

# Organisationspsykologisk belysning af skolefusioner

**Skal jeg fortsat være i indskolingen? Kan jeg fortsætte i mit team, eller skal jeg være i team med de nye? Kan jeg fortsætte med mine fag, og kan jeg fortsat være klasselærer? Hvad med vores fælles lærermøder om fredagen? Spørgsmålene kan være mange og forskelligartede, og kan fra ledelsens side somme tider opleves som overrumplende, obstruerende, banale eller som udtryk for modstand mod forandring. Hvornår i fusionsprocessen er det overhovedet muligt at svare på ovenstående spørgsmål? For de er der! Og de kalder på svar.**

Ledelse af fusionsprocesser er komplekst – nogle vil mene, at dette er den ultimative (personale)ledelsestest. Forskning viser, at langt de fleste fusionsprocesser mislykkes, og at det oftest er de menneskelige processer, der ikke er taget højde for: relationerne, kommunikationen, følelserne, tankerne, kulturerne.

Som organisationspsykologer i firmaet Lundby Novrup ([www.lundbynovrup.dk](http://www.lundbynovrup.dk)) har vi oplevet en stigende efterspørgsel på organisationspsykologisk viden og hjælp i forbindelse med fusionsprocesser. Denne artikel har til formål at formidle noget af den organisationspsykologiske viden, som vi har vist sig at være særlig nyttig i de fusionsprocesser, vi har arbejdet i. Der er overflod af temaer, kunne have lyst til at slå an, men vi har til formålet her opbygget artiklen som små vignetter om de problematikker, vi oftest støder på, når skoler lægges sammen. Efter hver vignette vil vi forsøge at komme med et kort bud på særlige opmærksomhedspunkter.

## Storebror og lillebror i én ny familie

I langt de fleste skolefusionsprocesser har lederne ønsket at skabe fælles kultur, hvilket dog oftest viser sig at være langt mere bøvlet end antaget. Problemet er, at enten storebror eller hele den sammensmeltede ledergruppe abonnerer på idéen om, at de to skoler skal være ens på de fleste områder, i stedet for at spørge sig selv, hvad de kan nøjes med at gøre ens. Vi har set mange eksempler på, at man i fusionen har sat sig for at ville skabe én ny kultur, og at metoden til dette har været at igangsætte forskellige procesforløb omkring kulturtemaet. Erfaringen er, at man ikke kan tale sig til en ny fælles kultur. Det ender alt for ofte i store "familieskænderier". Det gør det blandt andet fordi, man inviterer forskellene mellem kulturerne direkte ind i den varme stol, uden at have gjort sig klart, hvordan man lander og samler dia-logerne op.

Derfor: Brug tid på i stedet at drøfte fælles mål og forskellige måder, hvorpå man kan komme derhen. Kombineret med at skabe konkret samarbejde om konkrete opgaver, hvor man skal løse noget konkret sammen.

## Nye psykologiske kontrakter

Ét af de karakteristiske forhold, vi har oplevet i skolefusioner, er måden, hvorpå fusionerne har påvirket relationen mellem leder og medarbejdere. Overordnet set kan man sige, at de psykologiske kontrakter sættes i spil. Det kan dreje sig om mere eller mindre implicitte aftaler om spilleregler for samarbejde, om beslutningsprocesser – hvor meget man forventer at inddrages, om frihedsgrader, om kommunikation, om fordeling af fag, om kompetenceudvikling mv.

En udbredt måde for skoleledere at håndtere relationerne og forventninger er at lægge stor vægt på tidligere psykologiske kontrakter og fx tage stort hensyn til eksisterende relationer og geografi, i stedet for at tage udgangspunkt i professionelle begrundelser for, hvad der tjener opgaven bedst. Dette kan ikke blot skabe uhen-sigtsmæssige løsninger, men også implicit en kultur, hvor hensynet til den enkelte sættes over organi-sationens hovedopgave.

Derfor: Tag jer tid til at genfor-handle psykologiske kontrakter på måder, hvor lærerne ikke føler sig afvist, eller føler, at de nu har mistet deres leders loyalitet, men i stedet oplever, at I formår at sætte opgaven i front og på en retfærdig måde skabe de nye rammer.

## Hvem er kaptajn?

De ledelsesmæssige spørgsmål og relationer viser sig ofte at være et altafgørende tema i fusioner. Of-test kan en ledergruppe efter fusio-nen bestå af en skoleleder, to eller flere viceinspektører (én på hver matrikel), SFO-ledere (afhængigt af, om SFO'erne er på flere matrikler), og i nogle tilfælde en serviceleder. Nogle af de spørgsmål, der typisk rejser sig er: Hvem er med eller ikke med, hvor megen formel magt har de forskellige ledere, hvem har ansvar for økonomien og for den pædagogiske ledelse, hvilken rolle spiller det lokale MED/SU-udvalg osv.? Mudret ledelse i denne fase kan få store konsekvenser. På ledelsesniveau ser vi fx, at ligestillede ledere kan komme til at kæmpe om mange spørgsmål og forhold, indtil skolelederen tager beslutningen og løfter den ind i en strategisk sammenhæng. Uklarheder omkring, hvad ledergruppens opgave overhovedet er, er klassisk. Altså, hvad skal ledergruppen løse

som gruppe, og hvad er lederens forventninger til dette?

Medarbejderne vil typisk i disse spørgsmål være meget optagede af, om "deres" leder er repræsenteret i beslutninger. Hvis kultur høres mest? De lokale ledere kan pga. loyalitetsfølelser komme til at fortælle om de steder hvor han/hun er uenig med ledergruppen, og dermed sætte pres på i forvejen skrøbelige relationer og fastholde dominerende negative fortællinger om ledelsen. Hvis ledergruppen ikke samarbejder, kan det blive rigtig svært for medarbejderne, fordi de typisk vil bevare alliancen med deres oprindelige leder, og derfor ikke vil kunne bidrage relevant i den nye struktur. Karakteren af ledergruppens samarbejde er altså helt afgørende.

Derfor: Brug god tid på i en proces over tid at afklare jeres ledelsesrum, og hvordan I vil bruge jeres ledergruppe. Og brug tid på i det hele taget at samle ting op i ledergruppen.

### **Handlingslammelse eller diktatur**

Vores erfaring er, at alle skoleledere gør, hvad de kan, for at skabe en god proces. De er til tider helt blå i hovederne over de mange og meget vanskelige processer og udfordringer, der opstår. På mange skoler hersker gamle og meget demokratiske kulturer og diskurser. Der kræves medbestemmelse! Og mange ledelser får i den grad skærpet denne udfordring i fusioner, hvor personalet skriger på inddragelse, høringer og diskussioner.

Vi oplever, at skoleledere reagerer meget forskelligt på disse processer, bevægende sig på et kontinuum mellem handlingslammelse og diktatur. Den diktatoriske reaktion stammer mange gange fra en stærk oplevelse af pres fra politikere om besparelser mv. Lederen skærer igennem: "Der er ikke tid til alt det føleri, nu skal der rettes ind". Dette kan få meget uheldige effekter i processen og i den grad forhale, at skolerne kommer videre i den nye struktur.

Omvendt oplever vi oftere, at lederne bliver handlingslammede.

Diskurserne om medbestemmelse lægger et tungt reb om lederens handlekraft i frygten for, at medarbejderne bliver sure og ikke vil spille med. Generelt oplever vi, at der simpelthen er for megen involvering. I oplevelsen af frygt for medarbejdernes reaktioner, kommer lederne til at overse den rolle, de har som ledere: Det er dem, der i sidste ende skal træffe beslutningerne, ikke medarbejderne. Under handlingslammelsen opstår ventesaalstemningen. Det kommer somme tider som en overraskelse for lederne, at denne situation i stor udstrækning kan skabe mere stress hos medarbejderne, end hvis ledelsen tog de vigtige beslutninger. Det kan være rigtig svært for en forholdsvis ny ledergruppe at få gennemdrøftet centrale og svære beslutninger på en måde, som gør, at alle ledere efterfølgende kan være loyale over for disse beslutninger. Samtidig er det lederens lod i disse faser at tage en del beslutninger, som senere kan risikere at måtte ændres.

Derfor: Vær tydelige omkring, hvor I er i processen, og hold fast i modet til at påtage jer den ledelse, som er nødvendig i fusionsprocesser. Sørg for at stå sammen som ledergruppe om de beslutninger, I tager. Lad være med at trække tingene i langdrag, men sørg for progression og at vigtige praktiske forhold, såsom hvem der er på hvilken matrikel, afklares hurtigt.

### **Kommunikation om forandringer**

En typisk tendens, som vi har observeret på skoler, der sammenlægges, er, at ledelsen faktisk kommunikerer rigtig meget til medarbejderne. På trods af dette, efterspørges der mere kommunikation fra medarbejderne. Problemet er, at det, der kommunikeres om, ofte er de politiske beslutninger, de overordnede linjer, fremtiden på sigt, de nye visioner mv. Alt i mens medarbejderne i de tidlige faser mest er optaget af, om "jeg fortsat skal arbejde sammen med Jytte?", "skal man så sidde på skolen og forberede?", "hvordan får vi plads i lærerværelset?" osv. Det pudsige og svære ved denne situation er, at der typisk ikke kan svares på sådanne spørgsmål tidligt

i processen. Ledelsens forsøg på at imødekomme medarbejdernes behov for mere information er mange gange, at de dels gentager sig selv omkring de overordnede linjer, dels fylder mere på af disse informationer. Hvilket blot skaber yderligere afstand og frustration.

Derfor: Tal åbent om, hvad der kan siges og ikke siges. Og sig, hvad der kan siges, også om det, I selv tror måtte være banaliteter. Vurder, hvornår de mange spørgsmål er udtryk for generel usikkerhed blandt personalet, og skru i disse tilfælde ned for informationerne, og lyt i stedet til personalets bekymringer og overvejelser.

### **Ledelsens opgave – paradokset**

Kigger man nærmere på ovenstående pointer, vil man måske få øje på, at ledelsens og de enkelte ledes opgaver er præget af paradokser: De skal gå foran og træffe beslutninger – og samtidig være lyttende og loyale over for ledergruppen og deres afdelinger, de skal lægge planer – og samtidig være fleksible, de skal skabe rum for dialoger – og sikre den fremadskridende udvikling, de skal lytte – og kunne skære igennem, være tolerante for den nye afdelings måde at gøre ting på – og vide, hvordan man vil have, at tingene skal fungere, skabe tætte forbindelser til medarbejderne – og holde en vis afstand, kunne samle medarbejderne om nye vigtige visioner – og holde benene på jorden. Disse paradokser kan forstærke den handlingslammelse, som vi omtalte ovenfor. Det er ikke nemt, og mange vil opleve, at det er rigtig svært at lykkes som leder i disse fusioner. Medbestemmelsesdiskurserne på skolerne er stærke, og det kan være svært at tage beslutninger og få det nødvendige følgeskab. Ledergrupper fungerer ikke lige pudselig meget bedre, fordi de bliver enige om at have fælles fodslag. Vores erfaring som organisationspsykologer og de tilbagemeldinger, vi får fra skolerne, siger, at organisationspsykologisk konsulentbistand til først og fremmest ledergruppen og gruppens ledere individuelt kan være helt afgørende. Lederne skal dels få ledergruppen dannet, finde fælles fodslag, tage en masse svære og

komplerede beslutninger – og er principielt ret alene om det. Der kan begås mange fejl i denne tid, fordi der er så mange komplekse samspil og ting, der skal gøres. Et udviklingsforløb for ledergruppen kan være uvurderligt. Samt sparring til den enkelte leder, så lederen ikke rammes på selvværdet og

dermed risikerer en større grad af handlingslammelse eller diktatorisk ledelsesstil, eller i værste fald går ned med stress. Vi har haft gode erfaringer med sideløbende at lave forskellige procesforløb, hvor nye og gamle medarbejdere får mulighed for at komme i gode dialoger med hinanden. Vi mener

som nævnt ikke, at det er særlig konstruktivt at igangsætte kultur- eller værdiprocesser på dette tidspunkt, men nærmere skabe konkret samarbejde om konkrete opgaver på tværs.

