

# Fra fornuftsægteskab til gensidig kærlighed – er det muligt?

Fusionen Malmö högskola og bibliotekerne

Af Jette Guldborg Petersen

Malmö högskola og dens historie er uløseligt forbundet med byen Malmö, måske i endnu større udstrækning end så mange andre højskolor og universiteter. Det var nemlig en række lokale kræfter med kommunalbestyrelsen i spidsen, som tilbage i 1995 tog initiativet og henvendte sig til den svenske regering med en anmodning om at etablere en højere læreanstalt i byen.

Jette Guldborg Petersen  
Bibliotekschef Malmö högskola  
Bibliotek och IT  
jette.guldborg@bit.mah.se



Mange af de store industrier blev lukket i begyndelsen af 1990'erne og byen stod med meget alvorlige sociale og økonomiske problemer. Malmö havde den lidet attråværdige rekord at være byen med Sveriges højeste arbejdsløshed, flest borgere på socialhjælp, et meget lavt uddannelsesniveau, samt 30 % indbyggere med anden etnisk baggrund end svensk. Den svenske rigsdag besluttede i efteråret 1996 at etablere en högskola i Malmö, og allerede i efteråret 1997 startede de første uddannelser.

For at realisere ideerne om en højere læreanstalt i Malmö tog man Odontologisk Fakultet og Lärarhögskolan fra Lunds Universitet. Begge institutioner var og er – hver på deres felt, velrenommerede og anerkendte både nationalt og internationalt. Desuden lagde man de kommunalt drevne sygeplejerske- og laborantuddannelser ind i den nye Malmö högskola. En del af Lunds Tekniska högskola blev også indlemmet, og sidst men ikke mindst dannede man to nye fakulteter, nemlig Konst, Kultur och Kommunikation (K3) samt Internationell Migration och Etniska Relationer (IMER). Siden starten er Malmö högskola vokset til nu 21.000 studenter, hvilket placerer högskolan som Sveriges ottendestørste læreanstalt. Der er cirka 1300 ansatte.

Her næsten 10 år efter starten ser mange ting betydeligt lysere ud i byen Malmö. Högskolan er en naturlig samarbejdspartner for byens forskellige offentlige og private aktører. Andelen af unge i byen med en eftergymnasial

uddannelse er fordoblet i perioden, så man kan i allerhøjeste grad sige, at Malmö högskola har bidraget til byens positive udvikling. Indbyggertallet er vokset og Malmö er hot. Projekter som Øresundsbroen og Citytunnelen er med til at give optimisme og tro på fremtiden, og byen er på få år gået fra at være en udpræget industriby til en kundskabs- og kulturby.

## Fusionen Malmö högskola – og konsekvensen for bibliotekerne

En fusion som skitseret ovenfor har i sagens natur store konsekvenser for bibliotekerne på de institutioner, som indgår i fusionen.

De institutioner, som indgik i Malmö högskola, havde på fusionstidspunktet hver sit bibliotek: Mediateket (Lärarhögskolan), Södervärn (de kommunale sundhedsuddannelser), Odontologisk (Tandvårdshögskolan) samt Lunds Tekniska Högskolas bibliotek i Malmö. Desuden etableredes et helt nyt bibliotek med de to nye fakulteter som primær målgruppe.

Fra starten var der medvind og gode forudsætninger for biblioteksvirksomheden ved högskolan. Der var penge til materialer, indretning, udstyr og ikke mindst personale. Og desuden en smittende entusiasme og et stort engagement. Man fik i noget nær rekordtid opbygget et nyt, velfungerende bibliotek, som hurtigt blev et mødested og mange studerendes foretrukne tilholdssted. Malmö högskola og dermed også biblioteksvirksomheden fortsatte med en nærmest eksplosiv vækst i årene efter etableringen.

Denne meget intensive periode for Malmö högskola betød, at al fokus var på at følge med og opbygge en biblioteksvirksomhed, som kunne modsvare högskolans volumen og brugernes stigende krav og forventninger til et moderne bibliotek.

Allerede i 2002 vidste vi, at de to største biblioteker skulle fusionere fysisk 3 år senere, så der var relativt god tid til at gå i dybden med "Vi- og de-kulturen", ordvalget, retorikken, centraliseringen/decentraliseringen, reglerne og ressourcfordelingen. Samtidig var det vigtigt i bestræbelserne på at udvikle én högskola – ét bibliotek, at vi ikke begrænsede arbejdet til de to biblioteker, men havde alle 5 biblioteker på högskolan med i arbejdet.

## Milepæle

Et langsigtet arbejde blev sat i gang, og i løbet af perioden 2002-2005 nåede vi følgende milepæle:

- Fælles telefonpolicy siden 2002
- "Att möta kunder" – fælles kursus for alt bibliotekspersonale siden efteråret 2002
- Fælles låneregler januar 2003
- Policy för kundbemötande siden maj 2003
- Kursus i kundbemötande for alle studentermedhjælpere siden efteråret 2003
- Fælles styrelse 2003 (Bibliotek- og IT-nämnd)
- Fælles mål og vision 2004
- Ny organisation 2005
- Fælles værdisæt 2005

Fusioner i det offentlige er altid politisk begrundet og funderet, og det er meget sjældent, at fusioner besluttet ud fra ønsket om en indholdsmæssig eller kvalitetsmæssig forbedring.

## Et fælles udgangspunkt

Man kan få helt sved på panden af sådan en lang liste, og det er ikke givet, at man i alle fusioner har behov for at gennemføre det hele. Alfa og omega for en vellykket fusion er at sørge for at få et solidt fælles udgangspunkt for den fælles virksomhed, som følger af fusionen.

Et godt sted at starte er at formulere en fælles vision og korte, enkle mål, som enhver kan forstå og huske. Den enkelte medarbejder skal umiddelbart kunne finde sig selv og sit eget arbejde i de overordnede målsætninger. Og vision og mål skal selvfølgelig ikke stikke af i forhold til universitetets/høgskolans overordnede målsætning.

## Professionalisering af relationen til brugerne

Kurset "Att möta kunder" har været af stor betydning for at finde fælles fodslag. Alle biblioteksmedarbejdere har været på dette 3-dages kursus, og det har givet os en platform at stå på, når vi diskuterer, hvordan vi håndterer forskellige situationer og problemstillinger i det daglige. Kort sagt sigter kurset på at professionalisere biblioteksmedarbejderens relationer til brugerne af bibliotekets tjenester, og det består af kommunikationsteori og -metode, samtalemodeller, analyse og feedback på samtaler. Kurset er efterfølgende solgt til flere svenske folkebiblioteker, ligesom medarbejdere på mange af Sydsvanens forskningsbiblioteker har købt pladser på vores ordinære kurser. Æn- og todages skræddersyede varianter har også set dagens lys, og seneste skud på stammen er KB/KUP i København, som i november 2006 sender 15 medarbejdere af sted på kurset.

## Fælles regler

Fælles regelsæt er et andet "must" i en fusion. Har man et bibliotek, som fysisk er spredt på flere forskellige geografiske lokaliteter, er det jo af hensyn til brugerne ikke helt ligegyldigt hvilke regler, der gælder og at de regler, der findes, tolkes nogenlunde ens på de forskellige biblioteker. Også her er det vigtigt at huske, at processen hen imod fælles regler er mindst lige så vigtig som det, der ender med at stå på papiret. Alle argumenter må op på bordet, og det resultat man ender med, skal være et som alle medarbejdere har været delagtige i, forstår og accepterer, som havde de skrevet det selv.

## Ny organisation

Parallelt med bestræbelserne på at få biblioteksvirksomheden til at fremstå som en helhed havde vi en ny struktur for hele 'Bibliotek och IT' på vej. I parentes bemærket er Bibliotek og IT i samme organisation på Malmö høgskola. Med baggrund i den eksplosive vækst høgskolan havde været igennem, var tiden inde til at se på en ny organisation for Bibliotek och IT, som hidtil var vokset nærmest ved knopskydning. Resultatet af dette arbejde blev

en matrixorganisation, med tyngdepunktet på 7 funktioner med tilhørende tværgående teams. Ledelsen udgøres af bibliotekschefen, der har høgskolans it-chef som stedfortræder. Denne nye matrixorganisation trådte i kraft nærmest samtidig med flytningen til det nye bibliotek.

## Værdierne

Noget af det seneste vi har gennemført er en diskussion om værdier. I en proces, der strakte sig over 3-4 måneder, nåede vi sammen frem til dels 6 nøgleord, som kendetegner os, dels et antal begreber, som skal gælde for det kollegiale møde og dels en række ord, som beskriver forventningerne til arbejdspladsen. Denne diskussion var helt nødvendigt og blev af medarbejderne oplevet som modig, positiv og givende. Man gav udtryk for, at det var rart at få sat ord på omgangsformerne mellem kolleger. Igen er det her vigtigt at understrege, at processen er mindst lige så vigtigt som resultatet. Ordene, som står på papiret, skal være et resultat af en åben og imødekommende dialog mellem kolleger.

## Fysisk fusion af de to største biblioteker

Vi havde nogle mål for, hvad vi ville opnå inden flytningen i 2005, hvor de to største biblioteker fysisk flyttede ind i det, der nu hedder Orkanenbiblioteket. Vi ville opnå én sammensmeltet personalegruppe, som ikke identificerede sig med det bibliotek, de kom fra, og vi ville lære hinanden og hinandens brugere at kende. Derudover ville vi selvfølgelig løse alle de praktiske problemer, såsom opstilling af den fysiske bogsamling, håndtering af reservationer, hjemkaldelser... etc., kort sagt alt det der handler om fælles rutiner i hverdagen. Og så ville vi frem for alt afmystificere og afdramatisere selve flytningen og skabe ro.

## Hvordan?

Vi igangsatte et systematisk, obligatorisk jobbytte allerede halvandet år før flytningen. Det er nok den enkeltaktivitet, som har givet alermest i hele processen. Det lykkedes virkelig at få udryddet myterne og historierne om "de andre", fordi alle på egen krop prøvede at være hos hinanden og opdagede, at der som regel var gode grunde til tingenes tilstand. Ligeledes var det meget lærerigt for alle at opleve, at der er og var forskel på vores brugere og deres behov. Vi etablerede selvfølgelig også en række arbejdsgrupper, som arbejdede med at harmonisere alle de praktiske rutiner i hverdagen samt bemanningen. Dette var et stort arbejde og absolut det mest smertefrie.

## En vellykket fusion

I punktform kan man sammenfatte de vigtigste forudsætninger for en vellykket fusion således:

- Man kan aldrig komme for tidligt i gang med planlægningen. Skulle det ske at fusionen alligevel ikke bliver til noget eller bliver an-

derledes end, man havde tænkt sig, ja så sker der ikke andet end at man har lært hinanden lidt bedre at kende, og at alle forhåbentlig har fået udvidet deres horisont.

- Undgå vi og de-kulturen. Arbejd med værdier.
- Jobbytte
- Centralisering/decentralisering. Tænk nøje over, hvordan medarbejdere er placeret rent fysisk. I Malmø har vi f.eks. spredt cheferne. Det er ikke givet, at dette passer alle steder, det vigtige her er, at man tænker sig rigtig godt om, når man bestemmer, hvem der skal sidde hvor og hvorfor.
- Ordvalget er vigtigt. Undlad ord, der indikerer at nogen er vigtigere end andre. Undlad ord som hovedbibliotek, filial, centralbibliotek etc. Brug i stedet neutrale ord som fakultetsbibliotek, områdebibliotek. I en vellykket fusion er alle lige vigtige og ligeværdige, og det er gift for projektet, hvis nogen føler sig mere eller mindre værd end andre.
- Information og delagtighed er også to vigtige begreber. Der er en hunger efter information, når fusionstanker og gennemførelsen af dem står på. Man kan ikke informere nok, og et godt råd er hellere at informere for meget end for lidt og hellere for tidligt end for sent.

## Fusionens faser

Som medarbejder gennemlever man flere faser i forbindelse med en fusion

- Først er man frustreret/irriteret/vred eller glad og euforisk
- Dernæst kommer kaos og usikkerhed
- Efterfulgt af træthed
- Så en rekreationsperiode
- Og til slut hverdagen

Alle er ikke i samme fase samtidig. Og man er ikke lige længe i hver fase.

## Til eftertanke

Det er vigtigt i disse fusionstider at holde hovedet koldt og tingene adskilte. Fusioner i det offentlige er altid politisk begrundet og funderet, og det er meget sjældent, at fusioner besluttet ud fra ønsket om en indholdsmæssig eller kvalitetsmæssig forbedring. Det er ofte det, der bliver sagt, således også i den højaktuelle danske universitetsfusion. Skal man som medarbejder overleve en fusion så brug energien på det, der er muligt at få indflydelse på, nemlig vision, mål, værdisæt, omgangsformer, regler og rutiner, ja alle de elementer, der har direkte betydning for klimaet og resultaterne på arbejdspladsen.

Giv mig sindsro til at acceptere,  
Hvad jeg ikke kan ændre,  
Mod til at ændre det, jeg kan,  
Og visdom til at se forskellen!  
(Marcus Aurelius, 150 e.Kr.)