



# LEDELSE I SPÆNDINGSFELTET MELLEM OPLØSNING OG OPBYGNING

- et ledelsesværktøj til håndtering af en kaotisk situation

Udarbejdet i et samarbejde mellem amterne i regi af  
"Handleplan for udvikling af ledelse i Region Midtjylland".



## Forord

Dette ledelsessværktøj er udviklet til at håndtere den komplekse omstillingssituation, ledere i den offentlige sektor aktuelt befinder sig i.

Som leder er du bl.a. ansvarlig for at sikre driften i overgangsfasen. Og for at sikre din egen og medarbejderes udvikling mod fremtidens arbejdsplads. Samtidig skal du tage hensyn til organisationskulturelle spørgsmål og de mange interesser, der er involveret.

Udfordringer er der nok af, og det kan være svært at håndtere de mange igangværende delprocesser – som formentlig synes ret kaotiske. Ledelsessværktøjet kan være med til at tydeliggøre de processer, som kan sammenfattes under titlen ”Ledelse i spændingsfeltet mellem opløsning og opbygning”.

## Overblik og systematik

Værktøjet har en enkel opbygning og systematik. Gennem den guides du til centrale spørgsmål, som kan være med til at give dig overblik og støtte til at prioritere det væsentligste – og lade det uvæsentlige ligge.

Du kan bruge værktøjet på flere måder:

- Til egen ledelsesmæssig refleksion
- Til dialog med lederteamet og involvering af medarbejdere i processen
- Til at danne systematisk overblik over en kompleks situation
- Som en forståelsesramme, som sikrer at der tænkes ”hele vejen rundt”
- Til at sætte fokus på nødvendige handlinger i overgangsfasen fra amt til...

Derfor anbefaler vi, at du investerer et par minutter i at orientere dig i værktøjet. På næste side kan du finde definitionerne til forståelse af værktøjet.

## Kom hurtigt i gang

Hvilken af disse processer er lige nu den mest udfordrende for dig?

- At **afvikle** nuværende opgaver?
- At **overdrage** opgaver til ny driftsherre?
- At **opbygge** ny organisation til fremtidige opgaver?
- At **modtage** opgaver fra andre driftsherrer?

Vælg det skema, der indeholder de centrale spørgsmål, som du og dine medarbejdere aktuelt fokuserer på. Skemaet understøtter systematisering af prioriteter og handlinger i omstillingsstrukturen. Bagest i materialet kan du finde projekt- og aktivitetsskemaer til inspiration.

Du er velkommen til kontakte arbejdsgruppen bag værktøjet, hvis du har brug for at få uddybet værktøjets anvendelsesmuligheder. Navne, mailadresser og telefonnumre er bagest i materialet.



## LEDELSE I SPÆNDINGSFELTET MELLEM OPLØSNING OG OPBYGNING

- et ledelsværktøj til håndtering af en kaotisk situation

### DEFINITIONER

<b>Opgave:</b>	Organisationens samlede opgaveportefølje
<b>Teknologi og kompetencer:</b>	Faglige kompetencer, software, arbejdsmetoder, værktøjer, formelle procedurer
<b>Medarbejdere:</b>	Medarbejdere, der er knyttet til opgaverne, inkl. lederne i medarbejderrollen
<b>Organisation:</b>	Lederens ansvarsområde og den interne organisatoriske helhed, som opgaven indgår i
<b>Organisationskultur:</b>	Vaner, normer, værdier, processer
<b>Eksterne interessenter:</b>	Eksempelvis brugere, pårørende, interesseorganisationer, politikere, kommuner og andre offentlige myndigheder, leverandører
<b>Afvikling:</b>	Ophøret med at løse bestemte opgaver
<b>Overdragelse:</b>	Overdragelse af opgaver til nye driftsherrer
<b>Opbygning:</b>	Start af nye opgaver fra "scratch", fx ifølge lovgivning
<b>Modtagelse:</b>	Opgaver overføres fra anden driftsherre
<b>Leder/ledelsessystem perspektivet:</b>	Ansvar for helheden
<b>Medarbejder perspektivet:</b>	Ansvar for sig selv.

	<b>Opgave</b>	<b>Teknologi og kompetencer</b>	<b>Medarbejdere</b>	<b>Organisation</b>	<b>Organisationskultur</b>	<b>Eksterne interessenter</b>
<b>GA</b> <b>LED</b> <b>EL</b> <b>SE</b> <b>S</b> <b>Y</b> <b>S</b> <b>T</b> <b>E</b> <b>M</b> <b>E</b> <b>N</b> <b>L</b> <b>L</b> <b>I</b> <b>N</b> <b>K</b> <b>L</b> <b>I</b> <b>N</b> <b>A</b> <b>F</b> <b>V</b> <b>I</b> <b>K</b> <b>L</b> <b>I</b> <b>N</b> <b>A</b> <b>F</b> <b>V</b> <b>I</b> <b>K</b> <b>L</b> <b>I</b> <b>N</b> <b>A</b> <b>F</b> <b>V</b> <b>I</b> <b>K</b> <b>L</b> <b>I</b> <b>N</b>	<b>Leder/ Ledelses-/ system:</b>  Hvilke kerneydelser / opgaver skal oprettholdes til skelsdato?  Hvordan prioriteres øvrige kerneopgaver og hvilke kriterier lægges til grund herfor? – samt hvilket afviklingstidspunkt beslutes for disse opgaver?	Hvilken teknologi/ kompetencer er kritisk til skelsdato? Og hvordan sikres dens tilstedeværelse?	Hvilke medarbejdere og kompetencer er absolut nødvendige?  Hvordan motiveres medarbejderne til en ekstra indsats?  Hvordan holdes de bedst informeret om processen?	Hvordan sikres organisationens sammenhængskraft til skelsdato?	Hvordan kan glæde og forventning leve side om side med demotivation og bekymring? Hvordan gives plads til begge dele?  Hvad skal der til for at opretholde en god omgangstone og arbejdsplads igennem hele afviklingsforløbet?  Hvordan sikres meningsfuldhed for alle? Hvilke værdier skal vægtes?	Hvem er nøgleinteressenterne?  Hvordan bevares relationerne mhp. det for opgaven optimale samarbejde?  Hvordan informeres omgivelserne generelt?
	<b>Medarbejder:</b>  Hvad foregår der? Hvad skal jeg beskæftige mig med? Hvad er det vigtigste?	Hvordan løses opgaven/kerneydelserne? Hvad har jeg brug for at kunne det?	Hvad er min egen rolle? Hvilke handlemuligheder har jeg?  Eks.: Nu er den og den kollega forsvundet – hvad mon det ender med for mig?  Hvem skal jeg samarbejde med? Hvem er mine kollegaer og / el. ledelse?  Forventes det af mig at jeg er proaktiv – reaktiv og indenfor hvilke områder?  Hvordan er det muligt at gøre næste karriereskridt indenfor det offentlige?	Hvordan vil min arbejdsplads fungere i løbet af 2006? Hvilke arbejdsopgaver, ansvar, kompetencer og kommandoveje vil ændre sig? Hvilke muligheder er der mon for mig i denne situation?	Hvordan kan arbejdspladsen være et sted, hvor glæde og forventning lever side om side med demotivation og bekymring?  Hvordan kommer jeg helskindet igennem processen?  Hvem skriver de uskrevne regler?	Har jeg den korrekte og relevante information om afviklingsprocessen til at kunne informere omgivelserne?  Hvilke forventninger har omgivelserne til mig?

# OVERDRAGELSE

	Opgave	Teknologi og kompetencer	Medarbejdere	Organisation	Organisationskultur	Eksterne interessenter
<b>Leder/ Ledelses-/ system:</b>	<p>Hvor skal de forskellige opgaver hen?</p> <p>Hvordan sikres kvalitet, effektivitet og produktivitet i opgaveløsningen under overdragelsen?</p>	<p>Hvilke systemer og processer er essentielle for kvalitet, effektivitet og produktivitet under overdragelsen?</p> <p>Hvad kan gøres for at medarbejderne er fagligt klædt på til fremtidens opgaveløsning?</p>	<p>Hvilke krav og forventninger stilles til medarbejdere under overdragelse af opgaverne?</p> <p>Hvordan støttes den enkelte medarbejder bedst?</p> <p>Hvad har indflydelse på at medarbejdernes generelle kompetencer anvendes på nye arbejdspladser?</p>	<p>Hvilken samarbejdsstruktur sikrer optimal overdragelse?</p>	<p>Hvordan kan arbejdspladsen være et sted, hvor glæde og forventning lever side om side med demotivation og bekymring?</p> <p>Hvordan sikres organisationens sammenhængskraft og medarbejdernes motivation under overdragelsen?</p> <p>Hvordan sikres meningsfuldhed for alle? Hvilke værdier skal vægtes?</p>	<p>Hvordan etableres et for opgaven optimalt samarbejde?</p> <p>Hvilke forventninger har omgivelserne i forhold til overdragelsen?</p> <p>Hvordan informeres omgivelserne generelt?</p>
<b>Medarbejder:</b>	<p>Hvordan skal mine opgaver overdrage?</p> <p>Hvad forventes af mig?</p> <p>Hvad er jeg ansvarlig for?</p> <p>Ud fra hvilke kriterier skal jeg prioritere?</p>	<p>Hvordan kan jeg bidrage til, at relevant teknologi/kompetencer følger opgaverne?</p>	<p>Hvem skal jeg overdrage opgaven til? Hvem bliver mine konkrete kontakter i overdragelsen?</p> <p>Hvilke opgaver vil jeg gerne følge? Hvilke kompetencer forudsætter det – afklaring af mulig kompetenceudvikling?</p> <p>Hvordan får jeg synliggjort mine kompetencer i forhold til fremtidig arbejdssituation?</p> <p>Hvordan får jeg sagt farvel til mine opgaver, kollegaer og nuværende samarbejdspartnere?</p>	<p>Hvilke strukturer og processer er gældende for overdragelsen?</p>	<p>Hvordan kan arbejdspladsen være et sted, hvor glæde og forventning lever side om side med demotivation og bekymring?</p> <p>Hvordan kommer jeg helskindet igennem processen?</p> <p>Hvad er de uskrevne regler?</p> <p>Hvilke værdier lægger min leder/organisation til grund for overdragelsen?</p>	<p>Har jeg den korrekte og relevante information om overdragesprocessen til at kunne informere omgivelserne?</p> <p>Hvilke forventninger har omgivelserne til mig? Hvordan vil mine opgaver blive modtaget?</p>

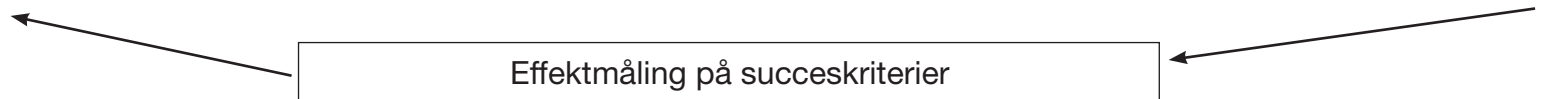
	Opgave	Teknologi og kompetencer	Medarbejdere	Organisation	Organisationskultur	Eksterne interessenter
<b>OPBYGNING</b> <b>G</b>	<b>Leder/ Ledelses-/ system:</b> Hvad er kerneydelserne? Hvilke opgaver skal løses?  Af hvem bliver kerneydelserne / opgaverne defineret, afgrænset, perspektiveret?	Hvilken teknologi/kompetencer skal være til stede for at løse kerneydelserne/opgaverne?  Hvordan sikres, at den nødvendige teknologi/kompetencer etableres/er til stede?  Hvordan sættes medarbejdernes kompetencer i spil i forbindelse med opbygning af processer, systemer, værktøjer og ansvar/opgavefordeling?  Er der særlige kompetencer hos medarbejderne – eller andre særlige forhold – at være opmærksom på?	Hvordan kan medarbejdergruppen sammensættes hensigtsmæssigt ift. opgavens løsning?  Hvordan ansættes/udvikles medarbejderstaben, fx at have øje for de stille eksisterenser og nye medarbejderes potentialer?  Hvordan sikres, at medarbejderne har forstået den nye organisations mission, vision og strategi?  Hvad skal gøres for at forberede medarbejderne på de nye opgaver?  Hvordan sikres, at medarbejderne griber opgaven?	Hvilken organisering er mest hensigtsmæssig ift. opgaveløsningen?  Hvor kan hentes inspiration til den nye organisering?  Hvilke funktioner er essentielle for at komme godt fra start?  På hvilken lokalitet skal det ske?  Er der specielle krav til de fysiske rammer?	Hvilken kultur skal der sigtes mod?  Hvad skal kendetegne den ”nye gode arbejdsplads”?  Hvordan sikres den gode omgangstone?  Hvordan skabes udvikling og meningsfuldhed i den tilsigtede retning?	Hvem er interessenterne?  Hvilke mål og forventninger har de?  Er der nogen særligt, vigtige interessenter?  Hvilken relation skal bygges op til de forskellige interessenter?  Hvordan informeres interessenterne om det der foregår?  Hvilken prioritering skal foretages mellem nuværende og fremtidige eksterne interessenter?
	<b>Medarbejder:</b> Hvori består opgaven /kerneydelserne?  Hvilke forventninger er der til mig og hvad skal jeg konkret lave?  Hvilke potentialer og begrænsninger findes i de nye opgaver?	Hvilken teknologi/kompetencer kræver opgaven og hvordan passer mine kompetencer dertil?  Hvordan kan jeg få synliggjort mine interesser og kompetencer? Har jeg særlige / skæve kompetencer, som jeg gerne have i spil?	Hvordan skal jeg agere ift. ledelse og kollegaer?  Får jeg indflydelse på opbygningen?  Hvem skal jeg løse opgaven sammen med?  Hvordan får jeg positioneret mig selv, fx hvad sker der, hvis jeg siger ”nej” til opgaver, som jeg slet ikke har interesse i eller ikke føler mig kompetent til? Hvilket billede skaber jeg indledningsvis af mig selv?	Hvordan kommer organisationen til at se ud i virkeligheden? – og hvad bliver min position og rolle?  Hvilke samarbejdsflader er der til andre afdelinger i organisationen?  På hvilken lokalitet skal det ske?  Hvilke krav stilles til de fysiske rammer?	Hvordan bliver samspillet mellem de forskellige aktører – ledelse og kolleger?  Hvilken kultur vil blive gældende og hvordan vil den støtte mine faglige og personlige interesser?	Hvem påvirker opgaven og løsningen? Hvem skal jeg samarbejde med eksternt?  Hvilken prioritering skal jeg gøre mellem nuværende og fremtidige interessenter?  Omgivelserne spørger til situationen – hvordan griber jeg dette an, fx besidder jeg den korrekte og relevante information og hvad må jeg sige?

	Opgave	Teknologi og kompetencer	Medarbejdere	Organisation	Organisationskultur	Eksterne interessenter
<b>MODTAGELSE</b> <b>Leder/ Ledelses-/ system:</b>	Hvordan sikres, at opgaverne/kerneydelse kan løses fra første dag?	<p>Hvordan sikres, at den nødvendige teknologi/kompetencer er til stede, så opgaven løses med kvalitet fra starten, herunder fokus på rekruttering og udviklingsaktiviteter?</p> <p>Hvordan sikres det, at relevant teknologi/kompetencer, der følger med opgaven, ikke bliver en barriere ift. teknologiske fornyelser/moderniseringer på sigt?</p>	<p>Hvordan modtages medarbejderne?</p> <p>Hvilke forventninger kommer medarbejderne med?</p> <p>Hvilke aktiviteter og processer kan der med fordel tilrettelægges ifm. modtagelsen og mhp. integration, fx spørgsmålet om sikring af at medarbejderne har forstået den nye organisations mission, vision og strategi?</p>	<p>Hvilken organisering er mest hensigtsmæssig ift. opgaveløsningen?</p> <p>Hvor kan hentes inspiration til den nye organisering?</p> <p>Hvilke funktioner er essentielle for at komme godt fra start?</p> <p>Hvordan tilrettelægges/præsenteres klare kommandoveje og en gennemsigtig kompetence- og arbejdsfordeling - uden at det fra start bliver fastlåst?</p> <p>Hvordan sikres, at medarbejderne etablerer relevante samarbejdsrelationer og -former?</p>	<p>Hvilken kultur skal der sigtes mod?</p> <p>Hvad skal kendetegne den "nye gode arbejdsplads"?</p> <p>Hvordan skabes udvikling og meningsfuldhed i den tilsigtede retning?</p>	<p>Hvilke eksterne interessenter påvirker opgavens løsning - på kort og på langt sigt?</p> <p>Hvilke forventninger har interessenterne til opgaveløsningen?</p> <p>Hvordan etableres samarbejdsrelationerne?</p> <p>Hvordan informeres interessenterne?</p>
	<b>Medarbejder:</b>	<p>Hvad er opgaven og hvilken sammenhæng indgår den i?</p> <p>Hvad forventes der af mig?</p> <p>Hvordan kommer jeg ind på de arbejdsområder, som jeg gerne vil?</p> <p>Hvilke arbejdsområder, som kun har min sekundære interesse, kan det være hensigtsmæssigt/nødvendigt at melde ind på?</p>	<p>Hvordan løses opgaven - med hvilken teknologi/kompetencer?</p> <p>Hvilke kvalitetskrav skal jeg leve op til?</p> <p>Hvilke teknologier behersker jeg ift. dem, der skal bruges?</p> <p>Hvilke muligheder og begrænsninger giver det aktuelt for mig?</p> <p>Får jeg mulighed for nødvendig opgradering?</p>	<p>Hvem er mine nye ledere/kolleger?</p> <p>Hvordan skal jeg agere ift. ledelse og kollegaer?</p> <p>Hvilke kompetencer besidder de?</p> <p>Hvad forventer de af mig?</p> <p>Hvordan får jeg synliggjort mine kompetencer og ønsker til arbejdspladsen?</p> <p>Hvordan tilpasser jeg mig bedst - uden at miste noget af mig selv?</p>	<p>Hvordan bliver opgaveløsningen organiseret?</p> <p>Hvordan hænger opgaven sammen med vores øvrige arbejdsområder?</p> <p>Hvordan bliver ansvars-, kompetence- og arbejdsfordeling?</p> <p>Hvem skal jeg samarbejde med internt?</p> <p>Bliver der lagt op til udvikling af opgaveløsningen? Vil der være påvirkningsmuligheder for mig?</p>	<p>Hvilke normer/værdier har opgaven hidtil været baseret på?</p> <p>Hvilken kultur lægges der op til fremover?</p> <p>Hvad betyder det for mig?</p>

## LEDELSE AF SPÆNDINGSFELTET: PROJEKT- OG AKTIVITETSPLAN

Prioriteret delproces: <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #00AEEF; margin-right: 5px;"></span> Afvikling</li> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #00AEEF; margin-right: 5px;"></span> Overdragelse</li> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #00AEEF; margin-right: 5px;"></span> Opbygning</li> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #00AEEF; margin-right: 5px;"></span> Modtagelse</li> </ul>	Afdeling/sector: Udarbejdet af: Dato:
---	---

Succeskriterier	Aktiviteter 4. kvartal 2005	Aktiviteter 1. kvartal 2006	Aktiviteter 2. kvartal 2006	Aktiviteter 3. kvartal 2006	Aktiviteter 4. kvartal 2006	Aktiviteter 1. kvartal 2007	Succes- indikator (er)
Opgave: (beskriv succeskriterier)							
Teknologi og kompetencer:							
Medarbejdere:							
Organisation:							
Organisationskultur:							
Eksterne interessenter:							





## DETALJERET AKTIVITETSBEKRIVELSE - EKSEMPEL

<p><b>Aktivitet:</b> (nærmere beskrivelse)</p> <p><b>Mål:</b></p> <p>Trin 1:</p> <p>Trin 2:</p> <p>Trin xx:</p>	<p><b>Start:</b> (dato)</p> <p><b>Succesindikator(er):</b> (eks: 7 af 10 medarbejdere oplever sig velinformeret om afviklingsfasen)</p> <p>Ansvarlig: (hvem gør hvad?)</p> <p>Ansvarlig:</p> <p>Ansvarlig:</p>	<p><b>Slut:</b> (dato)</p>
<p><b>Aktivitet:</b></p> <p><b>Mål:</b></p> <p>Trin 1:</p> <p>Trin 2:</p> <p>Trin xx:</p>	<p><b>Start:</b> (dato)</p> <p><b>Succesindikator(er):</b></p> <p>Ansvarlig: (hvem gør hvad?)</p> <p>Ansvarlig:</p> <p>Ansvarlig:</p>	<p><b>Slut:</b> (dato)</p>



### Kontakt:

Hvis du har brug for yderligere information eller har spørgsmål til ledelsesværktøjet er du velkommen til at kontakte arbejdsgruppens medlemmer, som alle er ledelses- og organisationskonsulenter:



Region Midtjylland, HR-afdelingen  
Ditte Hughes  
Tlf.: 8734 9913  
Mail: dih@udd.aaa.dk



Vejle Amt  
Helle Egdal  
Tlf.: 7943 4473  
Mail: heg@vejleamt.dk



Viborg Amt  
Steffen Røhl  
Tlf.: 8727 1700  
Mail: sbpsr@vibamt.dk



Århus Amt  
Jens Peter Jensen  
Tlf.: 8734 9932  
Mail: jpj@udd.aaa.dk



Ringkøbing Amt  
Jann Ringtved  
Tlf.: 9675 3139  
Mail: faojr@ringamt.dk



Nordjyllands Amt  
Maibrit Richardt  
Tlf. 9877 1000  
Mail: mrr@nja.dk



**REGION  
MIDTJYLLAND**  
Under dannelse

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