



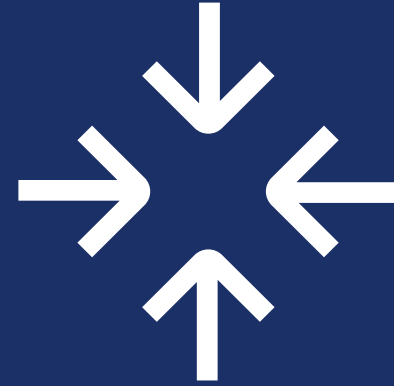
Sendes ufrankeret  
Modtageren  
betaler porto

Ledernes Hovedorganisation  
Att.: Lederudvikling  
Vermlandsgade 65  
+++ 1048 +++  
2300 København S

---

# Leder i en sammenlægningsproces

---



---

11 gode råd til, hvordan kommunale ledere håndterer  
kommunesammenlægningerne

---

## Stor udfordring for lederen

---

Lederne i landets kommuner står over for store udfordringer i forbindelse med kommunesammenlægningerne. De skal gennemføre omfattende organisatoriske ændringer på kort tid. Vores erfaringer fra fusioner i det private erhvervsliv viser, at en forandringsproces taber retning og energi, hvis topledelsen glemmer at tage ledere længere nede i systemet med på råd. Husker toppen derimod at inddrage mellemlidernes viden, får de succes. Så er kommunen bedre i stand til at bane vejen for omfattende og varige ændringer til glæde for borgerne.

Ledernes Hovedorganisation har lavet denne kagebog med 11 gode råd til, hvordan forandringsprocessen gribes an, ikke mindst set fra de stole, som en daginstitutionsleder, lederen af ældreplejen eller en skoleleder sidder i.

Nogle af rådene kan virke banale. Det er de sikkert også. Men det er vores erfaring, at nok så indlysende råd alt for let bliver glemt i travlhed. Og at mellemlidende kommer i klemme mellem top, medarbejdere og borgere. Ledernes Hovedorganisation har hjulpet mange ledere i den private sektor med forandringsprocesser. Det vil vi hellere end gerne også gøre i den offentlige sektor.

Med venlig hilsen  
Ledernes Hovedorganisation

---



---

## Formuler en klar vision

---

1

Hvorfor skal der ske ændringer? Det spørgsmål er der mange, der stiller sig selv. Det kan godt være, at formålet med sammenlægningen er klart for kommunens øverste ledelse, og måske også for mellemlidende. Men kan medarbejderne, borgerne, samarbejdspartnerne, medierne og nærmiljøet se formålet med sammenlægningen? Hvis ikke – så er risikoen for fiasko stor.

Derfor er det vigtigt at formulere og kommunikere en klar vision for, hvad man vil med sammenlægningen. Og gøre visionen konkret og relevant for alle områder: Hvis visionen handler om, at borgerne skal have flere valgmuligheder, hvordan kan man så sikre det på den enkelte institution? Hvis visionen drejer sig om en mere sammenhængende service, hvad betyder det så for den enkelte arbejdsplads? Medarbejderne bør i videst muligt omfang involveres i den proces, men det er et ledelsesansvar at melde klare visioner ud – på alle niveauer.

---



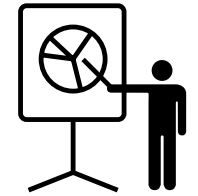
---

## 2 Involver og engager medarbejderne

---

Det er medarbejdernes fremtid, det drejer sig om. Derfor skal du som leder involvere og engagere dem så tidligt i processen som muligt. Især er det vigtigt at identificere og involvere nøglepersoner hurtigt. Det kan være ildsjælene, der er med til at få arbejdspladsen til at fungere. Eller det kan være medarbejdere med særlige kompetencer, der er afgørende for succes.

Pas på, at nøglepersonerne ikke føler sig forbigået og dermed risikerer at smutte undervejs i processen. Tag chancen og stol på, at disse personer kan holde tæt med fortrolige oplysninger. Det skaber engagement.



---

## Opstil en plan med realistiske mål

---

3

Der skal så hurtigt som muligt laves en realistisk plan for hele forløbet før, under og efter sammenlægningen.

Hvilke initiativer er nødvendige? Hvad skal der tages af beslutninger? Hvordan er rækkefølgen, timingen og tempoet? Opstil mål med nogle klare milepæle, så du kan følge udviklingen. Målene kan deles op på to områder. For det første er der de ledelsesmæssige/organisatoriske. Det handler om forholdet mellem ledelse og medarbejdere, opbygning af fælles ledelsesstil, fælles identitet, normer og værdier. Det er ofte her, at det går galt. De andre mål handler om de mere teknisk/praktiske spørgsmål. Det drejer sig om IT, regnskab, økonomi, planlægning, bygninger.

Naturligvis skal der være ambitiøse mål på begge områder – men det skal også være realistisk at nå målene. Det skaber nemlig succes, og succes skaber som bekendt mere succes. Som leder skal du skabe synlighed om, hvilke mål der skal nås – og ikke mindst, hvorfor det er vigtigt, at disse mål nås. Det er netop “hvorfor”, der motiverer medarbejderne. Husk at følge op, også selvom målene ikke nås. Dårligt nyt er i mange tilfælde bedre end intet nyt.

Hold mange møder i afdelingerne og sørg som minimum for at holde ugentlige opdateringer, så medarbejderne kan føle sig trygge ved, at der er en fast rutine for informationsmøder.

---



---

## 4 Kommunikation er altafgørende

---

Der skal kommunikeres meget i en fusionsproces – både til medarbejdere og omgivelser. Det er formentligt aldrig sket, at nogen har klaget over, at der er blevet kommunikeret for meget i en sammenlægningsproces. I løbet af de første faser af en fusion har medarbejderne et særligt behov for at få informationer. Der vil være mange ting, der endnu ikke er afklaret, men så sig det klart, så der ikke opstår en følelse af, at der ligger en hemmelig plan i skuffen. Hvis man ikke kommunikerer nok, vil man skabe et informationsunderskud og et tomrum, der vil blive erstattet af rygter. Rygter skaber utryghed og angst – og hæmmer medarbejdernes produktivitet og kreativitet.

Brug en styregruppe til at klarlægge og svare på spørgsmål. Når en beslutning er truffet, skal den meldes ud til de ansatte så hurtigt som muligt. Fortæl hvorfor den er truffet, hvilke fordele der er, og hvordan det hele hænger sammen med sammenlægningens vision og mål. Brug alle former for kommunikation – hold møder, lav nyhedsbreve, brug intranet. Vær ikke bange for at gentage dig selv. Al erfaring viser, at mange informationer skal gives flere gange, før de bliver modtaget rigtigt. Det er en god idé fra start at lave en samlet strategi for kommunikationen, så du ikke glemmer det, når først der bliver travlt.

---



---

## Kom selv tidligt på banen

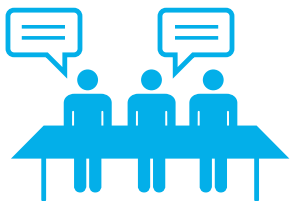
---

5

Der bliver taget mange beslutninger i perioden op til sammenlægningen, som får stor betydning for arbejdet i de kommende år. Når forskellige serviceniveauer, arbejdsformer og organisationer skal slås sammen, så kræver det nye beslutninger. Dem kan du være med til at præge som leder. Jo tidligere du kommer på banen, jo større er mulighederne for indflydelse. Se det som en mulighed for at få skabt bedre rammer for din daglige ledelse.

Det er alle de retningslinier, som du dagligt lever med, som der nu er en chance for at få lavet om, fordi de i forvejen skal koordineres med de andre kommuners. Det kan være indkøbsordningen, der fungerer for stift, efteruddannelsen der er blevet ændret forkert eller nogle faglige centre, som I ikke får nok ud af. Gå ind tidligt i processen og præg beslutningerne, så den nye kommune får de rigtige løsninger fra start. Husk at når først beslutningerne er taget, kan der gå lang tid, før de bliver taget om.

---



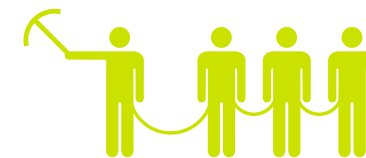
---

## 6 Etablér en styregruppe

---

I en sammenlægningsproces er der mange spørgsmål, der skal afklares. Det er vigtigt at få ledelsen på plads så hurtigt som muligt, så der kan blive taget beslutninger. Der vil mange steder blive etableret et sammenlægningsudvalg med politikere fra de kommuner, der skal slås sammen. Og der vil sikkert også blive nedsat en overordnet gruppe af de ledende embedsmænd. Men de kan ikke tage stilling til alle spørgsmål.

Det er derfor en god idé at nedsætte styregrupper på de enkelte områder, der kan være med til at styre processen. Det kan mange gange være en god idé at få ekstern hjælp til det. Det er styregruppernes ansvar at udarbejde konkrete køreplaner og tidsplaner – og sørge for kommunikationen. Styregruppen kan samtidig tage beslutninger, så de ikke bliver truffet på kryds og tværs i de enkelte kommuner.



---

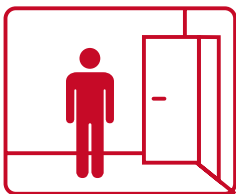
## Skab netværk på tværs af kommunerne

---

7

Er du leder af en institution, så få fat i lederne i de kommuner, som I skal slås sammen med. Gå i gang med at udveksle erfaringer og find frem til fælles løsninger. Det er bedre, at I gør det, end at det bliver overladt alene til andre, som ikke nødvendigvis har den viden og indsigt, som I sidder med.

Når man skal sammenlægge flere kommuners måde at gøre tingene på, så kan man lige så godt få høstet de bedste erfaringer – og det er ligegyldigt, om det drejer sig om, hvordan byrådet skal betjenes, skolepsykologen organiseres, hjemmehjælpsdistrikterne ledes eller daginstitutionerne arbejde sammen.



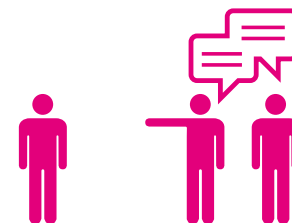
---

## 8 Skab rum

---

En kommunesammenlægning fremkalder mange følelser. Reaktionen kan sammenlignes med dem, der opstår under et kriseforløb, for der opstår stor usikkerhed om fremtiden. Det er vigtigt, at du som leder er med til at skabe rum – både formelle og uformelle – hvor medarbejderne kan diskutere deres egen, kollegernes og arbejdspladsens fremtid. Så man i dialog kan få luft for tanker, bekymringer og overvejelser, der kan være grobund for frustration og isolation.

Få folk til at sige, hvad de er bange for og hvilke forventninger de har. Medarbejderne skal have lov til at sætte ord på og komme af med deres frustrationer.



---

## Vær bevidst om loyalitetsproblemer

---

9

Som leder i en kommune havner man nemt i en loyalitetskonflikt, når der skal ske store ændringer. Hvem skal man være loyal over for? Skal det være kommunens øverste ledelse, og skal det være den nuværende eller den nye ledelse? Hvad med medarbejderne og kollegerne? Eller borgerne/brugerne? Og hvad med en selv og ens eget arbejde? Loyaliteten er vigtig, fordi det drejer sig om, hvilke beslutninger du arbejder for. Og det handler om, hvordan du fører beslutninger ud i livet.

De færreste ledere vil komme igennem sammenlægningerne uden flere gange at have været i tvivl om, hvad de skal gøre. Der findes ingen firkantede regler. Tværtimod er en offentlig leders krydspres ofte så komplekst, at man skal kende situationen for helt at forstå den. Derfor er det vigtigt, at du finder nogle sparringspartnere, som du kan drøfte problemerne med, når de opstår.



---

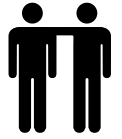
## 10 Vær klar til at håndtere myter

---

I ni ud af ti virksomhedssammenlægninger er der problemer med kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere. Det betyder, at du som leder skal være opmærksom på, at der opstår myter blandt medarbejderne. Hvis medarbejderne ikke har fået en klar information om, hvad der skal ske, så tænker de sig selv til det.

"Det hele handler om at spare min stilling væk", er en tanke, der nemt opstår, hvis man ikke har fået andet at vide. Borgerne vil også stille spørgsmål og danne myter: "Skal madordningen ændres, for den har de jo ikke i nabokommunen?", "Bliver hjemmehjælpsdistrikterne slået sammen, så jeg skal have ny hjælper?" eller "Hvad med talepædagogen? Det bruger de jo ikke så meget i de andre kommuner".

Myter håndteres bedst med klare udmeldinger. Men de kan også håndteres ved, at du siger, at det ikke er besluttet endnu – og at du vil vende tilbage på et bestemt tidspunkt med yderligere information. Husk også selv at stille krav til din egen leder om information om ændringerne.



---

## Søg råd og vejledning

---

11

---

Har du ikke selv den fornødne erfaring med store organisationsændringer, så søg assistance hos nogle, der har. Borgerne holder ikke op med at kræve, at kommunens ansatte passer deres arbejde. Derfor er det vigtigt, at du som leder på en gang kan håndtere alle de krav, som sammenlægningen stiller – og samtidig sikre, at i hver eneste dag leverer god service til borgerne.

Det er en vanskelig opgave, og derfor kan det godt betale sig at investere lidt i at rådføre sig med folk, der har været med til det før. Sammenlægninger vedrører alle medarbejdere. Organisationer skal omstilles, kulturer smeltes sammen, ny arbejdsdeling gennemføres, arbejdsgange og roller ombydes.

Vi har hos Ledernes Hovedorganisation samlet erfaringer fra store forandringsprocesser og kan give råd til håndtering af medarbejdere i en sådan proces.



---

## Vi vil gerne hjælpe dig

---

Ledernes Hovedorganisation har hjulpet ledere i danske virksomheder gennem fusioner og sammenlægninger. Der opstår mange forskellige spørgsmål, som kræver kendskab til lovgivning, organisationsændringer og det krydspres, som ledere ofte er i. Det kan også være, at du som leder føler, at du kommer i klemme.

Du har en række rettigheder i forbindelse med sammenlægninger, som vi kan hjælpe dig med.

Dine medlemsfordele:

- Sparring til din lederrolle
- Medlemskab af a-kasse og faglig organisation
- Juridisk rådgivning og advokatbistand
- Månedsmagasinet Lederne
- ... og meget mere.

Ledernes Hovedorganisation er med sine 85.000 medlemmer uafhængig af politiske interesser, og sammen med vores medlemmer arbejder vi for bedre ledelse i Danmark – ledelse der skaber mening og resultater for mennesker, virksomheder og samfund.

---

---

## Informationsmateriale

---

Jeg ønsker informationsmateriale om Ledernes Hovedorganisation tilsendt

Navn: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Post nr.: \_\_\_\_\_ By: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Stilling: \_\_\_\_\_

Denne kupon er ikke bindende. Du får tilsendt informationsmateriale om Ledernes Hovedorganisation. Du kan også sende en e-mail til [lh@lederne.dk](mailto:lh@lederne.dk)

---