

Forandringsledelse versus ledelse af transformation

Er det gammel vin på nye flasker - eller er der en reel forskel på forandringsledelse og ledelse af transformation. Det ser vi nærmere på i denne artikel.

Af Lars Østerby, konsulent

I mange år har forandringsledelse været en disciplin, som de fleste ledere har tilstræbt at mestre. Og mængden af litteratur og modeller har været stor. Ikke mindst med John Kotters bog 'Leading Change' fra 1996 blev forandringsledelse en disciplin med en tilhørende værktøjskasse.

Allerede før John Kotters storhedstid indenfor forandringsledelse var James MacGregor Burns (amerikansk historiker og politolog) begyndt at skrive om begrebet transformationsledelse. Og i starten af 2000 sætter disciplinen transformationer så ild i konsulent- og HR-industrien.

Men hvad er forskellen egentlig mellem de to begreber? Og er transformation og transformationsledelse bare nye termer for at sælge konsulenttydelser, eller er der en reel forskel i forhold til forandringer og forandringsledelse. Lad os udforske det nærmere.

Forandringsledelse: En målrettet og styret proces

Indledningsvist bør det understreges, at forandringsledelse og transformationsledelse ikke er to vidt forskellige tønder, som vi kan smide vores processer og begreber ned i. Naturligvis er der en gråzone imellem dem, og man kan operere i et kontinuum mellem forandring og transformation. Men lad os nu for klarhedens skyld alligevel anskue de to typer af processer som modpoler.

Forandringer er kendetegnet ved en række sammenkoblede initiativer, der skaber en tydelig og målbar ændring i en bestemt del af vores organisation. Når vi taler om forandringer, har vi normalt en klar målsætning. Dvs. at vi nogenlunde præcist kan beskrive vores målbillede, og hvad vi ønsker at opnå. "What does good look like?" Derfor er mange forandringsprocesser også understøttet af en business case, hvor vi beskriver både baggrund, fremgangsmåde, risici, destinationen og forandringens gevinster.

Forandringsledelse gennemføres oftest i etaper og i afgrænsede faser. Måske har vi selv opdelt vores forandringsprojekt ved hjælp af milepæle, eller vi følger en forandringsmodel. John Kotters oprindelige forandringsmodel med 8 trin er nok det mest velkendte eksempel herpå.

Vi opdeler således vores forandringsprojekt i etaper og bruger forandringsværktøjer for at sikre os, at forandringen ikke spinder ud af kontrol, og at vi lander nogenlunde det sted, som vi har beskrevet.

Når forandringsprojektet er gennemført, kan vi måle på effekten (gevinsterne) og kvantificere ændringerne og/eller observere en forandring i adfærd eller løsningen af tidligere problemer.

Hvis man skal sige det populært handler de fleste forandringsprojekter om at fixe et problem, som tager sit udspring i fortiden. Og ofte handler forandringsprojekter om et afgrænset område af organisationen.

For eksempel kunne det være implementeringen af et nyt IT-system, udskiftning af alle firmabiler til elektriske køretøjer, en ny organisationsstruktur eller ændring af vores kontorlandskab med alle de glæder, det kan medføre.

Transformation: En rejse ind i det ukendte

Transformation er en mere radikal og omfattende proces, der ofte involverer hele organisationen. Ved transformationer bevæger vi os ind i det ukendte. Transformationer er karakteriseret ved at være mere uforudsigelige, iterative og komplekse.

En transformation kan oftest ikke planlægges og styres på samme måde, idet vi ikke præcist kan beskrive destinationen. Når vi starter vores transformationsproces, ved vi, at vi er nødt til at flytte os. Vi kender årsagen til, at det er afgørende at skabe noget nyt, og vi kender retningen; men vi ved ikke med sikkerhed, hvor vi ender.

Derfor er transformationer ofte mere komplekse at lede, og de kan også være udfordrende, fordi de ikke kan beskrives i en business case. Man skal være i stand til at lede i kompleksitet, og det kan for nogle føles utrygt.

Transformation handler ofte om at skabe en ny identitet, en ændring i værdier eller skabe en helt ny fremtid for organisationen. Man kan sige (forsimplet), at hvor en forandring handler om at fixe fortiden, så handler transformationer mere om at skabe fremtiden.

Eksempler på transformationer kan være digitalisering af en organisation, skabe en bæredygtig organisation eller en kundeorienteret virksomhed. Og hvor forandringer ofte adresserer en afgrænset del af organisationen, er det oftest hele organisationen, der berøres af en transformation.

Endelig er det i forhold til transformationer ofte svært – eller umuligt – at vende tilbage til udgangspunktet, når først transformationen er sat i gang. Hvorimod en forandring i højere grad kan laves om, og vi kan vende tilbage til udgangspunktet.

Ledelse af forandring versus transformation

Når det kommer til ledelse, er tilgangen til forandring og transformation også forskellig. For forandringer handler det i højere grad om implementering, monitorering, opfølgning på fremskridt og håndtering af eventuel modstand mod forandringen.

Transformation kræver derimod en ændret tilgang. Det indebærer elementer som kultur, en helhedsorienteret tilgang, at kunne navigere i kompleksitet, involvering af alle organisationens niveauer og hjælp til medarbejderne med at overvinde frygt for det ukendte.

Så ja, der er forskel mellem forandring og transformation.

For hvor forandringer er målrettede og målbare, er transformationer ofte en rejse ind i det ukendte med en usikker slutdestination.

Står du overfor at skulle gennemføre forandringer eller transformationer i din organisation, så tøv ikke med at række ud til mig. Jeg har i mere end 25 år arbejdet med udvikling af strategi og gennemførelse af forandrings- og transformationsprocesser i en lang række organisationer.