



## Fra topstyring til dynamisk virksomhed

***Hirtshals Havn har i 2007/2008 været igennem en total turn around-proces. Havnen er gået fra at være en statslig institution til at være en kommerciel virksomhed med lokal forpligtelse og forankring i lokalsamfundet - ikke nogen nem opgave.***

- Jeg kendte Torben Stig Christensen fra mit ansættelsesforløb i 2004, hvor han medvirkede. Vi har fastholdt samarbejdet og i 2007, da vi skulle finde en proceskonsulent, der kunne overskue og guide os gennem denne store turn around, var det helt naturligt for mig at kontakte Torben Stig Christensen, forklarer Jens Kirketerp Jensen.

### **Skarphed og præcision**

En turn around-proces af en sådan størrelse er altid en udfordring for alle deltagere. Derfor var det meget vigtigt for Jens Kirketerp Jensen at vælge en person, hvor kemi, ledelsesfilosofi og kvalifikationer spiller sammen for at kunne ledsage Hirtshals Havns medarbejdere optimalt i processen.

- Torben Stig Christensen er så sandelig ikke bange for at tage ved om roden på problemet. Han giver ren besked og der er intet, der går hans opmærksomhed forbi. Derfor var det en proces, hvor vi kom omkring hele stemningsbarometeret. Men vi fik flyttet os selv og organisationen rigtig meget på meget kort tid.

Torben Stig Christensens opgave i processen bestod i at være analytisk, at turde påpege misforhold - og bringe dem i tale. Dette skete i samarbejdet med Hirtshals Havn på seminardage, hvor ledergruppen, der den gang var på fire personer, deltog.

Ved at gå i dybden med tingene - både de åbenlyse og dem, der ikke tales om, har Hirtshals Havn formået at vende organisationen og lederne.

Resultatet er en organisation, der er inde i en rivende forandring, og som i stadig større omfang bliver forankret i sit nye værdigrundlag, og hvor visioner og den nye strategi kommer til at fylde stadig mere. Samtidig er medarbejdernes trivsel inde i en positiv udvikling efter den turbulens som en forandringsproces giver. Forandringerne har allerede givet samarbejdet og kollegialiteten en livsvigtig saltvandsindsprøjtning, der skal være med til at bære den kulturforandring, som erfaringsmæssigt let kan tage op omkring 10 år.

- Organisationen har helt klart flyttet sig, og jeg kan allerede nu registrere positive tendenser i medarbejdernes tilfredshed og den almene stemning på vores arbejdsplads.

### **Processer i praksis**

Der er ingen magiske overspringshandlinger forbundet med en proces af den størrelse, som Hirtshals Havn har været igennem, men derimod målrettet og kontinuerligt arbejde. I praksis har den dynamiske proces bestået af seminarer hver 2. til 3. måned af 1,5 dages varighed, derimellem har der været telefonisk sparring. At arbejde dynamisk med en proces gør det muligt, at tage hånd om ting, efterhånden som de opstår, og processen kan ændre sig undervejs.



- Det er en rigtig øjenåbner at arbejde med processer - og sig selv på en så intensiv måde. Vi har alle lært rigtig meget, og det meget hurtigt. Processen med Torben Stig Christensen, og senere da Claus Thule Madsen, som blev tilknyttet, da det drejede sig om individuel udvikling, har handlet meget om indadrettet arbejde. Vi har alle selv været ansvarlige for vores og organisationens udvikling, og dermed bundfælder læringen også.

#### **Livet er en proces**

- Det er en god kliche, men det passer faktisk, og det gælder også for arbejdslivet. Vi har nu med stor succes afsluttet vores første proces: et komplet turn around af organisationen. Og vi har faktisk taget hul på den næste proces. Vi har alle lært så meget om organisationen, vores strategi og vores virkemåder og funktioner, og den nye proces er dels affødt af den netop afsluttede proces og den naturlige vækst vi har oplevet.

#### **Jens Kirketerp Jensen**

*Direktør for Hirtshals Havn*

Jens er ingeniør og HD(O) og HD(R)  
Ansæt ved Hirtshals Havn siden 2001 og i  
2004 udnævnt til administrerende direktør.

#### **Også en Masterplan**

Hirtshals Havn har 18 medarbejdere, som alle blev berørt af processen. I selve udviklingsprocessen deltog ledergruppen. Meget bevidst har man på Hirtshals Havn valgt at strække processen over længere tid, end man gør andre steder.

Dette skete ud fra den betragtning, at en så voldsom proces skulle kunne bundfælde sig, og at den skulle spille sammen med de samlede udviklings-koncepter, der skal tegne havnens fremtid, blandt andet en Masterplan, som er så stærk og solid, at den kan overleve tidens tendenser og udsving og dermed skabe grobund for en solid og sund vækst.