

Att leda förändring i offentlig verksamhet

Clas Olsson

GD Ekonomistyrningsverket

Tillsynsforum 22 maj 2019

Att leda förändring i offentlig verksamhet

Vägledning

Publicationsnummer

ESV 2017:70

Publiceringsdatum

2017-12-12

Ladda ner

[Att leda förändring i offentlig verksamhet](#) 

Kompletterande filer

[Bedömning av förändring – mall](#) 

[Förändringsplan – mall](#) 

I vägledningen beskriver vi hur offentliga verksamheter kan skaffa sig bättre förutsättningar för att lyckas med införande av förändringar med hänsyn tagen till både medarbetare och nytta. Genom att använda en process i tre steg för att förbereda, genomföra och förstärka förändringsarbetet ges verktyg för att angripa förändringsarbetet på ett mer strukturerat sätt.

Förändringsledning – vad är det?

....a deliberate set of activities that facilitate and support the success of individual and organizational change and the realization of its intended business results.

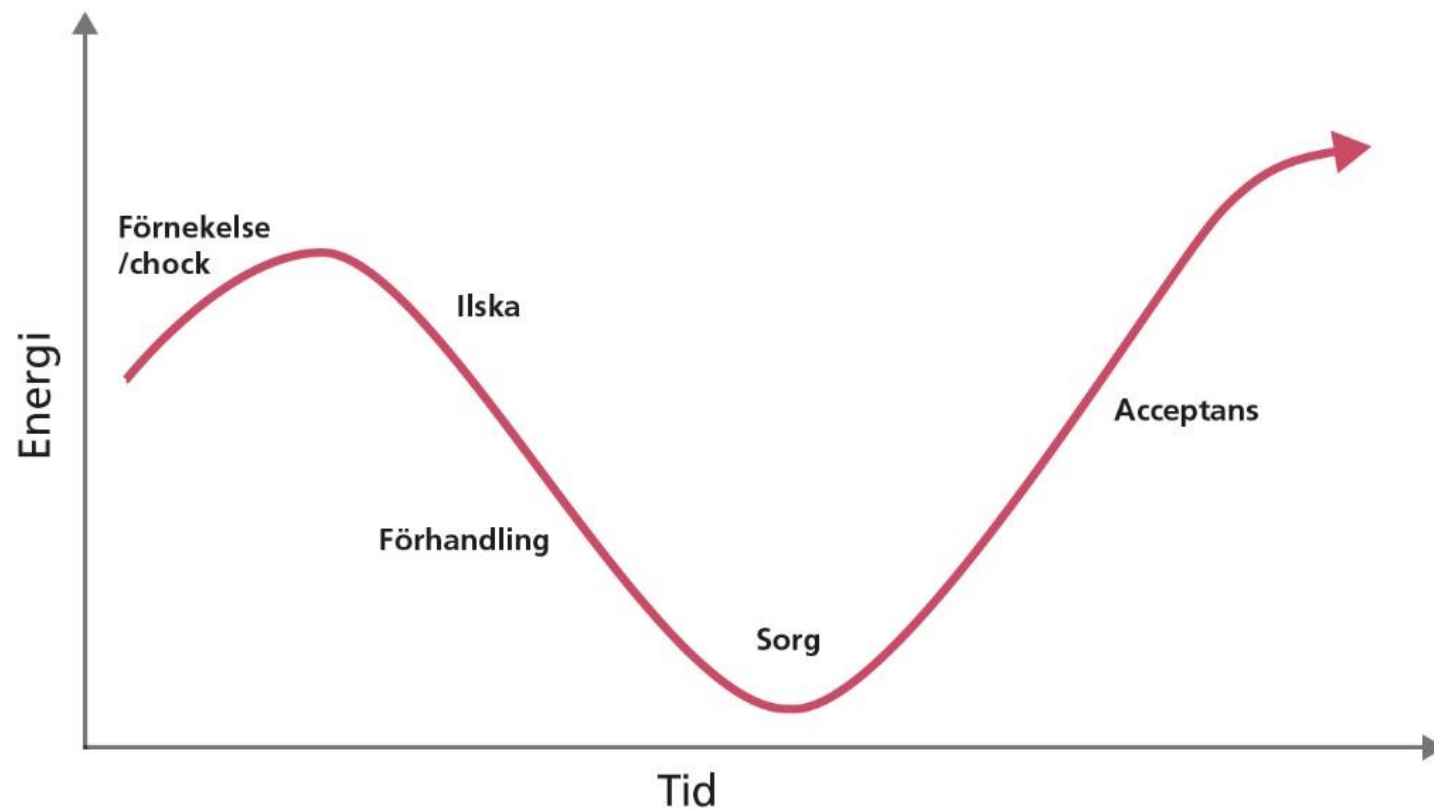
Förändringsledning – vad är det?

Förändringsledning innebär att möta medarbetarna där de är och tillsammans skapa förutsättningar att gå från ett nuläge till ett önskat läge – allt utifrån verksamhetens syfte



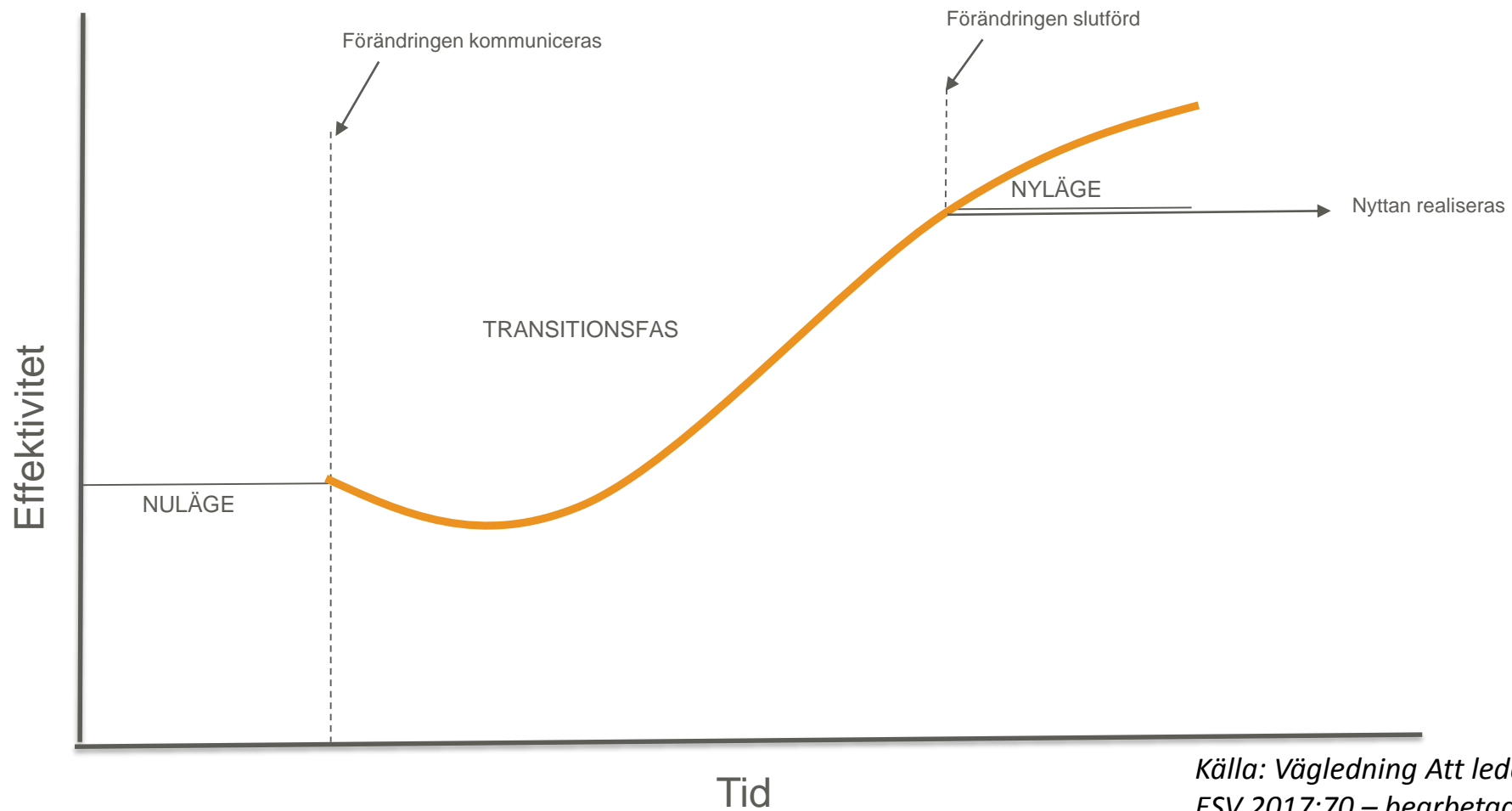
Hur påverkas individen?

Individens energi över tid i en förändring



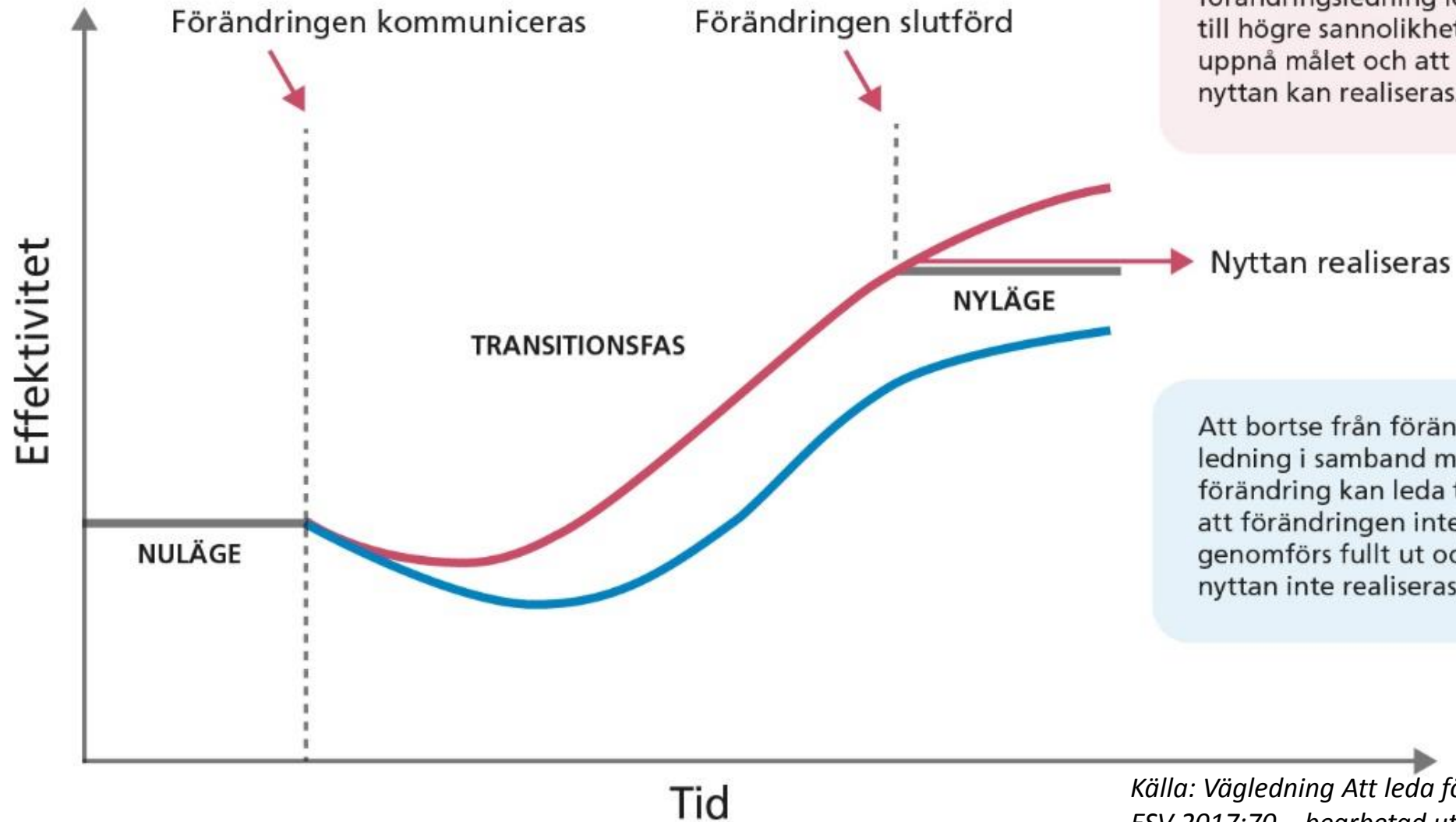
Källa: *Vägledning Att leda förändring i offentlig verksamhet*,
ESV 2017:70 – bearbetad utifrån Kübler-Ross, Elisabet 1969, *Five Stages of Grief*

Hur påverkas organisationen?



Varför förändringsledning?

Organisationens effektivitet över tid i en förändring



Att använda strukturerad förändringsledning leder till högre sannolikhet att uppnå målet och att nyttan kan realiseraras.

Att bortse från förändringsledning i samband med förändring kan leda till att förändringen inte genomförs fullt ut och att nyttan inte realiseraras.

Framgångsfaktorer vid förändring

- Högsta ledningens sponsorskap (ledningen måste synas)
- En gemensam vision och tydliga mål (varför, vart vill vi?)
- Uppriktig kommunikation i rätt tid (viktigt)
- Involvering av medarbetare (lyssna på synpunkter och kritik)
- Ägarskap för förändringen bland mellanchefer (viktigt)
- Ambassadörer för förändringen (mycket bra att ha)
- En organisationskultur som premierar förändring (svårt att skapa snabbt)

En process i tre steg



FÖRBERED

GENOMFÖR

FÖRSTÄRK

En process i tre steg



- **Identifiera vad och varför**
- **Skapa en tydlig målbild**
- **Identifiera målgrupper**
- **Bedöm omfattning och påverkan**
- **Bedöm organisationens kapacitet**
- **Bedöm risker**

En process i tre steg



- **Genomför aktiviteter i planen**
- **Följ upp var organisationen befinner sig**
- **Följ upp var medarbetarna befinner sig**
- **Hantera eventuellt mostånd**

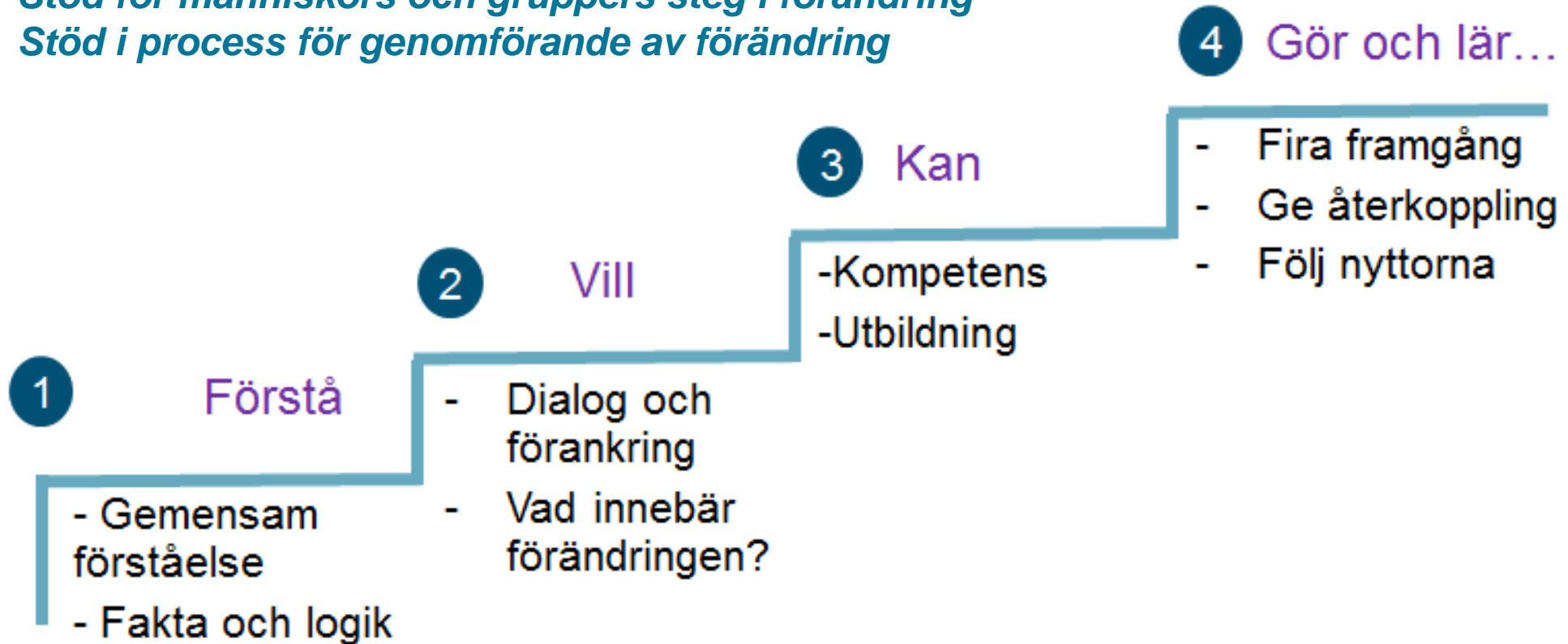
En process i tre steg



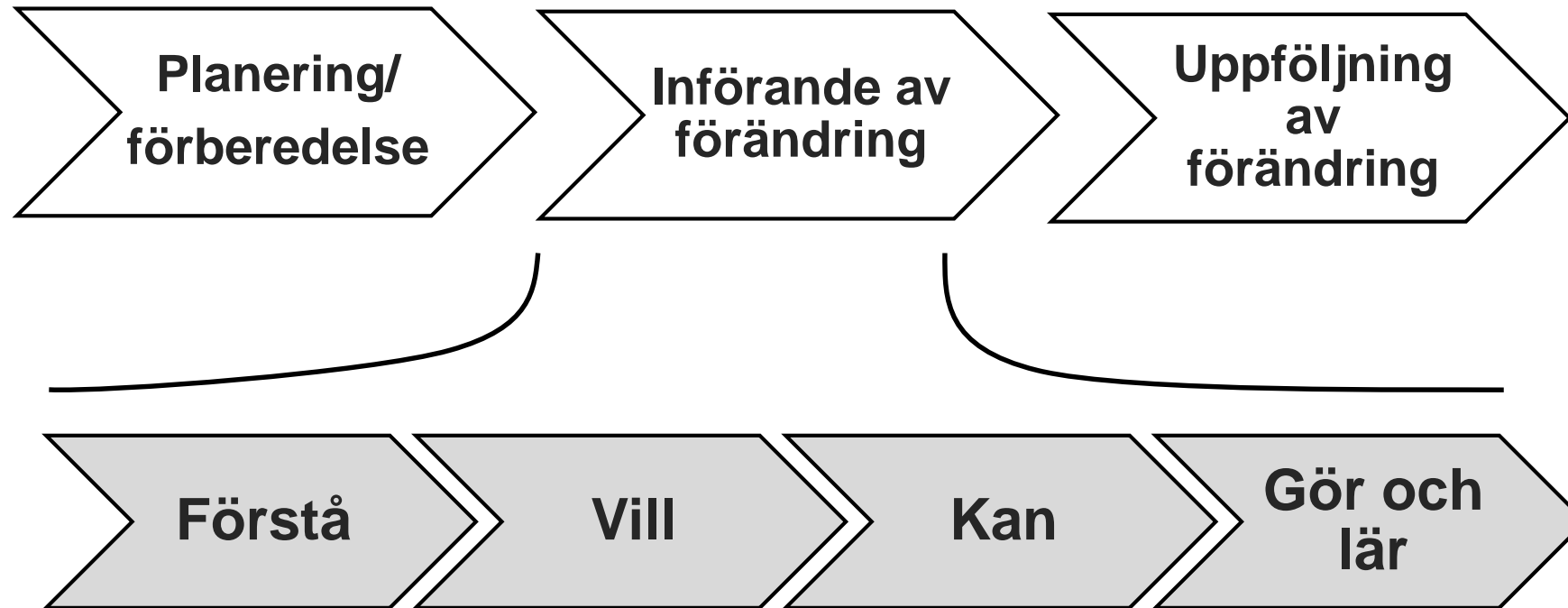
- Följ upp resultatet
- Förstärk beteende och förändring
- Bedöm läget för förändringen
- Genomför kompletterande förändringsaktiviteter
- Ta vara på erfarenheter

Arbetsförmedlingens Förändringstrappa

- *Stöd för människors och grupperas steg i förändring*
- *Stöd i process för genomförande av förändring*



Införandeprocess – strukturerat arbetssätt



Den offentliga sektorns särart

- Offentlighetsprincipen
- Meddelarskyddet
- Vi är i förtroendebranschen
- Processen är ofta lika viktig som resultatet

Clas Olsson
clas.olsson@esv.se