

Har vinsten ett pris?

Introduktion till en Minga
med Nordic Leadership College
på Biskops Arnö 5.9.2002

av
Bengt-Åke Wennberg

Besök vår webbplats <http://www.samarbetsdynamik.se>
för att få aktuell information om vårt kunskapsabonnemang
och andra rapporter och möten i detta.

ABONNEMANGSRAPPORT 94
September 2002

Har vinsten ett pris?

introduktion till en Minga med Nordic Leadership College
på Biskops Arnö om företagsledares sociala ansvar

Författad av Bengt-Åke Wennberg

Rapporter om Organisationens Mänskliga sida

ISSN 1102-4615 no 94, sept 2002

ISBN 91 85396 98 2

Text, bilder, layout och produktion: Samarbetsdynamik AB

Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, 0586-726121

Epost: info@samarbetsdynamik.se

webbsida: <http://www.samarbetsdynamik.se>

Tryckning och distribution: MediaGraphic i Göteborg AB

Frölundagatan 64, 431 44 Mölndal, tel 031-3358540

Epost: info@mediagraphic.se

© Författaren och Samarbetsdynamik AB 2002

Innehåll

Förord	3
När det goda ledarskapet inte längre är realistiskt	5
Ledning är inte bara ledaren	6
Dilemmat	7
Tiden är mogen för nya tag	8
Något om OU - den rörelse som präglade ledarskaps- träningen i slutet av 1900-talet	9
Delaktighetstanken i högsätet	11
Skallet på ett bättre ledarskap	12
Grundtankarna bakom OU-filosofin	14
OU:s grundtankar väl prövade	16
De normativa och programmatiska strategierna är fortfarande olämpliga	17
Transformationen in i en ny typ av samhälle	18
Sammanbrottet för OU-filosofin	20
Mer kontroll, belöningar och bestraffningar	22
När analysen och samtalen går i stå	25
Vilka tar inte sitt sociala ansvar?	26
Det nya ansvarstagandet	27
Att slippa förlora körkortet	29
Att kunna förklara sitt handlande	29
Kunskapande minga	31
Någon/några äger frågan	32
Till glädje för många	33

Att värna det sociala kapitalet	35
Selfsynchronization	35
Det nätverksbaserade försvaret	37
En bild av tekniken	39
Framväxten av nätverkssamhället	42
Litteraturreferenser	43

Förord

Nordic Leadership College startade för sex år sedan och hette då Ledare 2000. Man står nu inför att reorganisera verksamheten och driva den i samarbete med Nordiska Folkhögskolan Biskops Arnö.

NLC är ett icke vinstsyftande företag som på nätverksbasis samlar personer verksamma i organisationer av skilda slag - företag, förvaltning, vård, undervisning, fackföreningsrörelsen, kyrka, ideella organisationer, kulturorganisationer, försvar etc. Syftet med NLC är att samla och sprida kunskap om hur ett framtida ledarskap och lärande kan se ut och därigenom påverka dess utformning.

Nu vill man få fram ett underlag för att gemensamt diskutera den framtida inriktningen. Underlaget skall tas fram genom ett antal möten under hösten 2002. I dessa möten skall man dels pröva olika former att föra dialog och generera kunskap och dels behandla olika ämnen som har bäring på det vardagliga ledarskapet.

En arbetsform som skall prövas, och som vi är engagerade för att introducera, är ”Minga”. Kortfattat kan sägas att utgångspunkten för Minga är att det är ett arbetsmöte. Någon eller några bjuder in andra för att de skall hjälpa

till att tillsammans med dem belysa en viss fråga eller problemställning så att man själv har möjlighet att bättre ta ställning till den och handla klokare. Det är således i detta fall den verkställande ledningen för Nordic Leadership College som ber kollegerna inom verksamheten om hjälp att belysa den fråga som anges i rubriken.

Vi har arbetat fram denna skrift som en förberedelse för detta första möte på Biskops Arnö den 5.9.2002 och som en bakgrund till arbetsformen. Skriften är ett exempel på vilka förberedelser som behöver göras inför en Minga och på hur den frågeställning som man önskar få behandlad i denna kan introduceras.

Vi i Samarbetsdynamik AB sprider denna text som en av våra abonnemangsrapporter eftersom vi tror att resonemangen som förs i denna skrift kan ha ett allmänt intresse också utanför den krets av personer som bildar Nordic Leadership College.

Ölsdalen den 2 september 2002

Bengt-Åke Wennberg

När det goda ledarskapet inte längre är realistiskt

Alla utforskande frågor börjar med en observation. Observationen kan antingen leda till en *anomali* - dvs. att något man möter inte stämmer med de föreställningar och teorier man har om fenomenet - eller ett *motexempel* - dvs. att det inte blir som man föreställt sig när man gör som man gör.

Inbjudarna till denna Minga konstaterar att ledning och ledarskap är under hård moralisk press. Ledares och ledningars agerande uppfattas i den allmänna debatten vara ensidigt inriktat på egen snöd vinning och företagets vinst.

Påståenden om att ledning av företag främst skulle handla om girighet och kortsiktiga vinstintressen strider mot de ambitioner som företrädare för Nordic Leadership College sedan länge arbetat för att förverkliga. De uppfattar effektivitet, en god social utveckling, vårdandet av sunda relationer, en god arbetsmiljö och respekt för individen som fullt förenliga med lönsamhet och vinst.

Att skapa lönsamhet och vinst är därför inga negativa ambitioner. Det är konsten att kombinera lönsamhet och goda arbetsförhållanden med samhällsnytta som är tecknet på en ”god ledning”. Det är när den goda ledningen inte infinner sig som den debatt startar som jag refererat till ovan.

Ledning är inte bara ledaren

En god ledning är inte resultatet av en enda persons, ledarens, insatser. Den goda ledningen utövas av den utsedde ledaren tillsammans med dennes medarbetare. Den goda ledningen är heller inte en personlighetsfråga. Den kan läras och övas. Många är därför inblandade i frågan om den goda ledningen - forskare, utbildare, rådgivare, fackliga representanter etc. "Den goda ledningen" berör alla som i olika uppgifter vill forma ett gott samhälle och ett gott arbetsliv.

Knutet till föreställningar om den "goda ledningen" finns ett antal strategier, förhållningssätt, modeller och principer som uppfattas vara rimliga och önskvärda. När dessa tillämpas ses ledningen som god. Beslut och åtgärder som faller utanför ramen för dessa uppfattas ofta som ett tecken på enkelspårighet, egoism och bristande samhällsmoral.

Detta behöver förstås inte vara fallet. Åtgärderna kan vara välmotiverade trots att de faller utanför ramen för vad som för tillfället uppfattas som en god ledning. Att skilja det ena från det andra, att befrämja den goda ledningen och att visa på vilka strategier som är konstruktiva och önskvärda när det gäller förhållandet till de människor som arbetar i företaget, är en viktig professionell uppgift för medlemmar i Nordic Leadership College.

Dilemmat

Man kan i dag observera att de arbetsformer och de strategier som traditionellt definierats som "den goda ledningen" allt mer förkastas. Detta tolkas i omvärlden som att ledare och ledningar överger sitt sociala ansvar och alltmer prioriterar arbetsformer och strategier som befrämjar den kortsiktiga vinstutvecklingen.

De medarbetare som förespråkar god HRM (Human Resource Management) ställs då i ett dilemma. Om man sympatiserar med de åtgärder som vidtas måste man försvara dem inför offentligheten. Detta känns ofta övermäktigt. Om man inte gör det så föreskriver den professionella hedern att man protesterar. Då måste man kunna visa på bättre och alternativa vägar. Det känns också övermäktigt.

Man hamnar i en fix. Lojaliteten, hänsynen till omvärlden och den egna positionen kräver en sak medan professionaliteten kräver en annan. Detta är ett dilemma som delas av alla som av olika skäl kan ses som ansvariga för insatser och bedömningar som har med ledarskap och ledning att göra.

I inbjudan till denna Minga formulerades detta dilemma så här:

Hur upplever jag som ledare tvånget att negligera andra lojalitetsband än de till ägarna/marknaden? Kan jag i längden gömma mig bakom en kalkylformel (vinstdefinitionen) i mina möten med min organisations övriga intressenter.

Finns det andra kompletterande aspekter än de rent ekonomiska som skulle kunna ingå i måldefinitionen? Vilka skulle det i så fall vara som kan accepteras av alla? Hur skulle en kombinerad humanistisk och ekonomisk målformulering kunna se ut? Hur skall vi komma igång med en förändring?

Tiden är mogen för nya tag

Uppstarten av Nordic Leadership College för sex år sedan hade sin grund i ett liknande dilemma som det som nu formuleras. Man önskade konfrontera den då ensidigt mekanistiska synen inom ledningsområdet med alternativa resor-nemang för att därigenom skapa mer människovärdiga organisationsformer.

De resultat man nådde fram till måste nu, med tanke på det offentliga samtal som förs, omprövas. En ambition med höstens aktiviteter är att återta initiativet och finna en ny väg för denna konfrontation.

Frågorna som ställts i inbjudan visar inbjudarnas inställning till dilemman. Frågorna är retoriska. Som frågor kan de inte besvaras på en Minga. Vad deltagarna kan bidra till under mötet är att belysa dilemman så att inbjudarna, och var och en deltagare, genom denna belysning kan komma fram till bättre svar än tidigare på de frågor detta dilemma genererar.

Den sammankallade mingan syftar således inte till att svara på frågorna. Den syftar istället till att med hjälp av deltagar-

nas erfarenheter och analyser skapa ett tillräckligt varierat och rikt underlag som i sin helhet gör det möjligt för Nordic Leadership College och dess medlemmar att finna bättre och mer konstruktiva handlingsstrategier i dagens situation.

Något om OU - den rörelse som präglade ledarskapsträningen i slutet av 1900-talet.

Denna belysning kräver en bakgrund. Det vore bra om denna bakgrund inkluderade ett så brett spektrum av erfarenheter och beskrivningar som möjligt av det skeende som lett fram till dagens situation. Självklart kan en sådan bakgrund inte växa fram enbart genom ett möte. För detta krävs någon form av gemensamt arbete framöver.

I denna skrift vill jag kortfattat bidra med mina erfarenheter av utvecklingen inom organisationsområdet sedan början av 60-talet. Det är samma utveckling som jag tror präglade starten av Nordic Leadership College.

När jag började på dåvarande Ekonomisk Företagsledning (EF) 1961 fick jag ett nytt yrke. Jag blev organisationskonsult. Yrket skapades på 50-talet av EF:s grundare Bo Casten Carlberg. Då formades också en yrkesförening Sveriges Organisationskonsulters förening.

Vid denna tid uppfattades organisationer som statiska och beständiga. Få kunde föreställa sig att nationalstaten Sverige, Bofors, Televerket, LM Ericsson, Volvo, IBM, Lands-

tingen eller Sveriges Radio skulle riskera att ge upp andan, bara försvinna eller upplösas i något annat. Förändringar skulle inträffa men alltid inom ramen för det bestående. En annan allmän uppfattning var att verksamhet kunde ordnas och organiseras efter givna och rationella principer som bestämdes uppifrån. Organisering var ledningens uppgift.

Under min första tid som konsult började dessa uppfattningar förändras. Elektronikbranschen hade en för den tiden dramatisk tillväxt. Beräkningskapaciteten för datorer fördubblades varje år. Teknik och produktionslösningar blev snabbt föråldrade. Att som förr för varje bilmodell bygga en ny fabrik som skulle hålla i trettio år blev snabbt orealistiskt och omodernt. Man började istället förstå att organisationer ständigt måste ändras och anpassas till nya förhållanden på marknaden och inom tekniken. De, liksom de hus de inrymdes i, måste vara flexibla och anpassningsbara.

Under intryck av två forskare Burns och Stalker (1966) talade man om organiska förändringar som initierades i samspillet mellan verksamheten och dess omvärld. Förändring var således enligt dessa forskare en följd av medarbetarnas "lärande". Det var medarbetarna själva som måste forma sitt arbete och anpassa detta till omvärlden.

För konventionella organisationskonsulter som hade patent på olika organisationsmodeller och "concepts" kom detta som en chock. Pedagoger, psykologer, statsvetare och socionomer talade om delaktighet och lärande. Organisationslösningar skulle formas genom processer - inte genom enväldiga

ledningsbeslut. Ur denna konfrontation uppstod OU - organisationsutveckling.

De progressiva grupperna hade stort inflytande i Sverige mellan 1970 - 1990. Därefter började pendeln att slå tillbaka. Arbets- och affärlivet blev hårdare, mer kommersiellt och krassare. Främst under inflytande av det som ofta kallas globalisering och amerikanska managementmodeller. De svenska och nordiska traditionerna tappade mark vilket många har uppfattat som en stor förlust.

Delaktighetstanken i högsätet

Inom OU-filosofin tänkte man sig att företag och verksamheter skulle utvecklas genom interna insatser med hög grad av medverkan från de anställda. Fokus för utvecklingsinsatserna var "företaget" även om det som utvecklades i princip kunde vara vilken social gruppering som helst.

Om organisationens och människornas utveckling gick parallellt och kopplades till varandra, skulle företaget bli ett människovärdigt socialt system att arbeta i samtidigt som den önskvärda effektiviteten och lönsamheten skulle uppnås.

Utgångspunkten var en organisk anpassning till omvärldsförändringar. Om denna misslyckades och det uppstod en "mismatch" mellan omvärldens krav och organisationens verksamhetssätt ledde detta till bristande effektivitet och ohälsa (Normann 1975).

Effektivitet, lönsamhet, en god arbetsmiljö och mänskliga arbetsförhållanden var enligt denna filosofi inte bara förenliga utan till och med en förutsättning för varandra.

Detta var en lättsåld filosofi. Det fanns inget moraliskt dilemma att ta ställning till. Det fanns ingen motsättning mellan effektiv och god ledning. Gjorde man rätt så blev det rätt. Friska och glada medarbetare arbetade bra och presterade goda resultat. Den goda ledningen löste också de moraliska problemen.

Det är denna tanke som fortfarande lever och som gör att ledning och ledare kan framställas som korkade, egoistiska dumbommar som inte fattar sambanden. Problemen skulle ju kunna undvikas om de var klokare och gjorde på annat sätt. Är det verkligen så? Åter till dilemmat så som det uppstår i dag.

Skallet på ett bättre ledarskap

SIF har inför valet publicerat en annonskampanj med rubriken "Dakotamodellen". Man börjar med en liten elak beskrivning:

Många av dagens företagsledare har Du träffat på förr. Utanför ungdomsgården. Han, för det handlar oftast om en ledartyp av manligt kön, var klädd i kort jacka och utsvängda jeans och gränslade en Dakota av 1974 års modell. Med

denna kromglänsande springare kunde han susa iväg i gott och väl 30 kilometer över lagstadgad hastighet. Hur var det möjligt undrar den motorintresserade? Vad har det fått för konsekvenser för hans anställdas arbetssituation i dag?, undrar den som börjat inse att snabbast inte alltid vinner i långa loppet.

Så går det på annonsen igenom. Det underliggande budskapet är att ledningen borde förstå att det lönar sig dåligt att köra så det ryker, att stressade medarbetare inte är kostnadseffektiva, att för höga krav gör att misstämning sprider sig, effektiviteten går ned, människor blir sjuka och kostnaderna stiger.

Samtidigt går välkända forskare som Lennart Levi ut och påstår att vi har all den kunskap som behövs för att åstadkomma ett friskt arbetsliv. Problemet som både SIF och Levi för fram är således att vi har snåla, okunniga och kortsiktiga dumbommar och makthavare som inte ser till att det man vet på hälsoområdet också tillämpas. Ledandet kommer i vanrykte.

Många av oss som engagerar sig i ledarutveckling känner personligen många av de ledare som annonsen syftar på. Vi anser inte att de är några dumbommar. Vi anser heller inte att de är egoistiska, giriga och hänsynslösa figurer som gör allt för att höja vinsten. De är inte Dakotatyper som av snöd egen vinning driver människor att bli sjuka. Det finns naturligtvis också sådana. Vi föreställer oss att de är i minoritet eftersom vi inte möter dem så ofta.

Frågan måste ställas. Har Lennart Levi rätt när han säger att vi vet allt som behöver vetas? Är SIF:s framställning en rättvisande beskrivning? Ligger huvuddelen av skulden på arbetslivets chefer och ledare? Är det ekonomismens fel att det händer som händer?

Man kan naturligtvis inte ifrågasätta att det finns dåliga chefer. Det fanns det förr också. Det kan finnas ledare som fungerar efter Dakotamodellen och som borde bytas ut. Vad man kan ställa frågetecken inför är om det är sådana tendenser hos ledningar i allmänhet som skapat den stora sjukfrånvaron? Låt oss därför gå tillbaka till OU:s glansdagar för att förstå varför SIF:s anklagelser kan vara orättmätiga.

Kan det vara så att de beskrivningar som förs fram i den politiska retoriken och i massmedia helt enkelt är kvarlevor från OU-filosofins dagar. Då man kunde luta sig tillbaka och säga att den rätta ledningen löste det moraliska problemet. Då vi kunde undvika att samtala om socialt ansvar. Kan det vara så att OU-modellerna egentligen är orealistiska idealbilder som aldrig kan förverkligas och som saknar relevans i dagens samhälle och arbetsliv?

Grundtankarna bakom OU-filosofin

OU-filosofin byggde på att den människovärdiga organisationen skulle uppstå genom att man reducerade den normativa styrning som man vid denna tid tillämpade. Denna

styrningsmodell uppfattades som människofientlig. Man blev alltmer överens om att den borde kompletteras med andra mer demokratiska arbets- och ledningsformer. I princip rekommenderades en frigörande strategi. Om man släppte loss engagemang och skaparkraft skulle det bli bättre. Alla borde vara entreprenörer.

En vanlig ledningsmodell som illustrerade denna tanke och som fick stor spridning i olika ledarutvecklingskurser var Blake-Moutons "grid" (Blake och Mouton 1964). Den ideala ledaren skulle arbeta med 9,9 - där den ena 9:an stod för en hög grad av engagemang i "produktion" och den andra 9:an en hög grad av engagemang för "människor". Det gällde att i varje situation finna den lösning som tillfredsställde båda.

Liknande tankar slog också igenom när det gällde samspelet mellan individen och organisationen. Organisationen skulle förstås vara effektiv och produktiv. Men den skulle också anpassas till människan. Den skulle ordnas så att den också befremjade mänsklig utveckling och lärande.

Denna ambition ledde fram till några av OU:s grundprinciper. Nedanstående lista över de budord som vi alla anslöt oss till har jag hämtat från en av våra kollegor från denna tid
- Jan Johansson

- utveckling skall vara evolutionär, inte revolutionär
- utveckling skall vara organisk inte mekanisk

- lärande bygger på att skapa insikt om ”här och nu” för att skapa en plattform för handling
- utveckling av det sociala subsystemet leder automatiskt till utveckling av helheten
- utveckling skall bedrivas med hög grad av delaktighet av systemets medlemmar
- organisationens kultur är plattformen för organisationens kollektiva kompetens

OU:s grundtankar var väl prövade

OU var inte en lösryckt och flummig ideologi även om många uppfattade den så. Det seriösa arbete som gjordes inom OU:s ram hade sin grund i både teoretiska och praktiska vetenskapliga rön inom en mängd olika ämnesområden.

Principerna var också praktiskt väl prövade. Budorden baserades på en föreställning om människan som en självständig autonom varelse som formade sin egen identitet. Man menade med rätta att OU:s grundantaganden; en demokratiskt förankrad, evolutionär utvecklingsprocess som byggde på ett allt större ansvarstagande och en allt större social insikt hos systemets medlemmar var att föredra framför olika former av normativa och vertikala strategier.

För oss som engagerade oss i OU var det uppenbart att ensidigt normativa strategier, hur effektiva de än verkade vara i teorin, skapade en mängd sociala problem och därmed bristande effektivitet. Misslyckanden att med denna typ av insatser för att lösa sociala problem var legio. Livet var fullt av motexempel. Trots att många hävdade de normativa strategiernas fördelar kunde vi med tiden också forskningsmässigt påvisa deras nackdelar och OU-principernas fördelar.

Tvivlet på de konventionella strategiernas tillämpbarhet lade grunden för en omfattande utbildningsverksamhet som syftade till att påvisa att man erfarenhetsmässigt kunde undvika en mängd sociala problem om man lyckades komplettera de konventionella, så kallade programmatiska förändringsstrategierna, med andra så kallade lärande strategier (Hart 1999).

De normativa, programmatiska strategierna är fortfarande olämpliga

De insikter som då vanns är förstås fortfarande relevanta. Sociala problem och mänskligt lidande kan härledas till olämpliga vertikala och normativa ledningsstrategier. Det är inte insikten om detta som behöver ifrågasättas.

Frågan som behöver belysas är vad de olämpliga strategierna skall ersättas med och hur detta skall gå till. Vi vet vad vi vet men klarar inte av att hantera de nya frågor

som nu måste hanteras. Känslan i SIF:s annons kan vara en rimlig reaktion men analysen med vilken den förklaras blir orättvis, ofullständig och missvisande.

Så som annonsen är formulerad blir inlägget bara en anklagelse rakt ut i luften som misskrediterar och drabbar just de personer som istället borde stödjas. Personer som tar problemet på allvar och gör sitt bästa. De som verkligen kör Dakotamodellen bryr sig nog inte.

Transformationen in i en ny typ av samhälle

Problemet tycks vara att de föreställningar om en stabil och sammanhållen social utveckling som OU:s budord byggde på inte längre gäller. OU utgick från att organisationer visserligen skulle utvecklas och förändras men att de i huvudsak skulle vara stabila. De skulle få nya former och nya arbetsätt men man hade aldrig tänkt sig att de fullständigt skulle byta skepnad.

Man föreställde sig aldrig att alla som arbetade i dem en dag skulle upptäcka att vad de gjorde inte längre behövdes eller efterfrågades. Man tänkte sig inte att de kunskaper och insikter man med stor möda och till stora kostnader hade byggt upp över en natt skulle kunna bli kommersiellt värdelösa.

Denna samhällsutveckling har tagit alla på sängen. Helt andra krafter än vad man byggde OU-filosofin på har med tiden kommit att dominera utvecklingen. I dag verkar det istället vara så att

- flexibilitet är viktigare än organisatorisk utveckling. Man köper kunskapen där den finns snarare än att utveckla den själv.
- transplantationer, amputationer, fusioner och volymmässig expansion är viktigare än en mer stabil, långsam och integrerande organisk utveckling.
- byte av ägare, ledning, medarbetare och inriktning anses skapa bättre dynamik och vara mer värdefullt för verksamhetens utveckling än att binda sig vid en viss grupp människor och deras kunskaper vare sig dessa är ägare, experter, ledning eller medarbetare.

I dagens flyktiga och kortsiktiga arbetsliv är det därför oklart vilka sociala system som det lönar sig att utveckla. Det handlar inte längre om att bygga upp, utveckla och bevara utan om att på goda affärsmässiga villkor kunna gå in och ut ur olika engagemang så snabbt som möjligt.

En arbetsmarknad och ett samhälle som fungerar på detta sätt har helt släppt kopplingen till stabila organisatoriska strukturer. De institutioner som formats ur industrisamhällets förhållanden förlorar också snabbt sin ursprungliga

betydelse. De omvandlas till byråkratiska utanverk som härbärgerar och formulerar olika regelsystem. Regelsystemen är skälet att institutionerna fortfarande finns kvar.

Regelsystemen är i grunden av begränsat värde för att lösa de problem som vi möter i dagens samhälle. Regelsystemen påverkar skeendet på ytan men kan inte få ett reellt inflytande över vad som händer på djupet. Flera studier har visat att en sådan påverkan kräver andra och mer horisontella ledningsstrategier (Putnam 1993, Carlsson 1993).

Sammanbrottet för OU-filosofin

I ett nätverkssamhälle - som ofta kallas det globala samhället - finns inget att vara delaktig i. Det finns ingen specifik kultur att relatera till. Det finns inget avgränsat socialt system att lära sig något om och att försöka påverka.

Var och en måste klara sig själv så gott det går. Därmed uppstår ett privatiserat, osolidariskt, orättvist och hänsynslöst samhälle. Ett samhälle som skapar stor osäkerhet och rädsla. Många ser det som nödvändigt att i ett sådant samhälle skaffa sig "safe havens" där de kan få vara ifred, där de bara möter vänner, där de kan försvara sig och där de inte släpper in någon främling. Man talar om ett kokongssamhälle.

Alternativet är förstås dominans och kontroll från de som kan få makt. För dem ligger tryggheten i att vara den som bestämmer och har monopol i kraft av det regelsystem som finns.

Fokus för människors engagemang flyttats därmed från företaget, dess verksamhet och dess organisation, som ju var OU:s hela bevekelsegrund, till individen och dennes situation. Denna förskjutning är lätt att observera. När Dagens Industri refererar vår rapport om arbetsterapeuters arbetsmiljö så sätter man rubriken ”Arbetsmiljön är den enskildes ansvar” trots att rapporten säger något annat.

Rubrikmakaren vet att rubriken stämmer med trenden. Det är individen själv som skall skydda sig och förstå sin utbrändhet. Det är individen som skall se till att statens kostnader inte ökar i onödan. Det är individen som i solidaritetens namn skall göra ”motprestationer” för den hjälp man får. Dessa resonemang slår an hos makten och etablissemanget. Det är inte lika opportunt att tala om vilka krav som måste ställas på arbetet och på samhället, och därmed på makten och etablissemanget, för att det skall vara bra för individen.

Den långsiktiga organiska utveckling, baserad på mänsklig utveckling, delaktighet och lärande som OU förespråkar blir i ett sådant samhällsklimat en främmande fågel. Argument för att mötas och tillsammans skapa långsiktiga, konstruktiva och hållbara lösningar förs fram men blir sällan tagna på allvar och uppfattas oftast som orealistiska.

Mer kontroll, belöningar och bestraffningar

Effektivitet skall enligt konkurrensprincipen vinnas genom att man tillvaratar egna intressen utan att behöva ta hänsyn till andras. Viktigt är då att följa och acceptera de regler och normer som uppställs av överheten.

Det är om dessa regler och vilka standards som skall gälla som kampen står. Det är makthavare och potentiella makthavare som talar med varandra - inga andra. Lösningen som förs fram på de flesta problem är också mer och bättre kontroll så att man kan lita på att det blir gjort som man önskar.

Kontrollen kompletteras med möjligheter att kraftfullt belöna det goda beteendet och bestraffa det dåliga. I värsta fall förslås isolering och uteslutning av de som konsekvent bryter mot de regler som fastställts. Jfr moderaternas valansons: ”Det är du som skall våga gå ut och brottslingarna som skall hållas inlåsta”.

Pendeln har slagit tillbaka. I dag är utvecklingen således mer normativ och programmatisk än någonsin. De som har erfarenhet av OU står ofta maktlösa och vanmäktiga inför detta. Paradoxalt nog verkar därför SIF och Lennart Levi på ett sätt ha rätt. Så som man i dag resonerar om ekonomi och utifrån de förutsättningar som affärslivet nu har, så kommer det alltid att löna sig att bryta mot de ideal och värdesystem som under OU:s glansdagar var självklara och som skulle präglade arbetslivet.

Även om alla säger sig värna om individens hälsa och vill skapa ett människovärdigt samhälle och arbetsliv så anser många professionella aktörer att utvecklingen går åt motsatt håll. De ser att de problem som borde åtgärdas inte kan åtgärdas genom den typ av insatser som görs.

Problemet är att man inom HRM inte längre ser något välgrundat alternativ till den jakt på lönsamhet och vinster som nu riskerar att skapa sociala spänningar och ett ovärdigt arbetsliv. Det är denna situation som nu behöver utforskas av Nordic Leadership College.

När analysen och samtalen går i stå

Sommarnumret 2002 av Dagens Forskning lärde mig ett nytt ord. Jag blev genast förälskad i det. Ordet är faktoid. Med faktoid menas en försanthållen felaktighet. Man kan likna den med de vandringssägner som brukar berättas och som sägs representera verkliga händelser.

Många möten som vi varit med på har haft en tendens att fastna just kring teman som upprepas till leda. Man pratar och pratar men det händer inget. Jag misstänker att man då som hönan innanför kriticirkeln har fastnat i just en faktoid.

Vad som väckte mitt intresse för ordet var en artikel som klargjorde hur massmedia och andra debattörer använde sig av det faktum att det förekom steriliseringar i Sverige i början av 1900-talet. Detta faktum omvandlades i resonemangen till mass- och tvångssteriliseringar och sammanfördes med rashygieniska åsikter.

Artikeln redovisade ett stort antal massmediala påståenden som alla var felaktiga. Debatten ledde till tal om att staten gjort övergrepp för vilka många medborgare borde kompenseras. Ett och annat övergrepp hade förstås utan tvekan skett men det rörde sig inte om systematiska mass- eller tvångssteriliseringar så som debattörerna framställde saken.

Problemet är att dessa resonemang framfördes av seriösa och trovärdiga debattörer om och om igen trots att en grundlig forskning och en genomgripande statlig utredning kunde visa att deras tolkningar och påståenden saknade allt stöd.

Istället för att samtalen byggde på fakta formades således en faktoid. Det empiriska materialet förkastades och faktoiden fick större spridning än kunskapen om de verkliga förhållandena. Jag misstänker att samtal går i stå just för att det inte är möjligt att konfrontera existerande faktoider.

Vilka tar inte sitt sociala ansvar?

Det är ingen tvekan om att faktoider är allmänt förekommande i vår offentliga debatt. Det är snarare regel än undantag att resonemang bygger på felaktigheter, oklarheter, grumliga associationer och bristande källkritik. Därför leder samtalen heller inte framåt. Detta beror säkert inte på illvilja eller bristande moral hos debattörerna. Förklaringen måste vara att man helt enkelt inte förmår hantera de faktoider som finns.

Artikeln i Dagens Forskning visar att det är svårt och kräver tid och arbete att tränga igenom en faktoid. Det är inte alldeles enkelt att förstå vad det tillgängliga empiriska materialet kan användas till och vilka slutsatser som kan dras och vilka som inte kan dras. Att ta tag i sådana stora frågor är inte möjligt mitt i en debatt eller i snuttifierade program i

massmedia. För att klara det måste man ha förberett sig och i andra sammanhang fått möjlighet att fundera över frågan.

Vi påstår att det är behovet av att upprätthålla och försvara försanthållanden som gör majoriteten av alla samtal och möten konserverande och trivialiserande snarare än klargörande och utforskande. Detta behov gör att man hamnar i en fix.

Man känner på sig att det inte går att samtala så som man tidigare alltid gjort men å andra sidan känner man att det skulle ta alltför stor energi, tid och ansträngning att försöka vrida det aktuella samtalet rätt. Man skulle bara mötas av oförståelse och misstänksamhet. Hur man än gör slutar diskussionen i en otillfredsställande trivialisering, konflikt eller oklarhet. Det behövs en "time-out". En tid för att klara ut argumenten och utforska sammanhangen. Man behöver sammankalla en minga.

Det nya ansvarstagandet

De krav på socialt ansvarstagande som i dag förs fram uppfattar vi som ett tecken på en sådan fix som behöver diskuteras, blötas och vändas på. Att man skall ta ansvar låter sig sägas men innebörden är otydlig. Det låter bra. Vad man egentligen menar är sällan klart. Ett skäl till detta är att ansvar inte är något enkelt begrepp.

För att komma vidare i samtalet om ledningens sociala ansvar kan det därför vara bra att exemplifiera ansvarsfrågan genom resonemang från ett annat område. Vi väljer i detta fall trafikerandet, trafiksäkerheten och trafiklagstiftningen.

Att slippa förlora körkortet

Vi börjar med frågan hur man ser på och bedömer olika trafikförseelser. I dag hävdas allt mer åsikten att varje trafikant måste ta ett större ansvar. Ett viktigt skäl till detta är att man ser att ett ansvarsfullt trafikerande är den enda återstående praktiska möjligheten om man till rimliga kostnader ytterligare vill minska olyckstalen på våra vägar.

Om dessa åsikter får genomslag så får de genomgripande konsekvenser. Man kan få anledning att skärpa straffen, öka övervakningen och ställa större krav på körkortsutbildningen. Ett alternativ som på allvar framförts av Vägverket är också att höja körkortsåldern eftersom forskningen visar att personer under tjugo år är särskilt olycksdrabbade. Detta kommer naturligtvis att leda till att färre ges möjlighet att ta körkort.

Det är värt att observera att körkortet i Sverige inte som i andra länder är en rättighet. I Sverige är körkortet en förtroendehandling. Man är i Sverige inte berättigad till körkort bara för att man kan visa på vissa kunskaper och färdigheter. Det avgörande för att få och behålla körkortet

är att man visat sig vilja följa det som kallas ”grundbestämmelsen”. Grundbestämmelsen är av moralisk karaktär. Den anger att den som medverkar i trafiken skall iakttaga varsamhet och omsorg, visa hänsyn och ej i onödan störa eller hindra andra trafikanter.

För att få förtroendet måste man visa att man är beredd att ta det sociala ansvar som grundbestämmelsen kräver. Det handlar då inte om att hantera sin egen bil väl och följa regler. Det handlar om att ta hänsyn till andra trafikanter och medverka till ett gott trafikerande. Hur tror man då, dvs Vägverket och länsrätterna, att man skall kunna avgöra om en person skall ges ett sådant förtroende?

Att kunna förklara sitt handlande

Personer som utgår från att körkortet är en rättighet argumenterar på ett visst sätt. Personer som ser det som en förtroendehandling på ett annat. Rättighetspersoner trycker på att man behöver körkortet, att man kan trafikreglerna, att man kan hantera bilen och att man inte kört vårdslöst. Detta är inte tillräckligt och ibland inte ens relevant.

Bedömningarna som leder fram till tilldelandet av ett körkort tar inte utgångspunkt i vad man säger utan hur man säger det. Det avgörande är hur den situation man konfronteras med behandlas och hur man förmår analysera och diskutera den.

Det är genom resonemang om en specifik situation, hur man kört och varför man kört som man gjort, som man kan visa att man har förmåga och vilja att följa grundregeln, dvs. ta sitt ansvar. Det är också i detta samtal man visar om man exempelvis har den självkritik som krävs etc. Man måste således kunna delta i ett samtal där man på ett välgrundat sätt argumenterar för sig själv, sin sak och sina ställningstaganden.

Problemet är att få inser att det förhåller sig på detta sätt och att nästan alla är regelmänniskor. Elever i körskola visar sig vara synnerligen ovana vid, och närmast främmande för, att argumentera för sina ställningstaganden och beskriva sitt handlande på ett sätt som kan inge förtroende och accepteras av andra. Detta gäller också högt utbildade personer. Problemet blir inte mindre av att de olika myndighetspersoner som i sin tur skall göra bedömningarna inte alltid förstår djupet i ansvarsfrågan.

Också de är regelmänniskor och låsta vid sina egna förutfattade meningar, uppfattningar och bedömningar. Den som i linje med tidsandan anklagas för att inte ta sitt sociala ansvar står därför inför ett dubbelt handikapp. För det första har man ofta själv bristande erfarenhet av att argumentera för sin sak. För det andra tvingas man ofta konfrontera andra med sådana fördomar, faktoider och missledande resonemang som kan medföra att man inte får sin sak rättvist prövad. Man riskerar då att göra sig "omöjlig" och inte pratbar.

Kunskapande ”minga”

”Minga” är en arbetssed på ön Chiloé i Chile. När någon kallar till en ”minga” vill man ha stöd från sina grannar och bekanta för att röja i skogen, så, skörda eller flytta eller bygga ett hus. Man betalar tjänsten med mat, dryck och fester och man är skyldig att ställa upp när någon annan behöver stöd.

Vi tyckte detta var en utmärkt beskrivning av det sociala stöd som var och en av oss behöver i dagens samhälle för att kunna ta ansvar, argumentera för sin sak och möta och bemöta faktoider, vandringsägner och ogrundade påståenden.

När vi nu under närmare femtotalet år genererat och deltagit i olika samtal och samtalsformer har vi funnit att samtalen kraftigt försvåras av två delvis motsatta tendenser.

Å ena sidan kan något djupare samtal och ett prövande av olika resonemang inte komma till stånd om samtalet präglas av vertikala strategier, dvs att någon eller några försöker ”få andra att” - dvs övertyga, övertala, manipulera, förleda etc.

Å andra sidan så blir helt öppna samtal ofta mindre produktiva av det enkla skälet att nästan varje deltagare bär på oavklarade frågor som just denne vill skall belysas men som egentligen skulle ta hela tiden i anspråk om man ägnade sig bara åt dem. Många sådana frågor är inte heller äkta frågor i vilka finns ”en strimma av tvivel” utan kan snarare

beskrivas som en önskan om att få bekräftat att man har "rätt" och därför åtföljs av försök att få gehör för sina åsikter.

Många möten präglas därför av olika manövreranden för att "få rätt" och för att positionera sig. Det görs också många försök att "ta över" mötet och driva det åt det håll man själv har behov av. Så måste det vara i ett kreativt och engagerande möte.

De flesta människor är medvetna om att en sådan dominans kan bli destruktiv och uppfattas negativt. För att undvika att få denna roll "håller de igen". Sådana möten blir då platta, intetsägande och trivialiserande.

Någon/några äger frågan

En kunskapsminga är uppbyggd för att minska dessa risker. Den utgår från att det är någon som äger frågan och i kraft av detta driver mötet och bjuder in till utforskandet. Man vet vem denna är och varför mötet kallas. Samtalet är fritt men det är underförstått för vem det hålls och att det är ett arbetsmöte.

Man är där för att hjälpa till inte att bli hjälpt. Man ställer upp för den som bjuder in och för att erbjuda något - inte för att bli trakterad. Mötet präglas av stor gästfrihet men det är inte ok att ta över värdskapet och därmed missbruka gästfriheten.

Nästa gång är det ens egen tur. Då kan man räkna med samma solidaritet från de andra. Man är med för att ge ett eget bidrag och göra en insats för att belysa en fråga - inte för att vara mentor eller hjälpare och ge goda råd. Man är inte där för att få den ena eller andra att ändra sig och komma på bättre tankar utan istället för att höra vilka tankar som finns och hjälpa till att klarlägga dem.

Det handlar inte om att medvetandegöra eller förklara, snarare om att synliggöra, uppmärksamma och reda ut erfarenheter och resonemang som verkar kollidera och känns förvirrande. Problem kan behöva lösas och olika missförstånd kan behöva hanteras men bara för att arbetet skall bli bra och noggrant gjort. Inget behöver heller bli färdigt. Det man inte hinner med under den tid som är avsatt får man ta itu med en annan gång.

Till glädje för många

Att man koncentrerar sig på ett tema och på vad någon önskar få belyst betyder inte att man som medverkande inte får ut något av mötet. Det visar sig ofta att de frågor man själv bär på kommer upp under processen om man bara ger sig till tåls. Ofta är det också relativt lätt att identifiera sig med frågeställningen och därmed själv dra nytta av arbetet.

Samtidigt bestämmer frågans natur vilka som har möjlighet att göra en insats. En som har stor kunskap och erfarenhet

på de områden som berörs har naturligtvis lättare att bidra än en person som är helt obekant med dem.

Ibland kan emellertid just okunskapen vara en fördel. Nämligen om problemet handlar om att konfrontera sådana myter och fördomar som frodats just på grund av okunskap.

Att värna det sociala kapitalet

Samtal som leder framåt har enligt Viggo Lineborn, ledarutvecklare vid Flygvapnets uppsalaskolor, två karaktäristika (2002). De har en *röd tråd* och de kännetecknas av att det är *fritt*. I ett sådant samtal upplever de deltagande ett stort handlingsutrymme. De kan, utan begränsande normer, associera och knyta an till olika teman och idéer som uppkommer. Friheten är emellertid relativ. Det är den röda tråden som skapar mening och fokus för samtalet. Man turas om att växelvis både anknyta till, och föra den röda tråden vidare. Den röda tråden finns inte från början. Den uppstår genom samtalet.

Selfsynchronization

Deltagandet karaktäriseras av något som inom den moderna organisationsteorin kallas "selfsynkronization". Man känner sig fri att handla men väljer att handla på ett sådant sätt att man inte bara främjar sina egna behov, intressen och mål. Man handlar också så att de andras behov, intressen och mål tillgodoses. Vi kallar detta fenomen för samarbete. Man kan således samarbeta alldeles ensam. Om alla samarbetar skapas den röda tråd som gör det enskilda till något gemensamt.

Selfsynchronization kräver en fördjupad tillit som går utöver den tillit som vanligen är för handen i hierarkiska system. Samarbete kan nämligen under fria former lätt vändas till motarbete. På samma sätt som man kan handla så att man stödjer andra kan man naturligtvis blockera, störa, dra nytta av, förhindra och utnyttja andra.

Förväntar man sig att möta motarbetare blir alla försök att etablera samarbete meningslöst. För att selfsynchronization skall vara ett realistiskt alternativ måste man därför vidmakthålla och generera det många författare och forskare kallat "socialt kapital" (Bergren m fl 1998 och Brulin 2002). Det sociala kapitalet innebär att man vet att den andre inte enbart kommer att handla i sitt eget intresse utan också i mitt.

Det är i insikten om värdet av det sociala kapitalet som betydelsen av de horisontella strategierna blir uppenbar. I organisationer med dominerande vertikala strategier är det möjligt att motarbeta varandra om man bara följer de normer, regler och beslut som är formulerade av ledningen. Inom ramen för dessa kan man utan att drabbas av negativa konsekvenser, svika varandra. Man har ju bara följt reglerna. Det sociala kapitalet är lågt eftersom det inte behövs.

När förhållandena tvingar fram en högre grad av selfsynchronization så visar det sig att det sociala kapitalet inte räcker till. I skydd av den hierarkiska ordningen har misstron frodats och den kan slå ut i full blom när den hierarkiska kontrollen upphör. Det sociala kapitalet måste byggas upp vilket tar tid och kostar energi.

Detta arbete uppfattas ofta som övermäktigt och onödigt. Det finns nämligen ett förföriskt budskap i de vertikala strategierna. Kan man etablera kontroll över de andra och få dem att..., så behöver man inte bekymra sig om horisontella svårigheter. Man behöver inte sätta sig in i hur det sociala systemet fungerar eller ta hänsyn till vilka ambitioner de andra har. Man behöver heller aldrig konfronteras med sina egna vanföreställningar och faktoider.

Den underlägsna positionen har liknande fördelar. I den kan man befria sig från ansvar, slippa ta ställning och bevara sin världsbild orubbad. Att ta till vertikala strategier är därför synnerligen frestande. De dränerar emellertid omedelbart det sociala kapitalet. Några få incidenter kan rasera ett långt arbete.

I ett samhälle som kräver en hög grad av selfsynchronization kommer därför vertikala strategier som är rimliga och accepterade i en mer hierarkisk miljö att visa sig vara destruktiva. För att vara en god ledare räcker det då inte att klara det man klarade förr. Man måste klara ännu mera.

Det nätverksbaserade försvaret

Våra politiker har beslutat att vi skall ha ett nätverksbaserat försvar. Kanske är detta en omvändelse under galgen. Pengar skall sparas och försvaret skall bantas. Hur kan det ändå vara effektivt? Beställningarna till försvarsindustrin

skall reduceras. Ändå måste den stödjas. Att satsa på IT och nätverk låter som om det vore en lösning.

Problemet är att man tror att det är tekniken som skall skapa effektiviteten medan det sannolikt är just tekniken som kommer att förstärka de organisatoriska problem som man redan i dag brottas med. Tekniken gör det inte lättare. Den gör det, som vi snart skall visa, svårare.

Skälet till att ta upp det nätverksbaserade försvaret i denna skrift är att utvecklingen inom Försvarsmakten återspeglar vad som redan hänt i samhället i övrigt. Det finns därför anledning att inför samtalet belysa varför den nätverksbaserade strukturen genererar nya lednings- och ansvarsproblem.

I riksdagsbeslutet anger man att det nätverksbaserade försvaret kommer att vara överlägset dels genom sin teknik och dels genom sin samverkan. Den första överlägsenheten förverkligas genom att skapa tekniska förutsättningar så att alla berörda kan få en gemensam och samlad lägesbild. Den andra överlägsenheten förverkligas genom att man skapar mer av "selfsynchronization" - dvs ett förbättrat samarbete och ett ökat ansvarstagande för det gemensamma resultatet.

En bild av tekniken

Vi har en svensk uppfinnare, Håkan Lans, som genom sina uppfinningar kommer att revolutionera flyget, sjöfarten och landtransporterna. Han slåss just nu med världens största företag och med USA som stat, för att få behålla och dra nytta av sina patent för den världsstandard som man numera på allvar räknar med blir en följd av hans nytänkande (Lagerkrantz 2001).

Uppfinningarna baserar sig på den nya GPS-tekniken. Tidigare positioneringssystem, dvs system med vilka en farkost kunde konstatera var den befinner sig, byggde på att den egna positionen kunde räknas ut i förhållande till landmärken som kunde ses visuellt, som kunde ses på radar eller uppfattas via radiosignaler som exempelvis radiofyrar.

Samma teknik gör det möjligt för en ledningscentral någonsans att i realtid observera farkosten. Ledningscentralen kan också observera alla andra farkoster som rör sig i omgivningen. Detta är grunddragen för en hierarkisk ledning. Farkosterna kan ses av ledningscentralen men kan inte själva se varandra. Detta gör dem beroende av direktiv och ledning från centralen.

Lans uppfinning går ut på att öka precisionen i den egna positionsbedömningen genom GPS-fyrar, dvs satelliter. Man kan på en meter när veta var man befinner sig i det vertikala planet. Man kan hela tiden följa sina egna rörelser på en karta, exempelvis över flygplatsen. Men inte nog med det.

Man kan med samma noggrannhet följa alla andra farkosters rörelser i den omgivning där man finns. Man har, tillsammans med dem, en perfekt, gemensam och samlad lägesbild. Det är denna tekniska möjlighet som är en avgörande förutsättning för "selfsynchronization".

Därmed är det inte självklart att ett samarbete kommer till stånd. Förarna av farkosterna kan vara ansvarslösa och brista i hänsyn till varandra, de kan vara orutinerade och okunniga, de kan vara stressade, sjuka eller av andra själ omdömeslösa, Ledningscentralen kan ingripa på ett felaktigt sätt och skapa oordning etc.

Det är uppenbart att tilliten, inte bara för varandra utan också för ledningscentralen och systemet som sådant sätts på hårda prov genom denna nya tekniska möjlighet. Den hierarkiska makten tunnas ut. Det finns därför allvarliga förslag som syftar till att begränsa möjligheterna för de enskilda enheterna att se varandra. Man kan fundera över vad det innebär för tilliten om de som hanterar farkosterna upptäcker detta.

Lans uppfinning är bara ett exempel på sådan teknik som ökar förmågan till selfsynchronization och gör konventionella ledningsstrategier föråldrade. Några andra liknande tekniska landvinningar beskrivs på nästa sida:

- Det är möjligt för vem som helst att med rätt teknik snabbt distribuera information till vem som helst var som helst.
- Det är möjligt för vem som helst att med kunnighet och rätt teknik ta sig in i olika datakällor och ta del av information som tidigare endast några få hade tillgång till.
- Det är möjligt för vem som helst att med rätt teknik få tillgång till en överblick av ett skeende i realtid - jfr exempelvis aktiebörser.
- Det är möjligt för vem som helst och med rätt teknik verka på avstånd.
- Det är möjligt för vem som helst och med rätt teknik att mångdubbla sina fysiska förmågor och sin aktionsradie.
- Det är möjligt för vem som helst med rätt teknik att skapa historiska överblickar över ett skeende och peka på samband, kopplingar, övergångar och relationer som tidigare varit förborgade.

Framväxten av nätverksförhållanden

Jag hoppas att detta exempel, som kan varieras i det oändliga, visar att vi här har att göra med en genomgripande omdaning av samhällsstrukturen som inte kan stoppas.

Frågan är inte om förändringen kommer utan vilka organisatoriska konsekvenser den kommer att få när den kommer. Att fatta beslut om att övergå till ett nätverksbaserat försvar är som att fatta beslut om att solen skall gå upp i morgon. Att lägga tid på ett sådant beslut är meningslöst. Egentligen borde helt andra frågor ha klarlagts och diskuterats.

Det är i detta framtidsperspektiv som denna minga får sin mening. Det handlar inte om att presentera fria fantasier och visioner. Det handlar inte om att fritt få sitta och spekulera. Det handlar inte om att ondgöra sig över dåliga ledare. Det handlar om ett hårt och nödvändigt arbete för att skapa en bild av problemet som bygger på allas erfarenheter och kunnande.

Det finns säkert andra hot vid horisonten som är värda att belysa. Må så vara..... Jag tycker att det jag här fört fram är tillräckligt allvarligt för att motivera att vi samlar alla krafter för att generera den kunskap som behövs för att vi skall kunna känna förtröstan inför framtiden.

Litteraturreferenser

- Blake R, Mouton J (1964): The managerial grid. Houston: Gulf Publishing Company.
- Berggren C, Brulin G, Gustafsson L (1998): Från Italien till Gnosjö. Om det sociala kapitalets betydelse för livskraftiga industriella regioner. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Brulin G (2002): Faktor X. Arbete och kapital i en lokal värld. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Burns T, Stalker G M (1966): The management of innovations. London: Tavistock Publications.
- Carlsson L (1993): Samhällets oregerlighet. Organisering och policyproduktion i näringspolitiken. Stockholm/Stehag: Symposium Graduale.
- Hart H (1999): Ständiga förbättringar som komponent i en ledningsstrategi för förändring. I Nilsson T (red): Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Lagercrantz D (2001): Ett svenskt geni. Berättelsen om Håkan Lans och kriget han startade. Stockholm: Bokförlaget DN.
- Lineborn V (2002): Den röda tråden. I Tillberg P (red): Spelplats. 1/2002. Yrkeskunnandets praktik och IT. Stockholm: Försvarshögskolan, KTH, Föreningen Dialoger.
- Norrman R (1975): Skapande företagsledning. Lund: Aldus
- Putnam R (1993): Den fungerande demokratin. Medborgarandans rötter i Italien. Stockholm: SNS Förlag.