

Mellan metod och kaos

En reflektion från abonnentmötet 14.4. i Stockholm kring häftet Friständighet

av
Bengt-Åke Wennberg

Denna text bygger på mina reflektioner efter det abonnentmöte vi hade i Stockholm 14.4.2005. Mötet behandlade begreppet "friständighet – om detta har jag utarbetat en speciell text. I samtalet lyftes emellertid också upp frågor som rörde den stora användning av metoder som nu finns. Frågan väcktes med anledning av att jag menade att man borde akta sig för att se friständighetsträning som en metod. Texten bygger också på samtal med Lena Nordh från Memologen i Skellefteå som gav många viktiga pusselbitar när det gäller hantlandet av komplexitet i organisatoriska sammanhang.

Texterna från abonnentmötena skall uppfattas som skisser. De är relativt snabbt nedtecknade för att jag skall kunna hålla fast olika resonemang som samtalen under abonnentmötena väckt. De är den "råfilm" som senare skall systematiseras, förkortas och klippas ihop till en slutlig dokumentation om "Organisatoriska utgångspunkter för ett produktivt samarbete". Övriga texter från andra abonnentmöten finns på vår hemsida www.samarbetsdynamik.se. Då texten skall ses som en "råfilm" hoppas jag läsaren har överseende med upprepningar, alltför långa resonemang, otydligheter, tvetydligheter och i förekommande fall rena korrekturfel.

I många av våra pågående arbeten och i samtal med personer i arbetslivet upptäcker vi en stor klyfta mellan sättet som ledningar beskriver och samtalar om verksamheten och så som medarbetarna själva talar om den. Den "nya tankestil" som tillämpas i ledningsarbetet kännetecknas av "ekonomism". Denna kan kortfattat beskrivas så här:

Ledningen ser på och behandlar anställda som om de vore externa resurser som kunde "köpas" eller "hyras in" för olika uppgifter. Man ser sig – alltså ledningen – som leverantör av något i en marknad som genom sin efterfrågan definierar utbudet. Man måste "leverera" till sina aktieägare, till sina väljare eller till sina kunder. Detta gäller alla typer av verksamheter – både offentliga och privata. Ledningen ser som sin uppgift att formera sina insatser så att man "håller sig kvar på marknaden", vare sig det nu gäller att sköta en kommun och öka skatteintäkterna, driva ett politiskt parti eller sälja bilar. Man uppfattar sig också att vara i konkurrens med andra leverantörer. Verksamhetens långsiktiga framgång hänger på om man lyckas få ut "det bästa" av sina medarbetare.

Samarbetsdynamik AB, Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors
Telefon 0586-726 121. email: info@samarbetsdynamik.se

Man ser sig som förvaltare av de resurser som ställts till förfogande. Man ser sig som ”beställare” och de anställda som ”utförare” av det som förväntas bli levererat som en följd av de resurser man fått sig tilldelade. Ledningen definierar därför ensidigt det önskade resultatet – sätter målen – och anger budgetramar. Den anställda blir varor på en marknad.

Kunskapsläget är osäkert. Ledningar vill därför ha fria händer att skapa just den arbetsstyrka och den kompetens de anser sig behöva vid olika tillfällen och för olika projekt. Man vill att arbetsstyrkan har en maximal rörlighet och flexibilitet. Man kan då organisera verksamheten ”ad hoc”, det vill säga efter de krav som kan komma att ställas och de nya möjligheter som kan öppnas på ”marknaden”.

Finansieringsfrågan är kritisk. Man tvingas ofta sälja skinnet innan björnen är skjuten och lova att de anställda skall göra något de tidigare inte gjort eller vet hur de skall få till stånd på den tid som står till buds. Åtagandet och finansieringen säkrar verksamhetens bestånd. Därmed knyts ledning och anställda tillsammans. Ledningen kan därvid kräva att det är upp till de anställda att ”leverera” det som förväntas av dem. Hur det gör detta är deras ensak. Vill de inte gå in i kontraktet kan man alltid vända sig till någon annan. De kan därför gott arbeta 24 timmar om dygnet om de inte kommer på någon smart lösning.

De nya förhållandena

De som inte förmår ”leverera” inom de ramar som satts kommer successivt att elimineras i kommande formeringar av arbetsstyrkan. Att dessa utesluts ligger både i ledningens och i de övriga anställdas intresse. En sämre prestation drabbar alla i verksamheten. Beroendet av att visa upp en positiv och tilldragande ”image” i omvärlden gör att kritik måste hållas intern.

Ansvar för att utveckla sin kompetens, hålla sig frisk och alert, följa med i tiden, vara flexibel och rörlig och ”marknadsföra sig” läggs på den enskilde individen. Endast de som bäst kan matcha pris och prestanda på människomarknaden väljs in i laget. Man kan säga att kostnadseffektivitet och produktivitet blivit överordnade andra mål och att ojämlikheten har satts i system.

Detta uppfattas av många som något positivt och önskvärt. De är mycket tillfredsställda med denna inriktning. De uppskattar den autonomi de får. De gillar att bli uppfattade och uppskattade som professionella aktörer. De accepterar friheten och ansvaret för sig själva och de ser stora möjligheter till egen framgång i utmaningen att forma sina egna karriärer.

Andra är emellertid mycket frustrerade. De saknar den inriktning på öppenhet, tolerans, samarbete och gemenskap som de menar är en förutsättning för ett totalt sett gott resultat och ett gott arbetsliv. De menar att anställningen som sådan måste medföra en skillnad i åtagandet

mot varandra inom en verksamhet jämfört med verksamhetens åtaganden mot utomstående personer som bara hyrs in tillfälligt och kan sluta när det passar dem.

De föreställer sig att ledning inte bara skall vara att beställa. De tänker sig att ledningen också borde ta ansvar för verksamhetens hela funktion – vilket inkluderar det sociala samspelet i den, lärande och kompetensutveckling samt konfliktlösning. De protesterar mot att de inte uppfattas vara lämpade att delta i omställningsprocesser som berör dem och i ”beställningsarbetet” som ofta genomförs ”över deras huvuden”. De känner sig förskjutna och försummade. De väntar på mer konstruktiva ledningsstrategier – som aldrig kommer.

Vi tycker oss i denna utveckling se en gemensam faktor – nämligen en oförmåga att i den offentliga diskursen hantera den komplexitet som blivit en följd av den önskan om friståndighet, jämställdhet och partnerskap jag beskrev i mitt tidigare material. Denna oförmåga hänger samman med en olycklig fixering vid vad som i litteraturen kallas programmatiska strategier och som vi under abonnentmötet kallade och samtalade om som ”metoder”.

Privilegiet att styra

Den representativa demokratin har numera utvecklats till att bli en fråga om att man som parti måste ”sälja” sin politik. I partiarbetet engageras således en hel stab av marknadsförare som funderar över vad som kan tänkas ”gå hem” hos väljarna och hur partiets budskap skall presenteras utåt. Politiken blir en butik i vilken man säljer sina varor. Denna tankestil skiljer sig från politik som process som jag beskrev i mitt förra material.

Kampen om makten sker i massmedia. Här skiljer sig inte i princip den politiska tankestilen från annan typ av ledningsarbete. Inom denna tankestil finner man en tankefigur som kan härledas till de gamla naturrättsresonemangen – nämligen att ”statens konstruktion garanterar medborgarnas välbefinnande”.

Vi finner i dagens valkamp denna gamla tanke i ny dräkt. Socialdemokraterna använder sig av en strategi som innebär att man vid kritik alltid jämför Sverige med omvärlden. Antingen kan man visa att Sverige ligger i topp i dessa jämförelser eller att andra länder har samma svårigheter som vi och ofta är ”sämre”.

Strzelewicz (2001) – som skrivit om de mänskliga rättigheternas historia – beskriver denna princip så att medborgarna bör kunna acceptera den styrning de utsätts för om denna styrning leder till ett gott liv. Om motsatsen är fallet har de styrande förbrukat sin legitimitet. Uppfyller ledningen inte detta krav har man som medborgare rätt att revoltera, kasta den existerande och styrande ideologin över ända, ta bort deras privilegier och ersätta den styrande klassen med en annan. Detta är förstås det underförstådda budskapet i socialdemokratiens och oppositionens

resonemang. Problemet med denna tankefigur är att det knappast kan finnas ett sådant samband om man ser människor som friständiga och jämställda personer som löser verksamheten i ett partnerskap. Det är detta jag skall visa i det följande.

Den programmatiska tankefiguren

Föreställningen att den struktur som etableras av ledningen är grunden för verksamhetens framgång och effektivitet återfinns vi i styrningsprinciper som kallas för programmatiska. En programmatisk styrning innebär att man föreställer sig att administrativa åtgärder som exempelvis vissa organisationsförändringar, planeringsåtgärder och strukturförändringar leder fram till vissa effekter. Programmatisk styrning betyder att berörda personer inordnar sig under en viss struktur, procedur, administrativ form eller liknande.

Ett annat exempel i samma härad är användningen av begreppet metod. Med metod menar man att man kan genomföra vissa förutbestämda åtgärder som förväntas ge vissa förutbestämda effekter. En programmatisk styrning blir således en ”metod” i samma ögonblick som man menar att det *just är inordningen under strukturen* som är avgörande för att de önskvärda effekterna skall uppstå. Man ser de berördas eget omdöme som irrelevant både för själva styrningen och för resultatet som sådant. Man hävdar ibland till och med att det är direkt önskat att berörda personer agerar utifrån sitt eget omdöme.¹

Det finns många exempel på detta både i forskning, undervisning och ledning. När vi publicerade ”Strukturerade Upplevelser”, som var en serie övningar som ofta användes av olika tränare och handledare, så menade många på allvar att detta gjorde övningarna oanvändbara. Deltagarna kunde ju ”läsa sig” till principerna. Därmed förlorade övningen sitt värde. Deltagarna *skulle således hållas okunniga* om övningens verkliga syfte och innehåll.

Detta var i motsättning till hur de en gång kommit till. De övningar som publicerades av oss hade vuxit fram i praktiska situationer där handledarna ville introducera procedurer med vilka man kunde illustrera olika gruppdynamiska fenomen. Övningarna kunde fungera som inspiration men inte som metod. Tyvärr tolkades och användes de emellertid oftast inte så.

¹ Abrahamsson och Ydén (29004) beskriver exempelvis i en artikel om ledning inom Krigsmakten behovet av vad de kallar den nomotetiska dimensionen i ett samarbete. I detta fall anser författarna att ledningens uppgift är att strömlinjeforma agerandet så att enskilda och individuella handlingsalternativ inte kommer ifråga. Man talar om en typ av kristallisation där människorna fungerar som en enda kropp. Begreppet nomotetisk formulerades av filosofen Wilhelm Windelband för att karaktärisera skillnaden mellan naturvetenskaper och historiska vetenskaper. Naturvetenskaperna är nomotetiska, såtillvida att de syftar mot det generella, mot de allmänna lagar som råder i naturen. De historiska vetenskaperna är enligt Windelband ideografiska; de intresserar sig framför allt för att beskriva det individuella fallet, det som inträffar bara en gång.

Tanken bakom ”metoder” är förrädisk. De skapas genom att något som gjorts uppfattats som så framgångsrikt att det därför skall upprepas. Tankefelet är att man då inte hedrar människors friständighet och deras komplexa interaktiva samverkan. Man knyter resultatet främst till yttre förhållanden och inte till människors egen kunnsighet, omdömesförmåga och kompetens. Man söker inte efter den klokskap som medfört att man gjort vad man gjort. Man fastnar istället i föreställningen att det är den yttre form som tillämpats som medfört att de goda resultaten har uppstått. Man missar därmed också den kollektiva kompetens som kan utvecklas av människor i samverkan.

Huvuddelen av de resonemang, analyser och argument som i dag presteras i offentliga utredningar innehåller detta tankefel. Man lever kvar i en föråldrad föreställningsvärld och väger olika administrativa åtgärder mot varandra och funderar över deras effekter. Man söker efter metoder för det ena och det andra. Först om metoden kan sägas ge önskade ”resultat” kan den accepteras. Ett stort antal människor, utredare, konsulter, forskare etc. är i dag sysselsatta med att på detta sätt ge råd och synpunkter på olika former av programmatisk styrning. De hjälper därmed till att desinformera och göra diskussionen förvirrad.

Individuationsprocessen gör ”metoder” föråldrade

Den individuationsprocess som startades i våra organisationsutvecklingsaktiviteter under de sista tjugo åren av 1900-talet satte den programmatiska ledningsprincipen i fara. Individuationsprocessen innebär att man som enskild individ inte *utan vidare* kan acceptera att *mekaniskt* följa en procedur. Man kan, och bör inte,oreflekterat koppla bort sina egna ställningstaganden till den situation som man medverkar i. Det förföriska i argumentationen i den programmatiska tankestilen är att det under vissa förutsättningar visar sig vara fullt möjligt att få uppslutning för sådana strategier och metoder.

I en programmatisk styrning blir man delaktig genom att få medverka i beslut och bedömningar av ”metoden”. Detta förutsätter att alla som engageras är bekanta med de tankemodeller som tillämpas. Det förutsätter också att deltagarna har erfarenhet av de standardiserade förfaranden som föreslås och att de ser kopplingen mellan dessa och vad som skall åstadkommas. Den förutsätter också att berörda personer delar de antaganden och resonemang som ligger till grund för ”meningen” med den metod eller plan som skall tillämpas.

Skall man tillämpa programmatisk styrning så krävs således en enkelhet i situationsbeskrivningen, en tillräckligt etablerad erfarenhetsmassa och en konformitet i synsätten som numera sällan är för handen. I dagens föränderliga värld och med hänsyn till människors behov av att uppfatta sig som professionella aktörer och autonoma individer är därför styrningsmodellen

totalt olämplig. Styrningen fungerar endast i de fåtal fall då man kan behandla situationen som komplicerad snarare än komplex.²

Tar man hänsyn till människors autonomi och förutsätter att de i situationen tar egna initiativ och på bästa sätt försöker lösa de problem som är för handen så är metoder och programmatisk styrning effektivitetshämmande. Av detta skäl kommer de aldrig att ge de effekter som man utlovar. De som arbetar i verksamheten ser sig därför numera av rent praktiska skäl allt oftare behöva frånga de regler och föreskrifter som ledningen etablerat.

Man står då i ett dilemma. Följer man den programmatiska styrningen så klarar man gemensamt allt sämre det som skall utföras. Bryter man mot styrningen så skapar man förvirring och oklarhet eftersom de man skall samarbeta med inte förstår vad man gör. Övergripande principer om rättvisa, standardisering och kvalitetssäkring kan inte uppfyllas. Om detta kan man inte tala. Resonemangen går under jorden. Man håller tyst om vad man egentligen gör. Detta betyder att de övergripande slutsatser som görs om olika programmatiska strategiers framgång blir felaktiga och missvisande.

Ett annat och än viktigare problem följer emellertid med denna tankefigur. De omfattande diskussioner, analyser och utredningar som kretsar kring ”metoder” som i dag engagerar så många människor blir meningslösa och oanvändbara. De som deltar i dem fastnar i en fantasi-värld som avlägsnar sig allt mer från det man skall påverka. Engagerade personer blir frustrerade och modlösa när de upptäcker att vad de arbetar med inte ger de resultat de hoppas på. Förhållandet innebär naturligtvis också en enorm dränering av resurser och mänsklig energi till ingen nytta.

Eftersom styrningen utförs av personer som byggt sin position på att de är ”duktiga” på metoder och programmatisk styrning så uppstår ett problem med deras legitimitet. Legitimiteten blir allt mer urholkad och de förlorar därför alltmer i inflytande. De tilldelas privilegier som de inte kan leva upp till. Därför skapar programmatisk styrning både förvirring, ineffektivitet och en hög grad av misstillit. Som vi ser det så kan denna tankestil inte ifrågasättas eftersom vi inte tydligt kan framställa något alternativ till den programmatiska styrningen. Man kan därför från de styrandes sida hävda att det utan en programmatisk styrning skulle uppstå kaos. Man kan peka på att det inte tycks hjälpa med en ledning som bara är ”tillåtande” och låter utvecklingen ha sin gång. De styrda kastas därför mellan tvånget att underkasta sig ”metoder” som inte fungerar och rädslan för ett kaos.

² Komplicerade problem och situationer kan vara svåra att hantera och omfatta många variabler men de kan analyseras och lösas med välkända och etablerade principer och formler. Komplexa problem och situationer är i ständig flux. De kräver uppmärksamhet och observation ”här och nu”. De måste lösas heuristiskt – situationen måste tolkas undan för undan och relevansen av de olika åtgärderna prövas steg för steg. Man förstår situationen genom att agera i den. Hanterandet av komplexa situationer och problem är beroende av att man har utvecklat en djupare förståelse från vilken det är möjligt att successivt konstruera och rekonstruera sin förståelse av vad situationen handlar om.

Det nya arbetsmiljöproblemet

Min kritik mot ekonomismen är inte främst ideologisk eller moralisk. Kritiken bygger på att den har vuxit fram genom den programmatiska tankefiguren. Genom en kombination av beställar-utförar-principer och ett programmatiskt tänkande skapas förenklade och orealistiska förväntningar och arbetssätt. Man tror att man fungerar effektivt men det är ineffektivt. Genom att uppföljningssystemen bygger på tron på metoder så kan man heller inte upptäcka det orealistiska i de analyser som görs. Nomenklaturen kan – när det inte går som man tror – alltid hävda att den bristande effektiviteten å ena sidan beror på att programmen var ”fel” – ledningen måste bytas ut mot oss som ”vet”. Man kan å andra sidan hävda att programmen är rätt men att de inte följs noggrant av dem som berörs. Därav vår tids diskussion om behovet av större disciplin och förekomsten av fusk och omoral.

Ekonomismen leder inte bara till bristande effektivitet utan också till stora ohälsoproblem. Människan har ett behov av att förstå sig själv, sina kroppsliga reaktioner, sina handlingar och sina egna tankar och reflektioner. Hon har också ett behov av att förstå sig själv i termer av den livsvärld hon lever i. Denna process är knuten till språket. Modern kognitiv forskning konstaterar att individen formulerar en inre dialog (samtal med en tänkt andre) genom vilken hon formar och stabiliserar sitt jag. Detta gäller också vårt förhållande till det större sammanhang i vilket vi verkar.

För att vi skall må bra så krävs därför kunskap om och förståelse för det system i vilket vi verkar och om de andra som verkar i det. De programmatiska resonemangen förleder tanken och ger förvirrande information. Sådana resonemang leder därför till en klyfta mellan så som man måste tala om sin verklighet i verksamheten och så som ledningen talar om samma verklighet. Den enskilda personens inre dialog får inte resonans i omvärldens diskurser.³

En alltför strikt knytning till tanken att statens konstruktion garanterar vårt välstånd riskerar således att skapa arbetsmiljöproblem och ohälsa genom att de förnekar friständighet, jämställdhet och partnerskap. Låsningen vid metoder riskerar att omöjliggöra det lärande som är nödvändigt. Behovet av konformitet medför att vi förvägras möjligheten att åstadkomma den dialog mellan vår inre värld och den yttre världen som är nödvändig för en god psykisk hälsa.

³ I detta sammanhang talar José Ramirez (1995) om positiv, receptiv och precisiv kunskap. Den positiva kunskapen är av karaktären att den går att beskriva entydigt. Den receptiva kunskapen handlar om att ta efter någon annan och göra på liknande sätt medan den precisiva kunskapen handlar om att också kunna uttrycka sina uppfattningar och ställningstaganden i komplexa och problematiska situationer.

En tankestil som fixeras vid ”metoder” leder också till dyadiska relationer⁴. Bara de som accepterar att följa ”metoderna” är inne – de andra är ute. Programmatiska samtalsmönster leder dessutom till att man bryter mot de principer som etablerades under OU:s glansdagar och som många fortfarande kommer ihåg. Detta leder till förvirring, frustration, uppgivenhet och sorg.

Framväxten av nya tankemönster och strategier

En förutsättning för att återskapa en god arbetsmiljö och en ökad effektivitet är att man överger de programmatiska strategierna och istället väljer strategier som tar hänsyn till den komplexitet som blivit följderna av den fortgående individuationsprocessen. Sådana strategier fjärrmar sig från *demokrati som representantskap* och närmar sig *demokrati som process*. Ett illustrativt exempel på detta är trafiken och trafikerandet. Jag hämtar detta exempel från en artikel i Vest Nr 1 1999 av Oskar Juhlin. Här följer en kort sammanfattning av hans resonemang,

Många bilister önskar att de förfogar över vägarna alldeles själva. Tyvärr, för deras del, är det ett nöje de sällan får uppleva. Det är snarare tvärtom så att trafiken blir tätare och mer intensiv med åren. De som använder vägarna tvingas samordna sig med varandra. Samordningen måste ske på ett subtilt sätt eftersom man sitter i avskilda stålburar.. Man meddelar sig med varandra genom bilens placering på vägen och förändringar i hastigheten. Sådana åtgärder fungerar som tecken. Dessa kan kombineras med mer explicita meddelanden t ex signaler med tutan eller blinkningar med lyset.

Samtalet på vägen är komplext. Det är svårt att be om förlåtelse för en dåligt genomtänkt handling. Det är svårt att informera andra väganvändare om sina avsikter eller be om en tjänst. De flesta trafikanter fattar intuitivt signalerna av det enkla skälet att samordning skulle vara omöjlig om man bara strikt följde regler. Julin ser således trafikerandet som en språklig och kommunikativ aktivitet i lika hög grad som en instrumentell. Trafikerandet styrs av hur väganvändarna kan artikulera sig, synliggöra sina avsikter, förstå varandra och utveckla en förståelse för trafiksystemet som helhet.

Trafikanterna är inte de enda som sysselsätter sig med trafiken. Det finns också en hel kår av personer som har ambitioner att påverka trafikerandet – exempelvis politiker och trafik- och samhällsplanerare. Dessa studerar och konstruerar vägar, trafikens reglering och formulerar regler och lagar som trafikanterna förväntas följa. Man utarbetar informationsmaterial, startar

⁴ Begreppet är hämtat från Lund (2001). En närmare beskrivning av skillnaden mellan monadisk, dyadisk och triadisk kommunikation finns i min tidigare text ”Friständighet, jämställdhet och partnerskap”.

kampanjer och stödjer utbildning och forskning – allt i den vällovliga avsikten att understödja en i någon mening önskvärd väganvändning.

Deras storstilade ambitioner har emellertid visat sig ge magra resultat. Juhlin menar att avsaknaden av framgång beror på att systemen utformats med ringa hänsyn till *komplexiteten i samspelet* mellan trafikanterna. Systemsättarna har således enligt Juhlin inte haft förmåga att *se begränsningarna* i de programmatiska strategierna.

Planeraren ser sig vanligen som en *dirigent* vilken styr och ställer i trafiken. För att få inflytande måste planeraren enligt Juhlin istället se sig som *partner* till väganvändarna. Transformationen från dirigent till partner känner vi igen från Strzelewicz resonemang om demokrati som representantskap eller process. I representantskapet blir man dirigent och i processen är man partner. Samarbetet uppstår enligt Juhlin genom en ökad gemensam förståelse av trafiken som ett komplext mikrosystem och hur detta mikrosystem samverkar med det större systemet.

Det gäller således för planerarna att introducera aktiviteter genom vilka de olika personernas föreställningar om sitt mikrosystem (trafiken) och dess koppling till det stora systemet kan göras förenliga med varandra. Det gäller också att skapa aktiviteter i vilka de enskilda personerna ges möjligheter att reflektera över sitt förhållande till trafiken och andra trafikanter och utveckla en praktisk kunskap om hur samspelet med andra kan hanteras. Detta kan inte förverkligas enbart med hjälp av programmatiska strategier.

Det finns i dag goda exempel och erfarenheter om hur man kan hantera denna komplexitet. Det finns beprövade principer som man kan tillämpa och det finns enkla organisatoriska aktiviteter som man kan introducera. Här skall endast ges några exempel på detta. Man bör införa

- en undan för undan -planering – det vill säga man lär medan man handlar.
- aktiviteter – exempelvis fokusgrupper – med vilka erfarenheterna från mikrosystemen kan göra synliga och begripliga
- forum för dialog och utforskande möten – det vill säga tid som avsätts för detta och en inriktning på friständig kommunikation
- uppföljningsformer som medger en lärande reflexion snarare än sådana som enbart syftar till att fastställa om metoden har givit ”resultat”.
- öppningar och tillfällen till att i praktiken prova och pröva idéer i liten skala för att *lära sig om systemen* snarare än om metoden
- begränsningsregler som skapar trygghet mot godtycke, kränkningar, farliga initiativ etc.

Problemet ligger inte i att introducera dessa strategier. De är till stora delar redan kända och prövade. Problemet ligger i den tid det kommer att ta innan man på bred front utvecklat den kunskap och insikt som behövs om de existerande mikrosystemen. De resurser och den energi som behövs för dessa aktiviteter kan emellertid inte frigöras förrän man slutar med de omfattande och improduktiva aktiviteter och resonemang som numera är förbundna med den programmatiska styrningen.

Referenser

Abrahamsson B, Ydén K (2005): Organizations, Co-ordinated Actions and Network Based Defence. I Ydén K (red): Directions in Military Organizing. Stockholm: Försvarshögskolan.

Juhlin O, Sjöberg L-E (1999): Road Talk Informatics (vägpratsteknik) – Informatik för samverkan på väg och dess möjliga betydelse för trafikplaneringen i IT-samhället. Vest – Tidsskrift för vetenskaps- och teknikstudier no 1, 1999: Science and Technology Studies, Göteborgs Universitet.

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

Ramirez J (1995): Skapande mening - en begreppsgenealogisk undersökning om rationalitet, vetenskap och planering. Avhandling 13:2. Stockholm: Nordiska institutet för samhällsplanering.

Strzelewicz W (2001): De mänskliga rättigheternas historia. Stockholm: Ordfronts Förlag