

Sammenlægning af institutioner – kaos, kamp eller konsensus?

Sammenlægning af skoler og andre institutioner er en del af hverdagen for mange medarbejdere. Offentlighedens fokus på dette fænomen er på de økonomiske fordele, der kan være forbundet med denne proces, mere end det er på den sociale og emotionelle forandringsproces, som de implicerede indgår i.

Min hensigt er i denne sammenhæng at beskrive og analysere nogle af de problemer, der kan opstå ved en sammenlægning samt at pege på PPR-medarbejderens mulige rådgivningsstrategier.

Indsigt i dette emne har jeg erhvervet dels som medarbejder, dels som cand.pæd.psyk.-studerende. Jeg har på egen krop oplevet to sammenlægninger i seminarieverdenen. Desuden har jeg i forbindelse med cand.pæd.psyk.-studiet foretaget to spørgeskemaundersøgelser - én på et seminarium og én på et gymnasium. Endvidere har jeg foretaget nogle interviews på en folkeskole.

Af seminarielærer, stud.pæd.psych., Anne Karin Smidt

Mit ærinde er at fortælle, at sammenlægningsprocessen på individ-, gruppe- og organisationsplan kræver SÅ mange indre ressourcer, så megen energi, at man må sige, at det næppe undgås at gå meget ud over det arbejde, der egentlig skal udføres. Her vil jeg gerne spørge til, om PPR ikke simpelthen har pligt og ansvar til at deltage i forandringsprocessen. I artiklen her tænkes på skolesammenlægning, men der kunne ligesåvel være tale om en anden type af institution.

De erfaringer, som jeg har fået ved selv at være i en sammenlæg-

ningsproces og de undersøgelser, som jeg har gennemført på seminarier, gymnasiet og folkeskolen har jeg kunnet bruge konkret i mine tanker om, hvorledes rådgivningsstrategien kunne være i forbindelse med en skolesammenlægning. Jeg har fået flere kategorier at tænke i.

Undersøgelsesmetoder

På gymnasiet og seminarier har der været anvendt spørgeskemaer. Kriterierne for udvælgelsen af personer, der besvarede disse, var lige mange fra hver institution, køn, alder, faggruppe, funktioner

(ledelse som lærere). Jeg har bl.a. spurgt til, hvilke initiativer, der har været med til at føre de to grupper sammen, hvilke yderligere initiativer, man kunne ønske sig, der blev taget for at udvikle institutionen, arbejdsklimaet, hvilke forhold ved sammenlægningen, der har virket henimod en større tilfredshed/utilfredshed, f.eks. mht. arbejdsområder og faggrupperelationer samt hvad det værste/bedste var, man oplevede ved sammenlægningen.

På folkeskolen har jeg foretaget gruppeinterviews og organiseret et mindre gruppearbejde med nogle få personer. Jeg har spurgt til den konkrete forhistorie, herunder om sammenlægningen var positivt ønsket eller modarbejdet, kommunens »almene« tilstand, økonomi, de organisatoriske rammer om den nye skole, klima, sprogtone, åbenhed, ledelsesforholdene og accept/tillid heromkring, skolens væsentligste problemer set med deres øjne, fremtidige »farer« om hjørnet samt, hvorledes de ville karakterisere deres tidligere skoler.

Desuden har jeg været interesseret i, hvilke forestillinger, den ene institution A havde om sig selv, hvilke forestillinger, de havde om den anden institution B og endelig i, hvordan institution A forestillede sig, at institution B opfattede dem og omvendt. Arbejdet med forestillinger var organiseret som gruppearbejde i »gamle«

skolegrupper. Der blev lavet plancher og disse blev diskuteret i plenum.

Sammenfatning af undersøgelser

Forud for sammenlægningerne er gået en lang debat om, hvilke af institutionerne, der skulle sammenlægges og i hvilke bygninger. Hvad skal den nye institution hedde? Det tillægges megen symbolsk betydning, hvorvidt navnet ændres eller ej.

Mødevirksomheden forøges i begyndelsen betydeligt, og dagsordenerne er ganske nye. Der skal pakkes og flyttes. Den ene institution skal flytte fra sit tekniske og fysiske miljø til et andet. Det sociale miljø overflyttes og skal integreres med et andet socialt miljø. Nogle bliver afskediget, andre vælger at flytte job. Savnet af visse personer kan være stort.

I begyndelsen er det forfærdeligt at være sammen. Man er utrygge ved hinanden, tonen indbyrdes er ubehagelig. Der er megen sygdom.

Man skal præsentere sig selv, sit fagsyn, institutionen skal have et nyt ansigt – hvorledes skal det se ud? Diskussionerne bliver vanskeliggjort pga. det større antal medarbejdere. Færre kommer til orde. Det kræver energi at skulle starte forfra med at forklare, hvad man står for. I nogle gruppesammenhænge virker det inspirerende og udfordrende at have fået nye

kolleger, i andre er der tale om nye besværlige menneskelige adfærdsformer. Der kan være tendenser til at modarbejde et fornuftigt arbejdsmiljø.

Mange føler sig atomiseret. Der er mangel på en fælles ånd.

Som noget positivt nævnes, at nye sider hos nogle kommer til udfoldelse. I og med, at man skal redegøre for sine mål, sit fagsyn, sin tænkning om skole, uddannelse, børn m.m. opdager man andre måder at undervise på, eller at noget af det, man »bare« har gjort – i virkeligheden er uhyre kvalificeret.

Magtstrukturerne ændrer sig. Personer, der på den ene institution havde megen plads og indflydelse, har det ikke i den nye institution. Det er svært at finde ud af, hvad der i den nye institution giver status. Humoren er forskellig. Uformelle grupper finder sammen.

De sammenlagte institutioner i mine undersøgelser har på det eksplicite plan været meget forskellige fra hinanden. Forskellige måder at lede på, at planlægge året på, klientellet af brugere – børn, studerende, gymnasiaster – graden af forsøgsvirksomhed, vægtning af faglighed, måder at holde fest på m.m.

Der udtrykkes store ønsker om at få hjælp udefra til processen. Man ønsker mere åbenhed og tolerance over for hinandens forskelligheder. Man kunne tænke

sig en mere professionel måde at forholde sig til positiv som negativ kritik på. Der udtrykkes ønske om at føle sig som én institution. Der ønskes, at ledelse og medarbejdere udformer en personalepolitik, tilrettelægger mål- og middeldiskussioner, tager initiativ til relevante forandringsstrategier, og at disse følges op hvert år. Konsensus håbes der på.

En sammenlægning er en forandringsproces

Der er tale om forandring, »når medarbejderne i hele eller dela av organisationen har internaliserat nya handlingspremissar.« (Eric Olsson, 1988, s.9.). Ved en sammenlægning må man sige, at alle medarbejdere fra de to implicerede institutioner i høj grad har fået nye handlingspræmissar. Således står organisationen som helhed i en generel forandringsproces. Der er forandringer af interaktions- og aktivitetsmønstre, holdninger indbyrdes samt af magtstrukturer.

Forandringsprocesser kan diskuteres og beskrives ud fra forskellige synsvinkler. Jeg har fundet en model til at beskrive den hos Eric Olsson, som fremsætter en teori om sociale forandringsprocesser i grupper og organisationer (Eric Olsson, 1988).

Teorien kan anvendes som model for analyse af en institution for den psykolog, der indleder en rådgivningsproces.

Det følgende er en sammenskriv-

ning af hans teori om social forandring i fem antagelser. (Fremhævelserne er mine)

1) *Dynamisk samspil*, 2) *Typer af processer*, 3) *Faser i forandringsforløbet*, 4) *Forandring og konflikter* samt 5) *Konsekvenser for de sociale relationer*.

Problemer i forbindelse med en social forandringsproces kan beskrives som et *dynamisk samspil* af intentioner og interesser på forskellige niveauer i organisationen: det *intrapsykiske* system; det *interpersonelle* system; *intergruppe*; – og jeg vil tilføje det *interorganisatoriske* system. (1)

Forandringsprocessen kan inddeles i følgende *typer*: spontane forandringsprocesser, planlagte forandringsprocesser nedefra, planlagte forandringsprocesser oppefra, kvasispontane forandringsprocesser. (2)

Faserne i forandringsforløbet kan beskrives i: igangsætningsfase, usikkerhedsfase, integrationsfase, afprøvningsfase, stabilisering. (3)

Forandringsprocessen medfører forskellige typer af *konflikter*, og måden, hvorpå konflikten *håndteres*, kan kategoriseres således: magt og tvang, defensiv løsning, rituel konfliktløsning, samarbejdende konfliktløsning. (4)

Det *sociale relationsmønster* i organisationen kan føre til: indkapsling, integreret tilstand, pluralisme, splittelse, konservatisme. (5)

Ud fra disse kategorier kan psykologen *analysere* den institution, som skal rådgives. I forhold til mine undersøgelser vil jeg uddybe disse:

1. De implicerede reagerer forskelligt på den – som regel – påtvungne forandring. Der vil være tale om forskellige niveauer af modstand, angst, forsvar, projektioner (*intrapsykisk*). Forskellige syn på planlægning af undervisning, fagopfattelse, dannelsesidealer, forskellige grader af forsøgsvirksomhed (*interpersonelt* og *intergruppe*). Som regel er der interesse modsætninger mellem de to institutioner: fra hvis skole afskediges medarbejdere? Fra hvilken skole vælges inspektør, viceinspektør, tillidsrepræsentant, mødeleder (*interorganisatorisk*).

2. I de fleste sammenlægninger er der tale om den *type* af forandringsproces, som er planlagt oppefra. Det får betydning for reaktionen i institutionen.

3. *Igangsætningsfasen* i en sammenlægning er begyndelsen af forandringsprocessen. Et nyt problem i det sociale system, som ikke kan håndteres med de rela-

tioner, som systemet har. Nye strukturer skal oprettes. Den sammenlagte skole skal indlede nye aktiviteter. Ingen løsninger er givne. De tidligere præmisser for handling er forsvundet, men endnu ikke erstattet med nye – *usikkerhedsfase*. Søgningen efter institutionens mål, pejlepunkter og løsningsmodeller kan være præget af konflikt, hvor forskellige interesser støder mod hinanden. Først når der opleves en form for fælles ånd, kan skolen forenes i målrettede handlinger – *integrationsfasen*. Ved at gennemprøve – i *afprøvningsfasen* – de aftalte forandringskridt, eksempelvis traditioner, forsøgsvirksomhed, nye beslutningsstrukturer – kan skolen, det sociale system *stabiliseres* i en forandret tilstand eller fortsætte i en konflikttilstand, dersom problemerne ikke kan løses.

4. I forandringsprocesser, der kommer *oppefra*, er der tale om følgende typer af *konflikter*: Interesse-, misopfattelses-, magt- og autoritetskonflikter. Metoderne for *konfliktløsning* er oftest »magt og tvang« fra kommunens eller statens side. Indadtil kan der – bl.a. afhængig af den rådgivning, som skolen efter min mening bør have – blive tale om såvel defensiv løsning, rituel som samarbejdende konfliktløsning.

5. De umiddelbare *konsekvenser for relationerne* på skolen vil ligeledes afhænge af samspillet mellem rådgivningsprocessen og de implicerede partere.

Det vil ligeledes afhænge af institutionens måde at have håndteret eventuelle konflikter på, hvorvidt den er på vej mod indkapsling, integreret tilstand, pluralisme, splittelse eller konservatisme.

Mange medarbejdere har sandsynligvis – på det eksplicite plan – et ønske om konsensus og integreret tilstand, men det kan være vanskeligt at leve op til i handling. En tilstand af pluralisme er måske mere hensigtsmæssigt. Men det skal der på organisationsplan være enighed om.

Rådgiveren må tage stilling til, i hvilken fase, det er mest hensigtsmæssigt at rådgive – og hvordan. I igangsætningsfasen kan problemet med at rådgive være, at dele af organisationen ikke er modtagelige for råd pga. modstand, udtrykt i vrede, afmagt og indkapsling. Rådgiveren må intervenere forskelligt – afhængig af, om processen tager sin begyndelse i igangsætnings- eller usikkerhedsfasen. Når institutionen er nået til konkrete forandrings- og handlingsstrategier i integrationsfasen, må rådgivningen ophøre eller ihvertfald få en anden karakter.

Mærk din skole eller læg mærke til den

Hvorfor er det så krævende at indgå i en sammenlægningsproces? Er det ikke udfordrende at have fået nye kolleger? Er det ikke livgivende at møde sig selv og hinanden på ny? Er det ikke bare et spørgsmål om at være lidt positiv, så skal det nok gå altsammen?

Jeg vil påstå, at mange lærere i en sammenlægningsfase gør sig tanker om at bestræbe sig på, at sammenlægningen skal lykkes på den bedst mulige måde. Reaktio-nerne er mangeartede. Nogle melder sig straks i hurtigt arbejdende udvalg, der har med sammenlægningsfasen at gøre, andre sørger over det, de har mistet, og atter andre bliver handlingslammede.

Indtil sammenlægningen er en realitet, har du bare mærket din skole. Nu lægger du mærke til den. Det er der forskel på.

Når man mærker sin skole, er man i selvfølgelighedernes verden. På godt og ondt.

Når man lægger mærke til sin skole, indebærer det en dom. Man dømmes, man sætter etikette på. Man lægger også meget mærke til den anden skole og bedømmer den. Og de andre på den anden skole lægger mærke til ens skole, og bedømmer den. Gensidigt lægges der mere mærke til hinanden og hinandens skoler, end man mærker hinanden.

Disse mærkbare bevidste og ubevidste fænomener kan belyses

ud fra forståelsen af *organisation, grupper og kultur*.

Organisation

Ved en sammenlægning skal to institutioner lære at fungere med hinanden. Den sammenlagte institution består af to organisationer, to systemer. Enkeltpersoner, grupper og organisationer opfatter jeg som komplekse, dynamiske systemer. Således tænker jeg i systemteori og betragter skolen som et åbent system. En af grundsætningerne i denne tænkning er, at reelle ændringer på et hvilket som helst niveau i et system medfører ændringer på alle andre niveauer i systemet (Palazzoli, 1991).

Når der i mine undersøgelser udtrykkes, at tonen er ubehagelig, at man føler sig som satellit, at det er svært at nå ind i institutionens kerne, at man på pædagogiske rådsmøder har problemer med at forstå, hvad hinanden mener, og at man opfatter tingene forskelligt, tolker jeg det således, at hver skole, hver organisation har sin tone, sin metakommunikation.

Her finder jeg Batesons *kontekstbegreb* og *kontekstmarkør* anvendeligt. Konteksten er den ramme, der er afgørende for, hvordan man kan forstå den kommunikation og de handlinger, der foregår. Kontekstmarkøren kan være en tidligere leder, uformelle ledere, diskussionsmønstre – fænomener, der blot mærkes, og som man netop ikke lægger mærke til.

Man kan sige, at i kommunikationen har de implicerede ikke de tidligere kontekstmarkører til at forstå, intervenere, handle og kommunikere, som de plejer.

I den nye organisation, kommunikeres der formodentlig ud fra skole A's tidligere kontekst, samtidig med, at der kommunikeres ud fra skole B's kontekst. Her er et punkt, som rådgiveren må være med til at afdække.

Grupper

To medarbejdergrupper skal pludselig udgøre én gruppe. Man kunne spørge sig, hvornår er en gruppe en gruppe? Hvornår føler den sig som gruppe?

Da jeg primært fokuserer på psykologiske problemer inden for den sammenlagte organisation, læner jeg mig op af følgende definition af begrebet »gruppe«, som er defineret i psykologisk forstand:

»En psykologisk gruppe er ethvert antal mennesker, som (1) fungerer med hinanden, (2) er psykologisk opmærksomme på hinanden og (3) betragter sig selv som gruppe.« (Schein, 1990, s.154)

Ifølge denne definition er en sammenlagt institution langt fra at være en gruppe. Det er måske dét, der ligger bag udtrykket om følelsen af atomisering.

En rimelig hypotese er, at to just sammenlagte skoler opfatter sig som mindst to grupper, og at

der eksisterer elementer af konkurrencefølelser imellem de to grupper.

Hos Schein (1990) er nævnt, hvorledes Blake og Mouton har beskrevet virkningerne af *konkurrence mellem grupper*. I og med at jeg fra egen erfaring kan genkende de følgende antagelser, og da jeg bygger mine rådgivningsstrategier på, at en sådan konkurrence eksisterer mellem to sammenbragte skoler, vil jeg sammenfatte nogle af antagelserne her.

Internt i hver af de konkurrerende grupper bliver hver gruppe knyttet tættere sammen, og de lukker af for deres interne stridigheder. Der er en tendens til, at ledelsesmønstrene ændres. De bliver mere indstillet på autoritær ledelse. Hver gruppe bliver mere organiseret og struktureret.

Mellem konkurrerende grupper sker der det, at grupperne betragter hinanden som fjender i stedet for en neutral genstand. Hver gruppe kan begynde at opleve perceptionsforvrængninger. De kan have tendens til kun at bemærke de positive sider ved sig selv og helt glemme de negative. Til gengæld vil tendensen være kun at få øje på den anden gruppes svage sider og ignorere dens stærke sider.

Hvis grupperne tvinges til interaktion, vil grupperne lytte mere til deres egne repræsentanter. De vil lytte efter de ting, som støtter deres egen mening.

Det er sandsynligt, at medarbejdere, der står foran eller midt i en sammenlægningsfase, vil erfare disse mekanismer.

Kultur

I en sammenlægningsproces er arbejdet henimod en fælles kultur måske ønsket eller forventningen hos de implicerede. Ønsket om at føle sig som én skole, én institution er et forståeligt, ønskværdigt forestillingsbillede af ens nye arbejdsplads. Spørgsmålet er, om det er realistisk, og om det er et ønske. Tidligere nævnte jeg, at metakommunikationen vil være forskellig i de implicerede grupper. Dette på det verbale som på det nonverbale plan. Dette tolker jeg som kultur. Kulturen på en skole er en livslang proces. Følelsen af at have mistet den kan sammenlignes med en form for identitetstab.

Sprogkoderne vil formodentlig være forskellige. Koden på en skole er »den selvfølghedernes verden«, der har udviklet sig over lang tid. Det er »nettet af naturgivne tolknings- og handleprincipper«, der tilsammen danner skolens kultur. Endvidere er det »de uformelle normer« og de rammer for handlinger, der ikke længere behøver at diskuteres (Arfwedson, 1983).

En sammenlagt skole kan karakteriseres som en skole med »den modsætningsfyldte sprogkode«.

Den har »kodebærere«, dem, der ønsker at bevare den hidtil etablerede skolekode, og »kodebrydere«, dem, der ønsker at forandre skolekoden (Arfwedson, 1983).

Kulturen er de »underforståede og usynlige udtryk«, som man skal have »ind på kroppen« for at opfange, forstå og føle. Man skal opleve reaktioner på normale og usædvanlige situationer (Bakka og Fivelsdal, 1988).

Som rådgiver anser jeg det for væsentligt, at begge grupper får kendskab til hinandens tidligere kulturer, ikke nødvendigvis for at opnå en fælleskultur, men snarere en form for pluralisme, hvor der kan blive tale om at medbringe de mest positive træk fra hvert sted.

Det er gennem et arbejdsfællesskab – interaktion – på tværs af de tidligere kulturer, at der kan påbegyndes noget, der kan ligne kultur. Det er en livslang proces, der er tale om. Man skaber ikke kultur på pædagogiske dage, men ved at arbejde sammen om pædagogik i dagevis.

Rådgivningsstrategier

I det følgende forestiller jeg mig, at jeg som psykolog har fået opgaven at rådgive en skole, der står for at skulle sammenlægges. Som en del af rådgivningen vil jeg anbefale at afholde en sammenlægningskonference. (I parentes vil jeg tillade mig at sige højt, at med en sammenlægning bør følge en pose penge til at kunne afholde

en sådan. Den bør holdes eksternt af 3 dages varighed. Der skal være tale om medarbejderpleje på højt niveau.)

Rådgivningen må bestå af nogle faser:

Fase 1. Institutionen må *analyseres*. I kontaktfasen har psykologen samtaler med klientens repræsentanter, et udvalg, nedsat af pædagogisk råd formodentlig. Desuden er ledelsen repræsenteret. Psykologen må gennem samtaler kunne opstille hypoteser om de væsentligste problemer. Her kan Eric Olssons teori om social forandring danne udgangspunkt for samtalen.

Fase 2. Psykologen må udarbejde en *problemskrivelse* og *program* for sammenlægningskonferencen. Dette må det nedsatte udvalg drøfte med institutionen med henblik på at kunne komme med ændringer.

Fase 3. *Sammenlægningskonference*.

Fase 4. En opfølgende *samtale* med det nedsatte udvalg om gennemførelsen af ændringer.

Forandringsaspektet

Alle i organisationen skal deltage i forandringsprocessen. Det er næppe sandsynligt, at det er erkendt. Gordon Hamiltons mening om, at klienten må blive en aktiv

deltager i forandringsarbejdet, deler jeg. Opfattelsen af det psykosociale synspunkt, »personen-i-situationen« er relevant (Bernler og Johnsson, 1988 s.24). Der er tale om personen, situationen og fremfor alt interaktionen mellem person og situation.

Vælger de at være *ofre* for sammenlægningen, eller ansvarlige for at vælge passende reaktioner til gavn for sig selv og for organisationen?

Man kan sige, at hvor vanskeligt og ubehageligt, sammenlægningen end er – og hvor megen forståelse og medfølelse rådgiveren end har og skal have for dette – så er det set ud fra den psykologiske dimension ikke sammenlægningen, der er det egentlige problem, men måden, som de implicerede parter tænker eller forholder sig til sammenlægningen på, der er problemet. Rådgiveren kan ikke forandre systemet, men en tese er at kunne *forstyrre* det ved sin måde at tilrettelægge rådgivningen på, herunder de spørgsmål, der stilles.

Den om-indlæring og afkodning, der skal finde sted i denne forandringsproces, bør opfanges og erkendes af hvert individ.

Institutionens sandsynlige ambivalente attituder om på den ene side behovet og ønsket om forandringer for at få løst de aktuelle problemer og på den anden side at undgå forandringer og kunne fortsætte uden de større omstil-

linger – individets *modstand* må psykologen medtænke.

Ansvar for ændring af organisationen er klientens. Rådgivningen skal fokusere på, at institutionen hjælpes til at stille deres egen diagnose, at vælge egne reaktioner på problemet samt med at bestemme handlingsstrategier.

Hypoteser

I al rådgivningsarbejde er der tale om *versioner* af virkeligheden, snarere end *sandheder*. Således også, når det gælder sammenlægningsproblematik. Men for de implicerede opleves det som sandheder. Mine hypoteser er, at en organisation, der er resultat af en sammenlægning, har som sine væsentligste problemer:

1. De implicerede retter deres kræfter mod hinanden fremfor at vende energien mod dét, som er formålet med organisationen.
2. De implicerede bruger kræfter på at diskutere holdninger i håb om at blive enige og nå en fælles platform fremfor at (turde at) se mulighederne/dynamikkerne i forskellighederne.

Der kan være tale om såvel intrapsyke, interpersonelle, intergruppemæssige som interorganisatoriske årsager til dette. En væsentlig barriere for at kunne fungere med hinanden er de *forestillinger*, som institutionerne sandsynligvis har om hinanden. På

længere sigt er det gennem et arbejdsfællesskab, at nye aktivitets- og interaktionsmønstre skabes. »*Handling skaber forvandling*«. (et BZ-slogan)

Men inden dette kan finde sted, mener jeg, at medarbejderne skal have arbejdet med noget af dét, der kan forhindre samarbejdet. Centralt i dette, mener jeg, *forestillinger* om sig selv og hinanden er placeret.

Dette kan der arbejdes med på sammenlægningskonferencen.

Sammenlægningskonference

Denne kan placeres i igangsættelses- eller usikkerhedsfasen. I det følgende vil jeg bringe nogle anbefalinger om form og indhold. For det første kan man tænke konferencen i en *fortids-, nutids- og fremtidsdimension*. Den kan tænkes i temaer såsom arbejde med *kultur* samt *forestillinger* om sig selv og hinanden. Endelig kan den indeholde en fælles *problemløsning* samt *forandrings- og handlingsstrategier*.

Fortid – Forestillinger

Nutiden metakommunikere fortiden. Den måde, hvorpå en sammenlagt organisation kommunikerer på, fortæller noget om, hvorledes medarbejderne opfatter situationen og hinanden på. Ens måde at forholde sig til den anden organisation på, siger noget om, hvilke forestillinger, man har om sig selv og hinanden – og hvad man tror,

de andre mener om én. Ens forestillinger designer forholdemåden. Alle budskaber har dels et indholds- og informationsaspekt, men samtidig et relationsaspekt. På det bevidste som på det ubevidste plan. På en konference kunne man blive lidt mere klar på disse mekanismer ved at arbejde med det. Måden kunne være *en empirisk workshop-metode*, således som Schein beskriver det. (Schein, 1990) Man kan arbejde i grupper (dannet ud fra de tidligere institutioner) med spørgsmål som:

1. Beskriv jer selv.
2. Beskriv de andre.
3. Beskriv, hvordan I tror, de andre opfatter jer.

Gruppernes svar skrives i stikordsform på flipark. Grupperne fremlægger i alles nærvær deres beskrivelser. Her skal grupperne forholde sig tavse. Dernæst går grupperne tilbage og fordøjer, hvad de har set og hørt. Dette gruppearbejde anvendes til at analysere mulige årsager til eventuelle uoverensstemmelser mellem gruppernes opfattelser af sig selv og hinanden.

Eksempel:

Skole A. 1. »Hos os giver det status at arbejde med udviklingsprojekter.« 2. »De andre vægter mere færdighederne. De er pligttopfyldende.« 3. »De andre mener, at vi er lidt flyvske.«

Skole B. 1. »Vi har et afslappet lærerkollegium.« 2. »De andre er de ambitiøse og dem med de rigtige meninger.« 3. »De andre mener, at vi er useriøse, slappe og for ligeglade.«

I plenum fremlægges, hvilke uoverensstemmelser man har afdækket. Det kan føre frem til en mere åben diskussion med det mål at identificere yderligere årsager til de eventuelle forskellige syn på sig selv og hinanden.

Plenumbestyreren kan anvende tænkningen i systemisk arbejds-metode: at stille spørgsmål til den historie, der fortælles; at isolere det negative eller at få gjort det neutralt; at udveksle hypoteser med henblik på at komme videre i en sprogliggørelsesproces – og ændre selvbilledet.

Fortid – Kultur

En anden session på konferencen kan være at arbejde ud fra en selv-analyserende metode med henblik på at identificere de to kulturer og præsentere dem for hinanden. Det kan være vigtigt her at påpege, at tanken ikke nødvendigvis er at lægge op til en fælles kultur. (jvf. tidligere)

I samme grupper som ved det foregående kunne spørgsmålene være:

1. Hvad synes I, at I har mistet ved denne sammenlægning?

2. Hvad synes I, at I har vundet ved denne sammenlægning?

Grupperne fremlægger, og der kan stilles opklarende spørgsmål.

Nutid – Ny tidsregning

En tredje session kan handle om at nærme sig en identificering af den nye organisation. Der må her arbejdes på tværs af de to institutioner. Hvem er vi? Hvad kan vi? Hvad vil vi?

Spørgsmålene kunne være:

1. Hvad synes I, at I har fået foræret af den anden institution ved denne sammenlægning?
2. Hvad synes I, at I har givet den anden institution?
3. Hvilke positive træk vil I gerne tage med jer ind i den nye kultur?

Her kan påbegyndes en udveksling om hinandens kulturer mht. ledelsesformer, repræsentative organer, konkrete arbejdsopgaver, lige fra forsøgsprojekter, erfaringer med praktikordninger, featureuger, til måder at feste på og indretning af den nye institution.

Fremtid – Forandringer

En fjerde session kan have fokus på fælles problemløsning samt hvilke forandrings- og handlingsstrategier, man i den sammenhæng vil vælge.

Spørgsmålene kunne være:

1. Hvilke forhindringer kan vi støde på?
2. Hvad gør vi, når vi kommer hjem?

Efter fremlæggelser af dette kunne der etableres et rum, hvor ledelsen er placeret i midten, og de øvrige sidder udenom. I denne situation kunne ledelsen interviewes ud fra følgende temaer:

1. Hvilke problemstillinger ser I som de vigtigste?
2. I hvilke strukturer skal der arbejdes videre med dem?
3. Hvem gør hvad, når I kommer hjem?
4. Hvem kan beslutte hvad?

Evt. kan nogle fra kredsen bede om, at der bliver stillet nogle spørgsmål.

Ledelsen skal ved konferencens slutning tydeliggøres, i og med at den skal påtage sig ansvar for at følge op på konferencen. Den skal sørge for, at den pædagogiske samtale holdes vedlige ud fra organisationens mål. Værktøjerne er bl.a. pejling af trends, perspektivering, udarbejdelse af konkrete handlingsplaner.

Diskussion

Problemer i forbindelse med sammenlægning af skoler og andre institutioner er et nyt felt, et endnu ikke fyldigt beskrevet område. Fra systemets side er der for lidt fokus på det. Man holder sig uden-

for og gør det til den enkelte organisations kamp. På længere sigt kan der måske skabes en ny skole, en ny institution, der rummer endnu flere ressourcer, end den gjorde før sammenlægningen.

Men – der bruges al for megen energi på at finde sig selv og hinanden, fordi man, som part i det, ikke kan finde ud af, hvad det er, der foregår på det psykologiske plan.

Hvor befinder PPR sig i den sammenhæng? Kunne PPR spille en fremtrædende rolle som rådgiver i forandringsprocessen?

Nogle begrundelser for ikke at gøre det kunne være alliance- og rolleproblemer. Er PPR skolevæsenets repræsentant? Burde det være/ikke være den psykolog, som havde sin daglige gang på skolen, der rådgav organisationen? Er det overhovedet en PPR-opgave? Er PPR kvalificeret til det?

Børnene mærkes af, at lærerne lægger så meget mærke til deres problematiske hverdag. Det kaos, som er ufrivilligt skabt, må man have hjælp til udefra. En psykolog, som ikke er knyttet til skolen,

kunne være personen, der medvirker til at skabe konsensus om den nye organisation.

PPR kan naturligvis ikke forandre, men måske forstyrre og forvandle og dermed få den nye skole til at mærke lidt mere.

Litteratur

- Arfwedson, Gerhard (1983). *Varför är skolar olika? En bok om skolkode*. Stockholm: Liber Utbildningsförlaget.
- Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil (1986). *Organisationsteori*. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, 1988.
- Bateson, Gregory (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. London.
- Bernler, Gunnar och Johnsson, Lisbeth (1988). *Teori för psykosocialt arbete*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Olsson, Eric (1988). *Förändring och Konflikt. Om mellanmänskliga processer i en vårdorganisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Palazzoli, Mara Selvini m.fl. (1981). *De skjulte spil i virksomheder og institutioner*. København: Hans Reitzels Forlag A/S 1991.
- Pedersen, Svend E. (1991). At lede er at vælge, forandre og handle. *Uddannelse* 1/91.
- Schein, Edgar H. (1988). *Organisationspsykologi*. Herning: Systime a/s, 1990.