



Historier om fusioner

- faglig synergi eller de 1.000 (s)øers land
- kulturmøde eller kultursammenstød
- sku' gammel venskab/fjendskab rent forgå
- effektiv stordrift eller gammel vin på nye flasker

KØBENHAVNS UNIVERSITET

Historier om Fusioner

- faglig synergi eller de 1.000 (s)øers land
- kulturmøde eller kultursammenstød
- sku' gammelt venskab/fjendskab rent forgå
- effektiv stordrift eller gammel vin på nye flasker

PUMA 2003

Intern publikation

2. udgave

København, 2003

Forside: Kontrapunkt A/S

Det Samfundsvidenskabelige
Fakultets Repro-center

Københavns Universitet
PUMA
Nørregade 10
Postbox 2177
1017 København K

www.ku.dk/puma

Indholdsfortegnelse

Forord	s. 7
Fusion som erobring eller venligtsindet majorisering? Institut for Psykologi <i>Af Niels Engelsted</i>	s. 8
Evolutionen sejrer over revolutionen Medicinsk Fysiologisk Institut <i>Af Jørgen Warberg</i>	s. 17
Modsætninger mødes og sød vision opstår Carsten Niebuhr Institutet <i>Af Ingolf Thuesen</i>	s. 22
Djævelen ligger gemt i detaljen Institut for Idræt <i>Af Kurt Jørgensen og Enno Hofeldt</i>	s. 30
Bjerge kan flytte sig - hvis de bliver spurgt Interview med fuldmægtig Svend Aage Mogensen, Fakultetssekretariatet, Det Humanistiske Fakultet, Aarhus Universitet <i>Af Kim Martin Nielsen, PUMA</i>	s. 47
Fusioner i et systemisk perspektiv <i>Af Gitte Haslebo</i>	s. 55
Sammenbragte børn - medarbejderreaktioner på fusioner <i>Af Ole Steen Andersen og Jan Bendix</i>	s. 64
Litteraturliste	s. 84



Forord

I kølvandet på den ny universitetslov er institutsammenlægninger igen kommet højt på dagsordenen mange steder på Københavns Universitet. Også udenfor universitetet, og især i det private erhvervsliv er sammenlægninger meget aktuelle – her hedder det bare fusioner. De fleste undersøgelser og det meste litteratur om fusioner handler om den private sektor. Det gør det svært at hente inspiration til arbejdet med institutsammenlægningerne, fordi organisations- og kulturforskellene er så store mellem den private sektor og universitetet. PUMA er derfor fra flere sider blevet opfordret til at indsamle og formidle de erfaringer, som universitet selv råder over.

Denne publikation samler et udpluk af erfaringer fra Københavns Universitet. Vi har bedt vidt forskellige institutter om at skrive deres erfaringer ned. For at få inspiration udefra, bringer vi også et interview med et andet universitet samt to artikler skrevet af fagpersoner, der beskæftiger sig med fusioner i praksis.

Vi har valgt at fokusere på hvordan fusioner igangsættes og formidles, og hvordan de opleves af de personer, der er involveret. Vi har primært bedt institutledere yde et bidrag, da de som nøglepersoner enten har befundet sig i orkanens øje eller har gode muligheder for at vurdere den samlede effekt. Det er hensigten, at publikationen skal afspejle den mangfoldighed i fagkultur, sprog og tænkemåde, som de forskellige bidragydere helt naturligt demonstrerer.

Vores håb er, at publikationen kan medvirke til at inspirere og sætte tanker i gang, som man kan anvende til at håndtere centrale dilemmaer og finde gode, brugbare løsninger for de implicerede ledere og medarbejdere.

God læselyst!

Fusion som erobring eller venligsinde majorisering?

Institut for Psykologi

*Af lektor Niels Engelsted, institutleder for Institut for Psykologi 1999-2002
Mundtligt oplæg ved KU institutlederseminar 12. november 2002*

Forhistorien

Frem til 1999 var der to psykologiske institutter ved KU. Psykologisk Laboratorium grundlagt i 1885 og Institut for Klinisk Psykologi grundlagt i 1968 ved sammenlægning af to klinikker (voksenklinikken og børneklinikken), der stiftet for Marshallhjælpsmidler hidtil havde haft en løsere tilknytning til universitetet. De to selvstændige institutter - med Psykologisk Laboratorium som tre gange det største - var ansvarlige for én uddannelse, Cand. Psych. uddannelsen, og begge var repræsenteret i studienævnet. Psykologi var altså én familie, men der opstod gnidninger i dette som i de fleste andre ægteskaber.

Selvom jeg kommer fra Psykologisk Laboratorium og derfor ser tingene fra den side, er det følgende nok en fair beskrivelse af vanskelighederne.

Der var betydelige kulturforskelle mellem de to institutter. Lærerne på Psykologisk Laboratorium var hovedsagligt mænd med en mere brovtende mandekultur og 1968'er baggrund. De interne slagsmål på Psykologisk Laboratorium mellem konkurrerende grupper var altid meget larmende. For deltagerne var denne skolegårdskultur ufarlig og uproblematisk, ja, nærmest tryk, men set udefra, fra klinikkerne og siden hen fra evalueringspaneler, blev det opfattet helt anderledes.

Lærerne på Klinisk Institut var hovedsagligt kvinder med en mere kvindelig finkultur. (Hattedamer kaldte vi dem onskabsfuldt). De interne slagsmål her var mere forfinede og sværere at få øje på for udenforstående. Denne kultur blev yderligere forstærket af en kultur, der traditionelt hersker inden for det klinisk-psykologiske område og formentlig er inspireret fra lægeverdenen, nemlig den særlige udstråling af ansvarlig og alvorsfuld betydning, der følger med hvide kitler. Det skal bemærkes, at denne kultur er funktionelt meget vigtig, fordi den er en tydeliggørelse af og dermed sikring af patientansvaret.

Afgørende for en professionel klinisk psykolog er evnen til at sige nej. Vi har alle svært ved at sige nej, når nogen appellerer til os, men for en klinisk psykolog er det alfa og omega, at vedkommende evner at sige nej med selvfølge og autoritet. Klinikerne var suveræne til det og kunne ikke presses. Dette var med til at skabe et misforhold mellem institutterne, fordi de jo skulle deles om fællesuddannelsens arbejdsbyrde og de dertil bevilgede ressourcer.

Objektivt set kræver en klinisk uddannelse flere ressourcer end andre elementer inden for psykologiuddannelsen. Hvis den skal være rigtig god, så kræver den, at de studerende deltager i klinik, dvs. har patienter under intens supervision. Det fordrer ideelt set en meget lav studenter-lærer ratio. Sådan startede det også, men som tiden gik, så blev vores fælles ressourcer langsomt udhulet af den ene besparelse på universitetet efter den anden. Over en årrække blev vores VIP bestand halveret (vi fik deltidslærere som delvis erstatning) og studenter-lærer ratioen blev fordoblet.

Denne udhuling var klinikerne ikke til sinds at dele, fordi de - helt med rette - anførte, at det var til skade for uddannelsen i klinisk psy-

kologi. Da de var så gode til at sige nej og havde et eget institut til at forsvare sig, så voksede skævheden mellem de institutter, og der opstod en del misnøje på Psykologisk Laboratorium, over at man her skulle betale hele gildet med en udhuling af uddannelsen. Fra Laboratoriets side opfattede man klinikerne som gode til at passe på sig selv og sine hævdvundne privilegier, og ikke helt med udrette. Jeg tror ikke, at det nogensinde lykkedes at få en lærer fra Institut for Klinisk Psykologi til at påtage sig den fælles post som Studienævnetsformand. Kort sagt, forholdet mellem de to institutter kom til at minde en del om forholdet mellem det store København og det finere og mere privilegerede Frederiksberg.

Så kom den skrækkelige psykologievaluering. Den var resultatet af en længere proces. Det startede med en fordømmende artikel i Weekendavisen baseret på en klage fra norsk psykologi. Nordmændene hævdede, at den danske psykologiuddannelse var discount. Sammenlignet med deres egen havde de selvfølgelig ret. Modsat os bruger de meget store ressourcer og har et meget lille optag. Det betyder selvfølgelig, at den norske uddannelse ikke kan dække det norske samfunds behov for psykologer. De blev derfor i hobetal importeret fra Danmark, og det har formodentlig været en torn i øjet. Problemet består stadig væk, nu fungerer det bare sådan, at de fleste norske psykologer bliver uddannet i Danmark. En tredjedel af vores overbygningsstuderende kommer fra Norge! Avispolemikken skabte en del bølgegang. Derefter fulgte en studenterbesættelse af vores søsterinstitut i Århus, hvilke bragte psykologispørgsmålet op i Folketinget, hvor Helle Degn besluttede, at psykologi skulle evalueres. Desværre faldt evalueringen sammen med en studenterbesættelse af vores institut. Psykologistuderende har siden 1968 haft en fast tradition med at lave oprør hvert tiende år. Heller ikke det er no-

get, som vi opfatter som specielt problematisk, men omverdenen gjorde.

Resultatet blev, at vi fik en rigtig dårlig evaluering, hvor vores to institutter i øvrigt blev spillet ud mod hinanden på en uskøn måde med gensidig svækkelse til resultat. Af frygt for at skandalen skulle brede sig til det øvrige Humaniora, besluttede Det humanistiske Fakultet at demonstrere handlekraft (det var allerede dengang blevet et mantra) og fakultetet satte os under en slags administration gennem en følgegruppe med et internationalt islæt af svenskere. Også følgegruppen skulle demonstrere handlekraft og fremkomme med iøjnefaldende rekonstruktionsplaner. På uddannelsessiden kunne det nemt gøres ved en ny studieordning, som vi jo var vant til at lave med få års mellemrum. Men hvad på institut- og forskningssiden?

Så var det, at Laboratoriets daværende institutleder, der også er vores nuværende institutleder, fik den geniale idé, at en rekonstruktion af psykologi ved sammenlægning af de to institutter virkelig ville se ud af noget! Følgegruppen var begejstret, og så blev det resultatet. Fra 1. februar 1999 blev Psykologisk Laboratorium og Institut for Klinisk Psykologi lagt sammen til Institut for Psykologi.

Klinikkerne var lamslået og følte sig - bestemt med rette - kuppet, røvrendt og erobret. Og det er nok en generel lære af denne konkrete historie. Når institutter lægges sammen er der altid nogen, der føler sig røvrendt og erobret. Hvad skal man så gøre?

Hvad vi gjorde

Det første er at gøre sig alle fordelene ved sammenlægningen klart, og sådanne er der altid. I vores tilfælde var fordelene blandt andet disse.

1. Uddannelsen var ikke længere opsplittet på flere institutter. Hvis der skulle foretages ressourcemæssige prioriteringer

til fordel for det kliniske område, så var det et fællesinstitut, der gjorde det, og ikke en strid mellem to institutter.

2. I stedet for at blive opfattet som en gøgeunge af flertallet af lærere, kunne den psykologiske klinik nu af alle opfattes som det store og vigtige aktiv, den objektivt er. Det er nu 'vores' klinik.
3. I et større institut var det kliniske område bedre beskyttet, og kunne derfor i en fornuftig takt leve op til alle de nye krav til universitetet, som der melder sig. Terapi er på mange måder i lige så høj grad et erfaringsbestemt kunsthåndværk, som det er en videnskab. Det betød, at den dokumenterbare forskning, der nu kræves, havde lavere prioritet på det kliniske område. Dette skal ændres, men i en takt så ikke kunsthåndværket går tabt.
4. For begge institutter blev posen rystet, og gamle vaner og procedurer kunne tages op til genovervejelse, kort sagt udgjorde sammenlægningen en mulighed for en ny begyndelse, bl.a. muligheden for at etablere en moderne professionel administration.
5. Den skæve kønsfordeling mellem de to institutter blev ophævet, og det virkede både inspirerende og disciplinerende på kønnene, at det andet køn var tilstede også.

At gentage disse fordele igen og igen, så alle begyndte at tro på det, var den første tommelfingerregel. Hvis man skal have en selvopfyldende profeti, er det vigtigt, at den er positiv og konstruktiv. Og at den gentages.

Den anden tommelfingerregel er, at de røvendte ikke føler sig majo-

riseret. Det sikres alene ved, at de faktisk *ikke* bliver majoriseret.

Det prøvede vi at løse på den måde, at vi blev enige om, at der skulle være fredsvalg til den nye institutbestyrelse, således at der blev fifty-fifty paritet mellem medlemmer fra de to gamle institutter. Herudover insisterede vi fra det gamle Laboratorium på, at institutlederen skulle komme fra det kliniske område. Det lykkedes ikke, og det endte med at jeg fik posten. Men det sendte i hvert fald et signal.

Herudover blev klinikkens særlige faglige ansvar som patientklinik kodificeret gennem en vedtægt, der stiller klinikkens faglige arbejde under ansvar af et klinikråd med en valgt klinikleder. Endvidere blev en rekrutteringsmæssig opgradering af klinikken gjort til det nye instituts første prioritet. Endelig blev ethvert tilløb fra gamle laboratorielærere til at lade gammel galde og frustration få luft over for kliniklærerne slået ned med hård hånd. Det vil sige, at institutledelsen, der var domineret af folk fra det gamle Laboratorium, tydeliggjorde, at de i høj grad var klinikernes ledelse. Dette gik så vidt som til at lade klinikerne beholde mindre privilegier, som for længst var afskaffet for laboratorielærerne. F.eks. gratis kalendere og fri kopiering.

Den tredje tommelfingerregel - og måske den vigtigste - var, at konkret samvær med tiden skaber en fælles forståelse.

Dette begyndte forud for sammenlægningen med afholdelse af fælles julefrokoster i klinikkernes lokaler. Julefrokostmæssigt var det et enormt løft, ikke mindst på grund af pariteten mellem kønnene. Den gode stemning og det mere intime samvær fra disse julefrokoster har efter min mening spillet en betydelig rolle for sammenlægningens succes.

Det samme har indførelsen af et månedligt lærermøde i klinikkernes lokaler. Institutledelsen har dekretet mødepligt for alle, men mødet styres af lærergruppen selv. Den sætter sin egen dagsorden

og mødet ledes af et formandskab valgt af lærergruppen selv. Det har med stor succes bidraget til en voksende fællesskabsfølelse. Det har også taget temperaturen på sammenlægningen, hvor udviklingen har kunnet følges fra de første møder, hvor der opstod udisciplinerede gnidninger, først og fremmest forårsaget af laboratorielærere, og så til nu, hvor ingen længere lægger mærke til, hvorfra det nu var, at deltagerne oprindeligt kom.

Den fjerde tommelfingerregel er - måske med skam at melde - at det er befordrende også at have en ydre fjende! I vores tilfælde tjente Det humanistiske Fakultets ledelse denne vigtige rolle. Delvis retfærdigt, delvis uretfærdigt. Fordi psykologi ikke er et naturligt humanistisk fag og fordi vi stort set er de eneste på fakultetet, der har en god gennemførelse, og derfor tjener penge ind til foretagendet, har der været en historisk interesse modsætning mellem fakultetet og psykologi. Dette skal jeg ikke plage jer med, blot nævne at modsætningen blev skærpet, mens vi var under administration. For sammenlægningen havde det imidlertid en stor og gavnlig betydning, da det forsamlede lærerkollektiv kunne skælde dekanen huden fuld under en besøgsrunde. Pludselig følte alle sig på den samme retfærdige side.

Opsummerende kan man altså angive disse fire regler:

- ◆ Hav en positiv og konstruktiv profeti, der kan blive selvopfyldende. Og gentag den.
- ◆ Gør mest muligt for at minoriteten ikke skal blive majoriseret.
- ◆ Etabler regelmæssigt og konkret samvær, festligt og fagligt.
- ◆ Udstyr jer med en ydre fjende.

Hvordan det så er gået

Hvis vi koncentrerer os om VIP'erne, og det plejer vi jo, så er det gået over al forventning, i hvert fald, hvis man indledningsvis har haft realistiske forventninger. I løbet af de første 3 år blev vi faktisk til et institut.

Hvis vi kigger på TAP'erne, så er historien lidt mindre rosenrød. TAP'erne på hvert af de to institutter har delt deres instituts kultur, og også dets mere eller mindre begrundede fordomme mod det andet institut og dermed dets TAP'er. Men i modsætning til VIP'erne, har de været meget lidt villige til at give afkald på dem.

Da vi ved sammenlægningen flyttede administrationen sammen, og det foregik af nødvendige grunde i det gamle administrationsområde på Laboratoriet, så fulgte der et betydeligt og ret aktivt mobberi. De nye høns i hønsegården blev hakket, og institutlederen måtte fare rundt som en anden hane og skænde og trøste.

Også på TAP-siden lavede vi månedlige fællesmøder, men jeg er i tvivl om, hvorvidt de var mere til gavn end skade. Det tager helt klart længere tid at forene en TAP-gruppe end en VIP-gruppe. Det kan skyldes lokale forhold, men det kan også skyldes noget mere generelt, som man så bør holde sig for øje.

Mens VIP'erne som regel har et fagligt fokus, og også gode muligheder for at indrette sig komfortabelt på moderniseringer og nye tiltag, så har TAP'erne et arbejdspladsfokus og ringe muligheder for at sno sig uden om nye arbejdsprocedurer. Mens sammenlægningen for VIP'erne stort set betød, at de blot skulle gøre, som de altid havde gjort, blot i et nyt regi, så blev TAP'ernes forhold i betydelig grad ændret. Modstanden mod forandring måtte derfor komme tydeligst til udtryk her.

Vi prøvede forskellige ting udover de fælles TAP-møder. Blandt andet headhuntede vi en klinisk sekretær til en fuldmægtigstilling i

administrationen. Det tilkendegav over for kliniksekretærene, at der også blev tænkt på dem. Faglig-administrativt var det en succes, men hjalp ikke meget på klimaet.

TAP'er er altid meget loyale. De har to loyaliteter. Dels over for deres hjemmeinstitut, hvilket blev et problem ved sammenlægningen. Og dels en TAP-loyalitet defineret ved det strukturelle modsætningsforhold til VIP-gruppen. TAP'er opfatter - det ved jeg ikke, om I ved? - lærerne som deres naturlige fjende. Her ligger en betydelig kilde til TAP-solidaritet. Det er imidlertid svært at udnytte for en VIP-ledelse, hvis den ikke har lyst til at skærpe modsætningsforholdet til TAP-gruppen. Vi prøvede at gøre det i en positiv, men selvfølgelig dermed mindre effektiv variant. Alle TAP'erne blev inviteret til en frokost i institutlederens kolonihavehus, hvor institutlederen og hans højre hånd var værter, kokke og tjenere. Det var en stor succes, som faktisk bragte TAP-gruppen lidt bedre sammen. Vi har selvfølgelig gentaget succesen.

Hvis jeg skal opsummere kan vi sige, at sammenlægningen på VIP-siden har været vellykket, skabt ny energi og været frugtbar. På TAP-siden er det gået noget langsommere, men hele tiden i den rigtige retning. For instituttet som helhed har det været absolut positivt, fordi det har givet en ydre anledning til at indføre nye og mere moderne procedurer, der rustet instituttet til fremtidens udfordringer, som vi prøver at forstå dem.

Evolutionen sejrer over revolutionen

Medicinsk Fysiologisk Institut

Af lektor Jørgen Warberg, institutleder

Historisk "ringslutning"

I slutningen af 80erne blev der lagt politisk pres på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultetet for at danne større institutenheder med en bedre ressourceudnyttelse og en - i forhold til Fakultetet - decentral administration. I forbindelse med en arealreduktion på Panum Institutet og deraf afledte personalemæssige rokader besluttede de fem fysiologiske institutter (Institut for almen Fysiologi og Biofysik (opstået ved tidligere fusion i 1987 af Medicinsk-fysiologisk Institut A og Institut for Biofysik), Medicinsk-fysiologisk Institut B, Medicinsk-fysiologisk Institut C, Neurofysiologisk Institut og Institut for Eksperimentel Medicin) at fusionere til ét institut. Dette fandt sted den 1. september 1992 under dannelse af Medicinsk Fysiologisk Institut. De indgående institutter var i efterkrigstiden opstået i perioden 1946-1967 ved ekspansion og "knopskydning" fra Medicinsk-fysiologisk Institut, der blev oprettet i 1928 i forbindelse med opførelsen af forskningskomplekset "Rockefellerinstituttet" på Juliane Mariesvej. Nu blev disse institutter atter samlet til ét, og med fusionen i 1992 blev ringen sluttet 125 år tilbage – til 1867, hvor Universitetets Fysiologiske Laboratorium blev etableret i gården bag Kirurgisk Akademi, Bredgade 62 (det nuværende Medicinsk Historisk Museum) med

professor Peter Ludvig Panum som leder. Unægtelig en vægtig historisk byrde at skulle videreføre! Den første institutleder for det nye, fusionerede institut blev Jørgen Funder, der allerede i 1993 blev afløst af Jørgen Warberg.

Baggrund for fusionen samt forberedelse og formidling

Cirka et år før sammenlægningen afholdtes et fællesmøde vedrørende fusionen, og der var på dette møde generelt en positiv – om end afventende – holdning til de perspektiver, der blev lagt frem. Fusionen blev herefter grundigt forberedt i fællesskab af de siddende institutbestyrere suppleret med en række udvalg. Herved blev mange medarbejdere aktivt involveret i planlægningen, hvilket gav mulighed for, at de "kulturelle" ligheder og ikke mindst forskelle i institutterne imellem blev eksponeret og drøftet forud for sammenlægningen. Dette forarbejde var en stor hjælp til fastlæggelse af de overordnede retningslinier og mulige løsningsmodeller for en række praktiske problemer. Resultatet blev i februar 1992 – syv måneder før sammenlægningen – udsendt i form af en "**Hvidbog**" til "medlemmerne inden for det fysiologiske fagområde". Heri beskrives baggrunden for sammenlægningen på følgende vis:

"Flere forhold skabte i første halvdel af 1991 grobund for tanker om en ændring af det fysiologiske fagområdes opbygning. Det var herunder af væsentlig betydning, at den kommende, udefra dikterede, indflytning af Medicinsk-fysiologisk Institut B og dele af Neurofysiologisk Institut i bygning 12 ret hurtigt fik karakter af en sammenfletning af hidtidige strukturer, samt at det lægevidenskabelige fakultets ønske om rationalisering gennem reduktion af antallet af institutter efterhånden blev mere konkret. Endvidere er fagområdets fem institutter i årevis af fakultetet blevet opfattet og behandlet som en administrativ enhed. Dette har medført, at løsning af konkrete problemer i betydeligt omfang blev overladt til de fem bestyrelser i fællesskab, hvilket i de færreste tilfælde er hensigtsmæssigt. For at bøde herpå

er en række sager gennem de senere år blevet "forbehandlet" af institutbestyrerne, hvilket heller ikke i længden kan betragtes som tilfredsstillende, bl.a. fordi denne forsamling er ganske uofficiel".

I "Hvidbogen" anføres det eksisterende (og fusionerede) personales størrelse og sammensætning og de 5 institutledere redegjorde i *fællesskab* for deres tanker vedrørende centrale spørgsmål som institutbestyrelsen og dennes opgaver – bl.a. forslag til forretningsorden. Desuden indeholdt "Hvidbogen" et "katalog" vedrørende økonomisk model, sekretærfunktioner (placering af sekretariater og fordeling af fælles og "lokale" sekretæropgaver), værkstedsfunktioner (opgavefordeling og placering af to mekaniske- og fire elektronikværksteder), bibliotek, apparaturregistrering, edb, glasvask, lokale fordeling og afdelingsstruktur. Sidstnævnte fremkom hovedsageligt på basis af indkomne tilkendegivelser fra medarbejderne af hvilke grupperinger, der måtte opstå ud fra forskningsfællesskab eller som følge af praktiske og geografiske forhold.

Reaktioner

Naturligvis satte sammenlægningen sindene i kog, og mange medarbejdere klamrede sig til deres eget vanlige miljø med frygt og mistillid til "det nye store institut" – til tider ligefrem med aggressive følelser. "Hvidbogens" formulering:

"Det er klart, at en sammenlægning af fem hidtil selvstændige enheder med egen sædvane og egne særpræg vil afdække meningsforskelle vedrørende administrativ praksis. Der vil også i denne forbindelse være forståelig frygt for, at man mister identitet, lokalbestemte tilhørsforhold og mulighed for medbestemmelse. Ved en sammenlægning kan man således ikke undgå, at afstanden fra bestyrelsen til instituttets fjerneste hjørne bliver større. Men netop disse betragtninger er med til at understrege, at mange daglige spørgsmål og problemer primært bør behandles i mindre enheder (arbejdsgrupper, forskningsmiljøer, etc.)".

De valgte arbejds-/forskningsgrupperinger afspejlede i det store og hele de tidligere institutter, hvorved ændringen følte mindre. Mange - nok især TAP'erne - gik dog ind til sammenlægningen med en positiv forventning om at lære nye mennesker at kende; de fleste VIP'er kendte hinanden på forhånd.

Forløb og konsekvenser

Som den faktiske afdelingsstruktur faldt ud, blev det i dagligdagen ikke den helt store forandring i starten – de tidligere institutter var nu blot "afdelinger"! Posten fordeltes ud på disse, og her sad de "sædvanlige" sekretærer – som det vante midtpunkt for (nu) afdelingens administrative, økonomiske og sociale aktiviteter. Selvfølgelig var der et fælles institutsekretariat, hvor bestyrelsens/institutlederens sekretær holdt styr på personalesager, mødekalender etc. og man mødtes i tværgående udvalg vedr. samarbejde, sikkerhed/miljø o.a., men den helt store ændring følte næppe, hvilket formentlig var med til at "få det hele til at glide" relativt udramatisk, selv om det nok "gjorde noget ondt" på nogen i begyndelsen. I bestyrelsen var de enkelte afdelinger fra starten repræsenteret - og det er de stadig - hvilket (de fleste gange) har sikret at, vedtagne beslutninger og besked hurtigere kommer ud i de mindre enheder og sikret, at den enkelte afdelings evt. særinteresser bliver hørt.

Sociale aktiviteter som årlig skovtur og julefrokost, hvor medarbejderne samarbejder om arrangementerne og møder hinanden, må ikke negligeres som væsentlige faktorer for en bedre integrering af de forskellige "institutkulturer".

Som en oplagt positiv gevinst oplevede mange muligheden for interne røkeringer og til en vis grad større samarbejde om forskningsudstyr og -projekter. Gradvist opstod en større og større forståelse for fællesskabets goder, og minusserne blev vanskeligere se.

Efter ca. syv års sammenlægning "rykkede" vi imidlertid afgørende, da vi – med rådgivning fra et konsulentfirma – afskaffede "afdelingssekretærene" og oprettede tre fælles centrale sekretaria-ter: 1) et driftssekretariat med institutsekretær og "driftssekretær", 2) et bogholderi med ansvar for både annuums- og fondsbevillinger 3) et studiesekretariat. Denne omstrukturering mødte naturligvis stærk modstand, men blev ret hurtigt medvirkende til en større fornemmel-se af et fælles-institut. Al post blev, f. eks. samlet ét sted – driftsse-kretariatet – hvortil man må begive sig for at hente og aflevere post. Der er herved opstået et godt gammeldags "gadekær" på instituttet.

Vi har fortsat problemer med lokale IT-enklaver, men en generel edb-politik bliver mere og mere fremtrædende (bl.a. via et fælles edb-udvalg). Endvidere er det ikke lykkedes – trods forsøg derpå - at samle værkstedsfunktionerne i to fælles værksteder (elektronik/IT og mekanik). Personlighedernes forskellighed har her været medvirken-de!

Alt i alt må vores fusion betragtes som en rimelig succes – en mere "hårdhændet" sammenføring af fælles funktioner fra starten kunne måske have afkortet tidsforløbet til "fællesfølelse" – men evolutionen har trods alt nok sejret over revolutionen!

Modsatninger mødes og sød vision opstår

Carsten Niebuhr Institutet

Af lektor Ingolf Thuesen, institutleder

Det nuværende Carsten Niebuhr Institutet (CNI) rummer syv fagområder inden for humaniora, som alle har Den Nære Orient som geografisk udgangspunkt. Men disciplinært er fællesnævnerne mindre tydelige. CNI tilstræber i realiteten stor faglig diversitet. Disciplinerne er derfor ikke ensrettede eller duplikerende, men derimod divergerende og komplementære. På CNI foregår der derfor forskning og uddannelse inden for mange forskellige discipliner. Største komponent er sprogundervisning og filologi, som stort set er obligatorisk for alle studerende på nær arkæologer, men gennem de sidste år er der sket en tydelig forskydning mod samfundsrelaterede moderne områder. Derfor er historie, religion og samfundsforhold centrale emner, suppleret med arkæologi.

Institutet er opstået som følge af to fusioner. Den første fandt sted i begyndelsen af 80'erne, hvor de to institutter Ægyptologi og Assyriologi og faget Nærorientalsk Arkæologi, som oprindeligt delte institut med Klassisk Arkæologi blev lagt sammen og institutnavnet Carsten Niebuhr blev introduceret. Der var altså tale om en fusion af oldtidsdiscipliner. I 90'erne fulgte den anden sammenlægning, hvor de orientalske filologiske discipliner, Arabisk, Hebraisk og Persisk, blev lagt sammen med det eksisterende CNI. Og senere genopstod faget

Tyrkisk, hvorved Carsten Niebuhr Institutet nåede sin nuværende struktur og størrelse. Det skal nævnes, at ved begge fusioner var der fra starten tale om fysiske sammenlægninger af fag og institutter, hvor fagene i realiteten lokalemæssigt blev integreret uden hensyn til faglige identiteter.

Set i historisk perspektiv virker det lidt påfaldende at fusioner opstår med ti års intervaller, såfremt vi i dette år gennemgår endnu en fusion. Især fordi årsagen til den egentlige fusionsdrift er ret forskellig fra gang til gang. Dog har katalysatorer i processerne som regel været dystre økonomiske perspektiver og voksende administrative byrder som følge af ønske og behov for decentralisering. Universitetet udvikles måske bedst under stress? Men de vigtigste kræfter som har bragt fusionerne konstruktivt igennem har været en oprigtig motivering hos hovedparten af de implicerede medarbejdere. Dog var begge fusioner ikke kun drevet af fagenes visioner om nye potentialer i forskning og uddannelse, men også af en konkret diskussion om det formålstjenlige i en fusion. Den berørte medarbejderstab var i begge tilfælde delt i holdninger. Endelig skal det også nævnes, at ved den sidste fusion var der i virkeligheden tale om en omstrukturering, hvorved man nedlagde et institut og overflyttede dets discipliner til et andet. En vigtig begrundelse i dette tilfælde var betydelige samarbejdsproblemer.

Ved den første fusion blev den nye identitet markeret ved forskellige fælles aktiviteter. For eksempel blev der udgivet to bøger, som på dansk formidlede mange aspekter af instituttets forskning. Disse bøger viste sig at have stor betydning, da de kunne anvendes over for et meget bredt publikum såvel inden for det universitære system, men ikke mindst uden for institutionens mure. Ved den anden fusion,

som måske var knap så gennemgribende, da den i virkeligheden mest havde karakter af en udvidelse af et eksisterende miljø, blev der derimod satset på integration af de nye discipliner. Et af formålene var at undertrykke de konflikter, som havde karakteriseret det nedlagte institut. Til det formål blev afholdt en heldags konference om identitet, hvori alle ansatte og studenterrepræsentanter deltog. Ved den lejlighed blev der nedsat flere arbejdsgrupper på tværs af fagene som skulle stå for fælles projekter, der kunne fremme den faglige integration. Senere blev afholdt et weekendseminar om uddannelserne, og nogle år senere blev der igen afholdt seminar denne gang om forskningsprojekter. For nylig er der så igen taget initiativ til at foretage en ny formidlende bogudgivelse i instituttets regi.

En forudsætning for begge fusioner var, at man på forhånd havde aftalt hvem der skulle indgå i den ny ledelse. Desuden blev der brugt mange kræfter på at optimere den fysiske sammenlægning. Her var det afgørende, at de fælles faciliteter blev integreret. Det var eksempelvis sekretariat og bibliotek. Etablering af et fælles bibliotek med tidsskrifter og aviser fra Mellemøsten, som efterfølgende skulle vise sig at blive det største af sin art i Skandinavien, blev den mest synlige effekt af sammenlægningen; i længden nok et af de mest overbevisende argumenter for fusionen. I dag kan ingen forestille sig, at denne vigtige vidensressource splittes.

Generelt og perspektivisk kan det siges, at de to fusioner blev gennemført i en konstruktiv ånd. Det var også tydeligt, at ledelsen dengang besad så megen respekt og faglig kompetence, at de fleste medarbejdere hurtigt blev overbevist om fordelenes dominans eller havde tillid til ledelsen.

For den individuelle medarbejder betød det nye institut et nyt miljø med flere kolleger. For mange blev det nok opfattet som fremmedgørende og den nye størrelse betød, at de traditionelle familiære arrangementer mellem studenter og lærere, blev erstattet af få større arrangementer, og at den fælles daglige frokost ikke overlevede. Dette har mange savnet, men flere genoplivningsforsøg har slået fejl. Der eksisterer tilsyneladende nogle magiske gruppestørrelser, som ikke må overskrides, hvis man ønsker en stærk social struktur i et institut. Den størrelse blev overskredet, da vi gik fra ti ansatte til 25+. Og her ligger tilsyneladende et latent problem, som modarbejder integrationen. Når instituttet når så stor en størrelse, at man ikke længere kan socialisere medarbejderne, kan der opstå grupperinger, som ofte knyttes til de disciplinære og faglige identiteter. Det er af afgørende betydning for en sammenlægning og integration, at alle medarbejderne har forståelse for at man deler institut med andre fag, og at disse er lige så berettigede som ens eget.

Der er nogle mekanismer, som de større institutter er mere robuste over for end de mindre. Eksempelvis kan en personsag, som ofte centrerer om få individer, bedre placeres i et afgrænset område mens problemerne løses. Derved får de ikke mulighed for at forperste et helt instituts miljø. Et Mellemøsteninstitut indeholder stort set alle muligheder for konflikt på grund af den ulykkelige situation i området. Vi har alle vore sympatier og antipatier. Men fordi disse har været så tydelige, har ledelsen også kunnet agere derefter, og derfor har de ikke på noget tidspunkt fået katastrofal indflydelse på arbejdsforholdene. Det er derfor vigtigt, at man som ledelse forsøger at kortlægge potentielle konfliktområder såvel faglige som politiske.

Det større instituts væsentligste fordele ligger i et større fagligt po-

tentiale. Økonomien tillader bedre, at man afsætter puljer til formål, som et lille annum ikke kan bære. Det kan eksempelvis være til frikøb, tjenesterejser, biblioteksudbygning, oprettelse af et medicenter og andre fællesfaciliteter. Og ikke mindst har et samlet studienævn betydet en god gennemstrømning af ressourcer, som blandt andet har medført, at man har kunnet styrke udviklingen af Åben Uddannelse og internetbaseret fjernundervisning. Men ikke mindst har instituttet haft bedre mulighed for at profilere sig i samfundet. Vi kan konstatere, at instituttets navn i dag er indarbejdet både i Danmark og i det internationale videnskabelige samfund. Et af instituttets store ønsker i dag, er at kunne opbygge ressourcer til at etablere en stilling som en slags informationsmedarbejder, som skal monitorere den internationale udvikling og koordinere instituttets reaktion og anvendelse af dets meget efterspurgte ekspertise i Mellemøsten. Man må nok erkende, at instituttet i sin nuværende struktur og størrelse ikke er stor nok til at servicere samfundet i det omfang som er nødvendigt. Men det forhold er direkte afhængig af Mellemøstens voldsomme og vedvarende aktualitet og løses derfor ikke kun ved at oprette større institutenheder med fagområder, som ikke omhandler Mellemøsten.

Med hensyn til instituttets kerneområder, forskning og uddannelse, har der været gennemført flere bevidste tiltag for at koordinere og integrere de forskellige fag. Forskningen er i den sammenhæng den tungeste og mest anarkistiske. De fleste forskere er ansatte til at forske efter eget valg, hvilket er at foretrække, når grundforskning prioriteres. Men ledelsen forlanger dog, at alle forskere indgår i et netværk. Det net behøver ikke at være institutafhængigt. Og langt de fleste forskere er da også med i netværk, som er instituteksterne. En institutsammenlægning har derfor ikke til formål at etablere nye in-

terne forskergrupper med mindre man overgår til programforskning. Det ser dog ud til at der *ad hoc* opstår interessegrupper blandt personalet, som kan føre til nye forskningsmæssige initiativer. Disse er især interessante, når de bygges op i tværdisciplinære rammer.

Uddannelserne er nok de områder som rummer størst potentiale for en hurtigt omstrukturering med synlige effekt på studentertal og gennemførelse. Det store nye område som er bygget op efter sammenlægningen er en samfundslinie (historie, religion og samfund) parallelt med de moderne sprog. Den har haft markant succes og er delvis fælles for alle studerende af moderne sprog. Eksempelvis omfatter koordineringen en ny fælles kandidatuddannelse og fælles introduktionskursus i Mellemtidens Moderne Historie, Islam og Islamforskning, etc. Tilsvarende har man etableret fælles grunduddannelse i første semester på oldtidsfagene. Desuden har den nye institutstruktur ført til helt nye uddannelsesretninger. Bedste eksempel er en kandidatuddannelse i Islamisk Kunst og Arkæologi, hvori disciplinerne Arabisk og Arkæologi arbejder sammen på et nyt vigtigt fagområde, som også har stor bevågenhed i international sammenhæng.

Endelig er der alle de administrative rutiner, som ofte bruges som argumenter i sammenlægningsplaner. Det har været en betydelig lettelse at koncentrere institut- og studieledelse på to personer. Dog er det stadig svært at kompensere i tilstrækkeligt omfang for den administrative byrde, som et så kompleks institut fremviser. Dertil forudsættes en betydelig større enhed. Den grundlæggende erfaring er nok, at større enheder kan administreres mere rationelt. Men der må dog skelnes mellem de institutter som er fagligt komplekse, og de som har faglig ensartethed.

Som opsummering kan skitseres nogle af ingredienserne i en forretningsgang for en ideel sammenlægning:

- ◆ Der etableres ved forhandlinger på lederniveau et identitetsgrundlag mellem de fremtidige samarbejdspartnere. Forhandlingerne baseres på medarbejdermøder og samtaler på de respektive institutter.
- ◆ Studieleelsen går i gang med at tale om koordinering og fornyelse af uddannelser
- ◆ Fakultetet sikrer en normering for overgangsfasen (3-5 år)
- ◆ Der aftales hvordan en ny ledelse sættes sammen idet det er vigtigt at der både sikres kontinuitet og fornyelse
- ◆ Fælles funktioner og faciliteter, sekretariater, biblioteker, laboratorier, studiesamlinger mm. afklares
- ◆ De eksisterende miljøer integreres fysisk så hurtigt som muligt
- ◆ I sammenlægningsfasen foregår hyppige medarbejdermøder, og der etableres eksempelvis en hotline
- ◆ Der afholdes et introduktionsseminar for medarbejderne
- ◆ Der afholdes forskningsseminarer med henblik på at stimulere udvikling af tværdisciplinære initiativer
- ◆ Evt. etablering af fælles projekter som udgivelse af formidrende publikationer eller serier
- ◆ Der afholdes uddannelsesseminarer

- ◆ Der etableres fælles bureauer for Åben Uddannelse, Master, fjernundervisning, mm.
- ◆ Der afsættes incitamentspuljer til fremme af integration af forskning og uddannelse under den nye struktur

I tilfældet CNI har vi i dag nok svært ved i dag at se et alternativ. En genopsplitning af fag, bibliotek, medierum, studievejledning, mm. ville af langt de fleste opfattes som direkte skadeligt for forskning og uddannelse. Men sammenlægningen har ikke været omkostningsfri. Blandt andet har den, inklusiv fysisk sammenlægning, betydet en omstillingsfase på to til tre år, hvilket må indregnes i de reelle omkostninger ved omstruktureringen.

Djævelen ligger gemt i detaljen

Institut for Idræt

*Af lektor Kurt Jørgensen, institutleder og
specialkonsulent Enno Hofeldt, institutadministrator*

Baggrund

Gymnastik, legemsøvelser og idræt har kunnet studeres på Københavns Universitet i næsten 100 år.

Efter helt kortvarige initiale placeringer under det filosofiske og medicinske fakultet har det i langt den største del af tiden befundet sig under det der nu kaldes Det Naturvidenskabelige Fakultet.

Fra begyndelsen var det fagets mission at uddanne gymnastiklærere til gymnasieskolen, som længe havde haft gymnastik i sin fagrække. Inden faget blev et universitetsfag blev undervisningen i den højere skole varetaget af underofficerer, der var uddannet på Hærens Gymnastikskole.

Fra undervisningsministeriet side ønskede man (i forbindelse med en reform af gymnastikkens pensum, hvor den såkaldte svenske gymnastik skulle indføres), at faget i højere grad skulle ligestilles med gymnasiets øvrige fag. Fra 1909 til 1922 kunne man læse idræt som bifag, hvorefter der også kom mulighed for et hovedfagsstudium i den såkaldte skoleembedseksamen (cand.mag.).

Uddannelsen hvilede fra starten på

- 1) undervisning i praktisk gymnastik og svømning, samt disse fags metode og pædagogik og gymnastikkens historie, og
- 2) teoretisk undervisning i naturvidenskabelige discipliner som anatomi, fysiologi, bevægelseslære og såkaldt speciel gymnastikteori.

Fagene under punkt 1 blev rekvireret på Statens Gymnastik Institut - den senere Danmarks Højskole for Legemsøvelser - som var en selvstændig institution under undervisningsministeriet, som også stod for efter- og videreuddannelsen af folkeskolens lærere.

De naturvidenskabelige fag blev undervist af docent og senere professor i gymnastikteori dr.med, Johs. Lindhard ansat under KUs Naturvidenskabelige Fakultet, og foregik i universitets lokaler i Indre by - det såkaldte gymnastik-auditorium - som lå under disputatsauditoriet i Studiegården. Den fysiologiske forskningen foregik i Gymnastikteoretisk Laboratorium og i professor August Kroghs laboratorium i Ny Vestergade. I 1928 flyttede laboratoriet ud i det nyopførte Rockefeller Institut på Juliane Mariesvej.

Denne todelte organisation viste sig snart, at være en uhensigtsmæssig konstruktion, som førte til en alvorlig faglig strid mellem den idealistiske og ikke videnskabeligt trænede forstander cand.theol. K. A. Knudsen og den stringente naturvidenskabsmand og dr.med. professor Johs. Lindhard, en strid som endte i Højesteret, og som medførte, at Knudsen blev afskediget.

Frem til 1965 var de to institutioner under ledelse af professoren i gymnastikteori. Herefter var der en godt 30-årig periode, hvor ledelsen atter var delt. Højskolen havde en rektor og laboratoriets forsk-

ning og undervisning styredes fra omkring 1970 efter Styrelsesloven og universitets statuttens forskrifter. Man havde ikke taget ved lære af fortidens fejltagelser.

Meget tidligt - allerede i midten af 70'erne - gjorde Studienævnet for Idræt imidlertid opmærksom på at den todeling i organiseringen og styringen af et fag var særdeles ugunstig og hindrende for en fornuftig faglig udvikling. Der var flere grunde hertil.

Højskolen var ikke underlagt Styrelsesloven som universitetet var, hvilket vanskeliggjorde Studienævnets arbejde med at styre og udvikle faget. Der var behov for en forskningsbaseret fagudvikling af de humanistiske og samfundsvidenskabelige fag i relation til idræt, der ikke kunne imødekommes i den eksisterende struktur. Videre var det ønskeligt med en større grad af integration mellem fagets praktiske og teoretiske komponenter. Endelig var muligheden for at gennemføre interdisciplinære forsknings- og udviklingsprojekter for lille.

Det skulle komme til at tage godt 20 år inden det blev muligt i 1997 at foretage fusionen mellem de to institutioner. Det blev 20 år, hvor man via ministerielt udredningsarbejde og, hvor faget nær var blevet nedlagt som universitetsfag, via forskellige integrative forløbere og eksperimenter med henblik på styring inklusiv dannelsen af et Center for Idrætsforskning ved Københavns Universitet nærmede sig målet.

Fusionen

Omsider kunne man den 1. september 1997 fusionere en arbejdsfysiologisk universitetsenhed (Laboratoriet for Humanfysiologi) under August Krogh Instituttet med knap 10 VIP årsværk, en Højskole for

Legemsøvelser (DHL) *uden* forskningsret og -pligt (knap 20 VIP årsværk) og et Center for Idrætsforskning (2 VIP årsværk) til *Institut for Idræt ved KU*.

En væsentlig årsag til fusionsprocessens lange varighed var, at der både i universitetsenheden på August Krogh Instituttet og på Højskolen var ikke ubetydelige minoriteter, der af forskellige grunde ikke ønskede fusionen. Uviljen havde sin baggrund i uvidenhed og manglende respekt for andre forskningskoncepter og forskningstraditioner og frygt for såvel faglig udtynding som for at henholdsvis det pædagogiske og det forskningsmæssige element skulle blive dominerende.

Det skal her nævnes at KUs rektorat og Ledelsessekretariat var særdeles positivt indstillede til sagen og bidrog med styrke til fusionsprocessen i op imod 10 år. Det kunne nok have fremmet processen hvis Det Naturvidenskabelige Fakultet, som skulle "huse" det nye institut, tidligere var blevet bragt på banen i forhandlingerne.

Et vigtigt bidrag til processens positive forløb var også at KU og DHL enedes om at etablere ad hoc styrende organer. Det blev således etableret et Fællesråd og et Fællesnævn for Idrætsuddannelserne ved KU og DHL, hvori der fandtes VIP repræsentanter fra begge institutioner.

I Fællesrådet var KU repræsenteret ved dekan-udpegede medlemmer fra henholdsvis Det Naturvidenskabelige, Det Samfundsvidenskabelige og Det Humanistiske Fakultet og DHL var repræsenteret ved dens rektor. Dertil kommer at det omtalte Center for Idrætsforskning blev en "vugge" for en ny hovedfagsuddannelse i Idræt ved KU,

hvor indholdet var humanistisk-samfundsvidenskabeligt. Denne uddannelse blev iværksat og "nurset" af lærere fra de relevante fakulteter på KU og af ph.d. uddannede lærere fra DHL.

Selvom DHL var en institution uden forskningspligt og -ret havde dens ledelse og nogle lærere indset det hensigtsmæssige i at gå i gang med forskeruddannelse på f.eks. KU og DPU. De store personlige indsatser der lå bag ved dette var også af stor positiv betydning for integrationsprocessens forløb.

Status i dag

Det var en proces der ikke alene før men også efter fusionstidspunktet kostede mange, mange ressourcer. Det skønnes imidlertid, at det der er nået var indsatsen værd. Der præsteres bedre og mere bredspektret idrætsforskning på Københavns Universitet nu end før fusionen, som danner bedre baggrund for en vifte af forbedrede undervisningstilbud. Sporene er lagt ud, retningen er rigtig og skeptikerne overfor konstruktionen bliver da også stadig færre. Men - der er stadig et stykke til målet "det optimalt fungerende Institut med mange styrkepunkter og få svage sider".

Blandt de faktorer der vanskeliggjorde arbejdsforholdene i det nye institut i årene efter fusionen skal følgende nævnes:

- ◆ Undervisningskulturen på Højskolen var vanskeligere at omstille til den forskningsorienterede kultur på universitetet end det var forventet. På højskolen var VIP'erne primært undervisere der lavede pædagogisk udviklingsarbejde, mens VIP'erne på universitetet var forskere der underviste.
- ◆ På Højskolen havde man praktiseret efter- og videreuddannelses-

aktiviteter i vidt omfang fordi det var en af skolens forpligtelser. Sådanne aktiviteter var der ikke megen forståelse for hos universitetsfolkene. Det samme gjaldt for indtægtsdækket virksomhed.

- ◆ Det var et større problem end ventet at omstille de VIP'ere, der kom fra en mere hierarkisk ledelse på Højskolen, til den fladere ledelsesstruktur med en hvis grad af anarki der kendetegner universitetet.
- ◆ Manglende gensidig respekt for hinandens forskningstraditioner. Især havde nogle naturvidenskabelige VIP'ere vanskeligheder med at acceptere, at god forskning indenfor humaniora og samfundsvidenskab kan måles på andet end antallet af peer reviewed publikationer, impact faktorer og citationsindices. I virkeligheden de samme problemstillinger der kommer frem i kølvandet af Lomborg-sagen.
- ◆ Økonomiske problemer. Der var fra dag nul uklarhed omkring de økonomiske rammer for det sammensmeltede institut. Højskolen havde pludselig 4 VIP ÅV mere på rammen end der var truffet aftale om, der manglede klare økonomiske udmeldinger fra fakultetet. Samtidig var institutionsbevillingen - en grundbevilling til driften af en selvstændig institution - bortfaldet under henvisning til, at man ikke længere var selvstændig. Resultatet var - sammen med de andre nedskæringer, som ramte Det Naturvidenskabelige Fakultet, at de økonomiske rammer for det sammenlagte institut blev væsentligt mindre end før - og end ventet ved sammenlægningen, med omfattende fratræden af medarbejdere gennem frivillig fratræden og afskedigelser ved i øvrigt uændret undervisningsaktivitet.

Refleksioner i bakspejlet

Instituttet ansatte en administrator i oktober 1998 - dvs. et år efter den formelle sammenlægning, og godt inde i regnskabsåret efter den administrative fusion den 1. januar 1998. På det tidspunkt havde instituttet ikke nogen klar aftale med fakultetet om finansiering og bevillingernes størrelse, økonomistyringen var ikke fungerende, personaleplanlægningen var uklar på baggrund af bevillingernes usikkerhed, og koordineringen og samarbejdet med KU og fakultetet fungerede absolut ikke optimalt.

Administratoren kom "udefra" og havde ikke været involveret i de forudgående forhandlinger og stridigheder omkring sammenlægningen. Han havde en meget relevant baggrund fra tidligere arbejde med personale- og organisationsudvikling, og kendte universitetets forhold fra arbejdet i Fællesadministrationen indefra.

Dette gav en - på en måde privilegeret - rolle som "indsigtsfuld iagt-tager" til processen. Administratoren fik en rolle som den "neutrale institutrepræsentant" overfor de forskellige partnere og interessenter på instituttet:

- ◆ De forskellige faggrupper (VIP, TAP, laboranter, håndværkere og teknikere mm.),
- ◆ De forskellige fagområder (naturvidenskab, humaniora og de praktiske idrætsfag)
- ◆ De forskellige kulturer fra de tidligere enheder (den selvstændige højskolekultur kontra den forskningsorienterede KU-kultur).

Administratoren blev hurtigt den nye institutleders og bestyrelses

”administrative opbakning”, hvorved deres beslutninger fik praktisk tyngde af den enkle grund, at de umiddelbart blev omsat til faste procedurer og arbejdsgange.

De følgende iagttagelser går på konsekvenserne af en fusionsproces. Der kan let være et skær af bagklogskab over det, men disse iagttagelser skal ikke forstås som en kritik af den proces (eller dens enkelte elementer), der havde fundet sted. Iagttagelserne bunder meget mere i en interesse for at forstå, hvorfor en proces, som blev iværksat med mange gode intentioner, med en ledelsesmæssig opbakning og med engagement fra mange medarbejdere alligevel medførte store vanskeligheder, modstand og modarbejde på det nye institut - forhold, som først langsomt bliver mindre akutte nu - fem år efter sammenlægningen.

Visionen

Det er meget vigtigt at alle involverede parter eller interessenter har en nogenlunde *klar og sammenhængende opfattelse* af, hvad visionen med fusionen er. En vision behøver ikke at være visionær, men det er vigtigt, at man er afklaret omkring formålet, målet og omfanget af en fusion.

Formålet

Er motivationen at skabe synergi mellem forskellige fagområder?
Er drømmen at opbygge et større mere vægtigt centrum for forskning og undervisning? Eller er anledningen blot behovet for at skabe en administrativ forenkling gennem sammenlægning af en række enheder?

Det er vigtigt at opbygge en positiv vision omkring en fusion, eller

rettere jo større fusionen er (dvs. jo større omfanget er) jo mere visionær må visionen være for at kunne bære igennem processen.

Alle parter - eller så mange som muligt - skal kunne genkende sig selv i visionen - og skal kunne se nogle positive effekter for netop deres område. Uden dette er der en stor fare for udbredt modstand over for fusionen.

Men ikke alle fusioner udspringer af en positiv vision, mange er kommet på baggrund af et stærkt ydre pres, krise mm. I sådanne situationer er det den overordnede ledelses eller myndigheds ansvar at udstikke klare rammer til de agerende parter - om ikke andet er "fusionér eller bliv nedlagt" en klar markering af hvilke alternativer der måtte være.

Ligeledes er det absolut nødvendigt at spille klart ud med, om en fusion vil medføre eventuelle nedskæringer og - i sidste ende - fyringer. En underliggende angst for at sådan noget vil kunne ske, kan ødelægge enhver proces. Det er således ledelsens (den lokale og den overordnede) ansvar at være åben og oprigtig omkring et sådant meget vanskeligt punkt.

Og især i en sådan situation er det meget vigtigt, at den proces, der skal føre til at udpege eventuelle områder til nedskæring, nedlægelse, fyring mm., er så reel som mulig. Det må være en åben proces, som bygger på dokumenterbare og (gerne) objektive kriterier, dvs. en proces, som ikke efterfølgende kan angribes for uhæderlighed, partiskhed eller forfordeling af bestemte grupper eller områder. Dette vil altid være en meget stor udfordring for en ledelse.

Målet

Hvad er målet med fusionen - hvornår vil man kunne sige, at "nu er vi færdige"?

Er målet at skabe en ny institutidentitet, et integreret institut, hvor de tidligere grænser er nedbrudt, og hvor fagområder og kulturer smelter sammen? Eller er målet opbygget af flere etaper, hvor første etape kun omfatter de organisatoriske rammer, inden for hvilke de tidligere enheder fortsat kan agere stort set som hidtil, og hvor den videre proces afventer en senere beslutning?

Uanset hvor stort eller lille målet er, er det vigtigt for organisationen at have nogle succesoplevelser, dvs. at komme til nogle punkter, hvor man symbolsk kan sige, at nu er vi nået så langt.

Omfang

Det er ligeledes vigtigt at gøre sig klart, hvor omfattende en fusion skal være. Vil man bygge på "de forhåndenværende søm" - eller vil man "ryste posen" og tænke helt åbent?

Skal de gamle enheders organisation nedbrydes og erstattes af en helt ny, en enhedsorganisation eller en afdelingsstruktur, som går på tværs af de tidligere enheder? Skal de tidligere enheder stort set bevares, mens der opbygges en ny fælles administration og serviceenheder? Eller skal fusionen reelt kun omfatte instituttets navn og brevpapir, mens de tidligere enheder fortsætter som hidtil?

Det er meget vigtigt at være åben om alle disse forhold, og der skal være en vis sammenhæng mellem disse tre elementer i visionen. Især er der en fare for ved store visioner at undervurdere det reelle omfang af fusionen, et forhold, som ofte vil kunne overraske de involverede personer.

Dette var kun et par stikord omkring visionen. Det vigtige er ikke, at alle er holdningsmæssigt enige om en vision. Men det er vigtigt, at alle nogenlunde ved, hvad man går i gang med, og hvad man - mere eller mindre modstræbende - bliver involveret i. For at opnå dette, må der være:

- ◆ Fuld åbenhed - uvidenhed skaber angst og myter
- ◆ En åben proces, hvor alle involverede har lige mulighed for at deltage og øve indflydelse - afgørelser, som allerede er aftalt inden man går i gang, skaber kun modvilje og lukker for engagement
- ◆ Fuld respekt for anderledes holdninger under processen, men generel accept af, at ingen har vetoret
- ◆ Loyalitet overfor beslutninger truffet på baggrund af en sådan åben proces.

Ledelse

Enhver fusion kræver en markant ledelse. En sådan ledelse kan bestå af én - eller flere - hoveder (ledelsesudvalg, bestyrelse eller lignende) - det vigtige er først og fremmest, at ledelsen

- ◆ Kan sætte processen i gang og holde snorene samlet
- ◆ Kan træffe beslutninger
- ◆ Kan tage initiativ til refleksion, dialog, overvejelse mm.
- ◆ Kan bevare overblikket udfra et helhedssyn - og ikke handler udfra partikulære interesser
- ◆ Har legitimitet i den samlede organisation, dvs. at den repræsenterer alle parter og ikke kun enkelte interesser.

Ledelse er et ord med mange oftest negative associationer, især på universitetet. Vi er ikke fortalere for en stram, udelukkende resultatorienteret ledelse. Ledelse i denne sammenhæng kan meget bedre beskrives som "leadership" - dvs. en ledelse, der formår at skabe sammenhæng, at initiere en proces hvor alle parter bliver involveret, og som formår både at holde fast ved beslutninger og målsætninger og at lytte og justere kursen, hvis det er påkrævet.

Ledelsen skal være legitim i den samlede organisation - hvilket den har været gennem hele processen. Det er derfor farligt at være leder alene uden en "baggrundsgruppe", en ledergruppe, en bestyrelse - eller hvilket navn man giver en sådan gruppe. En sådan gruppe skal fungere som "hørerør", som sparringspartner, som opsamlingspunkt for diverse partikulære interesser - og samtidig må en sådan gruppe være ansvarlig for helheden og ikke blot forsvare særinteresser.

Dette er en kunst - og det kræver "Fingerspitzgefühl" af alle involverede.

Men der er også brug for ledelse fra de overordnede niveauer - i denne sammenhæng fra fakultetet eller universitetet. Denne overordnede ledelse må spille ganske klart ud med, hvilke interesser de har i en given fusion, hvilke rammer fusionen foregår under, og hvilke resultater man vil være parat (eller ikke parat) til at acceptere. Den overordnede ledelse må spille klart ud med, om en fusion er:

- ◆ Et diktat, hvor alle parter står med ryggen mod muren, og reelt ikke har megen handlingsfrihed
- ◆ En opfordring til samarbejde (men på hvis præmisser?)

- ◆ Et led i en større strategi (organisationsomlægning, besparelser, effektiviseringer mm.)
- ◆ Eller andet

Og - hvis initiativet reelt kommer nedefra, må den overordnede ledelsen også klart tilkendegive sine holdninger til initiativet, så de involverede parter ikke spilder deres tid ved at gå nogle veje, som ikke er "tilladt". Kort sagt - den overordnede ledelse må angive "spilleregler" og må være rede til at kunne fungere som dommere, hvis processen skulle løbe af sporet.

Ressourcer

En fusion vil altid bruge masser af ressourcer - normalt væsentligt mere end man forestiller sig.

Dels skal der bruges ressourcer fra alle de involverede til at deltage i den samlede proces. Møder, planlægning, drøftelser, overvejelser. Der skal udarbejdes oplæg til faglige målsætninger, til organisationsstrukturen, til lokalefordeling mm. Der skal holdes fælles møder, hvor der præsenteres og diskuteres - oftest samtidigt med at de normale opgaver fortsat skal varetages.

Men der skal også bruges ressourcer på analyseopgaver, undersøgelser, informationssøgning, modelarbejde, budgetoplæg, omkostningskalkulationer mm. Det kan anbefales - især ved mere omfangsrige fusioner - at etablere en form for "projekt-stab", som kan assistere ledelsen i sådanne mere omfangsrige opgaver.

"Djævelen ligger gemt i detaljen" - og det er ofte meget svært at skabe en sammenhæng mellem overvejelserne og beslutningerne på

det overordnede niveau - og de konkrete, organisatoriske og administrative implikationer sådanne beslutninger kan have. En sådan stab kan både bestå af en sekretær, en frikøbt VIP- eller AC-medarbejder ansat netop til et sådant fusionsprojekt.

Koordinering er utrolig vigtig i løbet af processen. Det gælder både den interne kommunikation - at sikre at alle får den fornødne information, opfølgning - at alle har svaret efter opfordring, organisering af møder eller seminarer - at kopiere og sørge for at bestille sandwich til lange aftenmøder og at arrangere fælles seminarer ud af huset mm. Det lyder banalt - og det kan virke irrelevant at bruge penge og tid på sådanne ting - men de kan være det lille tynde lag smøremiddel, som får alting til at fungere meget bedre. Fusionen skal nok under alle omstændigheder blive gennemført, men det er måden det bliver gjort på, som i sidste gør en stor forskel på hvordan den nye organisation kommer fra start.

Administrationen som "krystallisationspunkt"

En fusion kræver - næsten uanset omfang - en samordning af mange forskellige administrative procedurer, ordninger, kutymer og andet. Selvom to institutter fra det samme universitet og samme fakultet fusionerer, er der uendelig mange praktiske forhold, som uvægerligt vil være forskellige.

Samordningen af økonomistyring er et stort punkt i sig selv. Der skal opstilles nye kontoplaner, der skal udarbejdes nye arbejdsgange for bevillinger, for den interne budgetlægning og budgetkompetence, for regnskabsføring og anvisningskompetence, for opstilling af regnskabsoplysninger, ledelsesinformation, mm.

Men derudover er der mange små områder, som også skal samordnes for at den nye enhed kan fungere som et sammenhængende institut - om ikke andet for at sikre, at alle medarbejdere bliver bare nogenlunde ens stillet. Her er blot et par eksempler fra dagligdagens verden:

- ◆ Procedurer for fordeling af undervisningstimer, byrdefaktorer, timenormer mm.
- ◆ Fordeling af midler fra puljer til f.eks. rejser, kongresser, apparaturanskaffelser mm.
- ◆ Egen betaling eller institutbetaling for telefonopkald og pc'er
- ◆ Praksis for ansættelse af nye medarbejdere (VIP, TAP, ph.d. mm.)
- ◆ Kutyme for anvendelse af sekretærer, laboranter og andre TAP'ere
- ◆ Fordeling af universitetets overheadmidler for eksterne forskningsbevillinger
- ◆ Lokalefordeling
- ◆ Med meget mere!

En enhedsadministration kan være med til at skabe en organisatorisk sammenhæng ved at sikre, at hele det nye institut kommer til at fungere efter nogenlunde ensartede procedurer og arbejdsgange. Som oftest neutral part i en fusion vil den have en mulighed for at skabe en kommunikation på "gulvniveau" - når VIP'erne ikke kommer til den fælles julefrokost, så skal TAP'erne nok komme.

Det er i hvert fald instituttets erfaring, at det er en stor fordel at etablere en enhedsadministration fra starten af.

Institutidentitet

Det er ikke muligt at skabe en ny institutidentitet på papiret under eventuelle fusionsforhandlinger. En identitet er noget, som vokser langsomt frem, noget, som kan *hjælpes* på vej - men ikke *tvinges* frem.

En identitet kræver symboler og ritualer. Det er ikke store ting, men fx julefrokosten, en sommerudflugt med sjov og leg eller med dans og sport, kan betyde store ting. Et præsentabelt design på brochurer, brevpapir og hjemmeside mm. Løbende "hyrdebrev" fra institutlederen med status og eventuelle gode og dårlige oplevelser under processen.

Identitet kræver også dialog, dvs. åben diskussion og drøftelse af visioner og målene for det nye institut. Hvad er visionen, og hvad er missionen for det nye institut? Hvilke forpligtelser vil man have over for undervisningen og forskningen og de andre eksterne interesser omkring instituttet? Identitet kræver dialog om metoder, om holdninger, om underliggende forståelser af de centrale begreber. Ja, hvad opfatter de forskellige enheder som "god videnskab"?

Konkret er der et stort behov for fora, hvor "alle hører hvad de andre siger". Dvs. fællesmøder, medarbejdermøder eller lignende med åbne, men strukturerede diskussioner.

Konklusion

Fusioner er en lang proces, men det bør ikke afholde en fra at gå

den vej. Fusioner giver netop mulighed for nye samarbejdsformer, tværgående projekter, faglig inspiration og nytænkning.

De har store omkostninger, men de må ligeledes ses som udfordringer, som (forhåbentligt) vil bringe flere fordele med sig.

Bjerger kan flytte sig – hvis de selv bliver spurgt

Af konsulent Kim Martin Nielsen, PUMA

**Interview med fuldmægtig Svend Aage Mogensen, Fakultetssekretariatet,
Det Humanistiske Fakultet, Aarhus Universitet, den 27. februar 2003**

På Det Humanistiske Fakultet ved Aarhus Universitet vil 23 hidtidige institutter og institutlignende centre til sommer være fusioneret til syv. Den 1. august 2002 var strukturen for de 2 første på plads. Processen begyndte med et oplæg fra dekan og prodekan tilbage i 1999, men blev efter en - i begyndelsen - omfattende modstand gradvist til medarbejdernes eget projekt.

Hvad var baggrunden for at institutterne fusionerede?

Allerede for ti år siden kom der et forslag op fra fakultetets daværende dekan om at fusionere. Men dengang "døde" forslaget hurtigt igen.

Det gjorde det ikke da den nye dekan, Bodil Due, for fire år siden lagde op til at en omorganisering var nødvendig for at kunne skabe et udbygget samarbejde i forskningen og flere og bedre tilbud i undervisningen. Murene mellem institutterne var flere steder så at sige blevet lige høje nok, med tendens til kassetækning på flere planer, både hvad angår økonomi, undervisningsudbud og studiestruktur.

Målet var fra begyndelsen at skabe kvalitative forbedringer, udnytte ressourcerne bedre og skabe mere åbne miljøer, både indadtil og udadtil. Forskerne skulle tættere på hinanden, studierne være mere fleksible, og ledelse og administration professionaliseres.

Og mens der nok var enighed om at det var rimelige mål, så skabte det straks stor debat om midlerne, især institutsammenlægningerne. Det har da også været en af opgaverne undervejs; hele tiden at holde in mente hvad der er mål og hvad der er middel i denne proces.

To udefrakommende faktorer blev dog også befordrende for forandringsvilligheden: For det første skulle der spares. Det medførte et omfattende, men dog ikke totalt ansættelsesstop, samtidig med at studentertallet stadig steg. Og i 2001 kom så regeringsskiftet, og samtidig kom nye ledelsesformer og forslag om at nedlægge fag på den politiske dagsorden.

Hvad gjorde de enkelte institutter for at forberede sammenlægningen og hvilke overvejelser lå til grund for jeres tilgang?

De fleste af institutterne har udviklet sig ved knopskydning gennem de 75 år vi har eksisteret. Mest spektakulært, så er ét institut i sin tid udsprunget af faglig uenighed mellem to professorer, mens de fleste 'nye' institutter er opstået når et fagområde er blevet stort nok.

Med skiftende valgte ledere, hvor lederjobbet ofte har været en slags turnusordning, har institutpolitik typisk været konsensusøgende, og det lægger ikke naturligt op til fusionstanker. Det har fordret at fagene selv kom på banen og udtrykte hvad der ville være meningsfuldt for dem i forbindelse med en ny organisering.

Initiativet kom som sagt fra dekanatet i 1999, men blev lagt ud til diskussion på institutterne. Nogle fag var hurtige til at identificere de fælles faglige rødder og kom med konkrete planer. De fag som hurtigt blev enige, fik lov til at fusionere som ønsket, og det gik egentlig relativt hurtigt med at få det på plads, sådan cirka to år. Andre fag har skullet coaches og støttes i processen. Her har vi bl.a. brugt forskellige grader af konsulenthjælp udefra. Men det har hele tiden været politikken at de ansatte selv skulle definere hvordan deres institut skulle organiseres.

Enkelte ansatte har dog sat hælene i til det sidste.

Hvordan blev fusionen formidlet og hvilke overvejelser lå der til grund for at man valgte at gøre det på denne måde?

I begyndelsen sparrede vi med SCKK (Statens Center for Kompetence og Kvalitetsudvikling) som kunne rådgive os om forandringsprocesser generelt. Deres konsulenter har været ude og holde oplæg på stormøder om de generelle faldgruber og opmærksomhedspunkter. Det samme var også professor Carl Bache fra Syddansk Universitet, som fungerede som dekan på humaniora i Odense under deres sammenlægning. Det var tydeligt at medarbejderne satte stor pris på at høre erfaringer fra én, som havde været igennem processen selv.

Der er blevet diskuteret meget, både på nettet, i fakultets- og institut-aviser, på møder, på gange og i kantiner, og det er mit indtryk at en omfattende dialog er den eneste vej til målet. Ingen forslag er blevet udelukket fra starten. Vi har forsøgt at holde dagsordenen åben så længe som muligt. Da tiden så var moden til beslutninger, var det – i overensstemmelse med vores demokratiske struktur – Fakultetsrådet der traf den overordnede beslutning om at fusionerne skulle gen-

nemføres. Men det har krævet en aktiv ledelse bagefter at få sat de rigtige fag sammen; det er ikke nemt når A vil være sammen med B og B med C, når C hellere vil være sammen med D og E. Men selv om alle fag nu har fundet deres plads i den ny institutstruktur, så fortsætter diskussionen, heldigvis da, for vores mål bliver jo ikke nået med at skifte brevpapir.

En anden aktivitet i processen har været de konkrete forhandlinger. Der har været nedsat en række udvalg og arbejdsgrupper udpeget af dekanen omkring forskellige temaer f.eks. økonomi, struktur og studier, hvor vi bevidst har forsøgt at få både tilhængere og modstanderne med. Alle disse udvalg og arbejdsgrupper er kommet med oplæg og forslag. Dekanaten har været på flere besøgsrunder og der har været et væld af fællesmøder, både på fakultetsniveau og nok vigtigst på institutniveau, altså den type forhandlinger, hvor institutterne selv har sat sig ned og talt sammen. Og når man har fået aftalt en fusion, så har fakultetet finansieret såkaldte fusionsseminarer – eller teambuilding-seminarer – for det nye instituts medarbejdere.

Endelig har fakultetet understøttet en konstant, åben kommunikation om fusionen via debat på vores hjemmeside – der er nok omkring 100 indlæg, og de fleste er temmelig lange – og artikler i vores fakultetsblad, HUMavisen.

Hvilke måder at håndtere forandringen på har I observeret I undervejs? Hvilke fløje blev dannet og hvilke holdninger blev der givet udtryk for?

Vi har set alle reaktioner. Første reaktion kom på det argument, at fusionen kunne bidrage til en forbedring af kvaliteten i forskning og undervisning. Er man forsker på højeste plan inden for et område

kan enhver snak om kvalitetsforbedringer blive opfattet som en mangling på respekt eller endda nedgørelse af ens arbejde.

En anden reaktion er kommet fra den gruppe, som godt kunne se et potentiale. En lang række lektorer føler at de er blevet bemærket og føler sig bekræftet. For dem har fusionen gjort at de har kunnet udvide deres faglige territorium. Det drejer sig nok om dem hvis forskning ikke ligger i så faste rammer, hvorfor de er præget af en større fleksibilitet. Og her snakker vi nok overvejende om den yngste halvdel af lærergruppen, men der er absolut mange undtagelser.

En tredje gruppe er de forskere som har markeret sig med det synspunkt at de ikke har kunnet se hvad de skulle kunne få ud af at opdyrke nye områder inden for deres fag, og som har set fusionsplanerne som en ændring af ledelse og administration, og ikke som en ændring af deres daglige arbejde med forskning og undervisning.

En fjerde gruppe er dem som har været afventende eller passive. Dem har vi forsøgt at lokke ud af buskene med seminarer, fakultære temadage og interne debatter på institutterne.

Endelig er der sekretærerne. Flere af dem sagde i begyndelsen at de var nervøse for at sammenlægningerne var et rationaliseringsprojekt der måske kunne betyde at de mistede jobbet eller fik helt andre opgaver end de var vant til. Vores mest erfarne sekretærer har været ankerfigurer i flere årtier på institutsekretariatene mens institutledere jo kom og gik. Det kunne der jo også blive lavet om på. Men også her har mange ændret holdning, efterhånden som man fik øje på de positive perspektiver, og flere steder er sekretærerne gået sammen om selv at foreslå en ny arbejdsdeling på storinstituttet. Det

står stadig åbent om der rent fysisk skal være separate eller centrale sekretariater på institutterne. Det beslutter institutterne selv.

I hvor høj grad er det lykkedes at få instituttet til at fungere som en helhed?

Det kan jeg måske svare på om tre-fire år, men billedet begynder at tegne sig rigtigt godt nu. Og de erfaringer vi gør et sted skal deles med de næste, der står over for processen. De positive resultater som medarbejderne fremhæver, er når det lykkes at finde sammen om fælles undervisningsudbud og gensidig inspiration i forhold til forskningen. Der er slået hul i murene mellem fag og institutter, og lektorerne kan bevæge sig mere frit.

Bekymringen har hele tiden været at processen kun medførte formelle, strukturelle ændringer som jo udadtil også er det umiddelbart mest synlige. Men, igen, det er en vigtig pointe at det tager tid at få bundfældet en ny kultur inden for de nye rammer.

Hvis I skulle give gode råd til institutter der skal fusionere, hvilke idéer, tankegange, holdninger og strategier kan de, ud fra jeres erfaringer, have gavn af?

Set her fra fakultetssekretariatet, så havde vi god gavn af konsulentbistanden i begyndelsen. Det er jo turbulent farvand at ændre organisationen, så det er betryggende at have nogen udenforstående der som lodsens kan fortælle at vi er i smult vande trods bølgegangen. Og det kan lyde banalt, men en ægte åbenhed er meget vigtig. Der må ikke være skjulte dagsordener.

På trods af frygten for at have for mange kokke, så tror jeg at man skal inddrage så mange som muligt i groft sagt så meget som mu-

ligt, og ikke lade nogen sidde og isolere sig. Man skal også være forberedt på kritik og anklager om for eksempel skjulte dagsordener. Der kommer en masse frustrationer ud og alle kan blive ramt af dem. Alle mennesker reagerer når der kommer nogen og foreslår at lave om på deres hverdag. Med åbne arme eller med parader. Og alle reaktioner skal have et legitimt rum at udfolde sig i.

Vil du vide mere om sammenlægningerne på Det Humanistiske Fakultet, Aarhus Universitet kan du finde en del af debatten på:

<http://www.hum.au.dk/nyheder/debat/struktur/index.htm>

Her ligger blandt andet dekanatets kronik bragt i JP Århus 26. januar 2003. I denne hedder det at "En gammel vittighed siger, at det at ændre på en organisations struktur kan sammenlignes med at lave om på en kirkegård. Man får ingen hjælp indefra. Men sådan har det ikke været på Det Humanistiske Fakultet på Aarhus Universitet, hvor medarbejderne i fællesskab det seneste halvandet års tid har arbejdet sig frem til en omorganisering af deres arbejdsplads... efter en grundig og til tider livlig debat blandt fakultetets ca. 400 ansatte og godt 8000 studerende."



Fusioner i et systemisk perspektiv

Af Gitte Haslebo

Gitte Haslebo er specialist og supervisor i arbejds- og organisationspsykologi, og har desuden en omfattende efteruddannelse inden for proceskonsultation og systemisk konsultation. Siden 1991 selvstændig konsulent og driver i dag virksomheden Erhvervspsykologisk Konsultation, Gitte Haslebo ApS. De primære arbejdsfelter er organisationsudvikling, konfliktløsning og individuel ledersupervision.

Fusionen som en ustyrlig proces

Fusionen er en særlig omfattende og gennemgribende organisationsforandring. En meget stor andel af ledere og medarbejdere udsættes inden for en årrække for en fusion. Alligevel oplever de færreste denne som en »normal« foreteelse, men som en undtagelse - en særlig periode, hvor der sættes spørgsmålstejn ved alt. Dette gælder ikke blot organisationens rammer, den formelle struktur, adresse, logo, teknologi og arbejdsprocedurer, men også de spørgsmål, som er vitale for den enkelte medarbejders arbejdstilfredshed og muligheder for at yde sit bedste. Fusionsbeslutningen træffes i et univers af politiske og / eller forretningsstrategiske overvejelser og på basis af et grundigt analysearbejde med ræsonnementer og beskrivelser i grove træk af den nye organisation. Efter selve fusionsbeslutningen skal denne beskrivelse bringes til live og gøres til virkelighed af de implicerede ledere og medarbejdere. De psykologiske

udfordringer i denne proces er store. De handler blandt andet om følgende:

- ◆ For ledelsen er der tale om en vanskelig opgave, der stiller store krav til robusthed, rummelighed og handlekraft. Hvis denne opgave tilmed skal løftes i en situation, hvor ledernes egne ansættelsesvilkår og råderum i den nye organisation endnu ikke er afklaret - og det er ofte tilfældet - bliver det ekstra svært.
- ◆ Både ledere og medarbejderes kompetencer og kvalitetsforståelser skal genskabes i nye sammenhænge, hvor der endnu ikke er udviklet fælles sprog, kultur og værdigrundlag.
- ◆ Fusionsprocessen lader sig kun delvis planlægge. På grund af kompleksiteten vil der altid være tale om en vis grad af uforudsigelighed. Timingen af beslutninger og brugen af envejskommunikation og dialog spiller en stor rolle for forløbet.

I lyset af disse udfordringer er det vigtigt at overveje, hvilke tanker og forestillinger om fusioner, der kan være en hjælp. Hvad er egentlig en god teori om fusioner? Hvilke tanker kan inspirere til nye måder at forholde sig til fusionsprocessen på - både som leder og medarbejder? På hvilke måder kan erhvervspsykologisk konsultation hjælpe i disse processer? Hvordan kan nye indfaldsvinkler til at forstå de psykologiske dynamikker i organisationer, der fusioneres, inspirere til at bruge mere udviklings- og energiskabende metoder?

Hvordan kan vi forstå fusionen?

Nedenfor skildrer jeg to forskellige måder at forstå fusioner på.

Problem- og mangeltænkningen er nok den mest udbredte. I den opfattes fusionen som en udefra kommende trussel. I mange

socialpsykologiske undersøgelser tages dette udgangspunkt: fusionen ses som en dramatisk krisefremkaldende begivenhed, som medarbejderne reagerer på med vrede, sorg, modløshed, resignation og dalende arbejds motivation.

Medarbejderen betragtes som et offer, der skal beskyttes. I nogle organisationer får denne opfattelse ledelsen til at inddrage medarbejderne så sent som muligt for at beskytte dem mod unødige bekymringer. Af samme grund informerer ledelsen først medarbejderne i takt med, at den træffer beslutninger om, hvorledes de forskellige konsekvenser af fusionen skal håndteres. Og medarbejderne »skånes« for de mange overvejelser, der ligger til grund for beslutningerne. Fokus er på den enkelte person og dennes reaktionsmønstre.

I problem- og mangeltænkningen er forståelsen af organisationen præget af en mekanisk tankegang. Efter fusionen skal de to organisationer brydes ned i nogle enkeltdele, som samles på en ny måde i den fusionerede organisation. Ligesom legoklodser kan enkeltdele kombineres uden, at de ændrer karakter. Sådan er tankegangen, men spørgsmålet er, om dette er en nyttig måde at forstå virkeligheden på?

Når medarbejderen ses som et offer, og organisationen ses som et samlesæt, bliver det ledelsens opgave at være problemknuser, at overvinde barrierer og fjerne modstand. Visionen i fusionen skal realiseres, og chefer og ledere gøres ansvarlige for at fjerne medarbejdernes »modstand mod forandring« og sikre, at de beregnede gevinster af fusionen kan indhøstes.

I stedet vil jeg anbefale **ressourcetænkningen**, som er mere veleg-

net til at skabe energi, engagement, nye sociale relationer og håb for og tro på fremtiden. De to forskellige måder at forstå fusionen på er vist i oversigten nedenfor.

I ressourcetænkningen 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. Organisationen ses ikke som et samlesæt af byggeklodser, men som en levende organisme, der stræber mod en positiv fremtid. I forlængelse heraf bliver det vigtige opgaver for ledelsen at skabe et frirum for dialog, at hjælpe medarbejderne til at få sat ord på deres forestillinger om fusionen og at få øje på medarbejdernes engagement og kompetencer.

	Problem- og mangeltænkning	Ressourcetænkning
Fusionen ses som	en trussel	en mulighed
Medarbejderen ses som	offer	aktør
Fokus er på	individet	relationer
Organisationer ses som	et samlesæt	en levende organisme
Ledelsens opgave er	<ul style="list-style-type: none"> - at knuse problemer - at overvinde barrierer - at fjerne modstand 	<ul style="list-style-type: none"> - at gøde jorden - at skabe rum for dialog - at følge de positive kræfter

Når vandene skilles i organisationen

Efter at fusionsbeslutningen er truffet og offentliggjort, er der en stor risiko for, at kommunikationen i det formelle og uformelle system skilles ad. Ledelsen informerer via det formelle system medarbejderne om strategi, de forventede fordele ved fusionen og planerne. Denne information finder sted på et overordnet og abstrakt plan. Medarbejderne er optaget af de mange nære og konkrete spørgsmål så som

- ◆ »Bliver jeg flyttet over i en anden afdeling?«
- ◆ »Hvem bliver min leder og kolleger?«
- ◆ »Får jeg stadig mulighed for at udføre det arbejde, jeg er bedst til?«

Sådanne spørgsmål kan den første fases ledelsesinformation sjældent give svar på. I stedet forsøger medarbejderne via en øget kommunikation i det uformelle system at hjælpe hinanden med at udregne eller gætte sig til svarene. Afstanden mellem det formelle og uformelle system øges. Ledelsen forstærker kommunikationen i det formelle system ud fra de bedste hensigter men kender ofte ikke medarbejdernes spørgsmål og forestillinger. Derfor rammer informationen ved siden af i den forstand, at den ikke opleves som relevant af medarbejderne. Kommunikationen øges også i det uformelle system, uden at ledelsen kender særlig meget til indholdet. Når det formelle system ikke kan levere en »mening i galskaben«, så søger medarbejderne selv at skabe den.

De forestillinger, som medarbejderne skaber sig om fusionen gør pokker til forskel på, hvorledes forløbet bliver. Lad mig give 2 eksempler på sådanne forestillingsbilleder, som jeg er stødt på som

konsulent. I en socialforvaltning skulle der ske en sammenlægning mellem en stor og en lille organisatorisk enhed. Her mødte jeg hos mange medarbejdere den opfattelse, at sammenlægningen var en kannibalistisk handling: Den store ville æde den lille.

Et sådan forestillingsbillede kaster et dystert lys over sammenlægningen og vil øve stor indflydelse på, hvordan enhver information fra ledelsen vil blive opfattet og fortolket.

I en anden konsulentopgave talte mange om, at fusionen var som » et godt gammeldags fornuftsægteskab«. Der var næppe, sagde man, tale om en hed forårsforelskelse, men på den anden side var der gode muligheder for, at de to parter ville kunne støtte og komplettere hinanden.

Dialog er altafgørende for at forebygge, at vandene skilles og for at sikre, at både lederes og medarbejderes energi, engagement og tanker kan påvirke hinanden og være med til at skabe og synliggøre nogle positive forestillingsbilleder om fusionen og fremtiden.

Udfordringer for ledelsen

Ledere på forskellige niveauer i organisationer, der fusioneres, har ikke de samme muligheder for at yde en konstruktiv indsats i planlægningen og gennemførelsen af fusionen, efter at beslutningen om fusion er truffet. Sædvanligvis har den store gruppe af mellemledere ikke været inddraget i overvejelserne om, hvorvidt fusionen kunne og skulle besluttes (og det kan næppe være anderledes). Ofte informeres de først på samme tidspunkt som medarbejderne, hvilket sætter dem i en utrolig vanskelig situation. For de fleste mennesker er det ikke psykologisk muligt at rumme andres usikkerhed og invite-

re til personlig stillingtagen og åbne diskussioner, hvis ens egen skæbne i organisationen er et stort spørgsmålstejn.

Derfor er *det første* og det bedste, den enkelte leder kan gøre, at sørge for så hurtigt som muligt **at få afklaret sin egen formelle og psykologiske kontrakt**. Her gælder det om at argumentere for sin sag og stille krav til den øverste ledelse - ikke bare for sin egen skyld, men også for at kunne koncentrere sig om ledere og medarbejdere på niveauet under.

For *det andet* vil det være et vigtigt skridt, at ledere på alle niveauer **siger farvel til begrebet »modstand mod forandring«**. Brugen af dette begreb frister lederen til at lægge mærke til eksempler på, hvordan medarbejdere gør noget andet end ønsket, hvornår medarbejdere skuffer og er ud til bens. Dybest set bygger begrebet på en forestilling om at mennesker lader sig ændre ved påvirkninger udefra. I den systemiske tænkning er dette en illusion. Mennesker ændrer og udvikler sig i den udstrækning, det er muligt for dem at vælge at koble sig på nye begivenheder med egen identitet og selvrespekt i behold. Ledere og medarbejdere vil forholde sig til fusionen ud fra deres egen indre verden og forudsætninger. Når begrebet »modstand mod forandring« bruges sker der det, at en person betragtes udefra, hans handlinger forstås ud fra iagttagersens perspektiv.

Iagttageren konstaterer, at medarbejderen ikke handler som ønsket og - i mangel på forklaring på hvorfor - søger han tilflugt i forklaringsmodellen »modstand mod forandring«. Set fra medarbejderens perspektiv kan der være alle mulige gode grunde til handlingen. Hvilke grunde afskærer lederen sig fra at finde ud af. Når konklusionen »modstand mod forandring« er draget, er der nemlig ikke mere at un-

dre sig over. Medarbejderen har demonstreret sin manglende vilje til at medvirke til forandring, og sådan er det! Lederen fristes herefter til at forklare, manuducere og overtale, hvorved medarbejderen ikke får mulighed for at undersøge og gøre rede for sine oplevelser og måder at forstå situationen på.

Et farvel til begrebet »modstand mod forandring« vil være en stor udfordring for lederen. Når den tages op, åbnes helt nye muligheder for handling. Ved at sætte sig i den enkelte medarbejders sted, vil lederen få øje på andre facetter og nuancer af fusionen og dens konsekvenser og blive i stand til at se medarbejderens handlinger som forsøg på at skabe ny mening.

For *det tredje* er det vigtigt, at lederne ruster sig med tålmodighed. Udvikling af nye tanker, afklaring af gamle vaner, opbygning af nye relationer til andre mennesker og opdagelsen af nye sammenhænge kræver et frirum for dialog og er alt sammen processer, som tager tid og ikke lader sig forcere. Det er således hverken udtryk for menneskelig uformåenhed, ond vilje eller ledelsesmæssig afmagt og inkompetence, at visionen om den fusionerede virksomhed ikke bliver gjort til virkelighed fra den ene dag til den anden eller fra den ene måned til den anden.

Den store balancekunst for lederne er således både at kunne acceptere en længere proces, hvor medarbejderne inddrages i diskussioner og dialog om den konkrete realisering, og at kunne fastholde, at de fundamentale elementer i fusionsbeslutningen ikke står til diskussion. En tidlig inddragelse af medarbejderne vil næppe betyde, at perioden frem til det tidspunkt, hvor organisationen er på plads, vil blive længere. Måske, endda tværtimod.

Som en sidste, pointe vil jeg understøtte betydningen af, at ledere dyrker en anerkendende ledelsesstil - især i perioder efter beslutninger om fusion eller gennemgribende strukturændringer.

Anerkendelse er med til at synliggøre ressourcer, kompetencer og de gode resultater og får mennesker til at vokse og tro på sig selv. Anerkendelse kanalisere opmærksomheden i en organisation ind på de erfaringsområder, hvorfra ideer og visioner kan springe. Mennesker og organisationer udvikler sig i retning af de temaer vi udforsker. Så hvorfor ikke vælge de positive temaer?

© Erhvervspsykologisk Konsultation Gitte Haslebo ApS 39620505

Sammenbragte børn - medarbejderreaktioner på fusioner

Af Ole Steen Andersen og Jan Bendix

Ole Steen Andersen er arkitekt og har HD i organisation. Siden 1989 ansat i Sant + Bendix A/S med forandringsledelse som et væsentligt speciale. Forfatter til en række bøger om ledelse, organisation og samarbejde. Ekstern lektor ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi ved Handelshøjskolen, København.

Jan Bendix er civilingeniør og direktør i Sant + Bendix A/S. Har bred erfaring som konsulent inden for områderne organisatorisk forandring og teknologisk fornyelse. Forfatter til en række bøger og artikler om ledelsesmæssige og teknologiske emner. Censor ved DTU, AUC, RUC og Handelshøjskolen, Århus.

Når topledere fortæller om deres erfaringer med *gennemførelse* af fusioner, er det typisk med vægt på kaotiske og enerverende oplevelser. Konflikter, strabadser og personligt belastende situationer ligger til grund for følgende udtalelser fra ledere, som vi har talt med:

»Selvom jeg var overbevist om, at fusionen var både fornuftig og nødvendig, så må jeg indrømme, at det i en lang periode var ubehageligt at møde på arbejdet«.

»Det første år efter fusionen har uden tvivl været det hårdeste år i mit arbejdsliv«.

Det er tankevækkende, at sådanne udtalelser stammer fra de mennesker, som har været med til at *beslutte* fusionen¹. Når beslutningstagerne oplever fusionsprocessen som kaotisk og vanskelig, kan det

1. Vi anvender begrebet fusion som fællesbetegnelse for fusioner og opkøb.

næppe undre, at de medarbejdere, som *ikke* har medvirket i beslutningsprocessen, typisk har endnu større vanskeligheder med at sluge og fordøje de oplevelser, som fusionen byder dem.

Denne artikels formål er at undersøge den *choktilstand*, som en fusion ofte påfører de medarbejdere, der sammenføres. Med baggrund i denne analyse formulerer vi en række spørgsmål, som bør overvejes i forbindelse med en fusion. Vi mener, at det er mere relevant at tale om spørgsmål end om løsningsforslag, idet fusioner er så menneskeligt komplicerede, at det på forhånd er udelukket at finde lette løsninger. Dette synspunkt kan illustreres med et citat fra artiklen »The Merger Syndrome«:

»Even the best preparations can only do so much. You can't prepare people to be hit by a truck«. (Marks & Mirvis, 1986)

Det er således kompliceret at finde farbare veje gennem den mentale urskov, som i løbet af kort tid skyder op i forbindelse med en fusion. Imidlertid er det nødvendigt at gøre forsøget. Ellers vil man sætte fordelene ved fusionen over styr i takt med, at de vigtigste medarbejdere enten forlader virksomheden, eller at de bruger deres kræfter på at bekæmpe hinanden.

Fusionen som et ægteskab nr. to

At slå to virksomheder sammen til én sætter flere processer i gang, end det er menneskeligt muligt at overskue. Derfor kan det være nyttigt at betjene sig af en metafor for at danne en form for overblik. Som metafor har vi valgt at anvende den situation, hvor to modne mennesker beslutter sig for at flytte sammen. Hér tror og håber de to mennesker på, at de sammen kan skabe et bedre liv, end hvis de lever hver for sig. De »tekniske« aspekter af denne sammenflytning, såsom valg af fælles bolig, økonomiske fordelingsprincipper, indflyt-

ningsplaner osv., ofres ofte stor opmærksomhed i startfasen. Når disse forhold er kommet på plads, og man er flyttet sammen, opdager parterne imidlertid ofte, at de har glemt at tænke over alle de *væsentlige* aspekter ved sammenføringen. De væsentlige aspekter omfatter blandt andet parternes forskelligheder og usikkerheder. Hertil kommer vanskelighederne ved at få de sammenbragte børn til at acceptere »de andre« i den nye familie.

Selvom mange af disse vanskeligheder i virkeligheden er mulige at forudse, kommer de alligevel oftest bag på beslutningstagerne. Hvis ikke parterne er udstyret med et højt mentalt beredskab, herunder tålmodighed og tolerance overfor hinanden, vil fusionen hurtigt blive sat under pres.

Vi vil senere i artiklen vende tilbage til metaforen om ægteskab nr. to. Inden da vil vi med tre fusionscases illustrere nogle af de faldgruber, der typisk vanskeliggør fusioner.

Overdreven tiltro til økonomiske incitament

Bestyrelserne for to veletablerede virksomheder i plastbranchen blev i begyndelsen af 1990'erne enige om at slå de to selskaber sammen til ét. Der var stort sammenfald mellem de to virksomheders produkter, men de henvendte sig til forskellige kundetyper.

Hovedidéen bag fusionen var, at man ville samle produktionen ét sted. Den herved opnåede rationaliseringsgevinst skulle først og fremmest anvendes til at styrke markedsføring og produktudvikling. Den ene virksomhed var lokaliseret i Jylland, mens den anden var beliggende i Københavnsområdet.

Da den jyske fabrik var den mest moderne, og da den havde den fornødne kapacitet til at rumme den fusionerede virksomheds samlede produktion, blev det som en del af fusionsaftalen besluttet at lukke den københavnske fabrik. Ledelsen fremlagde i umiddelbar for-

længelse af fusionsforhandlingerne planerne for lukningen af den københavnske fabrik i det københavnske samarbejdsudvalg. Det ene formål med denne fremlæggelse var at informere alle ansatte om, at de ville få et skriftligt tilbud om, at de på gunstige økonomiske vilkår kunne fortsætte i virksomheden, hvis de flyttede med til Jylland. Det andet formål var at overholde de bestemmelser om information og procedure, som loven om kollektive afskedigelser anviser.

Virksomheden havde på forhånd arrangeret besøgsrejser til Jylland, hvor de københavnske medarbejdere kunne møde de jyske kolleger, og hvor de sammen med deres familier kunne få en rundvisning til potentielle boliger.

Der blev herudover gjort en særlig indsats for at fastholde den københavnske fabriks nøglemedarbejdere, primært de som havde vigtig specialistviden, i virksomheden. Denne indsats gik dels ud på at tilbyde disse medarbejdere særligt favorable ansættelsesvilkår. Betydelige sekscifrede engangsydelser og lønforhøjelser på op til 25% blev tilbudt de, som ville binde sig til at arbejde i mindst to år i den jyske fabrik.

For virksomheden blev resultatet af anstrengelserne meget nedslående. Af de cirka 100 timelønnede medarbejdere ønskede *ingen* at flytte med til Jylland. Af de cirka 20 betroede funktionærer tog kun *to* mod virksomhedens tilbud. Begge disse medarbejdere forlod derfor jobbet, så snart de fik mulighed for det. Denne massive afvisning kom helt bag på ledelsen, og den nyfusionerede virksomhed kom i så store vanskeligheder, at dens eksistens blev truet.

Eksemplet fra plastindustrien viser, at selv en grundig og velment planlægning kan blive kuldkastet af uforudsete menneskelige reaktioner. I eksemplet havde ledelsen fokuseret meget på fusionens rationelle aspekter, og i forhold til medarbejderne primært tænkt i økonomiske baner. Ledelsen troede, at de københavnske medarbejdere

ville »sluge pillen«, hvis den var sukret godt ind i bedre personlig økonomi for den enkelte. Men for den enkelte medarbejder er privatøkonomien kun én ud af mange faktorer, som afgør, om man afviser eller accepterer en forandring.

Overdreven tiltro til, at når struktur og rammer er på plads, så finder medarbejderne ud af at samarbejde

To mangeårige konkurrenter i jernindustrien blev fusioneret, blandt andet for at imødegå stigende udenlandsk konkurrence. Logikken bag fusionen handlede blandt andet om at specialisere produktionerne på de gamle virksomheders fabrikker og om at samle produktudviklingskræfterne. Der blev således ikke lukket fabrikker eller fyret medarbejdere i forbindelse med fusionen. Da de to gamle virksomheder endvidere var beliggende i samme landsdel, var det heller ikke nødvendigt for nogen af medarbejderne at flytte bopæl som følge af fusionen. Derimod skulle en del medarbejdere skifte arbejdsplads, ligesom mange fik nye arbejdskolleger fra den gamle konkurrent.

For mange medarbejdere har denne forandring været så betydelig, at de efter 6-12 måneder søgte nyt arbejde uden for virksomheden. Mange af de ældre medarbejdere, som ikke ønsker at skifte arbejdsplads, eller som ikke har haft mulighed for det, afviser fusionen på en mindre synlig måde: *De fortsætter med at benytte netværket fra den gamle virksomhed.* I den fælles produktudviklingsafdeling er det således tydeligt, selv fem år efter fusionen, at medarbejderne fra de gamle virksomheder fortrinsvis arbejder sammen med deres gamle kolleger. Indarbejdede vaner og forestillinger om de andre som »konkurrenten« er svære at erstatte med nye vaner og forestillinger.

Ledelsen antog, at når der blev udarbejdet en ny organisationsplan og etableret egnede lokaler, hvor medarbejderne fra de gamle

virksomheder blev ført sammen, så ville resten »gå af sig selv«. I dag må ledelsen erkende, at denne filosofi ikke er holdbar. Medarbejdernes holdninger og vaner repræsenterer stærke kræfter. Det er således ikke tilstrækkeligt at stille rammer til rådighed. Det svarer til, at værten ved et middagsselskab opfordrer gæsterne til at sætte sig, hvor de vil. I sådanne tilfælde vil de fleste mennesker sætte sig sammen med folk, som de kender i forvejen.

Overdreven tiltro til medarbejdernes psykiske robusthed

Da to forsikringselskaber blev sammenlagt til ét, var der ingen hast med at gennemføre organisationsomlægningerne, fordi selskabet var ganske velkonsolideret. Imidlertid stod det klart for alle, at cirka halvdelen af chefgruppen før eller siden skulle afskediges, da der jo ikke var grund til at have to administrationschefer, to IT-chefer osv. Imidlertid gik der næsten et halvt år, før der kom navne på fyringerne. I dette halve år var alle chefer meget opmærksomme på at bringe sig selv i position til de fremtidige chefstillinger. Som led i denne personlige markedsføring gjaldt det for cheferne om at opretholde en glad og »tjekket« facade, selvom man følte sig usikker og ensom.

Også andre steder i organisationen gik mange medarbejdere rundt med en følelse af at tilhøre en »truet dyreart« uden at turde lufte sin frygt for fremtiden. For hvad kunne ledelsen ikke tænke, hvis den hørte, at man var en bekymret eller brokkende medarbejder?

Sådanne faser kan blive katastrofale for både den enkelte medarbejder og for samarbejds klimaet.

Hertil kommer, at den anspændte situation ofte fortsætter i lang tid efter, at de hårde beslutninger om afskedigelser, degraderinger mm. er truffet. De tilbageblevne kan føle skyld og være stressede over forløbet. I virkeligheden har de ofte lige så stort et behov for at få behandlet deres situation som dem, der må forlade deres stillinger

og/eller organisationen. Men dette behov vil omgivelserne slet ikke have forståelse for. De tilbageblevne er jo »vinderne«, som nu må bevise, at de var det rigtige valg. Dette pres bliver særligt tydeligt og voldsomt, hvis de afskedigede medarbejdere forventes at gå på arbejde i hele opsigelsesperioden. I denne periode konfronteres »vindere« og »tabere« dagligt, hvilket stiller yderligere krav om taktfølelse og skuespilkunst hos »vinderne«. En fusioneret virksomhed vil således ofte være bemandede med udbrændte medarbejdere, hvor loyalitetsfølelsen over for organisationen kan være for nedadgående. Denne udpining af de menneskelige ressourcer i forbindelse med selve fusionsprocessen er efter vores mening en hovedforklaring på, at forventningerne til fusioner så ofte skuffes.

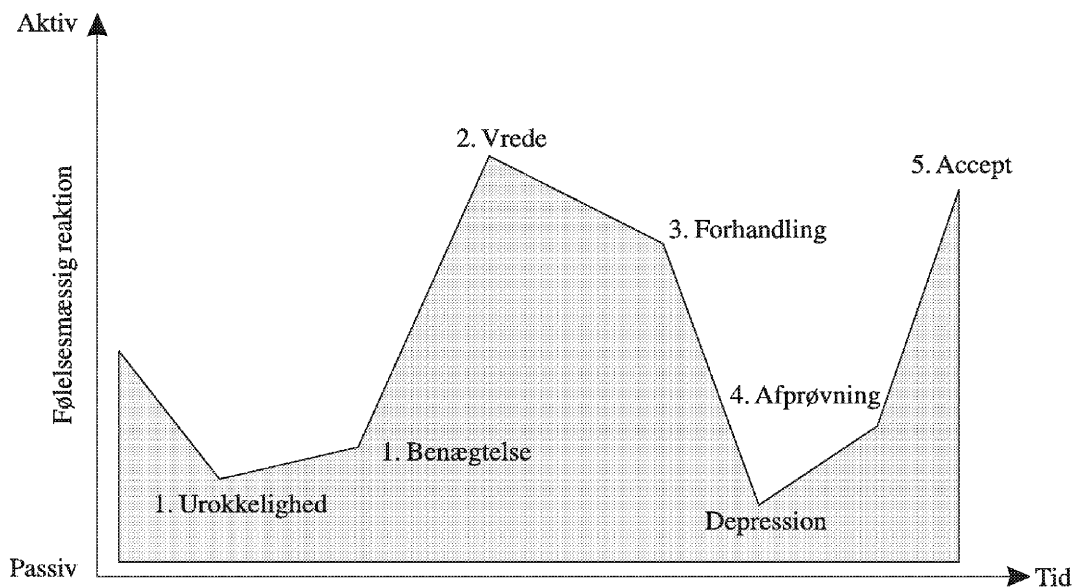
Fusioner påfører medarbejderne kriser

De tre eksempler ovenfor har det fællestræk, at ledelserne overser eller bagatelliserer, at en fusion er et psykologisk traume for de medarbejdere, som ikke har deltaget i beslutningsprocessen.

For at fortsætte indledningsmetaforen med ægteskab nr. to, så svarer mange fusioner til, at de to parter børn får at vide, at nu skal de fremover bo sammen, uden at de selv har været med til at beslutte det. En sådan besked hensætter ofte de berørte i en tilstand af chok. Denne choktilstand repræsenterer første fase i et kriseforløb, som er illustreret i figur 6.1.

Figuren, som bygger på erfaringer fra mennesker, der har været i terapi i forbindelse med kriser, viser blandt andet, at en uforudset kritisk hændelse i en periode påvirker menneskers evne til at fungere normalt og produktivt. Varigheden af denne nedsatte evne til at fungere normalt afhænger, dels af det enkelte menneskes robusthed, og dels af krisens omfang.

Figur 6.1. Følelsesmæssige reaktioner i et kriseforløb



Kilde: Elisabeth Kübler-Ross (se Connor, Daryl 1993).

I forbindelse med en fusion kan forløbet eksempelvis tage sig således ud:

1. Urokkelighed/benægtelse

Når de første informationer, om en forestående fusion, når frem til medarbejderen, afvises disse som »usandsynlige«. Når fusionen alligevel bliver en realitet, kommenteres det med ord som »det får nok ingen betydning for mig« eller »det er noget, de høje herrer får tiden til at gå med«.

2. Vrede

Når fusionens konsekvenser for medarbejderen tegner sig tydeligere, for eksempel ved at han forventes at arbejde sammen med nye kolleger eller skal flytte arbejdssted, kommer kløerne frem. »Det er urimeligt«, »hvem har ansvaret for det her?«, »jeg nægter at medvirke« og »hvis det skal være på dén måde, så finder jeg et nyt job« er overskrifter på typiske rygmarvsreaktioner i denne fase.

3. Forhandling

Når medarbejderen indser, at han er nødt til at gå ind på de nye præmisser, hvis han fortsat ønsker at være ansat i firmaet, begynder han typisk at opstille nogle betingelser for at være med. Ofte vil disse betingelser handle om, at han gerne vil bevare så meget af fortiden som muligt. Det kan dreje sig om alt fra lønforhold til arbejdsmetoder og redskaber.

4. Afprøvning

Den nye arbejdssituation afprøves. Dette sker ofte i en forsigtig eller anspændt atmosfære. De nye kolleger skal kigge hinanden an, og mange fordomme skal testes. I nogle tilfælde bekræftes man i ens »værste forestillinger« om den nye situation, i andre tilfælde viser det sig, at »det ikke er helt så ringe endda«. Uanset hvordan balancen er mellem disse to yderpoler, vil medarbejderne i denne fase ofte fungere trægt og næsten opgivende.

5. Accept

Denne fase svarer til, at man har vænnet sig til en ny bolig. Gradvis opdager man, at livet faktisk fortsætter, og på et tidspunkt opgiver man den nostalgiske længsel efter fortiden. I mange tilfælde oplever medarbejderen, at den nye situation faktisk er et væsentligt fremskridt i forhold til den gamle situation. Det er under alle omstændigheder »a fact of life«, at fusionen er gennemført. Det gælder om at

få det bedst mulige ud af situationen, for vi kan jo ikke dreje tiden tilbage. Medarbejderens fulde accept er opnået, når han bidrager loyalt til at udvikle den nye virksomhed på de nye præmisser.

Sammenfattende om fusionens indvirkning på virksomheden og medarbejderne

I artiklen »Mergers and Acquisitions: The Human Equation« opstiller Bruckman og Peters (1987) en model, der giver et overblik over de kræfter, som iværksættes i forbindelse med en fusion. Disse kræfter kaldes *stressfaktorer* og består af:

- ◆ Usikkerhed
- ◆ Identitetstab
- ◆ Job der mistes
- ◆ Job der forandres
- ◆ Ændringer i belønningssystemer
- ◆ Ændringer i magt- og statusforhold
- ◆ Lederkonflikter
- ◆ Nye regler
- ◆ Nye vurderingskriterier
- ◆ Nye ledelsesreferencer
- ◆ Nye medarbejdere og kolleger
- ◆ Nye kommunikationsmønstre

For alle *individer* i organisationen medfører disse stressfaktorer risiko for både fysiske og psykiske traumer. For *virksomheden* medfører stressfaktorerne øget risiko for faldende konkurrenceevne som følge af den belastning, medarbejderne udsættes for. De konkrete symptomer på nedsat konkurrenceevne omfatter forhold som øget fravær, større personaleomsætning og nedsat loyalitetsfølelse over for virksomheden.

Marks og Mirvis har i deres bidrag »The Merger Syndrome« (1986)

formuleret en checkliste, som kan anvendes til at identificere indsatsområder i forbindelse med en fusionsproces. Checklisten, som de kalder »12 signs of trouble«, består af følgende punkter:

1. Spekulationer

Bruger medarbejderne megen tid på at spekulere over fusionens konsekvenser for dem selv? Beslaglægger disse spekulationer uforholdsmæssig megen energi i forhold til arbejdsindsatsen?

2. Skrækvisioner

Hvordan er »tonen« i de historier og rygter, som fortælles med adresse til fusionen? Opstiller medarbejderne skrækvisioner om, hvad fremtiden har i vente?

3. Stress-symptomer

Virker medarbejderne indelukkede og nervøse? Er der øget fravær? Klager medarbejderne mere over arbejdsbelastning, end de plejer?

4. Ledere i krise

Holder lederne flere møder for lukkede døre? Hvordan fungerer dialogen mellem lederne? Er der tendenser til, at man beskytter sine revirer?

5. Tys-tys kommunikation

Er topledelsen mere isoleret end normalt? Sker der mærkbare begrænsninger i informationsstrømmene mellem ledelse og medarbejderne?

6. Mistillid til ledelsen

Sender ledelsen mange signaler om, »at det nok skal gå alt sammen«, uden at der gennemføres konkrete initiativer? Begynder medarbejderne at omtale ledelsen på en mere negativ eller opgivende måde?

7. Kulturkampe

Fremhæver medarbejderne forskellene fremfor lighederne mellem de to oprindelige virksomheder? Påpeges det uforenelige i traditioner og ledelsesstil?

8. »Vi og de«-holdninger

Lægges der vægt på ulemperne ved fusionen frem for fordelene og mulighederne? Bagtaler man hinanden? Skærpes tonen, når man omtaler hinanden?

9. Urealistisk selvopfattelse

Hvordan vurderer medarbejderne egen virksomhed i forhold til andre? Er man begyndt at fremhæve andre virksomheders overlegenhed i forhold til egen virksomhed – eller omvendt?

10. Angreb og forsvar

Forsøger den ene del af virksomheden at få den anden del til at indordne sig under de gamle normer fra egen virksomhed? Svarer de andre igen?

11. Tab/vind

Føres der regnskab med, hvem der vinder og taber? Hvem får for eksempel de nye chefstillinger – dem eller os? Hvilken IT-løsning vælges – deres eller vores?

12. Tempo

Går det for langsomt med at gennemføre synlige forandringer? Eller går det for hurtigt?

Årsagen til mange af disse krisetegn kan ifølge Marks & Mirvis (1986) findes i de brudte karriereforløb, som fusioner udsætter ledere for. Disse brud afføder personlige frustrationer, som kommer til udtryk i modstand i mange former. Hvis lederne viser modstand vil

dette forstærke de 12 risikofaktorer nævnt ovenfor.

Checklisten ovenfor giver i øvrigt ikke svaret på, hvad man skal gøre, hvis man konstaterer, at nogle af de beskrevne symptomer forekommer i virksomheden. Det er op til lederne at finde disse svar.

Sammenfattende kan vi konkludere, at der er nok »menneskelige« temaer at være opmærksom på, når en fusion planlægges, og når den skal gennemføres. Vi har i artiklens første del forsøgt at give et overblik over disse temaer.

Hvad kan man gøre?

I resten af artiklen vil vi se fremad på baggrund af vores erfaringer med fusionsprocesser. Vi er ikke så naive, at vi tror, at vi sidder inde med svaret på, hvordan en fusionsproces bør tilrettelægges eller gennemføres. Som nævnt i indledningen vil vi derfor hellere formulere en række spørgsmål til overvejelse. Inden vi når til disse spørgsmål, vil vi præsentere to eksempler på fusioner, som vi har været tæt på, og som vi mener har været vellykkede.

Topledelsen går foran

I forbindelse med fusionen mellem to konkurrerende virksomheder i den grafiske branche beliggende i to nabobyer blev det besluttet at bygge et helt nyt hovedkontor. Mens byggeriet stod på flyttede den administrerende direktør, som kom fra den ene virksomhed, kontor, så han arbejdede ud fra den anden virksomhed. Samtidigt igangsatte han en række projektgrupper, der skulle komme med forslag til nye systemer og fremgangsmåder inden for blandt andet produktudvikling, markedsføring og økonomistyring.

Konsekvent inddragelse af medarbejderne

Ved sammenlægningen af tre små virksomheder til én samlet virk-

somhed i IT-branchen blev samtlige 50 medarbejdere inviteret til et tre-dages seminar, hvor produkter og ydelser fra de gamle virksomheder blev præsenteret. Ledelsen fremlagde sine visioner og inviterede samtlige medarbejdere med i diskussionen af, hvordan virksomheden fremover skulle organiseres. Der blev arbejdet intenst med at udvikle forslag. Hovedparten af forslagene blev iværksat, hvorefter der i løbet af det første år efter fusionen blev gennemført en række høringsmøder, hvor medarbejderne gav udtryk for, hvordan de oplevede virksomheden.

Undervejs i det første år skiftede holdningerne markant. Hvor medarbejderne i starten primært foretrak at arbejde sammen med kollegerne fra de gamle virksomheder, blev der større og større lyst til at afprøve samarbejdet med de nye kolleger.

Cirka 18 måneder efter fusionen formelt blev iværksat, begynder medarbejderne at efterlyse endnu mere integration.

5 gode spørgsmål

Nedenfor følger »5 gode spørgsmål«, som vi mener bør overvejes grundigt i forbindelse med en fusionsproces. Rækkefølgen er *ikke* udtryk for en prioritering, idet en sådan prioritering vil afhænge af den aktuelle situation, for eksempel tidspres, økonomiske muligheder, størrelsesforhold, geografi mv.

Tænker vi stort nok?

Når to eller flere selskaber slås sammen, træffes der ofte beslutning om at anvende det ene selskabs IT-systemer eller organisationsrutiner. Måske afstår man også fra at rekruttere nye ledere udefra. Argumenterne herfor lyder altid rimelige, blandt andet at det er effektivt og omkostningsbesparende. Imidlertid er både systemer og ledere »politisk inficerede«, idet medarbejderne vil identificere personer og

systemer med det selskab, som anvendte dem før fusionen. Der kan med andre ord sendes signaler om vindere og tabere ved sådanne valg. Lige så slemt kan det være at lege »bytte, bytte købmand« således, at hver gang der vælges et system eller en leder fra det ene selskab, skal der kompenseres med en rutine eller en leder fra det andet. Dette kan resultere i et uskønt kludetæppe, der vil stille fusionen i et negativt skær hos samtlige medarbejdere.

Selvom der findes eksempler på vellykkede fusioner, hvor man har valgt de bedste løsninger fra hver side i forbindelse med fusionen, vil vi opfordre til på nogle områder at tænke stort og nyt, når fusionen gennemføres. De kortsigtede fordele ved at genbruge eksisterende løsninger bør i hvert fald sammenholdes med de negative konsekvenser for de medarbejdere, som føler sig forbigået.

Har vi inddraget så mange som muligt i opbygningen af den nye organisation?

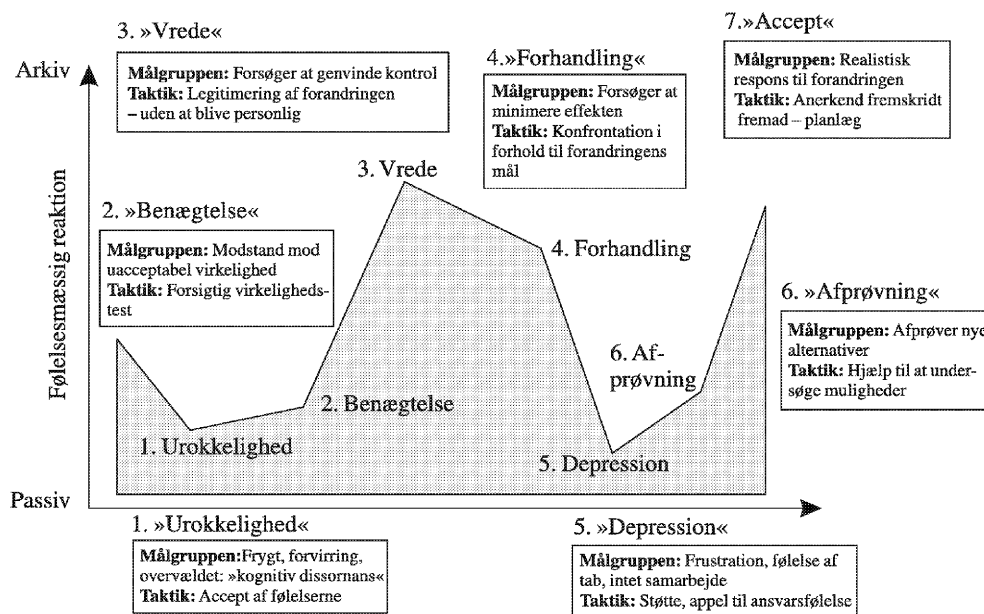
Mange fusionsledere undskylder uheldige processer med, at forhandlinger og beslutninger om fusioner nødvendigvis må føres i dybeste hemmelighed. Tilmed skal forløbet ofte gennemføres under tidspres. Begge argumenter er ofte holdbare. Imidlertid kan det også forekomme, at ledelsen »ser spøgelse«, og at mange beslutninger og overvejelser sagtens kan tåle åbenhed. Da medarbejdere, som føler sig inddraget i beslutninger, hurtigere overvinder den chok- og stresstilstand, der opstår i forbindelse med fusionen, bør det overvejes at anvende en inddragelsesstrategi.

I eksemplerne ovenfor er det lykkedes godt at engagere medarbejderne i fremadrettede processer. Vores erfaringer stemmer godt overens med Bruckman og Peters' (1987) anbefaling af uddannelsesaktiviteter og »integrationsteam« som centrale virkemidler i forbindelse med fusioner.

Er vi parate til at håndtere krisestemning og negative følelser?

Som tidligere beskrevet er fusioner i sig selv ekstremt arbejdskrævende og psykisk belastende for de fleste ledere. Derfor er deres rummelighed over for medarbejdernes negative reaktioner ofte ikke særlig stor. Denne uheldige blanding af stressede chefer og angstfyldte medarbejdere fører let til et anspændt og kunstigt arbejdsklima, hvor de réelle følelser undertrykkes. Selv om det er hårdt for lederne, må de erkende, at det er en del af deres job at tage i mod medarbejdernes negative reaktioner. Nedenfor gentages figuren om krisereaktioner fra tidligere, men nu påført de ændringsstrategier, man som leder eller forandringsagent kan tage i anvendelse over for medarbejderne.

Figur 6.2. Ændringsstrategier i forhold til følelsesmæssige reaktioner



Kilde: Coopers & Lybrand/egen tilvirkning.

For hvert trin i kriseforløbet kan der formuleres hensigtsmæssige reaktionsmønstre for ledelsen. I starten handler det især om at give medarbejderne lov til at udtrykke deres skepsis, forvirring og vrede. Senere i processen må lederne på en forsigtig måde overbevise medarbejderne om, at forandringen bliver en realitet. Lederne må kunne deltage i en dialog, hvor forandringens konsekvenser for medarbejderne tydeliggøres, og hvor medarbejdernes indflydelsesmuligheder fremhæves. Endvidere må lederne kunne acceptere svingende arbejdsindsats i afgrænsede perioder. Endelig må lederne have overskud til opfølgning og opmuntring, når den nye organisation begynder at fungere.

Det handler om at have en strategi for, hvordan stress og usikkerhed håndteres. Måske er dette punkt særligt egnet til inddragelse af konsulentbistand, idet der typisk skal føres flere samtaler og arbejdes mere med følelser, end de fleste ledere har kapacitet til.

Har vi en samlet plan for gennemførelsen?

De fleste fusioner ledsages af investeringer i nyt design, nye systemer, nye lokaler osv. Sådanne ydre forandringer er naturligvis vigtige både funktionelt og symbolsk. Det er imidlertid tankevækkende, at der ofte ikke investeres tilsvarende midler i at få de menneskelige processer tilrettelagt og gennemført. De fleste fusioner ledsages af forskellige tiltag gående fra en fælles skovtur til outplacementbistand til de udstødte. Mange af disse tiltag er udmærkede, men ofte mangler sammenhængen eller konsekvensen:

- ◆ Skovturen følges ikke op
- ◆ Outplacement-programmet reduceres uden varsel
- ◆ Osv.

Det er ofte nyttigt at overveje systematisk, hvorledes de forskellige

menneskelige aspekter kan håndteres. Der skal sikres forståelse for fusionens mål, der skal etableres nye netværk, chefer og medarbejdere skal afskediges, uddannes, omplaceres, mange skal have hjælp til at orientere sig i den nye virkelighed osv.

Uanset, at mange reaktioner vil være uforudsigelige, vil det være en stor hjælp for den nye organisation, at ledelsen på forhånd grundigt har overvejet, hvordan processen skal gribes an. Alene dét signal, at ledelsen tager den menneskelige side af fusionen alvorligt, vil være et skridt i en frugtbar retning.

Er vi tålmodige nok?

Som det fremgår af artiklen, er det tidskrævende at gennemføre en fusion. Vi har især beskæftiget os med det aspekt af fusionen, som handler om accept og etablering af nye samarbejds mønstre. Men det er jo blot en etape i forhold til at nå fusionens forretningsmæssige mål. Der findes desværre mange eksempler på omkostningsbesparende initiativer, der viste sig at påføre virksomheden endnu større omkostninger, kvalitetsprogrammer, som førte til ringere kvalitet og så videre. Forklaringen på sådanne mislykkede programmer er ofte, at ledelsen vil se resultater for hurtigt, eller at der sættes for meget i gang på samme tid.

Fusioner repræsenterer en ekstrem belastning af deltagerne, og retfærdigvis bør man arbejde med en lang tidshorisont, inden resultatet gøres op. Naturligvis skal man interessere sig for resultatskabelsen på kort sigt, men vigtigere er det at undersøge, om man er på vej til at nå de overordnede mål for fusionen. Dette bør ske med bevidstheden om, at fusionen med sikkerhed vil give et andet resultat, end det er muligt at forudse på planlægningstidspunktet. Når fusionen skal vurderes, er det derfor vigtigt at medtage andre faktorer end de strengt forretningsmæssige.

På længere sigt er det måske vigtigere, at der blev etableret nye netværk, eller at der blev indvundet ny viden, end at overskudsgraden de første år efter fusionen blev mindre end forudset.

Næste skridt ...

Vi har skrevet denne artikel ud fra det synspunkt, at det er medarbejderne, der afgør, om en fusion lykkes, eller om den ikke lykkes. En fusion kan sammenlignes med den situation, som sammenbragte børn ofte anbringes i, når de uden selv at beslutte det, skal flytte sammen med nogle »nye« mennesker. Det er med andre ord en voldsom forandring, som lederne udsætter deres medarbejdere for. På forhånd er der således udsigt til kriser og skuffelser i kølvandet på en fusion. Ledere som tror, at disse vanskeligheder er et overgangsfænomen, der retter sig »hen ad vejen«, risikerer meget let at blive de mest skuffede.

Uden at give mange svar, har vi tænkt artiklen som et redskab for ledere og medarbejdere. Forhåbentlig kan artiklen bruges til at analysere egen fusionsproces og til at planlægge fremtidige fusioner med. Måske kan den bruges som et første skridt i retning af at medtænke de menneskelige faktorer i forbindelse med fusionen.

Vi inviterer hermed læseren til at tage det næste skridt.

© Jurist- og Økonomforbundets Forlag



Litteraturliste til inspiration

Andersen, Ole Steen
At gøre en forskel
Børsens Bøger, 2002

Cartwright, Sue
Effektive fusioner – det personalemæssige aspekt
Teknisk Forlag, 1993

Haslebo, Gitte
Fusioner i et systemisk perspektiv
www.gittehaslebo.dk/

Johnson, Spencer
Hvem har flyttet min ost?
Børsen, 2001

March, James G.
Fornuft og Forandring – ledelse i en verden beriget med uklarhed
Samfundslitteratur, 1996

Maurer, Rick
*Beyond the Wall of Resistance : Unconventional Strategies
That Build Support for Change*
Bard Press, 1996

Pedersen, Jesper Strandgaard (red.)
Fusioner på tværs
Jurist og Økonomforbundets Forlag, 1998