

Fusionernes Oxymoroner

– Håb og Vemod i Mellemtiden



Vibe Strøier

Fusion lat: fusion udgydelse, fundere: hælde. Sammensmeltning af lettere atomkerner, hvorved der dannes tungere under frigørelsen af energi.

Oxymoron: af ok`sys: skarpsindig + moros dum. Stilistisk figur bestående af to modstridende begreber, fx talende tavshed.

Mellemtiden: Del af titel inspireret fra Svend Åge Madsens bog: Tugt og utugt i mellemtiden. En roman som både skildrer begivenheder i en konkret tid og på et konkret sted samtidig med at den er en filosofisk labyrint.

Indledning: Mellemtiden – og tre dimensioner

Jeg har gennem de seneste par år interesseret mig meget for, hvad jeg kalder "mellemtiden" i fusionernes psykologi. Mellemtiden er den tid, hvori fusionerne forberedes og startes. Det er ofte her organisationerne kalder på psykologisk bistand. Emotionerne er høje, lederne er bange for at lave

fejl, medarbejderne er spændte, de, der mener de har vundet slagget (de sejrende) er nervøse for at være imperialistiske, og de, der mener, de tabte overvejer at flytte sig.

Mange organisationer er via tidligere tiders fejlslagne fusionsprocesser blevet meget fokuseret på at lave så ordentlige processer som muligt i denne mellemtid.

Derfor tilkaldes der også på meget bistand og i mellemtiden vælter det ofte ind gennem organisationernes hoved- og kælderdøre med konsulenter af alle typer og fagligheder.

Jeg har brugt overskriften "Mellemtiden" til artiklen, fordi det er et begreb jeg ofte hører nævnt om "nuets tid" i de organisationer, der står i en fusionsproces. Som om det at være "mellem noget" er en særlig forandringstilstand, der nok skal gå over igen. Og når denne mellemtids-tilstand er ovre vender vi nok tilbage til "normal-livet" igen. Selv lang tid efter de konkrete fusionsprocesser er gået i gang kan jeg høre folk betegne livet som en art mellemtidstilstand. *Det er livet i denne "mellemtid" i fusionerne, der interesserer mig.*

Organisationspsykologer deltager oftere og oftere i mange typer og størrelser af fusioner:

- I mindre organisationer, der slås sammen med andre mindre organisationer, hvor formålet er at skabe en fælles kultur og en fælles opgaveløsning.
- I organisationer som lægges sammen under en fælles paraply med samlet overordnet ledelse og med opbygning af centrale fælles systemer, men hvor den enkelte organisations særegenhed skal bevares.
- I organisationer der fusioneres for senere at tømmes og lukkes, og hvor man blot ønsker at satse på at beholde nogle få kritiske nøglemedarbejdere.
- I organisationer der opkøbes for relativt hurtigt at sælges fra igen enten helt eller delvist.
- I amternes nedluknings og integrations-processer med den uendelige ventetid
- I de kommunale fusioner mellem større og mindre kommuner og integrationsprocesser med amter og regioner.
- I større internationale fusioner hvor danske virksomheder købes op eller opkøber og der sker en samtidighed af fission, fusion og integrationsprocesser.

I denne artikel vil jeg causere over mine observationer, erfaringer og teoretiske og praktiske metodiske overvejelser for øjeblikket vedrørende de psykologiske aspekter af fusioner i vor tid.

Alt er skabt i samvær med og inspireret af de mange interessante personer, jeg møder på mine utallige fusions-invitationer rundt i organisationer i denne mellemtid. Lige fra

- Stemningen i sportshaller på medarbejdernes gå-hjem-møde om fusioner med rullepølsemander og sodavand
- Til danskvandene og svedperlerne i leder-rummene, hvor der ikke altid er stole nok til

Som om det at være "mellem noget" er en særlig forandringstilstand, der nok skal gå over igen. Selv lang tid efter de konkrete fusionsprocesser er gået i gang kan jeg høre folk betegne livet som en art mellemtidstilstand.

alle de ledere, der skal topstyre fusionerne

- Til dialogerne med de interne og eksterne konsulenter af mange arter, som alle er involveret med hver deres faglighed i en af vor tids største organisatoriske udfordringer: Fusionerne.

Det, jeg vil præsentere her i denne artikel er på kanten af min egen begribelse. Fuldstændigt som det er at arbejde med menneskelige processer i fusioner. Jeg forundres konstant i fusionerne over det uforudsigelige i de stemninger, som møder mig på de forskellige tidspunkter af processerne i fusionerne: nogle gange møder jeg sorg og vemod, hvor jeg troede jeg ville møde optimisme og håb; andre gange møder jeg helt uforudsete glædeshandlinger, hvor teorien siger, at folk burde sørge.

Denne uforudsigelighed betyder, at jeg har måtte vende mig mod det nye uden at have mine gamle fordomme med mig, samtidig med at min gamle viden ind imellem er guld værd, og jeg ikke ville have været den foruden. Og netop dette forhold er jo præcis den menneskelige udfordring i fusioner.

Jeg vil i denne artikel causere over tre dimensioner, som er på vej i min egen begribelse.

Den første dimension har jeg givet overskriften: *"Fusionernes oxymoroner" eller Glimrende strategi og spændende opgaver, men hvor skal jeg sidde, hvad bliver der af John og Lene, og hvornår går den første morgenbus mod Herning?"*

I dette afsnit fremstiller jeg gennem en række metaforer, hvad jeg har kaldt fusionernes oxymoroner: De stærke kræfter som er på spil på forskellige tidspunkter i mellemtiden og som er næsten uundgåelige.

Et oxymoron er en sammensætning af to begreber som egentlig er modsætningsfyldte at sætte sammen, men som i selve sammensætningen giver en voldsom dynamik. "Talende tavshed" er et eksempel på et oxymoron. Oxymoroner er både bevægelser og italesættelser som egentlig ikke burde være sammenhængende, men som i fusionernes logik er uundgåelige.

Her har jeg i tillæg til mine egne observationer særligt fundet en nylig udkommen phd afhandling "Remerger – skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb" fra 2005 af Gitte Thit Nielsen tankevækkende. Hendes forskningsprojekt er interessant, kritisk og konstruktivt på en og samme gang. En forholdemåde jeg finder vigtig også for os, der arbejder som konsulenter på mange niveauer i fusionerne.

Denne uforudsigelighed betyder, at jeg har måtte vende mig mod det nye uden at have mine gamle fordomme med mig, samtidig med at min gamle viden ind imellem er guld værd. Og netop dette forhold er jo præcis den menneskelige udfordring i fusioner.

Den anden dimension har jeg givet overskriften: *"Hyperkomplexitet eller den Kubler-Ross'ke døds-teori"*.

I dette afsnit causerer jeg over hvad det medfører for vores begribelse af fusioner, at de psykologiske forklaringsmodeller stort set er afarter af det, jeg kalder den Kubler-Ross'ke døds-teori. Hvad betyder det, at det som regel er dette psykologiske kriselandkort der lægges hen over organisationerne? Min tese er, at der dermed er for simple psykologiske forklaringer i spil. Dette medfører at netop den psykologiske diskurs bliver enøjet i forståelserne af fusioner og derfor enten bliver alt for let at afvise som "en langhåret" model, man "har hørt nok om", eller medfører at flere ikke føler sig forstået, spejlet og anerkendt via dette psykologiske landkort.

Den tredje dimension hedder: *"Det filosofiske landkort i mellemtiden"* eller *Vi føler os som Peter Pan der har mistet sin skygge*.

Denne overskrift er blevet et "Bon Mot" for mig som har stor betydning for de metoder, jeg afprøver i organisationer i mellemtiden for øjeblikket.

Min nuværende læsning og metodeudvikling er inspireret af filosofien. Fordelen ved at inddrage fi-

losofien i organisationsudvikling er, at man gentagne gange støder på betragtninger som kloge belæste mennesker har gjort sig over livets dilemmaer og som på givne tidspunkter virkelig kan være en til stor hjælp. Sådan har jeg det for øjeblikket ved at kæmpe mig igennem de såkaldte poststrukturalister Michel Foucault og Gilles Deleuze bid for bid. Ikke nemt for en psykolog uden en filosofisk baggrund.

Disse teorier tillader jeg mig talt pragmatisk at tænke sammen med en læsning af og en uddannelse hos den såkaldte engelske eksistentielle filosofiske psykologiske skole først og fremmest repræsenteret ved Ernesto Spinelli og Emmy Van Deurzen

I en helt skamløs pragmatisk sammenfletning af disse filosofisk prægede teorier og indfaldsvinkler og min gamle systemteoretiske optik præsenterer jeg herefter kort og praktisk hvordan jeg for øjeblikket arbejder i mellemtiden i fusioner på to planer:

Som reflektoriske gentagelser i forhold til nogle helt bestemte begreber, det vil sige helt livsnære, konkrete samtaler om eksistentielle kategorier. Som en konstant re-skabelse af en processuel begivenhedsplan med alles medvirken i, i forhold til ideerne om, hvad vi er på vej til at ville være.

Dimension 1

Fusionernes oxymoroner – eller

Glimrende strategi og spændende opgaver, men hvor skal jeg sidde, hvad bliver der af John og Lene og hvornår går den første morgenbus mod Herning?

Det interessante ved alle de typer af fusioner, jeg har arbejdet i, har været ideen om, at der er en mellemtid, der er af en særlig karakter, og når den er overstået falder alting på plads igen. Denne mellemtid skal bare overstås. Særligt i den offentlige sektor luftes denne ide stærkt for øjeblikket. Så når mellemtiden er overstået, får vi fred.

Mellemtiden er en tilstand mellem det gamle der har været og er på vej til at ændre form og karakter, og det nye der endnu ikke har fundet sin form. Lige meget om det er offentlig eller privat virksomhed eller store og små organisationer eksisterer denne ide: Tingene falder på plads igen, vi skal bare lige have ordnet det og det. Jeg ser denne ide om mellemtiden som en art redningsplanke, så man ikke hele tiden skal kastes ud i forandringernes frådende hav. Det er en måde, at favne og processe vor tids evindelige ændringsparadigme på.

Problemet er bare, at lige foran denne mellemtid lurer den næste mellemtid og foran den ser vi al-

lerede konturerne af den næste. Så ideen om freden på den anden side af mellemtiden er måske et fatamorgana: Måske lever vi kun i overgangene ...

Jeg har udvalgt 3 oxymoroner som jeg med næsten uundgåelighed træfsikkerhed støder på i mellemtiden i fusioner. Når jeg har valgt at bruge begrebet oxymoron er det for at påkalde opmærksomheden på at det er en samtidighed at fænomener der ikke kan løses, men som alligevel tit italesættes i organisationerne som om de burde finde en løsning. Når jeg præsenterer disse 3 oxymoroner for organisationerne og vi taler om dem giver det udover et godt grin også en lettelse for et pres, som disse oxymoroner stiller både ledere og medarbejdere i. De er alle 3 uløselige samtidigheder som udspiller sig i mellemtiden.

1. Oxymoron

Skakspillet og Red Alert

Vi spiller på to spilleplader samtidig med hver deres logik: Skakspillet og Red Alert.

For at illustrere de to meget forskellige tidsligheder som organisationer i dag befinder sig i og som viser sig tydeligt i mellemtiden i fusioner, har jeg benyttet de to metaforer hentet fra spil: Skakspil og Red Alert.

Skakspillet er karakteriseret ved,

*Måske lever vi kun i overgangene ...
Når jeg har valgt at bruge begrebet oxymoron er det for at påkalde opmærksomheden på at det er en samtidighed at fænomener der ikke kan løses, men som alligevel tit italesættes i organisationerne som om de burde finde en løsning.*

at når din medspiller har retten til at trække kan du bare sidde og vente. Du kan udtænke taktiske manøvrer men du kan ikke flytte dig før vedkommende har trukket. Ventetiden i skak kan være uendelig lang. I fusioner findes der masser af perioder hvor man må vente på at nogle andre trækker før man selv kan rykke. Denne ventetid giver ofte store frustrationer og nogle gange forsøges organisationerne også kontrolleret gennem dette skakspil. "I må vente til den øverste ledelse er nedsat, I må vente til vi har lavet en strategi og meldt den ud" osv. I den offentlige sektor har denne ventetid i mellemtiden under kommunalreformen været oplevet dræbende for rigtig mange.

Samtidig med at skakspillet foregår spilles der nemlig på en helt anden spilleplade:

Computerspillet Real Time Strategi spil. Red Alert er blot navnet på en af disse talrige spil som er karakteriseret af at:

- Vi skaber spillepladen, mens vi spiller
- Der er ingen pauser og ingen reflektorisk taktisk tid
- Vi kan ikke stoppe bevægelsen
- Vi kan ikke kontrollere bevægelsen

Mellemtiden i organisationerne er netop karakteriseret af, at der

er masser af ting, der foregår hvor man ikke kan vente på beslutninger. Ofte oplever jeg, at medarbejdere og ledere også handlingslammer sig selv i denne periode fordi de venter på udmeldinger om forandringer, mens livet stadig leves som det hele tiden har gjort. Dette oxymoron: At vente samtidig med at man farer rundt og skal beslutte er en uundgåelig del af mellemtidens liv.

2. Oxymoron

Vi mangler kommunikation, men der kommunikeres som aldrig før

I samtlige fusioner jeg har været mumles der højere eller lavere om mangel på kommunikation i mellemtiden. Det har undret mig idet organisationerne oftest ses som helt vildt overkommunikerende. Ledelsen arbejder ved hjælp af kommunikationsrådgivere i hobetæl på at kommunikere. Men den kommunikation medarbejderne ønsker kan som regel ikke gives i mellemtiden. Den handler nemlig som min overskrift til dette afsnit ikke om alt det, der kommunikeres: Strategi og visioner, værdigrundlag og missioner, men om noget helt andet meget mere prosaisk: Nemlig medarbejdernes spekulationer f.eks om følgende:

- Er jeg med i fremtiden eller bliver jeg fyret senere?
- Skal jeg flytte arbejdssted fysisk?

Dette oxymoron: At vente samtidig med at man farer rundt og skal beslutte er en uundgåelig del af mellemtidens liv.

Caseeksempel 1:

Jeg var med til et stormøde hvor den nye direktion fortalte medarbejderne om planerne for den nye fusionerede organisation. Overflod power point show der rullede hen over lærredet med alle de rigtige buzz-ord. Medarbejderne sad som i trance indtil der var en ældre kvinde på nederste stolerække der rakte hånden op: "Undskyld, men det ser rigtig godt ud alt sammen. Men det kan godt være fordi jeg ikke har mine briller på, og jeg ikke kan se det, der står med småt, men min kollega og jeg sidder her og hvisker til hinanden om følgende, som I måske så kan svare os på: Betyder den strategi at vi skal flytte til Herning og hvis vi skal, ved du så hvornår den første morgenbus går fra Ringkøbing og hvad bliver der så egentlig af vores to kollegaer John og Lene"?

Og præcist heri ligger oxymoronet om information i mellemtiden: Der informeres og informeres men det der virkeligt er interessant kan der ikke informeres om.

- Hvis jeg skal flytte er vi så nødt til at have to biler i familien?
- Kan jeg stadig gå tidligere om tirsdagen så jeg kan nå mit badminton?
- Hvilke kollegaer skal jeg sidde sammen med?
- Får vi fortsat lov til at drikke morgenkaffe sammen om fredagen?
- Hvem bliver min chef?
- Bliver det vores ledere eller de andres ledere der får magt?
- osv

"Det centrale for mantraet er her efter samtidigheden af en problemløsende og en problemproducerende ledelsesaktivitet. ...

Det samtidige tilstedevær af problemproducerende og problemløsende ledelsesaktivitet ... Det er ikke muligt for ledelsen at holde fast i kronologier for, hvilke løsninger, der tilhører hvilket problem – hvilke problemer, der produceres af hvilke løsninger". (s. 188)

Det dynamiske i betragtningerne er, at netop samtidigheden ikke er et problem men en nødvendighed for fusionen. Det oxymorone paradoks er, at fusioner jo netop har til formål at skabe nye måder at gøre tingene på. Derfor er der alt for mange løsninger for der er både de gamle måder at gøre tingene på samtidig med at de nye

3. Oxymoron

Der er mange problemer, og vi løser dem ikke for løsningen vil rejse flere problemer end vi havde i udgangspunktet

Det er en vidunderlig observation som jeg også er stødt på i "Remerger": her kaldes disse modsatrettede bevægelser for mantraer:

Måske lever vi kun i overgangene ... Når jeg har valgt at bruge begrebet oxymoron er det for at påkalde opmærksomheden på at det er en samtidighed at fænomener der ikke kan løses, men som alligevel tit italesættes i organisationerne som om de burde finde en løsning.

løsninger banker på. Derudover er der helt konkret det faktum i mellemtiden, at løsninger af noget på givne tidspunkter vil være præmaturligt og skabe flere problemer end løsninger.

Dimension 2

Hyperkomplexitet og/eller den Kubler Rosske dødsteorier

Det hyperkomplekse

Professor Lars Qvortrup beskæftiger sig i sin interessante bog fra 2001 "Det lærende samfund – Hyperkompleksitet og Viden" med den kompleksitetsforøgelse det moderne samfund skal rumme.

Påvirket af Luhmanns videreudvikling af de konstruktivistiske ideer om de selvrefererende systemer peger Qvortrup på det moderne samfund som et hyperkomplekst socialt system, hvor et stort antal systemer med hver sit sæt af iagttagelseskriterier iagttager sig selv og hinanden.

I den forbindelse nævner Qvortrup nævner tre forskellige iagttagelsesoptiker:

Deocentrisme som er betegnelsen for den iagttagelsesoptik, der iagttager sig selv ud fra en grundforudsætning om, at gud og det guddommelige er samfundets centrum.

Antropocentrisme er iagttagelsesoptikken i et samfund, der

iagttager sig selv ud fra forudsætningen om, at det alment-menneskelige er samfundets centrum.

Polycentrisme er betegnelsen for iagttagelsesoptikken i et samfund, der netop iagttager sig selv ud fra forudsætningen om, at der ikke findes et overordnet iagttagelsescenter. Men at vi netop iagttager os selv ud fra en række iagttagelsescentre. Dermed betegnelsen polycentrisk og hyperkompleksitet.

"Hyperkompleksitet betyder kompleksitet i anden potens. Et komplekst system, der i sine omverdensiagttagelser tematiserer sin egen-kompleksitet, betegnes som hyperkomplekst, fordi det derved fordobler sine egne kompleksitetsydelse. Ethvert psykisk eller socialt systems iagttagelser må ske på basis af selvreference. Hvis denne selvreference er simpel (for eksempel fordi den kan ske ud fra kriteriet om en på forhånd givet deocentrisk eller antropocentrisk orden) vil den ikke resultere i hyperkompleksitet. Vor tids samfund og individer synes imidlertid i stigende grad at iagttage sig selv og deres omverden ud fra en forståelse af at disse iagttagelser er baseret på iagttagelseskriterier, der ikke er givet på forhånd. Dette samfund kan derfor betegnes som hyperkomplekst."

Qvortrup 2001 s. 273

Der er et hav af faglige iagttagelsescentre i sving i mellemtidene i fusionerne. Og ikke bare et hav af

Samtidig er det ikke et problem men en nødvendighed for fusionen. Det oxymorone paradoks er, at fusioner jo netop har til formål at skabe nye måder at gøre tingene på.

forskellige iagttagelsescentre men også forskelligheder indenfor de forskellige centre i forhold til de organisationer man kommer fra som jo har hver deres kulturer og metoder indenfor de enkelte faglige områder:

- Der er Administrative systemer der skal lægges sammen og hvor der skal foretages mange valg undervejs
- Der er Økonomiske styresystemer og modeller der skal centraliseres
- Der er It systemer og programmer og metoder der skal udvikles og udvikles
- Der er kontrakter og arbejdsvilkår der skal ensliggøres
- Der er forvirring om hvad der skal centraliseres og hvad der evt. skal fortsætte som decentrale ydelser
- Der er Visioner og Missioner der skal reskabes og brandes
- Der er værdier der skal iscenesættes og selv om de ligner de gamle fra de fusionerede organisationer skal der re-iscenesættes som det særlige for denne organisation.
- Der er kommunikationssystemer, der skal skabes
- Der er ledergrupper der skal dannes
- Der er involveringsprocesser der skal passes med med-udvalg, kontakt-udvalg eller hvad de pågældende samarbejdsorganer nu hedder

- Der er alle de forskellige typer af specifik faglige områder som hver organisation jo har grundet dens særlige ydelser. Disse fagligheder skal reforhandles og på samme tid understøttes og udvikles.

Der er en mangfoldighed af menneskelige processer med op og nedture. Og så er der selvfølgelig alle arbejdsopgaverne der skal passes i en mellemtid, hvor organisationen og dens egen selvskabelse synes at tage alle kræfterne. Nogle organisationer synes aldrig at komme ud af denne mellemtid, hvor organisationen bliver som et krævende barn, der hele tiden tager al opmærksomheden: Alle ledere og medarbejdere puster og stønner, og der er uendelig lidt tid til de aktiviteter organisationen er sat i verden for at yde. I nogle organisationer tænker jeg i mit stille sind på, hvor lang tid der ville gå, hvis organisationen holdt op med at producere ydelser til kunder og brugere og bare koncentrerede sig om sine egne indre vedligeholdelsesprocesser. Gad vide, hvornår nogen ville opdage det.

Netop i mellemtiden i fusioner ser man tydeligt, hvordan de forskellige faglige systemer i organisationerne rummer hver sin kompleksitet, hver sit iagttagelsescenter og peger på hver sine processer. Hver faglig diskurs rummer sine prioriteringer, sine deadlines, sine

Hver faglig diskurs rummer sine prioriteringer, sine deadlines, sine menneskelige involveringsprincipper.

menneskelige involveringsprincipper. Faglighederne bliver monopolister i deres egen optik.

Vi konsulenter står der også repræsenterende hver vores verden, med hver vores optik, viden og tanker på hvilke processer, der vil være mest nødvendige lige nu.

Jeg har i de forløbne år samarbejdet med mange af disse forskellige fagligheder der i forbindelse med fusionerne: konsulenter hvis hovedkompetence ikke er psykologi, men hvor psykologien alligevel altid stikker sit ansigt frem, fordi alle konsulenter jo må forholde sig til forandringer i en psykologisk kontekst. Det er ligesom en selvfølge.

Det har slået mig, at næsten hver gang der skal tales om psykologi – "det menneskelige aspekt" hives den samme kriseteori op af ærmet. Den kan have forskellige farver på Power pointen og være på engelsk eller dansk illustreret via forskellige kurver, men det er i få variationer, den samme model, der bruges som landkort. Nemlig den kriseteori der oftest undervises i på hospitaler herhjemme og som er inspireret af den schweiziske psykiater Elisabeth Kubler Ross's teori fra 1960erne om de faser døende gik igennem. Hun interviewede to hundrede døende patienter for at lære noget om de forskellige faser i denne

proces. Hun udskilte og systematiserede 5 faser:

- Benægtelse,
- Vrede,
- Forhandling,
- Depression
- Accept.

Det er stort set disse faser der undervises i ved fusioner, når der skal tales psykologi.

Jeg har oplevet organisationer, der mente, at der nok var noget galt eftersom de ikke reagerede således. Og hvor man med denne teori iscenesatte kriser der ikke var og fuldstændig overså, at mange medarbejdere var lykkelige for fusionen. Men jeg har også oplevet organisationer som var meget glade for denne overordnede krise-model. Problemet med dødsteorien er, at det som oftest er det eneste psykologiske landkort, der lægges ned over organisationen. Og en fusion er ikke kun døden, men også håb og glæde og nye muligheder.

Jeg er fascineret af, hvordan konsulenternes teorier og metoder og dermed vores landkort over fusioner også kommer til at medskabe det, der sker i fusioner. Særligt i mellemtiden, hvor vi vælter ind.

Hvis vi kun lægger dødsteorien på er det det vi ser og dermed den forklaring der bliver givet. Nogle

Jeg har oplevet organisationer, der mente, at der nok var noget galt eftersom de ikke reagerede således. Og hvor man med denne teori iscenesatte kriser der ikke var og fuldstændig overså, at mange medarbejdere var lykkelige for fusionen.

vil føle sig anerkendt og forstået på givne tidspunkter. De står måske i en situation hvor fusionen f.eks. vil betyde tab af trygge netværk og fagfæller.

Andre vil føle sig "forkert" i forhold til teorien, fordi de har nogle andre følelser. De glæder sig måske, fordi de ser fusionen som en mulighed for at komme til at arbejde i en international virksomhed.

Dimension 3

Det filosofiske landkort i mellemtiden – eller – Vi føler som Peter Pan, der har mistet sin skygge

"That's another thing we've learned from your Nation"

said Mein Herr," – map-making.

But we've carried it much further than you ... "

"We actually made a map of the country,

on the scale of a mile to the mile!"

"Have you used it much?" I enquired.

"It has never been spread out yet" said mein Herr:

the farmers objected:

they said it would cover the whole country, and shut out the sunlight!

So we now use the country itself, as its own map,

and I assure you it does nearly as well."

Lewis Carroll:

Sylvie and Bruno concluded,
1893 in Bradford P. Keeney and
Jeffrey M. Ross: Constructing
Systemic Family Therapies.

Landkort og metaforer

Citatet om landkort er et af mine yndlingscitater for øjeblikket, fordi jeg synes det er så sigende om vores arbejde som konsulenter. Vi lægger altid kort ud over organisationerne, når vi arbejder i dem. Vi kan ikke andet. Vi har alle forskellige kort, måske også forskellige kort til forskellige lejligheder. Vi møder organisationernes kort. Og vi blander deres og vores kort i håb om at opnå en forståelse, der kan give os lejlighed til at kunne foretage de næste skridt. Det vigtige er at være opmærksom på at kortet blot er et kort og derfor altid som citatet understreger vil fremhæve nogle stier og skygge for nogle andre.

I fusioner tenderer der til at være bestemte dominerende kort der dominerer de psykologiske forklaringer. I det foregående afsnit har jeg kaldt dem "dødsteoriene" og gjort opmærksom på, hvordan de via en stivnethed kan forhindre en polycentrisk tilgang til de psykologiske fænomener. En anden stivnethed der kan ske er ved kun at lægge de meget positive kort ud over landskabet.

En vigtig del af arbejdet som organisationspsykolog i mellemtiden i organisationer er at undersøge, hvilke kort ledere lægger ud over landskabet, og hvilke kort medarbejdere har. De kort, der lægges

ud har stor betydning for de hændelser, der sker. Der er som jeg tidligere har nævnt en tilbøjelighed til i mellemtiden at lægge enten- eller kort ud:

- *Alt skal alt være på plads i ledergruppen før medarbejderne kan involveres*
- *Vi kan kun kommunikere om det vi ved*
- *Der er kaos*
- *Der er krise*
- *Det bliver meget bedre end tidligere*
- *Vi skal kun se på der hvor tingene lykkes*

Nogle af de psykologiske landkort der lægges ud over organisationerne i denne mellemtid får en tilbøjelighed til at afspejle denne tendens til dikotomi ved enten at vælge det meget kriseprægede landkort eller ved at vælge det meget anerkendende.

Derved kan der ske en forsimpling, som netop ikke fanger den bevægelse der i høj grad præger mellemtiden i fusioner ... nemlig den ekstreme grad af kompleksitet.

Jeg er blevet mere og mere fokuseret på ikke bare at trække et kort op af lommen og sætte organisationen "i gang". Men at være opmærksom på at involvere organisationen i en refleksion over, hvad de forskellige kort giver os

af lys og hvad de kaster skygge over. Ingen kort er jo hele landskabet som citatet på en paradoksal måde jo viser os. Vi kan aldrig bruge landskabet selv som dets eget kort.

Jeg præsenterer her i dette afsnit et fragment af de landkort (teorier og metoder) jeg for øjeblikket benytter i mine rejser rundt i fusionernes varierende landskaber. Det er en yderst pragmatisk sammenfletning af mine gamle teorier og metoder med de nye, jeg er ved at lære. En rigtig fusion.

Jeg er barn af min tid hvor de organisationspsykologiske diskurser i høj grad har hentet deres dynamik og metaforer fra forskellige socialkonstruktivistiske og narrative tankegange, som i de metodiske udformninger, de har fået her i landet rummer nogle meget smukke helende, anerkendende og respektfulde metaforer.

Jeg håber at jeg ved at medvirke til at det filosofiske landkort til disse kan fortsætte denne etiske og konstruktive tradition i organisationspsykologien. Men også blive skarpere i arbejdet. For det trænger vi også til.

De filosofiske landkort jeg arbejder med at udvikle metoder i forhold til har jo selvfølgelig deres begreber, der allerede ved begrebsliggørelsen udelukker noget

En vigtig del af arbejdet som organisationspsykolog i mellemtiden i organisationer er at undersøge, hvilke kort ledere lægger ud over landskabet, og hvilke kort medarbejdere har.

lys, tillader noget andet at trænge ind og kaster sine skygger.

I det følgende vil jeg kort præsentere mit teoretiske fundament og særligt vægte de metoder jeg for øjeblikket arbejder med.

Ét landkort

Den eksistentielle psykologi

Den del af den eksistentielle psykologi jeg har ladet mig inspirere af de senere år er først og fremmest repræsenteret gennem de to engelske professorer og praktikere Ernesto Spinelli og Emmy Van Deurzen. (Se litteraturlisten). Ernesto Spinelli er optaget af at videreudvikle fænomenologien fra Edmund Husserl, men er også påvirket af Jean Paul Satre. Emmy Van Deurzens rødder er meget filosofien som helhed, men først og fremmest Nietzsche og Kierkegaard. Mick Coopers bog som er nævnt i litteraturlisten er en fremragende introduktion til de eksistentielle forfattere.

Eksistentiel filosofi og fænomenologi er komplicerede ord, som i brugen i organisationerne kræver simple dagligdags forklaringer. Den eksistentielle filosofi og fænomenologien er to sammenhængende filosofier i den eksistentielle psykologi.

Ordet eksistere har sine rødder i det latinske *ex-istere* som betyder "at holde ud" at dukke op,

at komme til stede. Den eksistentielle psykologiske kerne er med rod i filosofien at udforske, beskrive, afklare og forstå menneskets situation. Målet er, siger Emmy Van Deurzen, at sætte folk i stand til modigt at stå i tilværelsens spændingsfelter.

Fænomenologien beskæftiger sig med hvordan vi mennesker subjektivt tolker tilværelsen. I den fænomenologiske udforskning søger vi de subjektive forklaringer på individets relationer til verden, andre og sig selv. Eksistentialismen udvider denne udforskning og fokuserer på vores eksistens i det hele taget, men benytter sig af de fænomenologiske undersøgelsesmetoder.

Den eksistentiel-filosofiske tilgang er kendetegnet ved, at den alene med udgangspunkt i eksistensfilosofien hele tiden forsøger det umulige projekt at forholde sig åbent, fænomenologisk til det der siges uden nogen intermedierende fortolkende teori. I sig selv ved vi jo godt at vi ikke agerer uden landkort, men som organisationspsykolog forsøger jeg hele tiden at lægge mine egne landkort til side vel vidende, at det ikke kan lade sig gøre.

Eksistensfilosofien er at forstå en række fænomenologisk baserede grundantagelser om, hvad det vil sige at være menneske.

"Existential philosophy is thus concerned with the Science of being – that is with ontology (ontos, Greek for "being"). What kind of attitude does one adopt towards it, and what can one do about it? This can only be comprehended if one understands that every individual has made his or her own unique pathway in the world and experiences an individual existence in that singular way. Within this unique pathway, however, each individual exists in a relational or co-constituted mode to others and to the world. In other words, as soon as we exist we are inexorably connected to others."

Strasser & Strasser 1997)

Den eksistentielle psykologi beskæftiger sig på et overordnet plan med de store livsspørgsmål og på et helt dagligdags konkret plan beskæftiger alle forfatterne og psykoterapeuterne sig med, hvordan mennesket søger mening i sit liv ud fra en række eksistentielle grundvilkår. De forskellige forfattere vægter forskellige aspekter af de ontologiske grundvilkår og perspektiverer dermed en række forskellige begreber der bliver rammerne for beretningerne om den menneskelige eksistens.

Den kendte amerikanske forfatter og psykoterapeut Irvin Yalom opregner fire basale dilemmafyldte grundvilkår, som han kalder den menneskelige eksistens grund-

liggender. Det er disse fire, der sætter dagsordenen for hver enkelt menneskes tilværelse og som vi ikke kan undgå at forholde os til: Meningsløsheden, Døden, Aleneværen og Friheden.

En anden af de store eksistentielle skribenter og psykoterapeuter Schweizeren Medard Boss beskæftiger sig også med menneskets grundvilkår. Han vægter nogle andre grundvilkår end Irvin Yalom:

1. Mennesker lever i rummet.
2. Mennesker lever i tiden
3. Mennesker lever gennem deres krop.
4. Mennesker lever i en fælles verden.
5. Mennesker lever i en stemning.
6. Mennesker lever historisk
7. Mennesker lever hen mod døden.

Jeg har i min tilgang til det at arbejde med grundvilkår som basis for iscenesættelse af filosofiske refleksioner i organisationer valgt at benytte følgende eksistentielle grundvilkår inspireret af den danske psykolog Karsten Borg Hansen fra et undervisningsseminar:

1. Adskilthed og forgængelighed
2. Mening og meningsløshed
3. Frihed og valg

Disse kategorier har jeg igennem en længere periode igen og igen ladet være rammerne om det jeg kalder filosofiske refleksioner om mellemtiden i organisationer.

Nogle gange ser jeg kun organisationen en enkelt gang andre organisationer og grupper følger jeg over en længere periode og denne filosofiske refleksion har vist sig både meningsfuld og hensigtsmæssig. Mange føler, at man via disse rammer kan tale om noget, der hele tiden er på spil i organisationer, men som det har været vanskelig at begrebssette. Samtidig giver gentagelsen af de reflektoriske begreberne den forskel og gentagelse jeg har været optaget af at iscenesætte inspireret af den franske poststrukturalists Giles Deleuzes terminologi.

ny sammenhæng , en ny serie, som skaber en forskel.

Deleuze og Guattari 191 s. 8

I det følgende vil jeg kort referere de basale tanker jeg giver i organisationerne om disse grundvilkår inden jeg iscenesætter filosofiske refleksionsgrupper Det er vigtigt for mig at påpege at de overvejelser jeg giver sammen med introduktionen af begreberne aldrig må være en akademisk filosofisk gennemgang. Begreberne skal belyses via korte nærværende eksempler og introduktionen skal være kort således at medarbejdere og ledere selv fylder indhold på i de reflektoriske grupper jeg etablerer. Udover at være korte introduktioner til de psykologisk-filosofiske aspekter af begreberne er det følgende også referater af hvad mennesker siger om disse i organisationerne i denne mellemtid. Det er vigtigt for mig at påpege, at de filosofiske refleksioner er ekstremt simple. De handler helt konkret om hvordan det er at være i organisationerne i lige bestemt denne tid. I nuet. En tid der sjældent vægtes i mellemtiden fordi man næsten altid der er i fortiden eller fremtiden

Eksistentielle grundvilkår

1. Adskilthed og forgængelighed

Adskilthed

At leve i adskilthed er et grundlæggende menneskeligt vilkår. Vi lever adskiltheder fordi vi hele ti-

Vemodet handler om det uafvendelige i at man allerede er i gang med at fjerne sig fra noget der har været.

"Med forskelsbegrebet signaleres det, at filosofiens genstand ikke bør være det abstrakt almene, men derimod det afvigende, som ikke passer ind i store idealiserede systemer-det kreative frem for det affirmative.

Med gentagelsesbegrebet, som først og fremmest udspringer af Nietzsches tænkning, føjes hertil, at den kreative forskelsdannelse ikke på sin side besidder fysiske ,geni-æstetiske overtoner, men hidrører fra en bearbejdning af det foreliggende. Gentagelse er ikke en gentagelse af det identiske, men noget allerede eksisterendes tilbagekomst i en

den forandrer os blandt andet via vores biologiske ældningsproces.

Forgængelighed

Forgængelighed er det andet af de temaer jeg sætter medarbejdere og ledere til at reflektere over. Forgængelighed er et andet af livets vilkår. "Dagen i går kommer aldrig igen".

En haveinteresseret leder gav følgende historie om forgængelighed:

"I min have har jeg nogle meget store valmuer, der blomstrer tidligt i juni. I begyndelsen af juli klipper jeg dem ned. Hvis jeg ikke klippede dem ned, ville de kvæle de spirende sensommerstauder med deres store blade. Men jeg skærer dem også ned vel vidende at det gør dem stærkere til foråret hvor de dukker op igen. Ligesom i organisationer i denne mellemtid. Vi skal være opmærksomme på, at der er noget der skal klippes ned, fordi det skygger for noget andet der er på vej til at spire frem."

I organisationer i sammenlægning og fusion ses denne forgængelighed også. Og det er meget interessant at iagttage hvorledes ventetiden også kalder på den rette beskæring og hvorledes bestemte typer af viden og processer skal skærmes og beskyttes, så ikke de gamle planter, de gamle ideer,

Caseeksempel 2:

Da mine børn var 8 og 9 år sagde de en dag til mig, at nu kunne de godt selv cykle frem og tilbage til skole. De gad heller ikke længere fodre ænderne på hjemvejen med mig. Da de sagde det, blev jeg grebet af vemod: Deres modning indvarslede de næste skridt de ville tage. Vores relation var på vej til at ændre sig. Jeg vidste jo fornuftsmæssigt godt med mig selv at noget andet ville blive sat i stedet i vores relation, men det forhindrede ikke en midlertidig følelse af vemod. Jeg ville få en frihed som jeg ikke havde når jeg skulle hente dem hver dag, men i vores psykologiske adskillellesprocesser, er der som regel altid en periode mellem adskillelsen og det nye vi får, som er fyldt med vemod. Vi ved i denne periode hvad vi mister, men ikke helt, hvad vi får i stedet for.

I organisationer der fusioneres og sammenlægges er der perioder fyldt med denne vemod – OG DET MÅ IKKE FORVEKLES MED MODSTAND MOD FORANDRING!

Det er perioder i organisationer hvor nogle medarbejdere godt kan virke lidt sprøde og nogle meget sorgfulde. Jeg ser det også hos medarbejdere, der har sikkerhed for at den fremtid der venter dem er ok. Vemodet handler om det uafvendelige i at man allerede er i gang med at fjerne sig fra noget der har været.

Caseeksempel 3:

Og hvor er min skygge sagde Peter Pan. Vi er fusionsramte

Jeg blev som organisationspsykolog bedt om at holde et foredrag for en gruppe bank- og forsikringsmedarbejdere om psykologi og fusioner.



Under foredraget fortalte en af forsikringsmedarbejderne, at hende og hendes gruppe betragtede sig som "Fusionsramte". Da jeg bad hende om at uddybe det sagde hun: Vi er blevet fusioneret og sammenlagt mange gange. De forrige sammenlægninger var ikke særligt professionelt udført. Så vi var berettigede vrede på situationen og ledelsen. Vores tillidsfolk gjorde et stort stykke arbejde og vi holdt adskillige møder, hvor vi brokkede os. Med rette. Denne gang har fusionen været helt anderledes. Alt er på en måde gået helt utroligt godt. Det hele er kørt meget professionelt. Jeg har personligt, og det har de fleste af os, oplevet en god modtagelse i vores nye afdeling, Jeg har fået et glimrende kontor med fin udsigt og parkering tæt ved. De nye kollegaer er smadder søde og mine arbejdsopgaver er interessante. Men jeg sidder tit og glor ud i luften og tænker på min gamle afdeling og mine gamle kollegaer. Ikke fordi de var sødere eller bedre end mine nye. Jeg har det som Peter Pan, da han mistede sin skygge".

Vi talte i denne gruppe om hvordan det netop er vemoden der er på spil i denne proces. Hvordan medarbejderne egentlig ikke synes de kunne være bekendt at sørge. De havde jo fået det godt og processen havde været god; den kunne man ikke sætte en finger på. En af dem havde det synspunkt, at det på en måde havde været nemmere under de tidligere sammenlægninger, for da havde de berettiget kunnet være vrede over noget. Fejl der blev begået, information de ikke havde fået, &c. Her var der ikke en finger at sætte på noget og derfor følte de veldresserede bank- og forsikringsfolk jo ikke at de kunne være "bekendt" at være vemodige.

de gamle måder kommer til at kvæle det, der er ved at spire op. I forgængeligheden ligger både det, der er ved at visne men også det, der spirer nedenunder eller ved siden af.

2. Meningsfuldhed og meningsløshed

Adskillige af de organisationer jeg er kommet i som skal sammenlægges med andre får i mellemtiden, i ventetiden et stort behov for at "beskrive" sig selv. Hvem er vi, hvad kan vi, hvad har vi udviklet osv. Det er behovet for at bevare en mening med dem de var inden forgængeligheden, at have skabt en historie om sin egen identitet. På givne tidspunkter i processen kan man som konsulent have en lyst til at springe dette over og sende dem af sted med det nye fordi det på en måde er som at nære de visne stauder.. men alligevel.

At mødes og fortælle historien om hvem, hvor hver enkelt kom fra i sin tid, hvad de ville her i denne organisation, hvad de har været stolte af, hvad de er taknemlige for, hvad de synes de skal have en fortjenestemedalje for er vigtige elementer. Jeg plejer at kalde denne proces: " Den romantiserede krønike" og jeg anmoder ledere og medarbejdere om at fortælle krøniken i såkaldte organisatoriske generationer dvs. i grupper sammensat efter hvornår man blev ansat.

På givne tidspunkter i mellemtiden kan meningsfuldheden for medarbejderne i organisationerne veksle. I nogle organisationer tynnes opgaveindtaget på givne tidspunkter i denne mellemtid og der skal ikke så meget til før man i sådan en situation som medarbejder føler, at ens professionelle identitet begynder at smuldre. Det er vigtigt for organisationerne at holde fokus på dagligdagen og ikke lade tingene begynde at "krakelere":

3. Frihed og valg

En meget interessant iagttagelse jeg har gjort mig, særligt i den offentlige sektor, er at mange ledere og medarbejdere konfronteres med et valg, de ellers ikke ville have stillet sig selv overfor. Når man bliver flyttet i en fusion, er det noget andet, end man hvis selv havde sagt op og søgt et andet job. Man bliver lidt ufrivillig konfronteret med at skulle gøre sig et valg. Min erfaring er, at mange medarbejdere derfor føler sig skubbet ud i spekulationer de ikke havde regnet med de skulle have.

- Vil jeg have det job der tilbydes?
- Skal jeg benytte lejligheden til samtidig at se mig om efter noget andet?
- Hvad betyder det for min familie?

Nogle medarbejdere der forflyttes er på den ene side glade for, at

de bliver ved med at have et job. Men adskillige føler sig også skamfulde... de føler at de bliver "anbragt" et sted hvor organisationerne ikke har ønsket dem, men skal tage dem. Andre oplever ret hurtigt i mellemtiden en følelse af næsten berusende frihed ved at blive revet væk fra det gamle.

Den filosofiske refleksion

Jeg har igennem mange år arbejdet med forskellige former for reflekterende processer, men når jeg arbejder med det filosofiske landskab sætter jeg grupperne til en meget *dogmeagtig* filosofien. Inspiration har jeg hentet fra den danske filosof og forfatter Finn Thorbjørn Hansens arbejde med sokratiske dialoggrupper blandt andet præsenteret i bogen: "Den sokratiske dialoggruppe- et værktøj til værdiafklaring."

I gennem sit arbejde har Finn Thorbjørn Hansen forfinet og udviklet de sokratiske dialoggrupper som han blandt andet benytter sig af, når han arbejder med værdier og værdigrundlag i organisationer. Når jeg kalder mit arbejde i grupper en dogmeagtig filosofien er det fordi jeg blot har ladet mig inspirere af et lille bitte udsnit af de sokratiske dialoggrupper. Jeg kalder det filosofiske dialoggrupper.

Formålet for mig som organisationspsykolog er både et fokus på

Det er behovet for at bevare en mening med dem de var inden for-gængeligheden, at have skabt en historie om sin egen identitet.

den enkelte og den enkeltes situation men også gennem denne sokratiske dialoggruppe at skærpe opmærksomheden på hvilke temaer der rører sig i organisationen for øjeblikket så de stærke bevægelser der er på spil i en fusion løftes ind i fælleskabet hvilket er af afgørende betydning.

Filosofi eller at filosofere betyder to ting: Evnen til at undres og kærlighed til visdom.

"Man kunne også sige, at der i den filosofiske aktivitet både ligger en særlig undrende og beundrende attitude. At filosofere er på en og samme tid en tilstand af dyb undren over tilværelsens i grunden uforklarlighed og gådefuldhed og samtidig en dyb beundring og glæde over netop dette liv, at græsset er, at vi eksisterer, at verden er til".

Finn Thorbjørn Hansen s. 57-58

"I den sokratiske dialoggruppe handler det ikke om at forhandle sig frem til nogle fælles pointer. Det handler om at undersøge et grundlæggende problem ud fra en sokratiske metode hvor målet er at nå frem til en højere sandhed om det diskuterede emne.

Man kunne også sige at den sokratiske dialoggruppe er en stræben efter visdom. At gå fra det personlige mod det almenes altid vidende horisont. For at nå sand-

heden, det almene, det, som må gælde for alle mennesker gennem det skrevne eller talte ord vil man aldrig kunne, er den sokratiske pointe. Man må i stedet sige som den tyske filosof Friedrich Schiller: Følg den mand, der søger sandheden men flygt fra ham der har fundet den. Heri ligger den eksistentielle dannelse. Det er altså evnen til at filosofere, der kommer i centrum i den sokratiske dialoggruppe."

Finn Thorbjørn Hansen
2000 s, 34-35

Ved at undersøge begreber som adskilthed, forgængelighed, meningsfuldhed og meningsløshed, valg og frihed og andre af de vigtige eksistentielle begreber som i virkeligheden præger en stor del af vores gøren og laden i vores dagligdag, får vi i de filosofiske dialoggrupper en mulighed for at fordybe os i hvad disse ord, begreber i grunden betyder for os lige nu i mellemtiden i organisationen.

Jeg kan finde på at etablere mange forskellige filosofigrupper: I generationer, i køn, i livsaldre, efter hvor i landet man kommer fra, efter uddannelse, efter slægtshistorie eller efter fremtidsvision. Disse refleksioner giver en fantastisk energi ved at tillade at alle dvæler i nuet: I den besynderlige tid mellemtiden er hvor man nogle gange er vemodig, andre gange lettet og andre gange ingenting.

Og retten til at være det bliver en art fælles bevidningsproces som ikke nødvendigvis skal føre til noget, men som er den bedste måde at sætte rammer for det psykologiske landkort på. Synes jeg.

Proces- og Begivenhedsplanen

Så simpel, at man slet ikke iscenesætter den ...

I gennem mange år har jeg været fascineret af at arbejde med hvad jeg kaldte en "procesplan" ved mellemtiden i fusioner: organisationerne tilrettelagde sammen en plan for hvilke typer af processer, det var vigtigt man gennemførte.

Den danske professor i ledelsesfilosofi Ole Fogh Kirkeby har i sine senere bøger (Ole Fogh Kirkeby 2005) beskæftiget sig med, hvad han kalder "begivenhedsledelse". Han skelner mellem situation og begivenhed.

Situationen betyder den enhed i tiden, der kan overskues med henblik på de handlingsparametre, der er relevante og som endnu ikke er afgjort. "Situationsbevidsthed" er de strategier hvormed både ledelse og medarbejdere kan forholde sig til deres egne vilkår. Ole Fogh påpeger, at netop i fusionsprocesser er situationer afgørende. Man kan lave en model af situationerne og man kan lave modeller hvor forståelsen af situationen er afhængig

af om man har nok information og viden til at vælge den rigtige standardsituation. F.eks. spørger vi "Hvilken situation befinder vi os i?".

Begivenheden siger Ole Fogh har et andet meningsindhold. Vi er mere passive i forhold til den end vi er i forhold til en situation.

En begivenhed er del af en proces, som vi ikke kan overskue intellektuelt. Begivenhedsledelse siger Ole Fogh, er evnen til at skabe og lede begivenheder. Begivenhedsledelse handler om dialog fordi begivenheder for det meste er af kommunikativ art. Jeg har i mit arbejde omhandlende mellemtiden i fusioner taget Ole Foghs begreb meget konkret, og har arbejdet med det som en ekstrem involverende proces med ledere og medarbejdere som noget af det allerførste vi gør.

Vi etablerer en begivenhedsplan. Alle er involverede alle har et ansvar. På et kæmpe stykke papir skrives i kronologisk rækkefølge alle de begivenheder som ledere og medarbejdere synes, der skal foregå i mellemtiden. Der udnævnes en eller to begivenhedskoordinatorer der i mellemtdsperioden har til ansvar at vedligeholde og forny begivenhedsplanen og sørge for, at den bliver meldt ud til alle involverede.

Alle har som ansvar at sætte ting på planen. Der kan være både højt prioriterede vigtige seminarer og små afskeds eller goddag fester. Enhver har ret til via koordinatorerne at sætte gule sedler med forslag på.

Som Deleuze ville sige: Forandringer er gentagelser i nye rammer. En række nye begyndelser men måske på måder vi egentlig har mange erfaringer med. Og mange processer kan medarbejderne mærke vil være vigtige når de beynder at nærme sig. Ellers bliver livet i mellemtiden alt for "flydende" som den polsk-engelske sociologs Zygmundt Bauman kalder det moderne liv. Jeg har valgt at afslutte min artikel med et citat fra hans seneste bog: "Liquid Life"

Afslutning

"In short: liquid life is a precarious life, lived under conditions of constant uncertainty. The most acute and stubborn worries that haunt such a life are the fears of being caught napping, of failing to catch up with fast-moving events, of being left behind, of overlooking "use by " dates, of being saddled with possessions that are no longer desirable, of missing the moment that calls for a change of track before crossing the point of no return. Liquid life is a succession of new beginnings – yet precisely for that

reason it is the swift and painless endings, without which new beginnings would be unthinkable, that tends to be its most challenging moments and most upsetting headaches. Among the arts of liquid modern living and the skills needed to practise them, getting rid of things takes precedence over their acquisition."

Zygmunt Bauman 2005 s. 2

"As the *Observer* cartoonist Andy Riley puts it, the annoyance is "reading articles about the wonders of downshifting when you haven't even managed to upshift yet". One needs to hurry with the "upshifting" if one wants to taste the delight of "downshifting".

Zygmundt Bauman 2005 s.2

Litteraturliste

- Bagge Laustsen, Carsten og Berg-Sørensen, Anders (red.): *Den ene den anden den tredje. Politisk identitet, andethed og fællesskab i moderne fransk tænkning*. Forlaget Politisk Revy, 1999.
- Bauman Zygmundt: *Liquid Life*. Polity Press, 2005.
- Boss, Medard: *Existential Foundations of Medicine & Psychology*. Jason Aronson INC London, 1994.
- Brinkmann, Svend & Eriksen, Cecilie (red.): *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Klim, 2005.
- Cooper, Mick: *Existential Therapies*. Sage Publications, 2003.
- Deleuze, Gilles og Guattari, Felix:

- Hvad er filosofi?* Gyldendal, 1991.
- Florida, Richard: *The Rise of the Creative Class*. Basic Books, 2002.
- Fogh Kirkeby, Ole: *Det nye lederskab*. Børsens Forlag, 2005.
- Fogh Kirkeby, Ole: *Eventum Tantum – begivenhedens ethos*. Forlaget Samfundslitteratur, 2005.
- Giddens, Anthony: *Modernitetens konsekvenser*. Hans Reitzels Forlag, 1990.
- Goldschmidt, Lars og Fogh Kirkeby, Ole: *Fusionsledelse i det offentlige*. Børsen, 2005.
- Københavns Universitet: *Historier om fusioner*. Puma – København, 2003.
- Kejser Irene, Kempf Jan, Brøknær Ole, Andersen Dan: *Fusioner organisation og personale*. Ankerhus, 1990.
- Luhmann, Niklas: *Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. Hans Reitzels Forlag, 1999.
- Madsen, Svend Åge. *Tugt og utugt i mellemtiden*. Gyldendal, 1976.
- Morrison, Andrew: *The Culture of Shame*. Jason Aronson Inc., 1998.
- Qvortrup, Lars: *Det lærende samfund. Hyperkompleksitet og viden*. Gyldendal, 2002.
- Spinelli Ernesto: *Tales of Un-knowing*. Duckworth, 2000.
- Spinelli, Ernesto: *The Mirror and the Hammer Continuum*. London, 2001.
- Spinelli: Ernesto: *Terapi . Magt og Mystifikation*. Hans Reitzels Forlag, 1994.
- Strasser, Freddie: *Emotions Experiences in Existential Psychotherapy and Life*. Duckworth, 1999.
- Strasser Freddie og Strasser Allison: *Existential Time-Limited Therap*. Wiley, 1999.
- Thielst, Peter: *Det onde – et menneskeligt problem*. Gyldendal, 1993.
- Thit Nielsen, Gitte: *Remerger – skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb. CBS/Handelshøjskolen i København*. Ph.d.-serie 28. København, 2005.
- Thorbjørn Hansen, Finn: *Den sokratiske dialoggruppe*. Gyldendal, 2000.
- Van Deurzen, Emmy: *Eksistentielle dimensioner i psykoterapi*. Hans Reitzels Forlag, 1997.
- Yalom, Irvin: *Dobbelteksponering*. Hans Reitzels Forlag, 2000.
- Yalom, Irvin: *The Gift of Therapy*. Harper Collins, 2002.