



🕒 3 min. 👁️ 📅 11-02-2011

# Tre råd til den nyudnævnte fusionsleder

Definér dit ledelsesrum, mød dine medarbejdere og find allierede. Sådan lyder tre af anbefalingerne fra Væksthus for Ledelse til dig, der som ny leder skal stå i spidsen for en fusion.

## Skribentinfo



[Pernille Bekke](#)

Lederweb

**E**r du nyudnævnt leder af en fusioneret enhed (afdeling, institution, forvaltning eller lignende), så går du en spændende, men også en udfordrende tid i møde. 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. Her får du gode råd til, hvordan du forbereder dig på fusionen.

### 1. Definér dit ledelsesrum

Fra den dag, du bliver udnævnt, kan du forvente at møde en massiv interesse fra medarbejderne for, hvem du er, og hvad de kan forvente af dig som leder.

Selv om du måske har været leder før, skal du finde dine ben i en helt ny kontekst. Den kan meget vel have andre begrænsninger end dit tidligere job, men også mange nye muligheder. Derfor bør du benytte den situationen til at få kridtet den bane op, du gerne vil spille på. Brug alle de kilder, du har, til at danne dig et indtryk af de muligheder og begrænsninger, der kan ligge i jobbet.

Igennem ansættelsesforløbet har du allerede dannet dig et billede af din kommende funktion og forventningerne til den. Du har gjort dig en række tanker om, hvilken retning enheden fagligt skal bevæge sig i. Der vil nok fortsat være en del punkter, du ikke kan få afklaret på forhånd. Men gør i hvert fald din egen holdning klar, inden du møder medarbejderne.

Jo sikrere fornemmelse du har af dit ledelsesrum, jo bedre er du rustet til at melde troværdigt ud til medarbejderne samt til at håndtere situationen, hvis de møder dig med kritik og frustrationer.

Du skal ikke vente med at informere, til alting er faldet på plads. Du må gerne være åben – både om den viden du har, og den du mangler. De gode personlige relationer til dine kommende medarbejdere dannes allerede her.

[Læs også: Ledelsesrum – udnyt og udvid dine handlemuligheder](#)

**Åben og ærlig kommunikation:**

***"Det er ekstremt vigtigt at holde et højt informationsniveau. Også selv om man ikke ved noget. Fx at sige at "det aner vi ikke noget om".***

***Det handler om åbenhed og ærlighed hele vejen igennem. Og det skal være synligt, at vi tager os af medarbejderne, når deres fremtid er usikker."***

**Direktør i en region**

## **2. Mød dine medarbejdere**

Når du har kridtet banen op og talt med eventuelle forbigående ledere, så er det tid til at møde dine nye medarbejdere. Vent ikke flere uger, men aftal med deres chef, at du kommer på besøg hurtigst muligt. Fortæl medarbejderne, hvem du er som person og leder. Forklar, hvorfor du glæder dig til jobbet som leder og sig, at du glæder dig til at lære dem bedre at kende.

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 gøre det nemmere for dem at forestille sig livet efter fusionen. Det vil mindske usikkerheden og dermed risikoen for, at rygtedannelser og skræmmebilleder i denne tidlige fase af fusionen. Det vigtigste er, at medarbejderne får lejlighed til at danne sig deres eget indtryk, og at du fra starten viser dig som en lyttende og dialogsgængende leder.

Medarbejderne har også brug for at vide, at du vil bruge tid på at lære dem at kende og finde ud af, hvad de hver især kan bidrage med. Hvis du allerede kender nogle af medarbejdergrupperne på forhånd, er det særligt vigtigt at melde klart ud til alle, hvordan du vil gribe processen an. De andre skal forsikres om, at du ikke vil overse dem. Besøg de medarbejdere ofte, som ikke kender dig så godt. På den måde kan du sikre, at de kommer til at føle sig som en ligeværdig del af holdet.

### 3. Find allierede

Jo mere synlig, du gør dig for din kommende arbejdsplads, jo mindre plads bliver der til gætteri og rygter. Gør dig synlig ved at besøge medarbejderne, ved at skrive nyhedsmails eller ved at samle alle til fællesmøder. Du kan også benytte medarbejdere på de enkelte arbejdspladser som ambassadører for dig og for fusionen.

#### Ikke brug for rygklappere:

**"Man skal ikke kun omgive sig med medarbejdere, der er enige eller taler en efter munden. Man bør sætte pris på dem, som kvalificerer ens beslutning ved at udfordre den."**

Vicekommunaldirektør

En metode er at oprette en fusionsstyregruppe med repræsentanter fra hver af de enheder, der skal slås sammen. Med styregruppen kan du ikke bare drøfte, hvad der rører sig i de enkelte enheder, men også få tilbagemeldinger på din egen rolle.

- Hvad virkede godt og mindre godt, da du besøgte enhederne?
- Hvordan reagerede medarbejderne på dine udmeldinger bagefter?
- Hvad optager medarbejderne lige nu?
- Hvor er der mest brug for at skabe klarhed? Osv.

En tillidsrepræsentant er også værdifuld i fusionsprocessen. Tillidsrepræsentanten kan blandt andet fornemme rygter og stemninger samt pege på områder, som kræver din opmærksomhed.

Du har formentlig fået jobbet i konkurrence med andre ledere i de fusionerede enheder. Nogle af de forbigåede ledere skal du måske være leder for. Det kan give anledning til uro og spændinger.

Som leder er det dit ansvar at forebygge problemerne hurtigt og professionelt. Det kan du gøre ved tidligt at tage initiativ til en samtale med hver enkelt forbigået leder. Vis dem så vidt muligt, at du forstår og respekterer deres særlige situation. Men meld også klart ud, hvad du forventer af jeres kommende samarbejde, og at du har brug for, at de bakker dig op som kommende leder.

Artiklen er baseret på Væksthus for Ledelses publikation: [Når fusioner fungerer](#)

## Læs også

[Download eller bestil gratis hæftet Når fusioner fungerer](#)

[Fusion: få dit hold til at spille sammen](#)