

Endringsledelse i Offentlig Sektor

Tor Hylin, Interimleder

Frokostseminar 25 august 2016

Bakgrunn

- ▶ 39 år som leder i et Forsvar i omstilling over 25 år
 - ▶ Utvikling og Implementering av en kapasitet for kriseforståelse ved NATOs militærstrategiske hovedkvarter
 - ▶ Som nestkommanderende i Nordregionen, pådriver i utviklingen av Afghanske Sikkerhetsstyrker i samarbeid med Afghanske Myndigheter og Internasjonale Organisasjoner
- ▶ 6 mnd som Avdelingsdirektør i et Statlig Tilsyn
 - ▶ Sammenslåing av statlig og privat virksomhet
 - ▶ Implementering av nytt Lov- og Regelverk
 - ▶ Utvikling og Implementering av metodikk for risikobasert tilsyn
 - ▶ På søken etter ny leder

Forhold som utløser behov for Endring

- ▶ Endrede Mål, Oppgaver og Rammebetingelser
 - ▶ Uttrykkes ofte gjennom Sektorvis Langtidsplan, St.prp. nr. 1 og Tildelingsbrev i form av:
 - ▶ Pålegg om strukturendringer, herunder sammenslåinger
 - ▶ Endringer i sektorregulerende Lov og Regelverk
 - ▶ Endringer i Budsjettrammer for Drift og Investeringer
 - ▶ Endringer i Stillingsrammer
 - ▶ Generelle krav om effektivisering

Prinsipper

- ▶ Oppgaver -> Prosess med Støttesystemer -> Organisasjon
- ▶ Bevissthet på Svakheter ved det Eksisterende. (Prosess, Organisasjon eller Ansatte og Ledere)
- ▶ Tydelig på forventet Effekt
- ▶ Tydelig på Risiki og evt. avbøtende tiltak
- ▶ Roller og Ansvar må forstås - hvem jobber vi for
- ▶ Forankring hos Ledere og Ansatte er en forutsetning for å lykkes
- ▶ Forvaltningsloven setter rammer for Prosesser knyttet til Vedtak

Prinsipper (forts. 1)

- ▶ **Prosess- og Organisasjonsutvikling**
 - ▶ Det må ryddes tid til involvering i endringsprosessen
 - ▶ Små flerfaglige grupper utarbeider utkast til Prosess og evt. Organisatoriske endringer
 - ▶ Prosessutkast kvalitetssikres av ansatte med relevant kompetanse og ansvar ved bruk av konkrete Scenarier (Red-Teaming)
 - ▶ Øker Kvalitet og sikrer Gjennomførbarhet når Teori møter Virkelighet
 - ▶ Underbygger Forståelse og Forankring i egen organisasjon
 - ▶ Godkjennes av ledelsen

Prinsipper (forts. 2)

- ▶ Intern Opplæring (forut for implementering, evt. justering av etatsutdanningsprogram)
- ▶ Informasjon Eksternt (berørte Virksomheter, Interesseorganisasjoner og Individider)
- ▶ Implementering - kan skje gradvis - eller på gitt tidspunkt
- ▶ Evaluering og tilpassing etter implementering er avgjørende

Utfordringer

- ▶ Harmonisering av bedriftskulturer ved sammenslåing krever gjensidig forståelse for respektive utgangspunkt
- ▶ Eksterne vs Interne ressurser
 - ▶ Endringsarbeid er ressurskrevende og kommer i tillegg til daglige oppgaver
 - ▶ Kompetansebehov utover det organisasjonen selv besitter
 - ▶ Objektivitet i forhold til endringer
 - ▶ Budsjettrammer
 - ▶ Troverdige og Aksepterte løsninger forutsetter betydelig involvering av interne ressurser

Utfordringer (forts)

- ▶ Geografisk avstand mellom avdelinger i virksomheten vanskeliggjør kommunikasjon og øker kostnadene
- ▶ Effektmåling
- ▶ Friksjon
 - ▶ Endringer vil ha konsekvenser som oppfattes so negative for den enkelte
 - ▶ ”Vi kan vise til gode resultater med det eksisterende”
 - ▶ ”Oss og dem”
- ▶ Leder som forstår helheten, er objektiv, kan motivere og kan ”skjære gjennom”