

# Steget vidare från en bortglömd tanketradition – om pionjären Mary Parker Follett.

av Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik AB

Gunnela Westlander, professor emeritus vid det nedlagda Arbetsmiljöinstitutet, har på Carlssons Förlag gett ut en bok, som introducerar oss svenska läsare till en pionjär inom det socialpsykologiska området – Mary Parker Follett. Follett verkade i USA och Europa mellan 1898 och 1933.

Follett verkar ha sysslat med samma grundfrågor åt vilka jag ägnat mer än femtio år av mitt yrkesverksamma liv. Trots detta måste jag till min blygsel erkänna att jag aldrig stött på henne. Follett ägnade sig, som jag, åt samspelets dynamik. Det vill säga grupper och gruppprocesser, konflikter och integrationsfrågor, demokratifrågor, den dynamiska förändringsprocessen i verksamheter och samhälle, värdet av olikheter om man vill ha ett effektivt samarbete, modern företagsledning, medinflytande och delaktighet, folkbildning samt språkbrukets betydelse för att komma till realistiska och långsiktiga överenskommelser och arbetsformer.

De fenomen jag länge yrkesmässigt ägnat mitt intresse behandlas enligt min mening numera ytligt och trivialt, om de ens behandlas alls. Det klagas på att viktiga frågor som exempelvis demokratins kris, diskriminering, rättsosäkerhet, kriminalitet och invandring sopas under mattan. Debatten består av invektiv och anklagelser. Det görs få försök att utforska vilka samverkansfrågor det egentligen handlar om. Kanske är tystnaden ett tecken på ett slags kunskapsproblem. En kunskap som en gång var möjlig att luta sig mot, men som nu negligeras.

Den progressiva strömning, som omfattade många av Follets idéer och som växte fram mellan 1970 och 2000, finns inte längre. Samhälls- och organiseringsproblemen är de samma men de konstruktiva samtalen om dem har tystnat. De viktiga relationsfrågorna finns sällan med i utvärderingar och rapporter. New Public Management dominerar istället tänkandet. Numera känns det som jag i mina samtal om dagens samhälls- och organiseringsproblem måste börja från början. Det är alltför mycket av det som förr var självklart – som en plattform för samarbetet – som återigen måste redas ut. När tiden då inte räcker till blir jag tyst. Jag är därför glad att Westlander lyfter fram Follett. Hon har något mycket viktigt att säga oss i vår tid.

## Några av Folletts utgångspunkter som jag saknar i dagens diskurs

Jag får en känsla av att Follett hade en genuin och äkta känsla för människan och hennes natur som då ännu inte var integrerad i den tidens diskurser om samhällsfrågor. Follett föregick resonemang som senare fördes av Abraham Maslow, Carl Rogers, Erich Fromm, Rollo May, Frederick Herzberg m.fl. Dessa formulerade det som med ett övergripande namn kom att kallas humanistisk psykologi.

Inom den humanistiska psykologin konstaterades att människan inte bara hade bristbehov utan också utvecklingsbehov (Maslow). Behoven kunde enligt Herzberg uttryckas i termer av hygienfaktorer och motivatorer. Carl Rogers beskrev människans dubbla natur som Being och Becoming - alltså att vara eller bli något. Allt detta hade Follett långt tidigare observerat och tagit som utgångspunkter för sitt arbete. Några exempel:

1. Follett protesterade mot de filosofiska och vetenskapliga strömningar som betraktar människans beteende enbart som en följd av stimulus. Hon menade att människan också agerar autonomt och självständigt. Människans framtid är inte entydigt bestämd av yttre påverkan. Människan skapar sin framtid. Just därför blir vi, var och en, och liksom de verksamheter vi medverkar i, alltid unika. Follett konstaterar att detta medför att det inte går att dra människor och verksamheter över en kam. Det handlar alltid om att begripa sig på, just de speciella enskilda individer och de verksamheter som är aktuella.
2. Statistiska jämförelser var enligt Follett värdefulla men i det enskilda fallet meningslösa, just på grund av människans unika självständighet. Hennes uppfattning stod i stark motsättning till exempelvis Frederick Taylors idéer, som innebar att man borde notera och efterlikna "best practice" och att denna kunde räknas ut med hjälp av tidsstudier.
3. Follett beskrev människan som kreativ. En verksamhet förändrade sig ständigt genom olika nya initiativ både inom den och i dess kontakter med omvärlden. Det man lärde sig i samarbetet inom en verksamhet kunde därför inte ograverat tillämpas på en annan. Varje verksamhet var i varje stund unik. Ingenting var sig likt från den ena stunden till den andra. Detta gjorde också att mätningar av enskilda resultat på vägen saknade värde då processen aldrig avstannade. Man borde istället enligt Follett observera, förstå och värdera den dynamik som verksamheten uppvisade och därmed göra det möjligt att förstå vart verksamheten var på väg.

4. Av samma skäl går det heller inte enligt Follett att statistiskt och teoretiskt i förväg "organisera upp" en verksamhet för att lösa en given uppgift. Verksamhet är i ständig rörelse. Uppgiften och de utmaningar man möter ändrar karaktär främst genom att människor varje minut får nya erfarenheter men också genom att nya förhållanden uppstår. För att dra full nytta av människors självständighet och kreativitet så krävs att man gemensamt och löpande förstår sin verksamhet och tillsammans formar den verksamhetsidé man behöver tillämpa. Visst var experter till nytta men utan att de deltagande själva kom fram till hur de skulle samverka kunde inte en hållbar och effektiv arbetsform växa fram.

5. Follett protesterade mot fokuseringen på personlighetsfaktorer. Hon menade att människan inte var något bestämt utan "skapades" i samspelet med andra. Hon ansåg att det fanns ett dynamiskt förhållande mellan arbete och kunnighetsutveckling. Att begränsa människan till att bara kunna verka i sin egen befattning var oönskat. Individerna, vilket gällde alla i hierarkin, måste istället förstå sin egen funktion i helheten. I det ögonblick man insåg detta blev det enligt Follett uppenbart hur arbetet borde ordnas.

6. Follett protesterade mot den representativa demokratin. Hon menade att ingen kunde se sig som "representant" för någon annan eftersom alla var olika. För henne var demokrati istället att vara och aktivt medverka till att formulera och beskriva både det som gemensamt skulle utföras och hur det skulle utföras. Denna uppfattning ifrågasätter i stort sett alla de "demokratiska" analyser som i dag görs och de politiska strukturer som vi i dag tror på.

7. Follett menade att konflikter inte kunde undvikas. De var en naturlig följd av människors olikhet. Det var enligt henne meningslöst att sträva efter att "vinna". En förlorare strävade alltid efter revansch och då startade konflikten igen på ny kula. Kompromisslösningar medförde bara att konflikten konserverades. En äkta konfliktlösning innebar att parterna såg konflikten som ett tecken på en oförenlighet i beskrivningen av verkligheten som parterna gemensamt måste överbrygga.

## Motstånd och medhåll och motstånd igen

När jag började arbeta med organisationsutveckling och utbildningar i gruppdynamik 1968 var tankegångar i linje med den humanistiska psykologin obetydligt refererade inom mitt dåvarande arbetsområde. De var också motarbetade av den då förhärskande psykologitraditionen och föraktades också av det tayloristiska MTM-tänkandet. Sådana resonemang mötte också stort motstånd både från arbetsgivarhåll och den fackliga rörelsen. Relationsargument kallades "flum" och känslotänkande.

Man kämpade på arbetsmarknaden om privilegiet att få formulera organisationsstruktur och arbetsformer. Man mätte och kartlade egenskaper och samband utan att egentligen försöka förstå den relationella dynamik som enligt den tidens forskare t.ex. Chris Argyris – och många, många fler – gjorde att det kunde bli som det blev när man gjorde som man gjorde. När jag då, trots starka protester från mina dåvarande kollegor och motstånd från marknaden, tog itu med de relationella frågorna kände jag emellertid inte någon gång att jag var ute på svag is. Jag var trygg med att resonemangen om den unika människan och hennes utvecklingsförmåga stöddes av en stor mängd seriösa forskare inom alla tänkbara forskningsområden.

Resonemangens relevans hade då också belysts i flera välgjorda studier. Även om man nu efteråt kan se att det fanns en del missförstånd och feltolkningar i den så kallade Human Relationsrörelsen så fick insatserna effekt. De uppdrag jag och många andra genomförde i åren 1970 – 2000 var synnerligen framgångsrika. De som deltog – exempelvis i självstyrande grupper och i "Partnership Research" – var entusiastiska och arbetssättet blev allmänt accepterat av alla inblandade. Jag förväntade mig därför en snabb spridning av idéerna. Så blev det inte. När jag i dag tar upp resonemangen möter jag tyvärr samma oförståelse och motargument som när jag började.

Detta är för mig synnerligen förbryllande – till och med obehagligt – eftersom jag är övertygad om att resonemangen vi då använde och som var väl belagda har relevans också i dag. Follett förde fram dem redan för hundra år sedan. Har verkligen världen förändrats så mycket att denna typ av resonemang måste förkastas?

Jag tänker därför att jag hade förmånen att få vara med om en kort tid av islossning i Sverige men att den diskursiva tradition som härskade före 1968 nu återtagit initiativet. Många av de som var med under denna tid – som jag – undrar vad som har hänt. Vad blev det av den företagsdemokrati vi en gång var så stolta över och spred över världen? Den handlar numera bara om huruvida det skall vara kollektivavtal eller inte.

## Ett djupgående tankeskifte?

De ”nya” tankarna om människans natur, som låg till grund för den humanistiska psykologin, kom inte bara från USA. Redan i början av 1900-talet fanns de representerade av bland annat Kurt Lewin och Erich Fromm och fördes vidare till USA av dem och många andra. Samma resonemang om grupper som fördes av Follett fanns i likartad form på exempelvis på Tavistockinstitutet i England och på andra håll i Europa. Självt startade jag med T-gruppträning i Sverige 1969.

Jag har sedan länge undrat över vad det var som gjorde att denna annorlunda tankeriktning uppenbarligen väckte både stark anklagning och starkt motstånd. Längre trodde både deltagare och vi handledare att det bara handlade om att ”attityder” behövde ändras – och bli ”mänskligare” – och att detta automatiskt skulle ske genom forskning, utbildning och information. Så har det inte blivit.

Med tiden har jag förstått att vår ansats – och därmed också Folletts – i grunden innebar ett brott mot den vetenskapliga tradition man i Europa tillämpat sedan upplysningstiden. Det handlade inte bara om kosmetiska förändringar inom de etablerade tankefigurerna och vetenskapens praxis. Det ställde hela denna tankestruktur inför ett dilemma.

Svängningarna mellan motstånd och medhåll verkar därför ha sin grund i att resonemangen å ena sidan känns naturliga i linje med Folletts resonemang men å andra sidan samtidigt hotar hela den ”allmänna ordningen” i samhället. Resonemangen ifrågasätter den väletablerade västerländska representativa demokratin och talar för en mer direkt demokrati – precis som Follett också gjorde. Önskan om utveckling står mot försöken att bevara det gamla. Det är därför av värde att försöka klargöra skillnaden.

Den västeuropeiska demokratin grundar sig på ett rationellt vetenskapligt tänkande som är en tradition från upplysningstiden. Denna utgår från tanken på existensen av en ”sanning” – det vill säga att det skulle vara möjligt att entydigt definiera vad något ”är”. Genom att känna till lagbundenheter och samband skulle det gå att förutspå hur en framtid skulle kunna gestalta sig. Denna inställning har kallats objektivism.

Denna visar sig inte vara tillämplig på människan och hennes sociala existens. Eftersom en individ både kan vara styrd av bristbehov och sina inbyggda möjligheter till självförverkligande blir Maslows behovsskala förvirrande. Den blandar samman de två aspekter på människan som Herzberg senare formulerade i termer av motivatorer och hygienfaktorer.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Det fanns enligt Herzberg motivatorer som var inifrån-drivna – som exempelvis att bli uppmärksammad, känna att man gör nytta, fullfölja sin personliga ”kallelse” etc. Företaget borde ordna sin

Som en följd av detta måste tankar på att det skulle vara möjligt att entydigt formulera påståenden om människans sanna natur överges. Människan ser helt enkelt olika ut beroende på om man ser henne i ljuset av hygienfaktorer eller motivatorer. Eller om man använder Folletts ursprungliga synsätt; i ljuset av de relationer hon har.

Detta grundläggande vetenskapliga problem finns inte bara inom psykologin. Samma förbryllande insikt uppstod också inom det naturvetenskapliga området. Ett exempel på detta är kvantmekaniken. Kvanta har både partikelegenskaper och vågegenskaper. Inte heller inom naturvetenskapen kunde man således komma fram till några enhetliga begreppssystem, som gjorde det möjligt att entydigt beskriva naturen. Den välsedde engelske fysikern David Bohm hävdade dessutom att naturen sannolikt har en osynlig och föränderlig "implicate order" – en helhet som inkluderar ett nyskapande "medvetande" som människan var del av.

Ilya Prigogine, den belgiske nobelpristagaren, visade i sin tur att den dynamiska sidan, det vill säga framväxten av olika skeenden, inte kunde preciseras i enkla lagar om orsak och verkan. Förståelsen krävde mycket mer avancerade resonemang om komplexitet och emergens än vad man tidigare använt. Vetenskapsteoretikern Isabelle Stengers som intresserat sig för Prigogine började studera den psykoanalytiska vetenskapen och kunde snabbt konstatera att metoderna inom både sociologin och psykologin, som tidigare efterliknat metoderna inom naturvetenskapen, var i kris.

## Allt är relativt – trovärdigheten står på spel

En forskare som redan 1970 pekade på denna kris inom sociologin är den svenske socialpsykologen Johan Asplund. I anslutning till krisen konstaterade han att fenomenologin kanske var ett svar på hur man skulle kunna gå vidare. Ett skäl han byggde argumentationen på var att fenomenologin inte på samma sätt som naturvetenskapen ställer frågor om orsak och verkan.

Fenomenologin formulerar istället frågor av typen "hur det kan komma sig" att ett visst fenomen visar sig. En sådan fråga inom just den humanistiska psykologin var exempelvis hur det kan komma sig att människan kan vara både styrd av yttre stimulus men också självständig, kreativ och inifrån-styrd.

---

arbetsorganisation och sina ledningsformer så att dessa drivkrafter kunde få utlopp. Det fanns emellertid också behov av annat slag som måste tillfredsställas – exempelvis att man inte skulle skada sig, att man skulle få en lön som gjorde att man kunde försörja sig, att man skulle ha en status och kunna göra karriär. Dessa kopplade Herzberg till Maslovs bristbehov. Företaget måste därför ordna sin arbetsorganisation så att också dessa behov kunde tillfredsställas. Herzberg kallade dessa för hygienfaktorer.

Människan och hennes relationer verkade också växla natur beroende på hur man såg på och talade om dem. När det gäller sociala frågor tvingades man att acceptera att den sociala verkligheten "inte entydigt kan beskrivas" på samma sätt som man i linje med upplysningstänkandet tidigare hade trott.

Man var istället tvungen att acceptera att verkligheten "konstruerades" av de som studerade den. Asplund kallade detta för aspektseende. Han hävdade i anslutning till aspektseendet nödvändigheten av att formulera vad ett socialt fenomen "betyder". Utan att utgå från en formulering av betydelsen av ett socialt fenomen kunde heller inte de i helheten ingående processerna begripliggöras.<sup>2</sup>

"Upplösningen" av det konventionella vetenskapliga tänkandet, som ligger till grund för vår demokratiska debatt, har fått mycket allvarliga konsekvenser. Detta är särskilt uppenbart på det sociala området. Vi har hamnat i ett dilemma mellan två ytterlighetsståndpunkter. Å ena sidan en naiv objektivism som utgår från att det går att bestämt få reda på hur något "är" och å andra sidan en kunskapsrelativism där var och en har sin egen sanning. Detta var ett dilemma som också Follett brottades med.

Om nu inte verkligheten entydigt kan beskrivas och om man inte i sina överläggningar kan referera till en förutbestämd och given "sanning", så försvåras den typ av samarbete, som vi inom vår kultur vant oss vid. Resonemang blir motsägelsefulla och kan inte användas för att komma till logiska slutsatser om hur det skulle kunna bli om vi gör si eller så – varken i vårt samhälle, på en enskild arbetsplats eller i en grupp. Överläggningar om åtgärder för att för framtiden undvika problem eller att skapa något önskvärt riskerar att bara bli personligt präglade "tyckanden", som kan avlägsna sig allt mer från de faktiska förhållanden det refereras till.

Att hävda att vilket påstående som helst kan vara sant, bara för att jag eller en självutnämnd auktoritet påstår det, är förstås en absurd inställning. Jämför dagens diskussion om alternativa fakta som vuxit fram ur Donald Trumps uttalanden. Mängden åskådare vid en presidentinstallation kan mätas och beräknas och fakta kontrolleras. Men vad kan sägas om Sveriges invandrapolitik? Leder just vår invandringspolitik till mera våld och kriminalitet eller inte? Vem har egentligen rätt?

Hur kan man således – i det fall det inte finns någon observerbar, mätbar och förutsägbar "sanning" – skilja ett påstående från ett annat. Relativismen för oss då ut på

---

<sup>2</sup> "Betyder" är ett ord med skiftande innebörd. "Betyder" kan betyda "översättning" men kan även handla om "nyttan med något". Frågor som: "Vad betyder läraren för barns utveckling?", "Vad betyder jämlikhet för samhället?" avser att besvara frågan om nyttan eller följderna av något, inte att förklara själva orden "lärare" eller "jämlikhet" (Andrén, opublicerat manus 2017). Asplund använder emellertid "betyder" på ytterligare ett sätt för att beskriva "vilken mening ett visst socialt fenomen har för de inblandade"

ett gungfly. Detta gungfly är numera just vad jag möter i alla de överläggningar som jag får ta del av om mänsklig samverkan och mänskliga relationer. Det är här som stadgan i Folletts antaganden skulle kunna bidra till mer relevanta samtal i framtiden.

Jag menar således att det inte är verkligheten som blivit annorlunda. Verkligheten är lika verklig som den alltid har varit. Vad som har ändrat sig är att vi inte, som vi trodde förr, kan referera till en absolut "sanning". Det är meningslöst att käbbla om vem som har "rätt" om det underlag vi bygger vår argumentation på är ofullständigt.

För att ett visst påstående skall kunna godtas är det därför inte en fråga om att någon expert på området eller forskningen kan bevisa att påståendet är "sant". Det avgörande är om påståendet är "trovärdigt". Det vill säga om det är formulerat på ett sätt så att vi andra människor i samhället kan acceptera det som påstås.

När vi tvingas överge sanningskriteriet ställer detta andra krav på var och en av oss än när vi kunde luta oss mot vetenskapliga postulat. Var och en av oss måste lära sig att på egen hand skilja det trovärdiga från det icke trovärdiga. Men detta kan vi inte göra utan vetenskapens hjälp. Den vetenskapliga traditionen måste därför förändras så att den inte bara formulerar "sanningen" för oss. Först om vi får hjälp att förstå den kontext som vi alla existerar i, har vi möjligheter att själva dra slutsatser om olika påståendens trovärdighet och vilka olika konsekvenser som olika åtgärder får för oss.

Follett verkar ha sett på forskningen på detta sätt. Från att enbart vara ett instrument för etablissemanget måste forskningen enligt henne bli ett verktyg för "folket" så att var och en kunde handla mer klokt i den situation i vilken man befann sig.

## Nästa steg

Asplund menar att trovärdigheten i de påståenden som kan göras om ett visst specifikt fenomen byggs upp av ett antal var för sig olika resonemang som sammantaget – när man betraktar helheten, situationen eller kontexten – gör den aktuella betydelsen rimlig.

Man kan illustrera hans tanke med det som kallas mellanrumsteckning. Genom att formulera och klargöra bakgrunden träder det fenomen – gestalten – som skall behandlas, fram. När vi får klart för oss gestalten, det vill säga vad fenomenet betyder så leder detta i sin tur till möjligheter att i det enskilda fallet utforska olika påståendens relevans. Sådana sätt att resonera återfinns vi inom juridiken, när det gäller att lösa ett kriminalfall eller när vi ställs inför att lösa en gåta eller en "rebus".

När jag läser om Follett får jag intrycket att det är just på detta sätt hon menar att man kan angripa sociala frågor. Vad Follett undrar över "förklaras" av att de resonemang hon



formar med utgångspunkt från sina sju punkter ger det enda rimliga svaret på "hur det kan komma sig att..." eller "hur det skulle kunna bli så att..." Westlander ger i sin bok många exempel på sådana resonemang från Follets egna skrifter.

Om jag har rätt i att Folletts ansatser genom sin självklara koppling till människans natur får ett djupt gensvar hos alla människor så kommer resonemang och forskning som förnekar människors genuina upplevelser av sin och andras mänsklighet och självständighet att leda in i återvändsgränder och allvarliga konflikter. Detta oroar jag mig för just nu. Vad kan då göras? En ledtråd har jag funnit i Viktor Klemperers bok "Det tredje rikets språk".

Klemperer är en judisk lingvist som på olika sätt överlevde nazismens terror. Under hela tiden det nazistiska förtrycket pågick förde han dagbok över det språk som användes både av nazisterna själva, i officiella skrifter och i form av annonser och andra texter. Han konstaterade att det tyska språket på grund av nazisternas maktmissbruk i grunden ändrade karaktär.

Han kallade det nya språk som växte fram för LTI – Lingua Tertii Imperii – det tredje rikets språk. LTI möjliggjorde enbart vissa typer av framställningar. Språket skapade en gräns – ett område av betydelser – inom vilket samtal kunde föras. Utanför detta område blev det man sade inte politiskt korrekt och inte heller begripligt och fick därför heller inget gensvar.

Samma observation, som Klemperer gjorde, har gjorts av andra lingvister. En av dem är den polske mikrobiologen Ludwig Fleck som konstaterade att de som såg i ett mikroskop inte såg allt som fanns att se. De såg vad de hade lärt sig att se. I samtal med varandra var det bara det som gällde. Michel Foucault var också inne på ämnet. Ytterligare en med samma idé, men då i en modern tappning, är den amerikanske semantikern George Lakoff.

Lakoff kallar de språkliga mönster som uppkommer på grund av en språklig påverkan för "frames". Dessa "frames" skapar de betydelser som är möjliga att referera till. Detta system av betydelser blockerar möjligheterna att överlägga och föra samtal om annat än det som passar in i "ramen". Lakoffs bok heter "Don't think of an elephant" och syftar på att betydelser inte kan förnekas. En "frame" genererar alltid en inbyggd betydelse av fenomenet vare sig de påståenden som förs fram hävdas eller förkastas. Tänker man på en elefant så står den i det diskursiva rummet även om den inte finns i det fysiska. Asplund ger många exempel på denna märkliga mekanism.

Jag tror att Follett på något sätt förstod detta. Hon menade att det var viktigt att samtala om och utforska situationen så som den växte fram här och nu. Möjligheten att göra detta hängde samman med språkbruket. Den dynamiska process som skapade

”elefanten” borde därför enligt henne beskrivas med verb snarare än substantiv. Tanke måste enligt henne bytas ut mot ”tänkande”, integration mot ”integrera”, kunskap mot ”kunskapande” osv. Genom att på detta sätt använda verbformen återgav hon de människor som deltog i samtalet deras autonomi, skaparkraft och självständighet.

I industrisamhället – liksom i Tredje Riket – var det ”meningen” att en människa skulle vara disciplinerad. Världen var statistiskt konstruerad av en överordnad makt. Man skulle följa order och rutiner och chefens tillsägelser. Denna disciplinering etablerades genom att man bestraffades när man uttryckte sig utanför den fastställda ramen. Genom bestraffningar och belöningar skapas ett slags språkligt mönster som individerna genom existerande maktförhållanden vanemässigt indoktrineras i. Vad som kunde sägas och diskuteras formades därför i Tredje Riket av de direktiv, belöningar, policies, och rutiner som man socialiserades in i.

Industrisamhällets förhållanden har i förening med upplysningen skapat liknande ”frames” som nu behöver ifrågasättas. Boken om Follett är i detta sammanhang för mig en stor inspirationskälla. Den innehåller många fler exempel och resonemang om denna för vår tid grundläggande språkliga problematik, än jag har kunnat redovisa här.

Ett stort tack till Gunnela Westlander som visat oss pionjären och aktivisten Mary Parker Follett.

## Några exempel på källor ur vårt bibliotek

När jag går in i vårt bibliotek för att söka ett urval av litteratur som jag kan referera till finner jag att en överväldigande del av texterna på ett eller annat sätt handlar just om de frågor jag här redogjort för och till Folletts sju punkter. Det är därför omöjligt att presentera en konventionell referenslista. Självklart finns de författare jag refererat till med i listan, som emellertid också omfattar många andra författare och skrifter som jag ser som väsentliga för redogörelsen:

Archer L, Hicks L, Whitaker D och Whitaker G (1994): Research Partnerships – Ways in which organisations and university-based facilitators/researchers may work together to carry out research, facilitate programme and staff development and improve quality of work and worklife. York: Social Work Research and Development Unit, Department of Social Policy and Social Work. University of York.

Argyris C (1993): Knowledge for action. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Aristoteles (1988): Den nikomachiska etiken. Uddevalla: Daidalos.

Bauman Z (2001): Det individualiserade samhället. Uddevalla: Daidalos.

- Bennis W och Nanus B (1985): Ledare och deras strategier. Uddevalla: Svenska Dagbladet Förlag.
- Bohm D (1980): Wholeness and the implicate order. Oxon: Routledge & Kegan Publ.
- Bradford L P, Gibb J R och Benne K D (ed) (1964): T-group Theory and Laboratory method. New York: John Wiley & Sons.
- Bradford L P (1974): National Training Laboratories - Its History 1947 - 1970. Bethel: Library of Congress Cataog Number 74-1989.
- Bärmark J (1984): Forskning om forskning eller konsten att beskriva en elefant. Lund: Natur och Kultur.
- Dahlman Y (2004): Kunskap genom bilder. Doktorsavhandling. Uppsala: SLU Uppsala.
- Forrester J (2013): Om p, så vad? Att tänka i fall. Arche 2013, 44-45, ISSN 2000-7817
- Foucault M (2001): Fearless speech. Los Angeles: Semiotext.
- Fromm E (1973): Den destruktiva människan – en psykologisk analys av liv på avvägar. Borås: Natur och Kultur.
- Fromm E (1976): Att ha eller vara. Stockholm: Natur och Kultur.
- Fromm E (1976): Ett friskare samhälle. Kristianstad: Tidens Förlag.
- Hansson H (1998): Kollektiv kompetens. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Harari Y N (2015a): Sapiens – en kort historik över mänskligheten. Stockholm: Natur och Kultur.
- Harari Y N (2015b): Homo Deus – A Brief History of Tomorrow. Kina: Harville Secker.
- Herzberg F (1976): The managerial choice - To be efficient and to be human. Homewood Illinois: Dow-Jones Irwin.
- Hobbes T (2004): Leviatan. Göteborg: Daidalos.
- Husserl E (1901): Logische Untersuchungen. Zweiter Teil: Untersuchungen zur Phänomenologie und Theorie der Erkenntnis (Logical Investigations, Vol. 2)
- Janik A (2012). Reflections on the Foundations of Christian Democracy. Arbetsmaterial.
- Jerkedal Å (1990): Utvärdering av Utvärderingar. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson I (1986): Bortom objektivism och relativism. I Selander S (red) (1986): Kunskapens villkor. En antologi om vetenskapsteori och samhällsvetenskap. Lund: Studentlitteratur.
- Klemperer V (2006): Language of the Third Reich : LTI - Lingua Tertii Imperii- London: Bloomsbury Publishing PLC
- Lakoff G (2004): don't think of an elephant. White River Junction: Chelsea Green Publishing.
- Lakoff G (2008): The Political Mind – Why You Can't Understand 21:st-Century American Politics with an 18th-Century Brain. New York: Viking Penguin.
- Lewin K, Meyers C, Kalthorn J m.fl. (1944): Authority and frustration. Iowa City: University of Iowa Press.
- Marrow A (1977): The practical theorist. The life and work of Kurt Lewin. New York: Harper and brothers.

- Maslow A H (1968): *Toward a Psychology of Being*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Maslow A (1970): *Motivation and Personality*. Third Revision. New York: Harper & Row Publishers.
- Max-Neef M (1982): *Från andra sidan. Barfota ekonomiska försök*. Stockholm: Förlaget Nordan.
- May R (1983): *Den omätbara människan – om människosynen i existentiell psykologi och terapi*. Stockholm: Bonniers.
- McGregor D (1966): *Företaget och människan*. Stockholm: Beckmans.
- Morgan G (2006): *Images of Organization*. London: Sage.
- Olsson G (2007): *Abysmal – A Critique of Cartographic Reason*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Prigogine I (1980): *From being to becoming – time and complexity in the physical sciences*. San Francisco: W H Freeman and Company.
- Ramirez J (1995): *Skapande mening - en begreppsgenealogisk undersökning om rationalitet, vetenskap och planering*. Avhandling 13:2. Stockholm: Nordiska institutet för samhällsplanering.
- Ramírez J L (2004): *Retorik som humanvetenskaplig kunskapsteori och metod i samhällsplanering*. En Idéöversikt. Bidrag till Nordisk konferens Retorik och Samhällsplanering, Södertörns högskola 7-8 maj 2004. Stockholm: Södertörns Högskola.
- Rogers C (1961): *On Becoming a Person*. Boston: Houghton and Mifflin Company.
- Rogers C & Stevens B (1967). "Person to Person: The Problem of Being Human". Lafayette, CA: Real People Press.
- Rothstein B (2011): *The Quality of Government. Corruption, Social Trust, and Inequality in International Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Schein E H och Bennis W G (1965): *Personal and Organizational Change Through Group Methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Stengers I (1999): *For en demokratisering av vitenskapene*. Oslo: Spartakus Forlag.
- Stiebe A (2013): John Forrester och framställningsformen fall. *Arche* 2013, 44-45, ISSN 2000-7817
- Sörhaug T (1996): *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thorsrud E och Emery F (1969): *Mot en ny bedriftsorganisjon. Eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Johan Grundt Tanum Forlag.
- Tillberg P (red) (2002): *Dialoger – om yrkeskunnskap och teknologi*. Stockholm: Föreningen Dialoger.
- Westlander G (2016): *Aktivist för mångfald och integration – pionjären Mary Parker Follett*. Tallinn: Carlssons förlag.
- Whitaker D S och Lieberman M A (1969): *Psychotherapy through the Group Process*. New York: Atherton Press.
- Whitaker G (1995): *Win-lose and win-win Interactions and Organisational Responses to Scarcity*. Abonnemangsrapport 50. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.