



NÅR FUSIONER FUNGERER

DE FØRSTE 100 DAGE SOM LEDER AF EN FUSIONERET ORGANISATION



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

NÅR FUSIONER FUNGERER

De første 100 dage som leder af en fusioneret organisation

© Væksthus for Ledelse
April 2007

PROJEKTGRUPPE:

Mette Marie Langenge, HK/Kommunal

Karen Lund, KL

Lars Daugaard, KTO

Jens Qvesel, Danske Regioner

REDAKTION:

Ola Jørgensen, Klartekst

PRODUKTION:

Mette Mørch

GRAFISK DESIGN:

www.b14.dk

TRYK:

Arco Grafisk

1. udgave: April 2007

ISBN: 978-87-92002-15-0

ISBN: 978-87-92002-23-5-pdf

FORORD

Som leder af en nyligt fusioneret enhed har du store udfordringer foran dig. Du har en enestående mulighed for at sætte dit præg på den nye organisation – og fusionens succes afhænger i høj grad af din indsats som leder.

Dette hæfte er skrevet til dig, der har eller får ansvaret for at lede en sådan enhed. Men også andre nyudnævnte ledere vil formentlig kunne hente nyttig inspiration i hæftet.

Opgaverne som fusionsleder kan ikke sættes på én simpel formel. Men en række udfordringer og dilemmaer møder næsten alle fusionsledere på deres vej. Det er disse fælles udfordringer, hæftet tager under behandling – ikke mindst dem, der knytter sig til medarbejderne i den nye organisation.

De mange gode råd i hæftet bygger på tidligere fusionserfaringer fra både den offentlige og private sektor. De er indhentet i litteraturen om ledelse af fusioner, hos konsulenter med praktisk indsigt i feltet og gennem interview med offentlige ledere, der for nylig har prøvet det hele på egen krop.

Hæftet er en forkortet og bearbejdet udgave af rapporten *De første 100 dage*, som Væksthus for Ledelse udgav i marts 2006. Læs mere på www.lederweb.dk/defoerste100dage. Bag projektet står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO om at styrke ledelse i kommuner og regioner.

Væksthus for Ledelse
Hans Berthelsen, KL
Formand

Kim Simonsen, KTO
Næstformand

INDHOLD

1. AT FORBEREDE SIG GRUNDIGT

Definér dit ledelsesrum
 Præsenter dig for medarbejderne
 Skab brede kontakthader

s. 5
 s. 5
 s. 5
 s. 6

2. AT STYRE EFTER ET KLART MÅL

Fokuser på mål og resultater
 Tænk strategisk fra starten
 Vær modig, og tænk nyt
 Priorité opgaverne
 Få støttesystemerne på plads
 Hold et højt informationsniveau

s. 7
 s. 7
 s. 7
 s. 7
 s. 8
 s. 8
 s. 9

3. AT BYGGE EN NY KULTUR SAMMEN

Lyt til medarbejderne
 Udnyt alles evner
 Lad opgaverne styrke kulturen
 Skab en løsningsorienteret kultur
 Håndtér konflikter, når de opstår

s. 11
 s. 11
 s. 11
 s. 11
 s. 12
 s. 12

Hold dialogen levende
 Giv dine mellemledere plads
 Søg sparring med lederkolleger

s. 13
 s. 13
 s. 13

4. AT HÆVE BLIKKET MOD FREMTIDEN

Formuler nye mål og visioner
 Revurdér opgaver og roller
 Vær tålmodig, men sæt punktum

s. 16
 s. 16
 s. 16
 s. 16

LÆS MERE OM FUSIONER OG LEDELSE I
KOMMUNER OG REGIONER

s. 18

OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

s.19

1. AT FORBEREDE SIG GRUNDIGT

DEFINÈR DIT LEDELSESRUM

Du bør benytte situationen som ny leder til at skaffe dig klarhed om dit ledelsesrum. Det vil især sige de mål og succeskriterier, I skal opfylde, og de rammer, I har at gøre det inden for. Jo sikrere fornemmelse du har af ledelsesrummet, jo bedre er du rustet til at melde troværdigt ud til medarbejderne.

De er naturligvis optagede af hurtigt at kende dine tanker og forventninger til organisationens fremtid og din egen funktion. Men diskutér gerne din holdning med din kommende chef eller andre relevante sparringspartnere – inden du melder ud til medarbejderne.

Medarbejderne ved godt, at du ikke fra starten kan være fuldt informeret om alle aspekter af organisationens fremtid. Men de vil gerne have del i dine overvejelser og løbende følge med i den gradvise afklaring.

PRÆSENTÈR DIG FOR MEDARBEJDERNE

Fortæl medarbejderne, hvem du er som person og som leder. Sig, hvorfor du glæder dig til at kaste dig ud i jobbet, og markér, hvilke udviklingsmuligheder du ser for enheden. Vær også parat til at sige det, hvis noget i enhedens situation bekymrer dig.

Medarbejderne vil være interesserede i, hvilke værdier du står for, og hvilke vilkår de kan forvente med dig som leder. Klare udmeldinger og anskuelige eksempler vil mindske usikkerheden og dermed risikoen for, at der dannes rygter og skræmmebilleder.

Måske har du fået jobbet i konkurrence med andre ledere i de fusionerede enheder. Nogle af de forbigåede ledere vil fortsat være ansat i organisationen, og du skal måske være leder for nogle af dem. Dem er det særlig vigtigt at opbygge tillidsforhold og gode relationer til.

SKAB BREDE KONTAKTFLADER

Jo mere synlig du gør dig for den kommende organisation, jo mindre plads bliver der til gætterier og rygter.

Du kan gøre dig synlig ved at tale med medarbejderne, ved at skrive nyhedsmails eller ved at samle alle til fællesmøder. En anden mulighed er at benytte medarbejdere på de enkelte arbejdspladser som ambassadører for dig og for fusionen.

Én metode er at oprette en fusionsstyregruppe med repræsentanter fra hver af de fusionerede enheder. En god tillidsrepræsentant er også værdifuld i fusionsprocessen.

ANBEFALINGER

– OM AT FORBEREDE SIG GRUNDIGT

- Skab dig hurtigt det bedst mulige overblik over dit ledelsesrum. Det gør dig mere sikker og troværdig, når du møder medarbejderne første gang.
- Sørg for hurtigt at introducere dig selv ordentligt for medarbejderne. Fortæl, hvem du er, og hvad de kan forvente med dig som leder?
- Nytt gode kontakter til grupper på alle niveauer i organisationen – og sammensæt evt. en styregruppe for fusionen.

2. AT STYRE EFTER ET KLART MÅL

FOKUSÈR PÅ MÅL OG RESULTATER

Allerførst må du sammen med medarbejderne gøre enhedens kerneopgave og resultatkrav tydelige. Hvilke forventninger er der til opgaveløsningen, og hvilke vilkår og ressourcer har I til at løse dem?

Som leder bliver du bedømt på jeres resultater – og dét vil næsten altid være det mest solide fundament at bygge en ny fælles kultur i enheden på.

Del evt. fusionsprocessen ind i perioder med egne succeskriterier for hver periode. Så har du både noget at styre efter og blive målt på. Åbenhed om jeres fælles mål vil være en af de stærkeste forpligtelser til hele tiden at holde "snuden i sporet".

TÆNK STRATEGISK FRA STARTEN

For at I kan flytte jer i samme retning, skal fusionen have en klar strategisk ramme – dvs. en vision og en række konkrete både kort- og langsigtede mål for den nye organisation.

Mange ledere klager over, at de har for lidt tid til det overordnede ledelsesarbejde, fordi de daglige driftsopgaver fylder så meget. Ofte skyldes det, at man forsøger at håndtere problemerne, efterhånden som de opstår, i stedet for at organisere sig ledelsesmæssigt i forhold til de udfordringer, der er på vej.

Når man nøjes med at reagere på problemer, får man brug for undskyldninger. Har man en overordnet plan, kan man overskue processerne og ofte foregribe problemerne.

VÆR MODIG, OG TÆNK NYT

Giv både dig selv og medarbejderne plads til at tænke nyt og visionært. Fusionen er en chance for at overveje, om nogle opgaver bør have et andet fokus.

Som leder kan du ikke altid vente på direktiver fra et højere ledelsesniveau. Du skal også turde satse og følge din professionelle sans for god ledelse. Grib nogle gange pionerånden, og lad medarbejderne komme på banen med deres innovative forslag. I en fusion er mange bolde i spil på nye måder. Banen er ikke al-

tid så smal som i en mere etableret organisation. Forvent hellere, at du faktisk *har* frihed til at handle – uden at spørge opad hele tiden. Men sørg selvfølgelig for at orientere dine overordnede om de initiativer, du vælger at sætte i gang.

PRIORITÈR OPGAVERNE

I en fusion skal du ofte balancere mellem hensyn, der peger i hver sin retning – fx sikker drift over for fornyelse. Det er dit ansvar at fastholde det dobbelte fokus og at finde en praktisk balance mellem opgaverne i hverdagen.

Du skal løbende være klar til at revidere eksisterende planer og ændre beslutninger, der ikke matcher nye vilkår eller rammer, som opstår undervejs i forandringsprocessen.

Store forandringer løber sjældent efter den fastlagte plan. Men det betyder ikke, at man skal undlade planlægning. Tværtimod. Det er lettere at ændre en planlagt rute end at forsøge at finde vej uden et kort.

FÅ STØTTESYSTEMERNE PÅ PLADS

Det er en simpel forudsætning for, at organisationen kan løse sin opgave, at de interne støttesystemer fungerer fx telefoner og it. I den sidste ende koster det erfaringsmæssigt mere tid og energi, hvis I ikke prioriterer at få de basale systemer på plads fra begyndelsen.

Det vil være forskelligt fra område til område, hvilke basale støttesystemer der som minimum skal være på plads, før I kan arbejde normalt. Du må overveje – også ved at lytte til medarbejderne – hvilke tekniske systemer og rutiner der er mest afgørende for jer.

Du skal som leder bane vejen for fælles retningslinjer på en række personalepolitiske områder – afspadsering, overarbejde, fleksibilitet i hverdagen, ekstra fridage, fejring af fødselsdage, faste pauser osv. Det er en god idé hurtigt at kortlægge både aftaler og praksis, inden I lægger en ny fælles linje.

HOLD ET HØJT INFORMATIONSNIVEAU

Det er næsten umuligt at overvurdere behovet for intern kommunikation i en fusionsproces. Alle erfaringer fra fusioner i staten og i private virksomheder peger i samme retning: Selv når ledelsen synes, den har informeret grundigt, oplever medarbejderne det sjældent som tilstrækkeligt.

Derfor er det vigtigt at gribe opgaven rigtigt og systematisk an. I den første fase efter en fusion har medarbejderne især brug for klar information om helt nære og konkrete forhold i hverdagen: Hvad skal jeg lave? Hvor skal jeg fysisk være? Hvem skal jeg arbejde sammen med?

Manglende information skaber angst og utryghed, der er den perfekte grobund for rygter – som det kræver endnu mere information at mane til jorden igen.

ANBEFALINGER

– OM AT STYRE EFTER ET KLART MÅL

- Lad din "mission" og resultatkravene styre organisationens udvikling og dine prioriteringer som leder.
- Vent ikke med den strategiske ledelse til fusionens sene faser. En klar strategi kan foregribe og forebygge mange problemer.
- Kend og udnyt dine frihedsgrader til at tænke nyt og skabe bedre løsninger. Fusioner er også brydningstider, hvor helt nye veje kan åbne sig.
- Skab overblik over krav og opgaver, før du prioriterer og fordeler dem. Vær klar til at prioritere om, når virkeligheden overhaler planerne.

- Praktiske problemer kan let spænde ben for kerneopgaverne. Få hurtigt de støttefunktioner på plads, der er vigtigst for det daglige arbejde.
- Informér så grundigt, du overhovedet kan for at undgå utryghed og rygter, der stjæler tid og motivation fra både dig og medarbejderne.

3. AT BYGGE EN NY KULTUR SAMMEN

LYT TIL MEDARBEJDERNE

Alle mennesker går ind i forandringer med sig selv som hovedtema. Derfor skal du som leder nøje overveje, hvordan fusionsprocessen vil påvirke den enkelte medarbejder. Den viden skal du kunne oversætte til *en chance for fornyelse*.

Men før medarbejderne kan føle sig parate til alt det nye, skal de være sikre på, at du vil se, høre og forstå dem. En fusionsproces skaber let bekymringer og rejser mange spørgsmål. Dem kan du bedst håndtere ved at være synlig, tydelig og tillidsvækkende i den løbende dialog med medarbejderne.

Ved at møde medarbejderne hvor de er, får du input og viden til at håndtere dem individuelt og støtte dem optimalt gennem fusionsperioden. Vær også forberedt på, at nogle medarbejdere får brug for tættere sparring end andre, når de skal have samarbejdet med de nye kolleger til at fungere.

UDNYT ALLES EVNER

Brug den åbne situation til at finde netop den plads til hver enkelt medarbejder og mellemlider, hvor vedkommende udnytter sine evner bedst muligt. Vær derfor både omhyggelige og kreative, når I lægger den nye kabale med opgaver og kompetencer.

Tag en grundig individuel samtale med alle de medarbejdere, der refererer til dig. Ved denne samtale skal medarbejderen have lejlighed til at fortælle om sig selv. Det er her, du som leder får et indtryk af medarbejderens kompetencer og erfaringer – fx ved at spørge ind til, hvad medarbejderen bedst kan lide at lave, hvilke situationer medarbejderen befinder sig godt i o.l.

LAD OPGAVERNE STYRKE KULTUREN

At forstå og respektere hinanden er et vigtigt fundament for en succesrig fusionsproces. Hvis medarbejderne fastfrysnes i deres gamle grupper, kan det blive svært at tømme relationerne op igen senere.

En fælles kultur skabes bedst i et praktisk samarbejde om konkrete opgaver. Lad fx medarbejderne løse opgaver på tværs af gamle samarbejdsmønstre. Det er som regel den bedste og hurtigste måde at lære hinanden at kende på og dermed opnå en fælles forståelse. Opbygningen af en ny kultur skal med andre ord tage udgangspunkt i den opgave, I skal løse sammen, og kravene til de resultater, I skal levere.

Som leder skal man være særlig opmærksom på, at det oftere er nødvendigt – både for leder og medarbejdere – at forklare ting grundigt og tydeligt. For den effektive indforståethed, der har hersket blandt gamle kolleger, gælder ikke længere hele organisationen.

SKAB EN LØSNINGSORIENTERET KULTUR

Bekymringer og problemer er naturlige i en fusionsproces. Men det er helt afgørende, at du ikke blot bliver en forstående modtager af medarbejdernes reaktioner eller utilfredshed.

Din opgave som leder er netop at vende en problemorienteret

kultur til en løsningsorienteret. Spørg helt konsekvent medarbejderne, hvilke bud de selv har på at løse de problemer, de bringer på bane.

HÅNDTÈR KONFLIKTER, NÅR DE OPSTÅR

Konflikter på en arbejdsplads er uundgåelige – og da særligt i en fusionsproces, hvor værdier og kulturer mødes og brydes.

Forbered dig på, at der løbende vil opstå små og store konflikter. Mellem medarbejderne indbyrdes, mellem dig og medarbejderne eller mellem dig og dine ledelseskolleger i organisationen.

Konflikter er helt nødvendige for, at organisationen udvikler sig og finder nye måder at anskue samarbejdet og opgaverne på. Derfor skal konflikterne hverken gemmes af vejen eller undertrykkes.

Som leder skal du tværtimod i din adfærd tydeligt signalere, at en uenighed ikke nødvendigvis er farlig, men at den hos jer kan blive brugt konstruktivt og nysgerrigt.

HOLD DIALOGEN LEVENDE

Medarbejdernes feedback kan give dig uvurderlig viden om, hvordan fusionsprocessen forløber i praksis. Og deres sammenbragte viden om problemer og nye muligheder i de daglige opgaver kan inspirere dig til nye løsninger.

Som leder kan du opsamle denne information på mange måder. Nogle vælger at sætte postkasser op, andre opretter et debatforum på intranettet. Men særligt i fusionens første faser er det vigtigt, at medarbejderne har let adgang til at møde dig og vende de ting, der presser sig på.

Du skal være meget opmærksom på, om disse gensidige informationskanaler begynder at tørre ud. Hvis medarbejderne fx holder op med at kontakte dig eller opsøge din sparring, er det et faresignal, du ikke må overse.

GIV DINE MELLEMLEDERE PLADS

Det er vigtigt, at du aktivt gør eventuelle mellemledere til dine

medspillere. Deres holdninger og adfærd påvirker medarbejderne meget direkte. Det er afgørende, at de er med til at bære forandringerne igennem på en god måde.

Derfor skal du give underordnede ledere et ordentligt ledelsessrum at arbejde i. Inddrag dem i dialogen om den samarbejdskultur, I skal skabe sammen.

Men du må også være parat til at tage nødvendige opgør med eventuelle illoyale mellemledere tidligt i forløbet. Gør det klart, hvor langt du vil gå for at sikre et frugtbart og loyalt samarbejde fremover.

SØG SPARRING MED LEDERKOLLEGER

Et velfungerende lederteam er ikke noget, man kan tage for givet. Men den tid, det tager at opbygge, er godt investeret. For værdien af at kunne vende konflikter, udfordringer og løsninger indbyrdes, kan næppe overvurderes.

At skabe fuldkomment fodslag i en ledergruppe er sjældent

realistisk. Men det er alligevel vigtigt, at I melder nogenlunde ensartet ud til medarbejderne. Det er også i ledergruppen, at alle beslutninger bør diskuteres til bunds, og alle indvendinger skal på bordet.

Vejen til en vellykket fusion er ofte lang og snoet, og alle støder på forhindringer undervejs. Søg derfor sparring, hvor og når du kan. Brug ikke kun ledergruppen, men også din chef, ledernetværk, fortrolige i andre dele af organisationen eller en professionel coach – og hav gerne flere sparringspartnere at vælge imellem.

ANBEFALINGER

– OM AT BYGGE EN NY KULTUR SAMMEN

- Sæt dig godt ind i medarbejdernes erfaringer, ønsker og bekymringer. Vis nærvær. Vær fysisk til stede og mentalt nærværende i dine relationer til medarbejderne.
- Hold individuelle samtaler med medarbejderne, og find ud af, hvordan du bedst udnytter det, de hver især kan og vil.
- En fælles kultur skabes bedst i et praktisk samarbejde om opgaven. Lad fx medarbejderne løse opgaver på tværs af gamle samarbejds mønstre.
- Sørg fra starten for at skabe en løsningsorienteret tilgang til problemer, ellers risikerer I at drukne i dem.
- Udnyt konflikter konstruktivt, og hjælp medarbejderne til at lære af uenigheder og indbyrdes forskelle.

- Hold mange kanaler åbne til tovejskommunikation med medarbejderne – ikke mindst den personlige dialog.
- Inddrag, motivér og støt dine mellemledere. Deres konstruktive medspil er afgørende for fusionens succes.
- Investér kræfter i at opbygge et godt lederteam. Aftal fælles spilleregler om en åben og troværdig intern dialog og kommunikation. Søg sparring, hvor du kan – i tide.

4. AT HÆVE BLIKKET MOD FREMTIDEN

FORMULÈR NYE MÅL OG VISIONER

Når I er kommet igennem den første hektiske tid, træder nye aspekter af ledelsesrollen tydeligere frem. De basale ting er på plads, og de indsatser, I har sat i gang, løber videre. Det er nu, du igen skal hæve blikket og forestille dig, hvordan organisationen skal se ud på længere sigt.

Den første tid som leder har formentlig gjort dig klogere på organisationens udfordringer og muligheder. Hvad der forekom vigtigt i begyndelsen, har måske vist sig mindre betydningsfuldt, mens nye spørgsmål er dukket op. Derfor vil du ofte have brug for at revurdere og justere dine oprindelige fornemmelser af de strategiske mål.

REVURDÈR OPGAVER OG ROLLER

Når visionen og de langsigtede mål falder på plads, er det også naturligt at justere den indledende opgavefordeling. Du kender medarbejderne bedre nu og kan bedre sørge for, at alles kompetencer kommer til deres ret og bliver udnyttet optimalt.

Du ved også, hvordan de samlede kompetencer i enheden matcher jeres akutte eller langsigtede behov. Har I brug for nye medarbejdere? Er der nogle af de nuværende medarbejdere, der skal have andre opgaver eller nye funktioner i fremtiden? Har du nøglemedarbejdere, der skal gøres noget ekstra for at fastholde i jobbet?

VÆR TÅLMODIG, MEN SÆT PUNKTUM

Sidst, men ikke mindst, skal du regne med, at det tager lang tid, før en fusioneret organisation er inde i en fast daglig gænge og rutine. Tag højde for det, når I lægger planer og sætter tidsfrister.

Vær som leder også klar over, at din synlige tilstedeværelse, dit nærvær og din sparring vil være ekstra efterspurgt af medarbejderne i en længere periode. Bliv omvendt ikke hængende i fusionsfasen for længe. Du skal vælge et godt tidspunkt at sætte punktum og gøre status. Fortæl medarbejderne, at du nu betragter fusionen som godt gennemført – også selv om alt ikke er helt på plads endnu.

ANBEFALINGER

– OM AT HÆVE BLIKKET MOD FREMTIDEN

- Løft blikket mod horisonten. Revurdér visionen og de strategiske mål, og få dem godt forankret blandt medarbejderne.
- Justér opgaverne, så medarbejdernes kompetencer udnyttes bedst muligt
- Vid, at ting tager tid – men forbliv ikke i fusionsfasen for længe.

LÆS MERE OM FUSIONER OG LEDELSE I KOMMUNER OG REGIONER



LET VEJEN FOR DE NYE LEDERE Gode råd til ledernes omverden

Hæftet gengiver de debuterende leders oplevelser og peger på, hvor man kan sætte ind for at give dem bedre vilkår for ledelse. www.lederweb.dk/letvejen.



LEDERE DER LYKKES – HVAD ER DET DE KAN?

Fem kernekompetencer hos kommunale ledere med succes

Hæftet beskriver i kort form de vigtigste resultater fra undersøgelsen "Ledere der lykkes." www.lederweb.dk/ledederlykkes.



FIND DEN RIGTIGE LEDER Fem anbefalinger om god rekruttering af ledere i kommuner og regioner

Hæftet samler en række anbefalinger om, hvordan lederrekrutteringen kan gennemføres professionelt, effektivt og etisk forsvarligt. www.lederweb.dk/rekrutteringsguide.

FUSIONSERFARINGER FRA DET PRIVATE ERHVERVSLIV

Pjece fra KL om erfaringerne fra seks konkrete fusioner i det private erhvervsliv. Udgivet 2004. www.kl.dk/323248.

FUSIONSLEDELSE I DET OFFENTLIGE

Bog med tre forskellige synsvinkler på fusionsprocesser. Af Lars Goldschmidt & Ole Fogh Kirkeby. Børsens Forlag.

NÅR VI FLYTTER SAMMEN / NÅR VI BYGGER SAMMEN

Bog og hjemmeside fra KL & KTO, der giver inspiration til kommunale fusioner gennem levende cases, teoretiske afsnit og værktøjer. www.naarvibyggersammen.dk.

LEDELSE OG FUSION

Notat fra KL med fire pejlemærker, når fusionslederen skal godt fra start. Udgivet februar 2006. www.kl.dk/350759.

FUSIONER I STATEN

Publikation fra Finansministeriet med erfaringer og anbefalinger fra forskellige statslige og private fusioner. Udgivet september 2005.

OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Formålet med Væksthus for Ledelse er at udvikle og synliggøre ledelse som fag i kommuner og regioner.

– Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO).

– Væksthus for Ledelse iværksætter konkrete forsøgs- og udviklingsprojekter med kommuner og regioner, der afprøver nye ledelses- og samarbejdsformer i praksis.

– Samarbejdet mellem arbejdsgivere og arbejdstagere i Væksthuset er et forum til udvikling af god ledelse i kommunerne og regionerne.

– Væksthuset står blandt andet bag projekterne: "Ledere der lykkes", "Let vejen for de nye ledere" og "De første 100 dage – som leder af en fusioneret organisation".

– Væksthuset udvikler og organiserer frit tilgængelig viden og værktøjer om god ledelse til ledere i kommuner og regioner. Læs

mere om Væksthus for Ledelse og vores aktiviteter, og tilmeld dig vores nyhedsbrev på www.lederweb.dk.

– Væksthusets bestyrelse består af:

Direktør Hans Berthelsen, KL, formand

Formand for HK/Kommunal Kim Simonsen, næstformand

Direktør Peter Bramsnæs, KL

Sekretariatschef Jørgen Holst, KTO

Direktør Jens Kragh, FTF

Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF

Økonomidirektør Torben Simony, Helsingør, kommunaldirektørforeningen

Børne- og kulturdirektør, Per. B. Christensen, Næstved Kommune

Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner

Administrerende direktør Niels Højberg, Region Syddanmark.

NÅR FUSIONER FUNGERER

De første 100 dage som leder af en fusioneret organisation

Som leder af en fusioneret enhed har du mange spændende opgaver foran dig. I sidste ende afhænger fusionens succes i høj grad af din indsats.

Dette hæfte samler de vigtigste råd om, hvordan du kan håndtere nogle af de udfordringer, de fleste fusionsledere møder. Læs blandt andet om:

- At forberede sig grundigt
- At styre efter et klart mål
- At bygge en ny kultur sammen
- At hæve blikket mod fremtiden.

Hæftet er en kort udgave af rapporten *De første 100 dage*. Begge er udgivet af Væksthus for Ledelse, et samarbejde mellem KTO, KL og Danske Regioner. Se mere på Væksthusets vidensportal www.lederweb.dk/defoerste100dage.



VÆKSTHUS FOR LEDELSE