



## Organisationsplanen er rund!

**Kystdirektoratet udspringer af en gammel, stolt statslig organisation. Dog har tiden og udviklingen krævet en del omstruktureringer. Den sidste omstrukturering ledte til en kontakt til Torben Stig Christensen i 2006.**

- Inden kontakten med Torben Stig Christensen i 2006 havde vi været igennem en barsk periode. Vi havde et par år forinden måtte nedlægge 20 % af vores stillinger, svarende til ca. 30 medarbejdere. Det skete på baggrund af bevillingsmæssige reduktioner – det var gamle stolte arbejdspladser forsvandt.

Jesper Holt Jensen vidste godt, at han som forholdsvis ny direktør stod overfor meget stor omvæltning. Han skulle blandt andet indføre nye værdier og ledelsesgrundlaget skulle ændres gennem delegering af ledelsen, som blev gennemført i et projekt i 2004 - 2006. I 2006 erkender Jesper Holt Jensen på vegne af virksomheden, at projektet ikke var lykkedes. Der var ganske enkelt for megen tung ballast i form af fyringer og strukturændringer.

- Jeg henvendte mig til Torben Stig Christensen, som jeg kendte fra et andet forløb. Jeg vidste, at han var uhyre skarp og særdeles analytisk, jeg var sikker på, at intet ville blive overset med ham som guide i processen.

### Struktur – Proces – Resultat

Opskriften på et procesforløb hos Konduct er faktisk ganske simpel: Det drejer sig om at skabe et overblik over organisationen, de ansatte og alle opgaverne og kunderne hertil gennem en analyse af alle opgaver.

- Analysen af opgaverne betød, at vi måske for første gang i organisationens historie fik et totalt overblik over, hvad vil lavede, og hvad der forventedes af os. Det synes logisk at opgaver og ressourcer skal harmonere. Men faktisk udfører gamle organisationer, som vores er det, tit opgaver, som vi selv mener er nødvendige – og det er ikke altid det samme som brugeren efterspørger.

Efter at have fået analyseret opgaverne – strukturen var synliggjort – gik selve processen i gang. Selve processen bestod i et ledersparring og leder-coaching forløb, som også indebar et redesign af organisationsplanen. Kystdirektoratet havde en organisationsplan med mange mellemledere, og dette niveau var ganske enkelt blevet for stort i forhold til organisationens størrelse, der var for megen suboptimering. Samtidig blev nogle ansvarsområdet hævet til chefniveau – og opgaverne frataget mellemlederne.

- Det har ikke været en nem og smertefri proces, og det har da også kostet et par medarbejdere, som ikke kunne se sig selv i den nye organisation. Men vi har samtidig også formået at gøre Kystdirektoratet attraktiv for nye medarbejdere af en anden kaliber. I et meget spændende seminar arbejde vi os frem til vores nuværende organisationsform, en rund, organisk størrelse bestående af fem cirkler med mig som direktør i midten. De fem områder har hver deres ansvar og opgavefelt.

- Og vi har arbejdet meget med at finpudse grænsefladerne. Et design på en opgave ser ud som vores organisationsplan – her er det opgaven der er i centrum. Indtil videre er denne organisationsplan, som meget smukt afspejler vores opgavedesign, løsningen på den proces, vi har kørt med Konduct og især Torben Stig Christensen.

### Fastholdelse af forandringer i hverdagen

For at fastholde forandringerne og få dem implementeret i organisationens sjæl, arbejder Kystdirektoratet i sin ledergruppe, bestående af direktøren og afdelingscheferne fra de fem organisationsområder på at få grænsefladerne defineret. På ledelsesmøder hver 14. dag vendes alt – der fastlægges spilleregler, defineres grænser og ledelsen kommitter sig til at udrulle forandringerne i deres ansvarsområder.



- I marts 2008 kunne vi sige, at processen var afsluttet – denne proces, for vi har allerede en ny på beddingen. Og efter sommerferien kørte det for os! Vi måler effekten af denne proces på vores opfyldelsesgrad, og lad os bare konstatere, at den er steget fra 'nå ja' til et vestjysk 'det er da meget godt'. Jeg er som direktør og ansvarlig over for Transportministeriet særdeles tilfreds.

- Processen med omstruktureringer har kørt i perioden 2004 til 2008. Vi kan nu konstatere, at vi er færdige – og har så taget hul på næste proces, som strategiarbejde. Det kører vi uden konsulenter, for vi blev klædt så godt på, alle os, der deltog i processen, at vi faktisk har fået værktøj, vi selv kan arbejde videre med.

**Jesper Holt Jensen**

*Direktør for Kystdirektoratet*  
Uddannet Ingeniør i 1989.

Ansæt i Kystdirektoratet som ingeniør i 1990. Efter at have været i alle de tekniske afdelinger blev Jesper Holt Jensen i 2002 udnævnt som direktør for Kystdirektoratet.

**Om Kystdirektoratet**

Kystdirektoratet er en virksomhed under Transportministeriet, og er den statslige kyst- og havneenhed i Danmark.

Kystdirektoratets hovedkontor er placeret i Lemvig og er en selvstændig fungerende enhed. På trods af geografiske placering i det vestjyske, dækker Kystdirektoratet hele Danmarks over 7.300 km kyststrækning. Det betyder, at Kystdirektoratet har et bredt samarbejde med mange forskellige instanser over hele landet.

Kystdirektoratets hovedkontor beskæftiger ca. 70 personer. Dertil kommer medarbejdere i Thorsminde, Hvide Sande og Esbjerg med ca. 40 personer. Det betyder at Kystdirektoratets samlede personale omfatter ca. 110 medarbejdere.

**Historie – kort fortalt**

Kystdirektoratet blev oprettet den 1. januar 2001 som en fortsættelse af Kystinspektoratet. Og det tidligere Kystinspektoratet blev dannet tilbage til den 1. november 1973 efter en større omstrukturering af det daværende Statens Vandbygningsvæsen, hvis historie startede helt tilbage i 1868.

Omstruktureringen gennem tiden skyldes ændrede arbejdsopgaver. Navnlig da statshavnene ad flere omgange blev overtaget af kommunerne. Således er den eneste tilbageblevne statshavn Thorsminde Havn, som vi i Kystdirektoratet administrerer.

K O N D U C T 

[www.konduct.dk](http://www.konduct.dk)