
White Paper

Waarom verandertrajecten falen



“Verandertrajecten zijn van alle dag. Ieder verandertraject wordt gestart met de intentie om het succesvol af te ronden. Feit is dat het regelmatig voorkomt dat een verandertraject niet voldoet aan de initiële doelstelling. Het loopt uit, stopt, of de scope wordt tussentijds verkleind. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het percentage van mislukte verandertrajecten varieert tussen de dertig en zeventig procent. Dit is een relatief hoog percentage.”



Utrecht Business School

Inleiding

Het is algemeen bekend dat verandertrajecten niet altijd het gewenste resultaat opleveren. Verschillende onderzoeken onderstrepen dit. PM Solutions bijvoorbeeld, een Amerikaans projectmanagement adviesbureau, onderzocht 163 bedrijven en concludeerde dat slechts 47 procent van alle verandertrajecten als 'succesvol' wordt gezien. Ander onderzoek wijst uit dat 31 procent van de veranderingen voortijdig worden beëindigd. Uit deze resultaten komt ook naar voren dat meer dan de helft van de veranderingen bijna twee keer zo duur zijn dan gepland.

In de hedendaagse, competitieve wereld zijn de consequenties van deze ontwikkelingen immens. Nieuwe strategieën worden niet goed geïmplementeerd, acquisities leveren niet de opbrengsten op die vooraf zijn ingecalculeerd. Verandertrajecten duren langer en zijn dus duurder, kwaliteitsprogramma's leveren niet de gewenste resultaten. Als je deze (onderzoek)resultaten door zou trekken naar alle veranderingen die er, zowel in de private als publieke sector, op jaarbasis worden doorgevoerd, lopen de verliezen in de miljarden.

De common errors van Kotter

In diverse onderzoeken worden oorzaken benoemd voor het falen van een verandertraject. John Kotter, een autoriteit op het gebied van organisatie- verandering, onderkent een aantal 'common errors' die er toe leiden dat de doelstelling van een verandering niet wordt gerealiseerd. Kotter begeeft zich met zijn common errors voor een groot deel op het terrein van het gedrag van de leider en het gevolg daarvan. Dit zal ik nu verder toelichten.

Eén van de grootste fouten die in organisaties wordt gemaakt is dat verandering wordt ingezet voordat er voldoende gevoel voor urgentie bij managers en werknemers is gecreëerd. Als er te veel ruimte is voor vrijblijvendheid wordt het lastig om doelstellingen te behalen. Veel leidinggevendenden falen helaas wanneer het gaat om het creëren van deze urgentie. Ze overschatten hun eigen capaciteit om de verandering te forceren en onderschatten hoe moeilijk het is om medewerkers uit hun comfortzone te halen. Het gevolg is vaak dat medewerkers weerstand tonen, of dat ze urgentie verwarren met angst, met als gevolg dat de weerstand alleen maar toeneemt. Deze passieve weerstand draait elke aanzet tot verbetering de nek om.

Onvoldoende communicatie van de verandervisie

Om veranderingen te realiseren is steun van het hoogste management essentieel. Maar dat is niet genoeg. Zonder een 'powerfull guiding coalition' zal de verandering niet slagen. In succesvolle verandertrajecten zie je vaak dat een directeur wordt versterkt door een team van vijf, tien en soms zelfs vijftien medewerkers met voldoende commitment om de verbeteringen te realiseren. Individuele managers en medewerkers, hoe competent en charismatisch ook, beschikken nooit over alle middelen om de traditionele 'status quo' te forceren. In het politieke spel tussen een individuele manager of een zwak team, ontstaan door traditie, wint traditie altijd.

Visie is onmisbaar om de voorgenomen verandering te realiseren, omdat het richting en inspiratie biedt aan alle betrokken medewerkers. Gebrek aan visie om besluitvorming te sturen, leidt er toe dat elke keuze tijdens het verandertraject, eindigt in een discussie. Het kleinste besluit kan leiden tot oplopende conflicten, met als gevolg dat alle energie tijdens het verandertraject wegvloeit. Falende verandertrajecten worden gekenmerkt door management zonder heldere richting, of een ingewikkelde en zwakke visie. Het belang van een krachtige visie mag dus absoluut niet worden onderschat.

Het doorvoeren van een verandering is alleen mogelijk als alle betrokken medewerkers bereid zijn om een bijdrage te leveren. Anders zullen ze geen concessies willen doen, zelfs als ze ontevreden zijn met de huidige situatie. Tenzij ze er van overtuigd zijn dat de opbrengsten van de verandering aantrekkelijk zijn en dat de verandering succes van slagen heeft. Ook is er vaak sprake van onvoldoende communicatie over een visie. Er zijn drie herkenbare patronen van ineffectieve communicatie, vaak het gevolg van gewoontes die ontwikkeld zijn in eerdere, stabiele, tijden:



1. Communiceren over de visie tijdens een paar meetings en via het versturen van een aantal mails. Slechts een fractie van de jaarlijkse communicatiemomenten wordt hiervoor ingezet.
2. Communicatie van de visie door de hoofddirectie, maar de managers zijn onzichtbaar. Hierdoor lijkt de verandervisie op de gangbare communicatie en is het volume dus veel te laag.
3. Veel communicatie in nieuwsbrieven en toespraken, maar het gedrag van sommige medewerkers sluit niet aan op de verandervisie. Het resultaat is cynisme en het vertrouwen in de visie neemt af. De realisatie van elk verandertraject vereist actie van een groot aantal medewerkers. Veel initiatieven falen omdat medewerkers energie verliezen door obstakels die op hun pad komen.

Er zijn diverse obstakels te benoemen, zoals de organisatiestructuur, beloning of managers die weigeren zich aan te passen aan de nieuwe omstandigheden en eisen stellen die niet aansluiten op de doelstelling van de verandering. De verandering zal alleen verankeren als het in het bloed van de organisatie, afdelingen en medewerkers komt. Er zijn twee factoren belangrijk om de nieuwe manier van werken te verankeren in de organisatiecultuur.



De eerste is: laat medewerkers zien hoe hun gedrag helpt om de verbetering te realiseren. Als medewerkers namelijk aan hun lot worden overgelaten om de connectie te maken, wat vaak gebeurt, kan het gebeuren dat ze verkeerd gedrag aanleren. Om de verandering te verankeren moet er bovendien voldoende tijd worden geïnvesteerd in een generatie managers die de nieuwe cultuur omarmt.

De tweedeling: het verschil in faalfactoren

Zoals ik hiervoor heb aangegeven zijn er diverse faalfactoren voor verandertrajecten te onderscheiden. Deze opsomming is zeker niet compleet. De faalfactoren zijn, naar mijn idee, in twee categorieën te verdelen: een categorie op basis van direct herleidbare faalfactoren en een categorie die betrekking heeft op gedrag. De direct herleidbare factoren zijn vooral kwalitatief van aard en hebben vaak direct invloed op het succes van een verandertraject. Voorbeelden zijn de kwaliteit van de projectmanager, de kwaliteit van de business case, scope, resultaten en beschikbare resources. Als deze factoren niet op orde zijn dan heeft dat direct invloed op het eindresultaat.

De gedragsfactoren hebben meestal indirect invloed op het succes van een verandertraject. Een negatieve houding heeft bijvoorbeeld tot gevolg dat dit direct invloed heeft op resultaten. Iemand kan bijvoorbeeld uitspreken dat hij of zij achter de oplossingsrichting staat, maar in de praktijk anders handelt, waardoor er conflicten ontstaan die op hun beurt tot vertraging of minder goede oplossingen leiden. Een ander voorbeeld is een leiderschapsstijl die weerstand tot gevolg heeft. Die weerstand leidt op zijn beurt tot slechtere resultaten.

De huidige manier van besturing richt zich primair op direct herleidbare factoren

Om een verandering te besturen wordt vaak gebruikt gemaakt van een standaard projectmanagement methodiek, zoals Prince2. Hierbij ligt de nadruk op tools en procesafspraken. Bij de start van het verandertraject wordt een projectvoorstel geschreven en de projectorganisatie vormgegeven. Hierna wordt het plan van aanpak opgesteld. In dit plan worden de belangrijkste onderdelen beschreven:

- De business case, waarin de aanleiding voor het verandertraject wordt beschreven, in termen van geschatte kosten en opbrengsten. Een degelijke business case is een belangrijk onderdeel van het besluitvormingsproces, zowel om te starten als gedurende het traject;
- De projectorganisatie wordt beschreven, met daarin de verschillende rollen van de betrokken medewerkers;
- Detailplanningen van de diverse fases, met daarin de deelresultaten uitgezet in het tijdspad;
- Risico's in de vorm van een risicoanalyse en risicomanagement;
- Kwaliteitseisen waaraan de resultaten moeten voldoen;
- Project control, het proces van besturen van de wijzigingen tijdens het traject.

Tijdens de uitvoering van het traject geeft de stuurgroep de kaders aan en is de projectleider verantwoordelijk voor het bewaken van de voortgang. Hieronder vallen ook de werkzaamheden die de medewerkers uitvoeren, testen en accepteren evenals het rapporteren over de voortgang en kwaliteit. Indien nodig worden er maatregelen genomen om bij te sturen. Elke overgang naar een volgende fase moet formeel worden voorgelegd aan de stuurgroep ter goedkeuring. Als de verandering is gerealiseerd wordt het resultaat opgeleverd en vastgelegd in een opleverdocument. Mijn ervaring is dat de voortgangsrapportages, die gehanteerd worden, vrijwel altijd hetzelfde zijn. Een voortgangsrapportage bevat altijd de volgende elementen:

1. Algemene omschrijving van de voortgang;
2. Statusoverzicht van de resultaten ten opzichte van de initieel geplande opleverdatum;
3. Overzicht van risico's inclusief kans, impact en kosten van de tegenmaatregel;
4. Overzicht van de gemaakte kosten ten opzichte van de geschatte kosten;
5. Actie- en besluitenlijst.

Wat juist ontbreekt aan deze voortgangsrapportage is de status van gedragscomponenten in relatie tot de doelstellingen van het verandertraject. De directe of indirecte impact van gedrag op het realiseren van resultaten wordt namelijk niet meegewogen in het voortgangsrapport. Wat wel voorkomt is dat er melding wordt gemaakt in het issue- en risicologboek, maar in de praktijk wordt hier toch vooral reactief op gestuurd. Omdat er in de rapportage geen of weinig aandacht is voor gedrag wordt er vanaf het begin van het verandertraject dus ook niet proactief op gestuurd.

Wat de huidige besturing mist

De huidige besturing van verandertrajecten mist vooral de proactieve sturing op gedrag. Uit onderzoek en eigen ervaring blijkt dat menselijk gedrag absoluut van invloed is op een verandertraject en de bijbehorende resultaten. De vraag is: hoe kun je pro-actief sturen op gedrag binnen een project? In het volgende whitepaper laat ik je in vijf stappen zien hoe je dit kunt doen.



Over de auteur: Marcel Kuiper

Marcel Kuiper (De Vereenvoudiger). Mijn passie gaat uit naar het helpen van mensen en organisaties bij het doorvoeren van veranderingen om zo hun doelstellingen te realiseren. Producten en diensten zijn vaak nog te complex. Het is mijn drijfveer om te helpen de eenvoud door te voeren en te bewaren. Veranderingen zelf gaan daarnaast ook vaak mis. Door het gedrag van de betrokken medewerkers centraal te stellen is het mijn overtuiging dat de verandering succesvol zal zijn.

Contactinformatie

Utrecht Business School

T: 030-2270497

W: www.ubsbusiness.nl

E: info@ubsbusiness.nl



Utrecht Business School

www.ubsbusiness.nl
