

150929/BW/MH

## VILKA RATIONALITETER ANVÄNDER VI FÖR SOCIAL KOORDINERING?

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

*Professionella aktörer måste, i de situationer de är satta att hantera, förstå de mönster som uppkommer, medverka till att med hjälp av de som blir berörda av dem utforska dem och samtidigt förmedla information om möjligheter och svårigheter med dem.*

*En reflektion med utgångspunkt i några nyligen genomförda uppdrag*



Samarbetsdynamik AB

Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 0586 726121

150503/BW/MH

## VILKA RATIONALITETER ANVÄNDER VI FÖR SOCIAL KOORDINERING?

Vill man finna strategier för att ingripa konstruktivt i ett skeende, bör man förstås ha så god förståelse som möjligt för vad som gör att de beteendemönster, som man observerar, uppstår.

Mönster uppkommer naturligtvis inte slumpmässigt. Yuval Noah Hariri konstaterar exempelvis i boken Sapiens att den mänskliga arten har nått sin dominans i djurvärlden just genom sin förmåga att koordinera agerandet även i större grupper.

Koordinering och samspel är neutrala uttryck. Den sociala koordinering och de samspelelement som skapas behöver alltså definitivt inte med nödvändighet vara bra för alla och en var. De kan till och med innebära en risk för att mänskligheten på sikt utplånas. Det torde därför vara synnerligen viktigt att skapa en större förståelse för denna fråga så att vi – var och en – kan bidra till att ordna agerandet även i stora sociala grupper så att det blir ett för arten gynnsamt utfall.

Att återkommande mönster i beteenden uppstår och att social koordination över huvud taget förekommer måste bero på att vi som individer agerar efter någon slags rationalitet, som leder till dessa mönster. Denna rationalitet verkar emellertid vara fördomsfull, ofta motsägelsefull och i varje fall dåligt dokumenterad.

150503/BW/MH

Genom att vi saknar ett lämpligt språk och analytiska verktyg för att överlägga om hur vi tror att berörda individer var för sig bidrar till att skapa social koordinering, så kan den önskade sidan av den inte utvecklas och förfinas och den oönskade och dåliga sidan inte motverkas och förhindras. En central fråga blir därför hur vi mer precist och mångdimensionellt skulle kunna beskriva den rationalitet som respektive individ kan tänkas använda sig av i sitt val av agerande.

## De vanliga förklaringarna till social koordinering

Det finns många förklaringar till fenomenet "mänsklig rationalitet", som man indirekt refererar till i samtalen om beteendemönster. En sådan underliggande förklaring har varit teorin om den ekonomiska människan. Denna påstår att människan alltid agerar utifrån sina egoistiska behov och helt utan hänsyn till andra. För att undvika ett krig alla mot alla tvingas hon då samtidigt utse och underkasta sig en enväldig auktoritet – en härskare.

Den moderna vetenskapen har förkastat denna tanke. Men man har då samtidigt – och i upplysningens anda – hävdade att människan trots allt måste underkasta sig naturens lagar. Naturens lagar blir då motsvarigheten till den enväldiga auktoriteten – härskaren. Akademien har utsett sig själva till denne härskares ombud på

150503/BW/MH

jorden och västvärldens makthavare hänvisar nu till "vetenskapliga resultat" snarare än till religionen.

En annan föreställning – nästan lika populär som den ekonomiska människan – har varit att människan låter sig styras av en administrativ och regelstyrd apparat som växer fram ur tidigare erfarenheter och som beslutas inom ramen för en av alla accepterad hierarki. Toppstyrningen växlar från diktatur och oligarki till en representativ demokrati.

Inom organisationsläran har man i linje med denna tanke präglad påståendet att "organisationens konstruktion garanterar dess välstånd". Flera olika forskningsansatser utgår därför från ett studium av det som kallas "best practice", det vill säga, försöker fastställa vilken "ordning" som i olika sammanhang är att föredra framför andra.

Till sin hjälp använder man då olika statistiska samband mellan genomförda tillämpningar och utfall. Välståndet i Sverige kopplas således till det "Government", det vill säga den regering, som styr och hur denna styrning går till.

Problemet som nu måste hanteras är emellertid att dessa förklaringar inte längre stämmer med de observationer och erfarenheter som vi nu gör. Den tekniska och sociala utvecklingen skapar både fler möjligheter och fler risker för individen än förr.

Individen måste därför agera mer självständigt och flexibelt för att klara en allt mer komplex kontext. Därmed blir andra sociala mönster och andra typer av social koordination nödvändiga och

150503/BW/MH

de tidigare mönstren allt mer sällan tillräckligt effektiva – och ofta till och med kontraproduktiva.

Många av de förklaringar av hur människan skapar social koordination blir då mindre trovärdiga, eftersom den kontext individerna numera möter varken är lagbunden, lineär, eller lika långsiktigt stabil som den kanske var förr. Det blir därför nödvändigt att utvidga vår förståelse av mänsklig rationalitet och mänskligt handlande.

## Teorin om kollektivt handlande

En nyckel, till att bättre förstå vilka dessa nya rationaliteter skulle kunna vara, är ”teorin om kollektivt handlande”, som lyfts fram av Bo Rothstein, professor i statskunskap och föreståndare för gruppen Quality of Government vid Göteborgs Universitet.

Denna teori tvingar fram en betydligt mer mångfacetterad syn på människans sociala rationalitet. Den ifrågasätter därmed också alla de alldeles för enkla resonemang om mänskligt handlande, som kommit att dominera teorier och modeller inom både företagsledning och statsvetenskap.

Teorin om kollektivt handlande inkluderar, och tar därmed hänsyn till, människans socialitet och inte bara till hennes beroende av en överhet. Teorin utgår från att människor inte bara agerar

150503/BW/MH

utifrån egna behov och sin egen nytta och de krav på underkastelse under auktoriteter som följer av detta. Den postulerar att människors rationalitet också innefattar en social dimension.

Därmed är det rimligt att anta att social koordinering också kan uppstå ur de föreställningar som finns av hur man tror att andra kommer att handla i en viss situation och i en gemensam framtid.

## Språkets betydelse

Flera forskare har visat, att människan som art har goda förutsättningar för att utveckla denna sociala rationalitet. Människan har en empatisk förmåga och hon har en uppsättning genetiskt betingade sociokognitiva förmågor, som skiljer sig från andra djur. Människan har dessutom en avancerad språkförmåga.

Språket gör det möjligt att tillsammans med andra överlägga om vad som är goda och onda utfall av det samfälliga handlandet, exempelvis värdet av rättvisa och jämställdhet jämfört med krig och våldsamheter. Var och en kan sedan ur sådana samtal komma fram till en egen uppfattning om vad som på lång sikt är socialt rationellt och "gott", respektive "ont", att göra i olika situationer.

Utgår man från teorin om det kollektiva handlandet så blir problemet att var och en av oss måste ta hänsyn, inte bara till den närmaste kretsen av människor – dvs. de av oss redan ganska väl

150503/BW/MH

kända – utan också till hur det man gör kan påverka ”mänskligheten” i stort – dvs. alla de fortfarande relativt okända och alla kommande släkten. När avståndet till ”de andra” var stort, som det var före det förra sekelskiftet, spelade denna fråga mindre roll för den enskilda människan. När jorden globaliseras och krymper genom bättre transporter och effektivare massmedial teknik, får denna fråga en allt större etisk relevans för var och ens handlande.

Teorin om det kollektiva handlandet postulerar således att vi – var och en av oss – bygger vår rationalitet på, vad andra människor säger oss att de gör när de gör vad de gör, och vilka skäl de ger för att de gör som de gör. Detta språkliga utbyte, både i det lilla och stora sammanhanget, blir därmed av allt mer central betydelse för hur vi handlar och hur vi därmed kommer att bidra till – eller försvåra – social koordinering.

Det är emellertid inte ordagrant vad som sägs i samtalen som har betydelse. Så genomtänkta och precisa samtal kan sällan skapas. Vad som har betydelse är det vi uppfattar som undertexter. Dessa undertexter avslöjar för oss vilken rationalitet som vi tror dominerar de andras tänkande. De ger oss därmed en indikation på vilka val de andra skulle kunna komma att göra i framtiden.

En sådan analys bygger på att man måste göra skillnad mellan att handla och att göra. Görandet är det man kan observera fysiskt och som får direkta effekter på skeendet. Handlandet innefattar både den intention som ligger bakom valet av agerande – alltså meningen med görandet – och också den ”rationalitet” som till-

150503/BW/MH

lämpas Enligt teorin om det kollektiva handlandet så har individernas uppfattning om handlandets karaktär större betydelse för vad man själv kommer att ge för gensvar än vad de andra skapar genom att de gör som de gör.

För att kunna göra relevanta spekulationer om framtiden måste man överväga möjligheten av förekomsten av flera olika rationaliteter. Vissa av dem är dominerande i stunden medan andra är latenta. De andra rationaliteterna finns som en slags potential för andra typer av social koordinering än den som för tillfället verkar uppstå.

Det finns flera alternativ till att förstå vilken rationalitet som används.

En handling kan exempelvis uppfattas som ett oproblematiskt och naturligt sätt för andra att i den givna situationen hävda egna intressen.

Den kan också uppfattas som att man genom att göra som man gör oreflekterat följer vedertagna regler.

Men en handling kan också uppfattas som ett brott mot existerande regler. Ett brott mot vedertagna regler kan ses som en medveten protesthandling eller som ett uttryck för att man faktiskt inte känner till reglerna.

Protesten kan uppfattas vara riktad mot själva kravet att behöva anpassa sig till av andra beslutade regler eller som ett aktivt ställningstagande i den aktuella sakfrågan.



150503/BW/MH

En handling kan dessutom ses som en vänlig eller ovänlig gest riktad mot en själv eller ens grupp.

En handling kan också ses som en del av en ritual utan större mening än att agerandet krävs av vederbörande för att denne skall kunna ta sig en plats i det sociala sammanhanget. Man kan således delta i en kör som sjunger om "Flickan i Havanna" utan att med denna handling ha solidariserat sig med ett kvinnoförtryck.

Problemet är att den som vill ingripa i ett socialt skeende, och använda det som sägs som underlag för sitt agerande, samtidigt måste hålla möjligheten av alla dessa olika rationaliteter i huvudet. Om man använder den ena när man skulle använt den andra så blir förståelsen för skeendet och andras handlingar lidande, och därmed blir konsekvenserna av det egna gensvaret inte det avsedda. Vi känner väl till detta från de "små" sammanhangen.

Några exempel på social koordination i stora grupper under lång tid

Ekonomipristagaren Robert Aumann har genom spelteoretiska analyser kunnat konstatera att en social koordination, där aktörerna förutsätter att alla andra aktörer handlar egoistiskt, inte på lång sikt kan leda fram till ett gott utbyte för någon.

150503/BW/MH

Pågår utbytet under längre tid skapas därför som regel en strategisk jämvikt, som får sin form av den kontext man verkar i. Det finns enligt Aumann en tendens att försöka bevara denna jämvikt genom att alla väljer att följa de regler som gör den möjlig. Man fokuserar då inte på utbytet utan på att följa regeln.

Elinor Ostrom, en annan ekonomipristagare, har studerat hur man i olika samhällen koordinerar sig för att värna om gemensamma intressen – exempelvis fiskevatten. Hon bekräftar genom sina empiriska studier Aumanns analyser.

Bo Rothstein har i sin tur med hjälp av makroekonomiska studier kunnat verifiera att flera av de slutsatser, som man i dag inom företagsekonomi och statskunskapen för fram om social koordination, inte håller streck. Det han kallar principal-agent-teorin, och som ligger under alla dessa förklaringsmodeller, måste alltså överges som den enda tänkbara förklaringsmodellen.

Ekonomipristagaren Aumann har med anledning av det definierat tre rationaliteter som, om de kunde uppmärksammas, både skulle kunna förklara och åstadkomma en mer konstruktiv social koordination. Vi har utifrån den svenske kulturgeografen Gunnar Olsson, och dennes bok *Abysmal*, lagt till en fjärde.

150503/BW/MH

## Act-rationality enligt Aumann

Act-rationality är i princip en asocial inställning som bortser från behovet av social koordinering. Om en individ ser sig som en ensam människa på jorden, eller i varje fall överlägsen alla andra varelser, skulle hon kunna strunta i all social koordinering och agera på ett sätt som ensidigt gynnar hennes eget egoistiska intresse. Det är i och för sig inget onaturligt i denna inställning eftersom varje individ har behov av att säkra sin egen och sin avkommas överlevnad.

Att detta skulle vara den enda "självklara" inställningen är en uppfattning som har funnits sedan länge och som ligger till grund för teorin om den ekonomiska människan. Detta är emellertid också en inställning som i det sociala perspektivet definierar den starkes rätt att styra, och det till denna rätt kopplade kravet på att de svagare skall lyda och anpassa sig. Har man denna inställning bortser man från att vi var och en på lång sikt är beroende av andra och varandra.

Tron på den egna oinskränkta makten är en fantasi, som ett litet barn kan tillåta sig att leva i. Den bekräftas för barnet när detta upptäcker att omvärlden tillfredsställer dess behov och önskningar när de signalerar dessa. Denna första infantila inre mentala bild av sig själv och omvärlden, vilken fortfarande dominerar en del personers rationalitet, kallar Margrete Lund för monadisk.

150503/BW/MH

De utsagor som görs av det lilla barnet, och även de som senare i livet har denna inställning, får en specifik form. De inbjuder inte till en dialog. De blir snarare magiska besvärjelser. Den monadiska psykiska strukturen är så uppbyggd att man tror att man genom att framställa en önskan så kommer denna att tillfredsställas.

Många utsagor från politiker och ledare har denna form, som i vår moderna tid har fått epitetet "tydlig". Att man säger som man säger betyder inte att personerna är infantila. Formen är påtvingad och knuten till positionen. Budskapet kan bara riktas "nedåt".

Problemet är att språkbruket på sikt påverkar individen. För att fortsätta, och leva med uttalanden som har denna monadiska form, måste man orientera sig i världen så att man hela tiden har en position i vilken man kan bestämma över alla andra och över sin omvärld. Man måste kunna kontrollera allt och alla. Om man vinner framgång i detta så förstärks denna position allt mer. Vi möter i slutskedet av en sådan process urtypen för en vertikal och totalitär relation.

Samma process blir också urtypen för en underdånig lydnadsposition, där den som underkastar sig förlägger orsaken till alla svårigheter och misslyckanden på en överordnad makt. Föräldern upplevs som en dålig förälder eftersom den inte bryr sig om vad de underställda önskar sig och därmed inte gör vad en förälder skall göra.

## Rule-rationality enligt Aumann

För en vuxen, som inser att det krävs en social koordinering för att man också på lång sikt skall kunna få sina behov och sina önskningar tillfredsställda genom samspelet med andra, så kan act-rationality inte fungera. När man inser att om alla aktörer skulle agera som man själv, det vill säga egoistiskt, så skulle det uppstå kaos och ingen skulle få sina behov tillfredsställda. Därför är en strategisk jämvikt ett bättre alternativ.

Act-rationality, och det därmed följande beroendet av en härs-kare, leder med nödvändighet i slutskedet till konflikter och förödande krig. Eftersom människan har visat sig kunna skapa samhällen där sådana utfall inte alltid inträffar så kan därför act-rationality inte beskriva den enda logik som människan tillämpar och har tillämpat för social koordinering.

För att en konstruktiv social koordinering skall komma till stånd krävs då en typ av agerande där var och en anpassar sitt handlande till någon typ av regelverk, som även de andra ansluter sig till. Dessa regler behöver inte alltid vara uttalade eller föreskrivna. De kan växa fram ur de erfarenheter man under livets gång får av sin samverkan med andra. Man lär sig hur man med regelns hjälp når strategisk jämvikt – men inte nödvändigtvis varför. Regelföljandet blir norm.

Ett illustrativt exempel är förhållandet mellan föräldrar och barn. I familjen uppstår en kris när barnet tvingas anpassa sig till för-

150503/BW/MH

äldrarnas vilja och agerande. I barnets hjärna skapas då enligt Margrethe Lund en dyadisk struktur där barnet börjar kunna göra skillnad mellan sig och omvärlden (föräldrarnas vilja).

Denna dyadiska form – ”min vilja och andras” – skapar ett behov av social koordinering. I sin första och mest primitiva form handlar social koordinering om att följa de spelregler som man uppfattar gälla i situationen och som i början bestäms av den som är betydelsefull men som längre fram i livet förhandlas fram. Sådana regler omsätts inte bara i familjen utan också i de flesta andra sociala sammanhang som individen möter.

Individen lär sig således att man för att överleva måste lära sig regelsystemen och anpassa sig till dem. Regelsystemen garanterar att alla de som följer dem – åtminstone på sikt – får ett visst utbyte av detta. Att störa ordningen genom att bryta mot regelverket innebär att man hindrar andra att få det utbyte de förväntar sig. Gör man detta riskerar man att bli marginaliserad och impopulär. Det mest rationella är därför att följa regelverket. Hur det än ser ut.

Detta gäller trots de kortsiktiga konsekvenser man än upplever att det får. ”Något måste självfallet offras på vägen”. Man behöver således inte förstå regelverket eller reflektera över dess mening.

Om alla andra följer det så uppstår social stabilitet och trygghet. Det mest rationella är således att bli politiskt korrekt så länge regelverket gäller – även om det av och till skulle uppstå absurda konsekvenser av regelföljandet.

150503/BW/MH

Förmågan att hantera regelverket – även det informella – kallar Aumann för rule-rationality. Det språkliga uttrycket för denna mentala konstruktion är att organisationens konstruktion – det vill säga att dess regelverk – garanterar dess framgång.

Att enbart handla efter regler fungerar emellertid inte i en komplex kontext, där människor både vill och behöver vara autonoma och självständiga för att klara den anpassning som "undan för undan" visar sig krävas.

Detta kan observeras i dagens flyktingkatastrof. Att inte söka sig till platser där man skulle kunna ha en chans att överleva jämfört med den plats där man redan finns är för individen irrationellt, även om reglerna säger något annat, och skulle kunna klandras av efterkommande släkten. Dagens kontext, där framtiden blir allt mer betydelsefull, kräver därför att människan handlar allt mer självständigt för att även uppfylla sociala krav på gemensam överlevnad.

Rule-rationality kan därför inte tillfredsställande förklara Hariris observation av artens dominans och överlevnadsförmåga. Förklaringen är heller inte tillräcklig för att skapa förståelse för dagens situation. Det måste finnas ytterligare minst en annan rationalitet.

150503/BW/MH

## Interactive-rationality enligt Aumann

Med utgångspunkt från Franz de Waals och Michael Tomasellos undersökningar av människans sociala egenskaper går det att föreställa sig att människan har tillgång till andra sätt att socialt koordinera sig i stora grupper än att bara följa en auktoritet eller abstrakta regler.

Ordnade mönster skulle exempelvis kunna uppstå genom att människor identifierar sig med en grupp som i sin tur identifierar sig med andra grupper osv. Var och en förstår varför andra gör vad de gör. Detta är möjligt om man själv har erfarenhet av olika tänkbara utfall av att man gör vad man gör.

Detta är naturligt i den lilla skalan, där man från egen erfarenhet kan ha sådan kunskap om situationen att man genom sina handlingar kan skapa konstruktiva och för alla parter produktiva mönster.

Denna tudelning av det mänskliga handlandet mellan det lilla sammanhanget och det stora har studerats av flera sociologer, som kallar de två logikerna för Gesellschaft respektive Gemeinschaft. I det moderna samhället, med sin snabba förändring och ökade globalitet, kan emellertid dessa två perspektiv inte hållas åtskilda på samma sätt som förut.

Förmågan att förstå hur man kan välja att anpassa sitt eget handlande till hur andra kommer att handla, och förmågan att förutse



150503/BW/MH

tänkbara samverkansmönster i en viss kontext kallar Aumann för interactive rationality. Det är således denna tanke som ligger till grund för teorin om kollektivt handlande.

Den psykiska struktur, som behövs för att anpassa sitt eget agerande till andras, kallar Lund för triadisk. Med det menas att psyket riktar sitt intresse mot ett yttre fenomen eller problem som man gemensamt vill förstå eller komma till rätta med.

Det är det gemensamma problemet eller fenomenet som är i fokus – inte ensidigt varken de egna behoven och viljan eller en önskan att vara omtyckt och populär hos de andra för att inte bli en avvikare.

För att interactive rationality skall fungera väl krävs en specifik form av kommunikation. De berörda måste korrekt kunna signalera sina avsikter och analyser av den sakfråga som behandlas och samtidigt rätt förstå varandra. Detta ställer krav på förekomsten av en speciell infrastruktur, på informationstekniken och på språkförmågan.

En viktig faktor för triadisk kommunikation är förtroende. Samtalen måste uppfattas vara autentiska – dvs. att det som sägs inte har som syfte att vilseleda eller att manipulera de andra. De kräver därför en känsla av jämställdhet.

Varje försök att "ta makten" eller "lura" varandra, eller bara misstanken om detta, medför att det samfälliga handlandet blir mindre begripligt och möjligt att samordna. Bristande förtroende gör den komplexa situationen oöverskådlig och kaotisk. När förtroendet

150503/BW/MH

brister riskerar man att hamna i personliga konflikter genom att skälet till misslyckandet fokuseras på person och inte på sak.

Hariris observationer av att social koordinering kan uppstå även i situationer där komplexiteten är mycket större än vad som kan hanteras med hjälp av interaktiv rationalitet pekar mot att inte heller denna rationalitet kan vara hela förklaringen till den mänskliga artens dominans.

För att komma vidare i resonemangen om vilken rationalitet som då också kan finnas, tar vi fasta på Hariris påstående att mänskligt skapar samverkan genom sina myter.

## Mythological-rationality enligt Gunnar Olsson

Vi har sedan länge vetat att språket formar berättelser och myter som ligger till grund för våra handlingar, och vårt förhållande till varandra. Det är därför en inte alltför vild gissning att tro att människors språkande har lett fram till den koordinering av stora grupper som Hariri talar om.

Den första text om detta, som vi har hittat, kommer från den tyske filosofen Wilhelm Windelband, som vid det förra sekelskiftet studerade olika religioner i världen för att försöka förstå deras funktion i mänskliga samhällen.

150503/BW/MH

Han konstaterade att de berättelser, som religionen innehöll, bildade en virtuell verklighet av sociala interaktioner, som de som tillhörde religionen uppfattade som närmast "verkliga", genom att de mytiska gestalterna visade sig i naturen. När den belgiske vetenskapsfilosofen Isabelle Stengers talar om dagens vetenskap gör hon samma sak. De fenomen som visar sig kallar hon "vittnen".

Dessa mytiska figurer lever i religionerna ett eget liv i egna samhällen. Dessa har kartografiska egenskaper. De har ombildats som berättelser om paradiset och om helvetet.

Dessa berättelser formulerar i sin tur de normer som bör gälla för mänsklig samvaro. Dessa normativa, men också kartografiska, beskrivningar innehåller således observationer och tolkningar av interaktiva mönster som under årtusenden lagrats i kulturen och som bottnar i människors tidigare erfarenheter och upplevelser.

Den svenska kulturgeografen Gunnar Olsson har utforskat framväxten av dessa kartografiska principer ända sedan den babylonska tiden. Hans resonemang har på senare tid fått stöd av hjärnforskningen. Makarna Moser, som fick nobelpriset i år, har konstaterat att däggdjur har särskilda strukturer i hjärnan med vilka man kan avbilda rummet och därvid orientera sig i det.

Det är därför rimligt att tro att det finns liknande strukturer i den mänskliga hjärnan som medför att språkanvändningen skapar en mental kartbild som gör det möjligt för människan att orientera sig också i det sociala rummet. Flera forskare har haft liknande idéer om "sociala fält".

150503/BW/MH

Också flera svenska organisationsforskare har på senare tid varit inne på detta spår. De har i olika projekt refererat till att man även i företagsvärlden tycks använda sig av en mytologisk rationalitet.

Mycket talar således för att människan använder sig av sin kreativa föreställningsförmåga för att reducera den faktiska komplexiteten till något som är praktiskt användbart för att ta ställning till olika sociala fenomen i framtida situationer.

Varför är detta viktigt för professionella aktörer

Genom att bättre kunna urskilja och särskilja grunddragen i de olika rationaliteterna, som formar den sociala koordinationen, får vi alla lättare att gemensamt förstå hur det goda samarbetet kan uppstå, men också hur det kan komma sig att vi misslyckas i våra ambitioner att samarbeta, och hur konflikter då uppstår.

150503/BW/MH

## Resonemangen bygger på följande texter

Asplund J (1991): Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft. Göteborg: Korpen.

Aumann R.J och Dreze J.H (2005): When All is Said and Done, How Should You Play and What Should You Expect? Discussion Paper 2005-21: Département des Sciences Économiques de l'Université catholique de Louvain.

Aumann R J (2006): War and Peace. Discussion Paper # 428. Augusti 2006. Center for the study of rationality och the Nobel Foundation. The Hebrew University of Jerusalem.

Aumann R J (2008): Rule-Rationality verses Act-Rationality. Discussion Paper # 497 December 2008. Center for the study of rationality. The Hebrew University of Jerusalem.

Czarniawska B. Sköldberg K (2003): Tales of Organizing: Symbolism and Narration in Management Studies. I Czarniawska B och Sevón G (ed) (2003): The Northern Lights - Organization theory in Scandinavia. Trelleborg: Liber.

de Monthoux P. Sjöstrand S-E (2003): Corporate Art or Artful Corporation? The Emerging Philosophy Firm. I Czarniawska B och Sevón G (ed) (2003): The Northern Lights - Organization theory in Scandinavia. Trelleborg: Liber.

de Waal F (2009): Empatins tidsålder. Stockholm: Karneval.

150503/BW/MH

Fromm E (1945): Ett tillägg – "Karaktären i den samhälleliga processen" i "Flykten från friheten". Falkenberg: Natur och Kultur.

Hariri Y N (2015): Sapiens - en kort historik över mänskligheten. Stockholm: Natur och Kultur.

Lund M (2001): Tillit och mänsklig utveckling. I: Aronsson G, Karlsson Ch (red): Tillitens ansikten. Lund: Studentlitteratur.

Maturana H R, Varela F J (1980): Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living. In Cohen R S and Wartofsky M (Eds.), Boston Studies in the Philosophy of Science 42. Dordrecht: D. Reidel Publishing Co.

Olsson G (2007): Abysmal. A Critique of Cartographic Reason. Chicago.: University of Chicago.

Ostrom E (2009): Allmänningen som samhällsinstitution. Kristianstad: Arkiv Förlag.

Ramírez J R (2015): Människan är inte DET politiska djuret, utan det retoriska djuret. (JLR 58)  
<http://kunskapsabonnemanget.se/texter-fran-jose-luis-ramirez.html>

Rothstein B (2015): De samhälleliga institutionernas kvalitet. Malmö: Riksbankens Jubileums Fonds Skriftserie 4.

Snowden D J, Boone M. (2007): A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, November 2007, pp 69-76.

150503/BW/MH

Stengers L (1997): Power and Invention, Situating Science - Theory out of Bounds. Minneapolis: The University of Minnesota Press.

Tönnies F (1997): Gemeinschaft und Gesellschaft. Abhandlung des Communismus and des Socialismus als empirischer Culturformen. Leipzig.

Wennberg B-Å, Hane M (2012): Samarbetsfenomenet. Abonnemangsrapport 128, Kunskapsabonnemanget. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

Wikipedia, the free encyclopedia: Cynefin (2015):  
<https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin>

Windelband W (1916): Preludier. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.