

# De *Gleicher-formule*: makkelijk in gebruik bij **verandermanagement**

Bij veel verandertrajecten gaat de meeste aandacht uit naar zichtbare factoren als tijd, kwaliteit en geld. Onvoldoende aandacht is er vaak voor de onvermijdelijke weerstand die veranderingen bij belanghebbenden oproepen. Dat is bepaald niet verstandig want weerstand is een van de belangrijkste factoren waarom verandertrajecten mislukken. Natuurlijk is het niet eenvoudig de weerstand te lijf gaan en moet er continu aandacht voor zijn. Juist vanwege zijn eenvoud is de Gleicher-formule van betekenis.

## Jeroen Neefjes

**G**rote(re) veranderingen bij organisaties gaan vaak samen met weerstand. Veel belanghebbenden houden niet van verandering, want veranderen zorgt voor onzekerheid en onduidelijkheid over hun toekomstige situatie. En dat leidt tot angst voor hun carrière, hun financiële status, voor verlies van invloed en macht en/of voor een onbekende omgeving.

In het begin van een veranderingsproces ontstaat er altijd weerstand als gevolg van angst voor het onbekende en de dreiging die daar vanuit gaat. Als de verandering bekender wordt, wordt ook duidelijker wie binnen de betreffende organisatie op welke wijze wordt beïnvloed door de verandering. En dan wordt de weerstand al gericht en/of meer situatiegebonden.

### Weerstand moet medestand worden

Weerstand tegen verandering is een bijna onvermijdelijk element bij veranderingsprocessen maar krijgt in de praktijk vaak te weinig aandacht. Bij veel verandertrajecten focust het management op duidelijk zichtbare factoren als tijd, kwaliteit en geld. De tijd die zij besteden aan acceptatie of het wegnemen van weerstand valt hierbij vaak in het niet. Een cruciale fout. Want als je weerstand negeert, leidt dit tot het falen van de beoogde verandering.

Daarom is het aan te raden ook vooraf te kijken of een gewenste verandering te realiseren is. De vraag is echter niet óf een organisatie moet veranderen maar wanneer en hoe ze moet veranderen!

De echte uitdaging bij verandertrajecten zit hem in de inzet van elementen waarmee je mensen kunt beïnvloeden: waarbij

hun weerstand verandert in 'medestand'. Waarom staat dit onderwerp bij verandermanagement niet bovenaan?

### Weerstand berekenen

Er is een model dat uitkomst biedt. In 1987 stelden Richard Beckhard en Reuben Harris<sup>1</sup> (echter door hen toegeschreven aan David Gleicher) een model op om de relatieve kracht van een organisatieverandering te meten. Dit model wordt vaak de Gleicher-formule genoemd en luidt als volgt: **D x V x F > R**.

**D** = Dissatisfaction/onvrede over de huidige gang van zaken.

**V** = Visie op wat mogelijk is.

**F** = First steps/eerste stappen die je kunt nemen om deze visie te realiseren.

**R** = Resistance/weerstand tegen verandering

## Uitleg van de formule

De formule gaat niet uit van de weerstand tegen de veranderingen, maar focust op het waarom van de weerstand, uitgedrukt in drie variabelen:

1. Dissatisfaction/Ontevredenheid. Onvrede wordt vaak als probleem gezien. Ten onrechte, want onvrede kan ook als aanjager fungeren om een verandering in gang te zetten. Mensen die tevreden zijn, zullen minder snel veranderingsgezind zijn.
2. Visie. Dit woord refereert niet alleen aan de visie van de organisatie en/of het projectmanagement, maar ook aan de mogelijkheid dat het senior management en de projectleiding overtuigend vragen kunnen beantwoorden, zoals:
  - kunnen belanghebbenden zich voorstellen wat het project inhoudt?

- wat levert de verandering op voor belanghebbenden ('What's in it for me') ...en voor de organisatie?
  - wat gaat er veranderen?
3. First steps/eerste stappen. Eerste stappen zijn 'quick wins' die de geloofwaardigheid van het traject laten zien.

De factoren worden beoordeeld tussen de 0 en 1. Bij een lage inschatting is het slecht gesteld met de betreffende variabele in het verandertraject. Bij een hoge score is de variabele goed vertegenwoordigd.

De factoren D, V en F worden met elkaar vermenigvuldigd om de weerstand te bepalen.

De eerste drie factoren in deze vergelijking moeten volgens Gleicher aanwezig zijn om een zinvolle organisatieverandering te kunnen bewerkstelligen. Als het product van deze drie factoren groter is dan **R**(esistance) dan is verandering mogelijk. Aangezien de factoren **D**, **V** en **F** met elkaar vermenigvuldigd worden, leidt de afwezigheid of lage score van een van deze factoren tot onvoldoende kracht om de weerstand te overwinnen en daarmee de verandering te bewerkstelligen.

### Advocates en devils

De formule is nauwelijks doorgedrongen tot de Nederlandse managementliteratuur, terwijl hij – in al zijn eenvoud – toch de essentiële onderdelen van weerstand raakt. Weerstand die bijvoorbeeld bij medewerkers, directie- of managementleden of klanten aanwezig kan zijn. Deze en andere belanghebbenden kunnen we niet over één kam scheren. Iedere belanghebbende gaat immers, vanuit zijn eigen rol en belang, op

geheel eigen wijze om met veranderingen. Het is van belang om een duidelijk overzicht te hebben van alle belanghebbenden, van hun belang bij de organisatie, en hoe zij tegen het veranderingsproces aankijken. Belangrijke betrokkenen die vóór de verandering zijn, vormen een cluster van zogeheten 'advocates'. Zij kunnen de weerstand elders in de organisatie positief beïnvloeden. Daarentegen heeft een organisatie ook 'devils' met een hoge weerstand tegen de veranderingen; zij zullen proberen de organisatie negatief te beïnvloeden. Het verminderen van de weerstand bij de 'devils' en hen overtuigen van het belang van de verandering is een essentieel onderdeel van verandermanagement.

De Gleicher-formule – en daarmee de berekende weerstand – kan dus voor elke belanghebbende een andere uitkomst hebben. Afhankelijk van het belang en de invloed van de betrokkenen op het veranderproces moet er rekening met deze partij worden gehouden.

### Acht stappen

De bekende managementgoeroe John Kotter (jarenlang professor Verandermanagement aan Harvard University) heeft in zijn boek *A force for change: how leadership differs from management* (1990) een veranderingsfasenmodel opgenomen. Hij geeft hierin

aan dat je het maken van de – in zijn ogen – belangrijkste fouten kunt voorkomen als je de volgende acht stappen in exacte volgorde neemt:

1. Vestig een gevoel van urgentie.
2. Creëer een coalitie.
3. Ontwikkel een duidelijke visie.
4. Deel de visie.
5. Stel mensen in staat obstakels uit de weg te ruimen.
6. Stel kortetermijnwinsten veilig.
7. Consolideer en blijf bewegen.
8. Verander de verandering.

Dit model heeft bewezen houvast te bieden bij het doen afnemen van weerstand bij en het realiseren van veranderingen.

### Vergelijking modellen

Vergelijken we bovenstaand model met de Gleicher-formule, dan constateren we dat alle facetten van de Gleicher-formule ook in het model van Kotter zijn opgenomen. Bij **D**issatisfaction is het makkelijker om het gevoel van urgentie te creëren. Urgentie verhoogt de acceptatie van verandering. De tegenstanders van de verandering zullen het tegenovergestelde doen en proberen aan te tonen dat er juist geen urgentie is. Beide kampen gaan coalities vormen.

**V**isie moet worden gecreëerd, ontwikkeld en gedeeld. Het 'visualiseren' van het (hogere) einddoel zorgt voor begrip.

Het negeren van weerstand leidt tot het falen van de beoogde verandering

First steps stellen mensen in staat obstakels uit de weg te ruimen en kortetermijnwinsten veilig te stellen. Die vormen het eerste bewijs dat de verandering ook echt gerealiseerd kan worden. Dat genereert overtuiging en geloof onder de stakeholders en dat kan weer bijdragen aan verdere realisatie van de beoogde veranderingen.

Natuurlijk kunnen we Kotter en Gleicher niet op één hoop gooien. Bij het nader bestuderen van het model van Kotter en de Gleicher-formule valt een aantal zaken op. Ten eerste heeft Kotter de stappen 'Creëer een coalitie' en 'Stel mensen in staat obstakels uit de weg te ruimen' expliciet benoemd. Beide stappen zijn gerelateerd aan macht en invloed. Het hebben van een machtsbasis is essentieel voor het slagen van een verandertraject en juist deze factoren zijn bij Gleicher niet expliciet opgenomen. Hoewel dit geen pre is, kan de Gleicher-formule ook ingezet worden om te bepalen welke belanghebbenden juist beïnvloed moeten worden. Bij het neerzetten van deze scenario's gaat het erom de impact van de 'advocates' en 'devils' – en daarmee mogelijke coalities – mee te nemen in de variabelen naar toekomstige weerstand.

De Gleicher-formule heeft alle facetten die ook in het stappenplan van Kotter voor-

komen, maar Kotter geeft er een volgorde aan.

Het geven van een volgorde aan de facetten houdt voor Gleichers formule tevens in dat eerst **D**, daarna **V** en vervolgens **F** in de loop van het veranderingsproces wijzigt en dat je pas bij de First steps kunt bepalen of de weerstand (**R**) is overwonnen. Dat maakt het erg moeilijk om vooraf de facetten in te schatten omdat er een volgorde-lijke afhankelijkheid is. Daarmee is het ook moeilijk in te schatten of het moment voor verandering juist is.

Nu is het zo dat verandering zelden gaat zoals vooraf gepland en het doel niet of via verschillende (om)wegen wordt benaderd of bereikt. Een coalitie kan veranderen en een visie wordt daarmee opeens niet meer gedeeld.

Daarom geldt voor de Gleicher-formule: je kunt hem inzetten om (vooraf) in te schatten of de organisatie bij machte is om de weerstand te overwinnen. Maar het blijft een inschatting.

### Conclusie

Er is wel het een en ander af te dingen op Gleichers formule. Houdt dit nu in dat de formule in de praktijk zinloos is?

Nee, de formule  $D \times V \times F > R$  heeft zeker een kern van waarheid, maar we dienen hem niet als dé waarheid te interpreteren. Wijzigingen van beleid gaan vaak samen

Je kunt de Gleicher-formule ook inzetten om te bepalen welke belanghebbenden je juist moet beïnvloeden

met mooie en soms gecompliceerde veranderplannen, maar in deze plannen is de aanpak van de weerstand veelal onderbelicht. Natuurlijk is het te lijf gaan van de weerstand niet eenvoudig, maar juist daarom is de eenvoud van deze formule zo belangrijk. Een oneliner is een snelle en effectieve vorm van ondersteuning.

Als bij veranderingen de formule  $D \times V \times F > R$  steeds onder de aandacht blijft – en dat is makkelijker met eenvoudige oneliners – dan wordt er ook steeds gewerkt aan een van de belangrijkste factoren van het niet slagen van veranderingen: weerstand.

### Noot

1. R. Beckhard en R.T. Harris, *Organisational Transitions: Managing Complex Change*, Addison-Wesley, 1987.

**J.J.W. Neefjes** MBA is interim-manager bij Yacht. Hij heeft zich gespecialiseerd op het gebied van Shared Service Centers en Verandermanagement, [www.neefjes.eu/](http://www.neefjes.eu/), [jeroen.neefjes@yacht.nl](mailto:jeroen.neefjes@yacht.nl)