

Indledning

Fusioner er en særlig omfattende og gennemgribende organisationsforandring, men samtidig også noget som mange ledere og medarbejdere vil komme ud for i fremtiden. De kommende kommunesammenlægninger vil helt sikkert give mange fusioner også i skoleregi. Selve beslutningen træffes i et univers af politiske og/eller forretningsstrategiske overvejelser, og på basis af et grundigt analysearbejde med ræsonnementer og beskrivelser af den nye organisation. Når fusionsbeslutningen er taget skal denne beskrivelse sættes i gang og gøres til virkelighed af de implicerede ledere og medarbejdere. De psykologiske udfordringer i denne proces er store, og derfor kræver det ikke så lidt at være leder i en sådan proces.

Case: To skoler lægges sammen til én

Inden beslutningen om at Als skole skulle fusioneres med Øster Hurup skole, som denne case handler om, var der foregået en del forandringer på skoleområdet i Hadsund Kommune, her kan kort nævnes indførelse en ny ressourcstyringsmodel, der skulle tage højde for de nye tiltag i de skolepolitiske målsætninger, men som samtidig alene skulle operere med den aktuelle ressourcemængde på folkeskoleområdet. Endvidere var der truffet politisk beslutning om skoledagens længde, om skolernes organisering i faser samt om lærernes placering i arbejdsfordelingen på den enkelte skole eller afdeling, således at denne er ens overalt i kommunen.

Oprindeligt havde politikerne meldt ud at Øster Hurup skole skulle lukkes, men efter pres fra lokalbefolkningen omstødte politikerne deres beslutning. Begge skoler ophørte med at eksistere pr. 31. juli 2003. Fra 1. august 2003 etableredes en ny fælles skole, *Havbakkeskolen*. Skolen er opbygget på den måde, at den tidligere Øster Hurup skole nu rummer børnehaveklasse til og med tredje klasse, mens der på den tidligere Als skole går børn fra fjerde til niende klasse.

I forbindelse med fusionen blev medarbejderstaben reduceret med 6 personer fordelt på såvel lærere som på ledelse. Reduceringen foregik ved naturlig afgang og i øvrigt i henhold til Kommunens overordnede personalepolitik. Man valgte fra ledelsen side at lade medarbejderne selv bestemme, i hvilken afdeling de ønskede at være tilknyttet, hvilket betød at samtlige medarbejdere blev på den afdeling, hvor de var før fusionen. Da fusionen stod ved magt inddrog man medarbejderne i fusionsplanerne, og der blev arrangeret flere forskellige arrangementer med de to skolers medarbejdere – dels for at medarbejderne kunne lære hinanden bedre at kende, men også fordi man var klar over, at det krævede meget at lade to kulturer smelte sammen til én. I denne proces havde man valgt at lade en ekstern konsulent være tovholder.

Som led i fusionsplanerne og omstruktureringen af de to skoler, gik begge afdelinger i det første år efter fusionen, i gang med at restaurere og indrette de to afdelinger, efter hvilken opgave eller pædagogik der skulle udføres det pågældende sted. Dette arbejde var tilendebragt sommeren 2004.

I januar 2004 blev den ene leder flyttet til en anden skole i kommunen. Det betød at den nye skole pludselig stod uden leder i den ene afdeling, hvorefter man beslutter at ændre ledelsesstruktur fra to ledere til tre ledere, én leder til hver afdeling.¹ Jeg blev pr. 1/8-2004 ansat som afdelingsleder i indskolingsafdelingen, hvilket afføder følgende problemformulering:

Problemformulering

Jeg vil undersøge forløbet af en fusion af to folkeskoler, for at analysere mig frem til, hvad der aktuelt kendetegner den nye organisation. Med en karakteristik af status quo for den fusionerede organisation, vil jeg gennem udvalgt teori om læring i arbejdslivet give bud på, hvordan ledelse og medarbejdere kan tilrettelægge arbejdet, så fremtiden i den nye organisation bliver konstruktiv.

¹ Én til indskolingen, én til mellemtrinnet og én til overbygningen. Hvoraf to af afdelinger ligger på Als skole

Metodevalg

For at præcisere mit udgangspunkt, vil jeg først definere, hvad jeg i denne sammenhæng forstår ved fusion. Til denne begrebsafklaring vil jeg anvende Gitte Haslebos skelnen mellem fusion i traditionelt forstand og i systemisk forstand (Haslebo 2003). Endvidere vil jeg i min analyse af fusionen inddrage Gitte Haslebos redegørelse for, hvordan systemisk tænkning kan bruges til at skabe et mere udviklingsorienteret syn på fusion. Med inspiration fra Pernille Bottrups artikel: "At skabe rum for læring i arbejdslivet" og Andy Hargreaves: "Nye lærere, nye tider.", vil jeg undersøge hvordan man kan skabe læringsrum på arbejdspladsen.

Emnebehandling

Hvad er en fusion?

Kort sagt kan man sige, at målet med en fusion er, at opnå en form for synergi, altså den effekt, at den nye helhed præsenterer mere end summen af de to oprindelige dele, en eller anden samdriftsfordel.

Fusion i traditionel forstand:

Her opfattes fusionen som en udefra kommende trussel, der skaber en krisefremkaldende begivenhed, og som medarbejderne reagerer på med vrede, sorg, modløshed, og dalende arbejdsmotivation. Medarbejderen bliver nærmest betragtet som et offer, der skal beskyttes, derfor kan holdningen være, at medarbejderne meget sent i processen informeres om de forskellige konsekvenser af fusionen. Denne måde at forstå organisationen på, er præget af en mekanisk tankegang, der lettest kommer til udtryk i måden, som organisationen betragtes på efter fusionen, hvor de to organisationer brydes ned i nogle enkeltdele, som samles på en ny måde i den fusionerede organisation.

Lederens opgave i denne "form" for fusion bliver at være problemknuser, at overvinde barrierer og fjerne modstand. Denne udlægning af en traditionel fusion er Gitte Haslebos, og den er naturligvis farvet af, at hun helst ser fusioner i et systemisk perspektiv.

Fusion i systemisk perspektiv:

I denne form for fusion opfattes de ansatte som aktører, der tager stilling til fusionen og dens muligheder ud fra de positive og negative forestillinger om fremtiden, som de ansatte skaber. Forestillinger om fremtiden skabes i relationer mellem mennesker og i gensidig dialog både mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes. Organisationer opfattes her som en levende organisme, der stræber mod en positiv fremtid.

Lederens vigtigste opgaver bliver her at skabe plads til dialog, at hjælpe medarbejderne til at få sat ord på deres forestillinger om fusionen og at få øje på medarbejdernes engagement og kompetencer. Gitte Haslebo anbefaler den sidste form for fusion, da den er mere velegnet til at skabe energi, engagement, nye sociale relationer og håb for og tro på fremtiden. (Haslebo 2003).

I Havbakkeskolens tilfælde kan ingen af de to beskrivelser bruges rent, da der ligger en politisk beslutning til grund for fusionen, samt at fusionen mere skal ses som en redning af Øster Hurups skole – og dermed dens placering i lokalsamfundet end en pædagogisk og økonomisk baggrund. Overordnet set bærer fusionen præg af begge betragtninger, med inspiration fra den systemiske tankegang inddrages medarbejderne tidligt i beslutningerne, samtidig med at man opfatter den nye organisation, som de to gamle organisationer kopt ned til nogle enkelte dele i den nye organisation.

I det følgende vil jeg se mere på hvad den systemiske tankegang kan have af positivt og udviklingsorienteret syn på fusioner.

Den nye organisation Havbakkeskolen

Som det også fremgår af casen kom beslutningen om fusionen af de to skoler i kølvandet på en lang række af forandringer på skoleområdet. Selve beslutningsprocessen havde medarbejderne på de to skoler ingen indflydelse på, men de blev derimod taget med i planlægningsfasen og gennemførelsesfasen – se bilag 1 for beskrivelse af fusionsplanen. Som det fremgår af bilaget var man godt klar over, at fusionen krævede en integration af de to kulturer på de to skoler. Bl.a. holdt man flere samlede møder inden fusionen og personalet var på flere ”sammenrystningsture”. Gitte Haslebo påpeger at den hyppigste årsag til, at fusioner ikke lykkedes skyldes ”manglende opmærksomhed på den menneskelige faktor” (Haslebo 2003 s. 107). Jeg vil ikke sige, man har glemt den menneskelige faktor i fusionen, men der er ingen tvivl om, at selv om de man har iværksat forskellige tiltag og selv om de to skoler geografisk ligger tæt på hinanden (5 km.), er der forsat forskel på kulturen i de to afdelinger.

For nogle medarbejdere betød fusionen at de mistede status i organisationen, da de før fusionen havde undervist i fag, som pludselig ikke længere var i afdelingen, hvilket resulterer i negative udtryk, oftest om den anden afdeling. Senere arbejde med værdier understreger også dette felt.

Gitte Haslebo påpeger, at for at forstå, hvad der sker i organisationer som fusionerer, er man nødt til at se på begrebet værdier. Værdier kan opfattes som det, der ligger til grund for vores handlinger, forankret til vores tanker og relationer til andre mennesker. Ledere og medarbejdere har et stort behov for at handle i overensstemmelse med deres grundlæggende værdier. Derfor kan modstand mod forandring eller fusionen være et forsøg på at håndtere etiske dilemmaer. Af andre etiske dilemmaer kan nævnes konflikten mellem værdien af hjælpsomhed over for kollegaer og loyalitet overfor ledelsen.

Figur 1: Eksempler på udsagn fra vægavis vedr. værdier på Havbakkeskolen:

Positive:	Negative:
<ul style="list-style-type: none">- Vi er gode til at støtte hinanden- Vi er nået langt med ’selvstyring’- God opbakning fra ledelse og kollegaer- Vi vil gerne være en del af udviklingen- Imødekommenhed- Vi vil skabe et godt faglærersamarbejde	<ul style="list-style-type: none">- Vi er dårlige til intern kommunikation- Vi er ikke så fleksible, når vi arbejder i flere afdelinger.- ’Kortene’ skal blandes meget mere.- Vi er dårlige til at tage medansvar- Havbakkeskolen er to skoler!- langt fra tanke til handlen.

Ovenstående udsagn er kun et lille udsnit af arbejdet med værdier, og det skal her siges, at der var langt flere positive udsagn end negative, hvilket lover godt for en sund organisation, da en sund organisation jf. Cooperrider er kendetegnende ved at rumme mindst dobbelt så mange positive udtalelser i den indre dialog, som negative udsagn. Dette afspejler igen den systemiske opfattelse af organisationer, hvor det handler om at få skabt flere positive udsagn, således at fremtiden bliver lys og dynamisk. (Haslebo 2003).

I forbindelse med en fusion øges de uformelle samtaler – samtidigt kan der ofte konstateres mangel på officiel kommunikation om de overordnede beslutninger, næste skridt mv. Her gør det naturligvis ikke sagen bedre, at ledelsen på skolen er blevet udvidet med to nye personer, som af gode årsager ikke har taget del i de diskussioner, som har været i planlægnings- og gennemførelsesfasen.

Medarbejderne påpegede at ”kortene” skulle blandes bedre, hvilket er et udtryk for, at der ikke er sket en kortlægning af personalets kompetencer. Da man fra ledelsen side valgte at lade medarbej-

derne selv bestemme hvilken afdeling de ville tilhøre, og medarbejderne dermed valgte deres gamle afdeling, er de gamle relationsmønstre stortset uforandret. Det positive ved dette er, at medarbejderne forsat kan føle samme anerkendelse og støtte hos hinanden, men spørgsmål kan være, om dette så også er positivt i forhold til den samlede organisation? Måske derfor nævnes skolen også forsat at være to skoler. Dette kommer også let til udtryk, når medarbejderne omtaler de andre på skolen som "dem i Als" eller "ude i Øster Hurrup".

Selve undersøgelsen (fig.1) er frisk, og blev foretaget i efteråret 2004, hvor selve værdiafklingen blev taget op til overvejelse igen. På grund af tidspres nåede man ikke fusionsplanen til fulde (se bilag 1), hvilket betød at arbejdet omkring skolens værdigrundlag ikke blev færdigarbejdet, men derimod sammenskrev de to ledere de to skolers værdigrund, som dermed blev værdigrundlaget for den nye organisation. I det første år af fusionen byggede begge skoler om, og der var derfor nok forandringer at tage stilling til. Derfor tog man i efteråret 2004 igen fat i arbejdet med et fælles værdigrundlag, da det har stor betydning for den nye organisation og kulturen på stedet. Man har således arbejdet med værdier set i et systemisk perspektiv. Medarbejderne har interviewet hinanden om succes på arbejdspladsen, om deres idoler, og næste skridt vil være at skabe reflekterende teams, som skal behandle forhold, som de vil ændre i forhold til den nuværende praksis.

Hvordan kommer vi videre?

Tidligere var man nok forfæjlet til kun at satse på efteruddannelse af medarbejderne, hvis der syntes behov for udvikling i en organisation. I dag ved man, at dette er utilstrækkeligt, hvis det alene skal skabe læreprocesser. Derfor er fokuset flyttet fra den aktivitet, der gerne skulle give læringen, til selve læreprocessen, hvorved der opnås et større fokus på det lærende subjekt. Indenfor læringspsykologien har man tidligere opfattet læring som en overvejende kognitiv proces, men lære- og udviklingsprocesser handler ikke kun om at lære noget nyt, men også om at aflæse sin hidtidige praksis og forståelse. "For at kunne udvikle sig må man 'vikle sig ud' af den måde man plejer at tænke og gøre tingene på." (Bottrup 2002), hvilket i nogle tilfælde kan være en ret smertelig proces. Det kræver derfor mod og tryghed, at turde kaste gamle vaner over bord og begive sig i kast med nye måder at gøre tingene på. Derfor er det ikke alle, der selvom de har betingelserne i orden, også tør gøre det. Nogle vil etablere "defensive, beskyttende rutiner", der beskytter mod alt det nye. (Argyris 1992).² Sådanne "defensive, beskyttende rutiner" kan give sig udtryk i bemærkninger som "Det har vi prøvet", "Det virker ikke hos os" osv. De defensive rutiner beskytter mod opløsning af kendte forestillinger og sammenhænge. Dermed understreges der, at læring også indeholder følelsesmæssige aspekter, og at der er grænser for, hvor hurtigt forandringsprocesser kan foregå. I henhold til Høgh-Larsens Inertiens personlighedspsykologi kan den type menneske, vi her har at gøre med, have en høj livsangstfaktor og derved er truet på dets eksistens. (Høgh-Larsen 1993)

Læringsrum

Læringsrum er et analytisk begreb, som kan bruges til at forsøge at forstå lære- og indflydelsesmuligheder på egen arbejdsplads. Begrebet tager udgangspunkt i de forskellige former for social praksis, der eksisterer, og som vi personer indgår i på en arbejdsplads. Det vil sige de aktiviteter, som finder sted, og det samspil man har med hinanden omkring arbejdsopgaver, formelle og uformelle forhandlinger af arbejdsforhold. Den enkelte medarbejders læringsforløb skal ses i relation til det aktuelle læringsmiljø. Al læring er afhængig af, hvem der lærer, og under hvilke omstændigheder han eller hun lærer. Derfor er det meget vigtigt med et inspirerende læringsmiljø for de aktuelle aktører. Det sociale liv i en organisation kan ses organiseret inden for tre hovedområder, disse tre områder skaber den overordnede ramme for læringsrummet. Det drejer sig om: *Produktions-/producentfelt*, et *politikerfelt* og et *uformelt socialt felt*.

² refereret i Bottrup 2002

Produktions-/producentfelt

Den primære opgave på en arbejdsplads er udførelsen af arbejdsopgaverne. Der skabes ydelser og produkter, der er til nytte for brugere/kunder. Som ansat fungerer man i den forstand som producent, dvs. man fokuserer på hvad der kommer ud af arbejdet i forhold til hvad det koster at lave. De samarbejdsrelationer, der skabes i forbindelse med udførelsen af arbejdet har stor betydning for læremulighederne. Så her kunne det være interessant at se nærmere på teamsamarbejdet, kollegial sparring og supervision.

Politikfelt

Dette felt er tæt knyttet til spørgsmål om magt og magtfordeling. Magt og politik er meget vigtige for forståelsen af betingelser og muligheder for læring og for læreprocesser. - Hvilke regler er der på arbejdspladsen, hvad er defineret som skolens politik og den praksis der er herom. Det spiller naturligvis også en rolle for, hvor meget den enkelte lærer er inddraget i de beslutningsprocesser, som er i organisationen.

Det uformelt sociale felt

Som ansat i en organisation indgår man i en række formelle og uformelle relationer, som danner baggrund for etablering af sådanne grupper. Den sociale praksis indenfor dette felt er således knyttet til etablering af sociale relationer – på godt og ondt – og til at være en del af det sociale fællesskab. Målet med vores handlinger inden for dette felt er etablering af identitet og mening i relation til arbejdet. Det, der påvirker læremuligheder i dette felt, er de normer, værdier og de kulturer som eksisterer på arbejdspladsen omkring vores måde at omgås på. Et konkret eksempel på dette kom frem i forbindelse med værdi-vægavisen. Hvor det at fortælle om elev på lærerværelset, til kollegaer som ikke kendte den pågældende elev, blev på den ene skole opfattet som sladder, mens det på den anden skole blev opfattet som noget meget naturligt og en del af stedets normer.

Sammenfatning

Fusionsprocessen lader sig kun delvis planlægge. På grund af kompleksiteten vil der altid være tale om en vis grad af uforudsigelighed. Tilingen af beslutninger og brugen af dialog spiller en stor rolle for forløbet.

En af lederne som var med til fusionen, udtrykker den største fejl ved fusionen således: ”I dag kan jeg se, at vi nok begik en fejl med hensyn til personalets sammensætning. For at tage mest mulig hensyn til medarbejderne lod vi dem bestemme hvor de ville være. Det betød, at alle blev på deres gamle arbejdsplads - og sådan er det stort set stadigvæk. Vi har derfor svært ved at se skolen som én skole - mere som to afdelinger med hver sin kultur.” Der ligger derfor et stort stykke arbejde forude! Den systemiske opfattelse af en fusion kan være en måde at komme videre på. Det er blot vigtigt at holde det for øje, at denne teori, naturligvis også har begrænsninger i forlængelse heraf kan det være godt at analysere kulturer på forskellige måder, og samtidigt være i stand til at reflektere over den valgte synsvinkel, således at man er bevidst om såvel dens fokus som dens blinde plet. (Pedersen 1998).

Men læring på arbejdspladsen, hvordan er det muligt? Svaret hertil er mangfoldigt, men et bevidst arbejde med organisatorisk læring, hvor man tager hensyn til de potentialer der ligger i organisationen, samt en bevidstgørelse omkring kulturen i organisationen vil være nogle af svarene. Andy Hargreaves påpeger at involvering af lærerne i læreprocessen er afgørende for om det bliver en succes. (Hargreaves 2000). Endvidere vil et tættere teamsamarbejde, hvor der er mulighed for gensidig erfaringsudveksling samt en større tradition for feedback, samarbejde og anerkendelse af de enkelte deltagere af temaet, være en løsning.

Samtidig vil det være godt for den enkelte medarbejder, hvis det politiske felt giver ham eller hende en oplevelse af handlefrihed i arbejdet - det gælder både idéudvikling, planlægning, gennemførelse og efterfølgende evaluering.

Litteraturliste

- Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil (1998): *Organisationsteori. Struktur, kultur, processer*, Handelshøjskolens forlag,
- Bottrup, Pernille (2002): *At skabe rum for læring i arbejdslivet*. In: Illeris, Knud (red.): Udspil om læring i arbejdslivet. Roskilde Universitetsforlag.
- Haslebo, Gitte (2003): *Organisationskonsultation, når virksomheder fusioneres*. In: Haslebo, Gitte (red): Erhvervspsykologi i praksis. Psykologisk forlag
- Hargreaves, Andy (2000): *Ny lærere, nye tider*. Forlaget KLIM
- Høgh-Olesen, Henrik (1993): *Mennesket og det ukendte: inertiens psykometri*. In: Nordisk Psykologi 45 (1)
- Jarlov, Carsten (1992): *Fusioner skal laves med et snuptag*. In: Ledelse i dag. Nr. 6. Forår 1992, s. 6-11
- Pedersen, Jesper Strandgaard (red.) (1998): *Fusioner på tværs*, Jurist- og økonomiforbundets Forlag
- Poulsen, Per Thygesen (1992): *Fusion af to offentlige kulturer*. In: Ledelse i dag. Nr. 6. Forår 1992, s. 12-14.

Bilag 1: Fusionsplan Havbakkeskolen - tidslinie

Dato	Organ	Handling	Indhold
9.10. 2002	Personale	Pæd arrangement	Pædagogisk arrangement med Ann Knudsen og socialt samvær.
Nov.	Ledelse	Indhente medarbejderes ønsker for det kommende år m.h.t. afdeling, fag m.m.	
Dec.	Ledelse	Foreløbig meddelelse om ansættelse.	
13.1. 2003	Skolebestyrelse	Fælles skolebestyrelsesmøde	Præsentation Tidslinie Vedtagelse vedr klasseforældreråd Udskrivning af navnekonkurrence.
Uge 2-4	Personale + ledelse	Personalesamtale	Nu - og fremtid
15.1.	Personale	Fællesarrangement på øster Hurup Skole	Kende hinanden Høre indlæg om fremtidens skole
20.1.	Klasseforældreråd	Fælles klasseforældrerådsmøde.	Gensidig præsentation. Aftale tidspunkt/aktiviteter for fællesprojekter.
21.1. - 15.2.	Elever, foræld. Medarbejdere	Konkurrence om skolens navn	
31.1.-1.2.	Personale	Fælles pædagogisk weekend	Skolens værdigrundlag
17.2.	SB	Fælles skolebestyrelsesmøde	Skolens navn Skolens værdigrundlag
19.2.	Personale	Fællesmøde på Als Skole	Skolens værdigrundlag Skoledagens struktur Time- og ressourcefordeling Fællesarrangementer
17.3.	SB	Fælles skolebestyrelsesmøde	Vedtagelse af værdigrundlag. Skoledagens struktur Time- og ressourcefordeling Fællesarrangementer
24.3.	Personale	Fællesmøde på øster Hurup Skole.	Arbejdets organisering Opgavefordeling. Teamdannelse
7.4.	SB	Fælles skolebestyrelsesmøde	Principper for arbejdets organisering - herunder opgavefordeling og teamdannelse.
9.4.	Personale	Fællesmøde på Als Skole	Team- og opgavefordeling
19.5.	Personale	Fællesmøde på øster Hurup Skole.	Teamkultur og teamindhold.
Uge 17- uge 20	Klasselærer og elever	Klasserne samarbejder	Der laves arrangementer i skoletiden efter behov.
Uge 21- Uge 25	Klasseforældreråd, forældre og elever	Sociale arrangementer	F orskellige arrangementer for de forskellige klasser.
18.6.	Alle	Skolens logo præsenteres	

Indholdsfortegnelse

INDLEDNING	1
CASE: TO SKOLER LÆGGES SAMMEN TIL ÉN	1
PROBLEMFORMULERING	1
METODEVALG	2
EMNEBEHANDLING	2
Hvad er en fusion?	2
Den nye organisation Havbakkeskolen	3
Hvordan kommer vi videre?	4
SAMMENFATNING	5
LITTERATURLISTE	6
BILAG 1: FUSIONSPLAN HAVBAKKESKOLEN - TIDSLINIE	7