

**Mycket skulle behöva förändras i vårt samhälle. Många förbättringsprojekt visar sig dock resultatlösa. De verkar till och med kunna leda till motsatsen till det man avsett trots att man följt de mest kända och etablerade koncept som man har kunnat finna, och anlitat de bästa konsulter och experter som funnits.**

**Istället för att skapa entusiasm så skapar insatsen passivitet och hopplöshet. Frustrationen och de våldsamma reaktionerna växer. Man kan fråga sig hur detta kan komma sig.**

**En reflektion av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane, Samarbetsdynamik AB med utgångspunkt i ett antal seminarier med Lars Bentell och Open Design AB om frustration som symptom på organisatoriska ofullkomligheter.**

## Bakgrunden till vår tids frustration, övergrepp och våld

Många förbättringsprojekt visar sig resultatlösa och kan till och med leda till motsatsen till det man avsett trots att man följt de mest kända och väl etablerade koncept man har kunnat finna, och anlitat de bästa konsulter och experter.

Istället för att skapa entusiasm så skapar insatsen passivitet och hopplöshet. Man kan fråga sig hur detta kan komma sig. Förändringar upplevs som önskvärda men kan inte skapas med de strategier man vanligen använder sig av. Detta leder till frustration. Den vanliga förklaringen till misslyckandet är "motstånd mot förändringar" eller "dåligt ledarskap" – men vad är det?

Våra erfarenheter visar att även den bästa plan och det mest beprövade "konceptet" kan bli orealistiska och misslyckas genom att beskrivningarna förminskar och negligerar vissa viktiga faktorer som är av stor vikt. Dessa faktorer tillhör den grupp av fenomen som kan kallas "den mänskliga sidan". När dessa faktorer inte beaktas uppstår frustration.

### Sambandet mellan sociala egenskaper och frustration

Människan är ett flockdjur. Vi har djupt förankrade och nedärvda strukturer som gör oss sociala. Detta gör det intressant att jämföra människan som flockdjur med andra djur som flockdjur. Vad som dock verkar vara gemensamt är att frustration hos människan, precis som hos djur, uppstår om och när de *sociala flockegenskaperna* inte bejakas.

Skillnaden mellan människan som flockdjur och andra flockdjurdjur består i att människan äger ett språk, en kommunikationsförmåga och en alldeles speciell och nedärvd social disposition. Människan är liksom många primater är född med olika sociala förmågor, som exempelvis:

#### Empati

Vi har så kallade "spegelneuroner" i hjärnan som gör att vi kan härma andras beteenden och inne i oss själva återskapa andras känslor och upplevelser. Genom att se, höra och känna av andra människor skapas det liknande upplevelser i oss själva. Vi äger också – kanske på grund av denna förmåga – något som kallas intersubjektiv motivation, det vill säga en drift att försöka sätta oss in i och förstå andra människor. Personer som upplever ohyggligheter riktade mot andra – exempelvis hjälparbetare – kan exempelvis bli självtraumatiserade.

### Sociokognitiva förmågor

Vi äger också sociokognitiva förmågor som beskrivs på följande sätt:

- Vi har förmåga till delad intention (ha ett gemensamt mål) och delad uppmärksamhet.
- Vi kan uppfatta och närmast omedelbart delta i interaktiva mönster och följa existerande spelregler.
- Vi kan "spela" olika roller och vi kan se motsvarande roller i andra.
- Vi kan tilldela materiella ting symbolisk mening – exempelvis pengar – och använda dem i vårt samspel.
- Vi har en fantasi som gör att vi kan leva i en inbillad och abstrakt värld och föreställa oss en framtid och se oss själva i situationer som ännu inte finns.

### Språkförmåga

Vårt språk är inte bara ett verktyg för att utbyta information. Språket ger oss också förmågan att spegla oss själva i språket. Detta leder till ett fenomen som kallas rekursion.

Rekursion kan liknas vid att se sig själv se sig i en spegel i vilken man ser sig själv i en spegel i all oändlighet. Att språket är rekursivt innebär att vi kan förmedla att vi tror oss kunna se vad andra ser, tror oss kunna förstå vad andra förstår och tror oss kunna känna vad andra känner. Språket ger oss också möjlighet att förmedla känslan av frustration på ett mer sofistikerat sätt än vad andra flockdjur kan göra.

Språket ger oss dessutom genom sin rekursiva karaktär, något som många andra djur saknar, nämligen en unik möjlighet att allt bättre förstå och förändra oss själva, vårt beteende och de sociala sammanhang i vilka vi medverkar. Vi kan därmed utifrån en ökad kunskap om varandra och situationen förändra både hur vi själva uppfattar oss själva och hur andra uppfattar oss. Vi är således inte fångna i givna och nedärvda vanor. Vi kan genom samtal förstå och ändra dem. Under hela livet skaffar vi oss med hjälp av språket en ökad sådan färdighet.

Vi lär oss således granska det som sägs, på vilket sätt det sägs, vad som görs med det och vad det som sägs leder till. Vi kan därefter justera beteende och spelregler efter den kunskap vi vinner.

### Kollektivt handlande

Våra sociala förmågor är medfödda och fast förankrade fysiologiskt. Vi kan inte undvika att använda dem. Tystnad kan därför paradoxalt nog vara en kommuni-

tiv handling. Vi lär oss ständigt att på nytt tillämpa våra sociala förmågor. Detta medför att vi precis som alla andra flockdjur i våra möten med andra människor alltid formar ett kollektivt handlande och sociala mönster som är speciella för vår art.

Detta handlande är mer varierat och anpassat till situationens krav än vad som är fallet hos andra djur. Detta har lett till att man inom statskunskapen skapat "teorin om kollektivt handlande". Teorin om kollektivt handlande brukar beskrivas som att vi, varje enskild individ, inte bara handlar utifrån egna behov, instinkter och önskemål utan också utifrån föreställningar om *hur vi tror* att andra kommer att handla.

Då varje individ är fri att handla utifrån sina egna unika överväganden och förutsättningar skulle då utfallet kunna bli oförutsägbart och kaotiskt. Det skulle vi inte kunna stå ut med. Vi lär oss därför genom livet att på olika sätt reducera systemets komplexitet och skapa trygghet för varandra genom att etablera förutsägbara mönster.

Detta innebär emellertid också att vi som individer är fångna i de sociala mönster som en gång etableras i de sociala system vi ingår i. Vi kan inte ensamma ändra dem eller överge dem. Senare forskning har visat att sådana förändringar är möjliga om vi finner former för så kallad "feed back" där vi studerar vad som hänt när vi gjort som vi gjort. I samtal om detta kan vi kan enas om alternativa mönster.

### Frustration

Social frustration kan uppstå av många olika skäl.

- Viss frustration kan uppstå på grund av att vi inte får utlopp för vår empatiska förmåga och överväldigas av "medkänslor".
- En annan frustration kan uppstå genom att vi inte ges möjlighet att uppfylla den sociala roll eller finna den mening med livet som vi eftersträvar och känner oss bekväma med.
- Ytterligare en annan frustration kan uppstå genom att vi inte upplever oss kunna komma till tals med andra, att vi inte blir lyssnade på och att vi hamnar utanför och känner oss främmande i det sociala sammanhanget.
- Vi kan slutligen bli frustrerade av att vi deltar i ett kollektivt handlande som verkar leda oss vilse och där vi ser en icke önskvärd framtid för oss och andra.

## Framväxten av den individualistiska solidariteten

Vi människor är fria individer. Vi skapar själva vår värld. Vad vi avläser som sociala mönster är en konsekvens av de interaktioner (växelspel, samverkan etc.) som självständiga människor etablerar och har etablerat mellan sig.

Föreställningar om att dessa mönster skulle vara lagbundna eller styras av en överordnad auktoritet – exempelvis en Gud – har allt mer förkastats. Genom att sådana tankar övergetts så har den enskilda individen getts ett större ansvar för hur det blir som det blir, även om var och en inte styr över helheten. Var och en är ansvarig för sitt bidrag till det kollektiva handlandet.

Denna inställning präglar den så kallade "MeWe-generationen" – det vill säga de som föddes i mitten av 80-talet. De har numera frigjort sig från de gamla kollektivistiska tankarna och kännetecknas enligt Kairos Future av en ökad individualism. De protesterar mot auktoritär styrning. De ser arbetet som ett verktyg för sin egen personliga utveckling. De förkastar gamla kollektiva lösningar. De konstaterar att dessa är alltför trubbiga för att vara av värde i en värld med en teknik som medger en allt precisare individualisering.

"Me:et" är emellertid alltid kopplad till ett "We". Den nya inställningen är inte egoistisk bara för att den är individualistisk. Genom att vi samtidigt har ett socialt engagemang får människans sociala egenskaper en ökad relevans. Det är genom att utnyttja och förfina dessa sociala egenskaper som vi har möjlighet att forma en social gemenskap och återskapa den stabilitet som gått förlorad genom förlusten av auktoriteten.

Denna mentala utveckling skapar en helt ny problematik när det gäller hur vi ser på oss själva som människor och på vår samverkan i våra verksamheter och i samhället. Denna nya drivkraft gör att det hos ungdomen allt mer växer fram en människosyn som vi kan kalla individualistiskt solidarisk.

Den moderna människan – åtminstone i Norden – har ett stort engagemang för världen och samhället i stort. Den nya människosynen som nu växer fram, genom en ny förståelse av oss själva, respekterar personer som man finner autentiska, pålitliga och med ärliga avsikter i samarbetet. Dagens människa är djupt engagerad i att de produkter och tjänster som levereras skall vara av maximalt värde för samhället och kunden.

Moderna människor kräver att bli betraktade som ansvarstagande och kunniga deltagare i allas vår samverkan. De vill vara en partner i teamet och vill absolut inte ses som "en utbytbar kugge i ett maskineri med den för uppgiften tillräckliga kompetensen".

De motsätter sig att bli patroniserade, stimulerade och motiverade. De är misstänksamma mot alla som försöker "få dem att...." De vill komma till tals. De vill komma till sin rätt. De vill komma till rätta med samhällsproblemen. De är kort sagt en "pain in the ass" för alla som försöker använda sig av gamla välkända styrningsmodeller.

Denna nya syn på oss själva har få likheter med den nyttomaximerande ekonomiska individ som nyliberalismen och upplysningstiden tar avstamp från. Den nya livssynen bygger istället på insikten att människan som en separat levande varelse både har en social och en kulturell intelligens. Dagens medborgare har stora ambitioner att få använda båda. Vi har i Sverige kommit långt på denna väg, både när det gäller språkbruk och attityder.

Men detta leder också till stora samhällsproblem. När vi försöker tillämpa modeller från det förgångna möter vi protester. I alla våra samhällsaktiviteter upptäcker vi behovet av en ny typ av samverkan som inte fanns tidigare. Det är en samverkan där vi själva måste ta ansvar. För att skapa denna måste vi allt mer använda våra sociala egenskaper. När vi inte kan eller får göra det, på grund av att arbetet och samhället hindrar det, blir vi frustrerade.

### Individualismens okända sida

Eftersom vi numera lever med föråldrade förklaringar för hur styrning kan och måste utföras, exempelvis genom en hierarki, har många makthavare blivit störda av den individualism som nu bryter fram. Denna förändring påverkar också individen eftersom föreställningar om auktoritetens makt tidigare i hög grad har påverkat vår bild av vad vi som individer kan och inte kan göra och vad vi bör och inte bör göra.

Kring hierarkiska styrmodeller finns många erfarenheter och berättelser. Däremot har man inte lika ingående analyserat den andra sidan av myntet – dvs. individens självmedvetande som medlem av ett kollektiv, det vi här kallat hennes sociala sida. Denna aspekt av mänsklig samverkan är vi alla mindre bekanta med - både teoretiskt och erfarenhetsmässigt.

Mycket talar för att politiska oroligheter och olika upplopp historiskt har styrts av kollektiva värderingar (exempelvis kampen mellan olika religioner och ideologier). Man har protesterat mot främmande överheters anspråk på makt baserad på denna grups värderingar och kulturella egenheter. Protesten har således riktats mot en främmande överhöghet. Numera ger, med några få undantag, människor frigörelsen en helt annan och mer individualistisk mening. Man kräver möjlighet till mångkulturalism snarare än att bli fri från en viss typ av dominans. Detta skiljer dagens revolutioner från gårdagens.

I dag protesterar man, exempelvis i Ukraina, Syrien, Irak, Turkiet och Egypten, för att man ogillar det auktoritativa styret som sådant – inte i första hand för att man ogillar de kulturella uttryck som det aktuella styret tar sig. Många vill istället ha ett mångkulturellt och mera "fritt" samhälle. Makthavarna, som ofta knyter sig samman i en elitistisk grupp på samma sätt som fascismen i Spanien en gång gjorde, vill å andra sidan stävja alla sådana tendenser.

Den auktoritära styrelseformen, som delvis upprätthålls under namn av demokrati, som i många stater bara betyder "fria" val, strider uppenbarligen mot den bild av människan som nu håller på att växa fram hos en allt större del av befolk-

ningen. Men formen för sådana statsklick som uppfyller de äkta individualistiska kraven är ännu okänd och oprövad.

Den grundläggande frågan blir då: "Hur skulle ordningen kunna upprätthållas om man släpper tanken på en underkastelse under fasta och av auktoriteten givna regelsystem?" Vårt svar är att vi gemensamt måste utnyttja människans sociala sida, där kloka sociala överväganden skulle kunna ersätta otidsenliga och stela kollektiva regler och auktoritetstro.

**Det har uppstått en inre konflikt i oss.**

Bakgrunden till dagens frustration verkar vara att vårt svenska samhälle och våra styrsystem ännu inte är formade så att en individualistisk solidaritet kan få ett utlopp. Individerna har heller inte lärt läxan. De missbrukar sin frihet och den nya makt som individualismen givit dem.

Vi slits därför som individer mellan regel- och styrsystem som vi måste anpassa oss till, våra egna sedan länge ingrodda vanor och de nya krav som både arbetslivet och den moderna människan numera ställer.

Begreppet solidaritet förväxlas ofta, på samma sätt som när det gäller dressyrträning av hundar, med lydnad, det vill säga hörsamhet mot överheten och kollektivet, vilket är helt missvisande. Social reglering i människosläktet måste istället uppstå inifrån individen själv.

Ser man solidaritet som en tillämpning av individens sociala förmåga är det möjligt att tänka sig ett arbetsliv där både individuell frihet och solidaritet kan förenas. Men då är det viktigt att uppmärksamma och respektera denna sociala förmåga - inte att missbruka eller förkväva den för att därigenom kunna upprätthålla en auktoritär eller fascistisk regim.

I ett modernt samhälle är därför kravet på ömsesidighet lika viktigt för samarbetet som dominansförhållanden. När ömsesidigheten förnekas uppstår frustration eftersom friheten och frivilligheten då samtidigt hotas.

### **Frustration som en reaktion på dominansmönster i språket**

Det språkbruk vi deltar i formar en social rollfigur för var och en av oss. Denna rollfigur (den sociala karaktären) tillhör inte oss utan pjäsen som vi är med att spela. Vi plågas därför inte bara av att vi fysiskt förtrycks utan också av att det samtalsmönster vi tvingas leva i och medverka till formar en "pjäs" i vilken vår sociala karaktär nedgraderas eller till-intet-görs. De rollfigurer vi erbjuds i samtalen kan då kännas obekväma och förneka vad vi menar är vår "sanna" identitet. Vi blir då frustrerade.

Förr tänkte man sig att en mer utvecklad demokrati skulle kunna befria oss från obehagskänslan av att "vara bestämd över". Tanken har varit att vi frivilligt skulle

kunna underordna oss övergripande regler och bestämmelser om vi bara uppfattade att vi var delaktiga i besluten om dem. Men om 51 % skall bestämma över 49 % blir vi ändå som enskilda individer ofria och negligerade.

Ofta argumenteras då för att vi lojalt skall underordna oss gemensamma mål. En sådan delad intentionalitet är fullt möjlig men försöken med primater och små barn visar att denna då måste växa fram inifrån och genom samtal, som en konsekvens av vår inbyggda solidaritet med varandra. Handlingarna skapar sedvänjor. Sedvänjor skapar normer och lagar – inte tvärtom.

Att tro att solidariteten växer fram ur det gemensamma målet är således en tankeskiftenbytta. Det är solidariteten som gör att vi kan skapa gemensamma mål. När individualismen ökar så drabbar oss därför det normativa och auktoritära språkbruket med full kraft och vår egen eventuella oförmåga att orientera oss i det sociala livets samspel upplevs allt plågsammare. Den sociala sidan av vår tillvaro och vår användning av språket får därmed i vår tid en helt annan aktualitet och användning än den hade förr.

### Marginaliseringsprocessen

När språket och språkbruket inte räcker till för att vi gemensamt med andra kan skapa oss en social roll som stämmer med vår egen idealbild blir vi frustrerade. En sådan långvarig och allvarlig frustration kan få svåra konsekvenser. Den som drabbas kan bli aggressiv och desperat. Blir situationen ihållande och den oönskade rollen närmast permanentas tvingas man till slut göra sig känslökall, cynisk och likgiltig. Det krävs då allt större stimulanser, våld, droger, tävlingar etc. för att man skall "känna något".

Dessa yttre stimulanser förlorar med tiden sin kraft. Individen kan då så småningom passiviseras, tycka att livet är meningslöst och förlora livsmodet. I längden kan därför ett förtryckande, destruktivt och perverst språkbruk i de grupper man existerar inom – och försöken att i dessa grupper trots detta egga upp varandra – medföra att man förlorar självkänslan och känner sig bli "till ingen gjord".

Efter en lång vistelse i ett sådant ingenmansland kan man känna sig utesluten från den mänskliga gemenskapen. Steget till desperata självförstörande handlingar är då inte långt. När väl individer kommit tillräckligt långt på denna sluttande väg är det mycket svårt – ja nästan omöjligt – att åstadkomma att de kan återintegreras i det sociala sammanhang de uteslutits från.

Vad som då krävs av "samhället" är att tillsammans med de drabbade försöka forma ett språk som gör det lättare för dem och oss alla andra att med självkänslan och hedern i behåll orientera sig i denna nya individualistiska värld. Det är då inte enbart den enskilde drabbade individen som måste förändras utan dennes hela samspel med omvärlden. För detta krävs platser där samtal kan föras. Först när omvärlden deltar aktivt i förändringen så kan solidariteten, tryggheten och därmed hälsan växa fram.

Då är det inte vilka samtal som helst som hjälper. Samtalen kan inte fyllas med ditt och datt och trivialiteter även om sådana ämnen också har sin plats. De kan heller inte bara bestå av "gnäll" över livets förtretligheter och andras ofullkomligheter även om sådana samtalsämnen är rimliga och ger tröst.

Samtalen skall istället hjälpa var och en att ta ställning till det samspel vi medverkar i på ett sådant sätt att vi kan känna oss stolta över oss själva och kan bejaka och utveckla våra sociala förmågor och därmed också det som kan kallas individuell solidaritet.

### Det individualistiska dilemmat – individuationsprocessen

När individualismen tar fart så upphör beroendet av auktoriteter och kravet på lydnad allt mer. Istället ökar det horisontella beroendet av varandra. Solidaritet blir en fråga om samhörighet. Också de som utses som auktoriteter tappar intresset för att fungera som sådana – särskilt om de samtidigt allt mer inser denna rolls komplexitet. Denna utveckling medför att alla blir allt mer beroende av att de sociala förmågor som människan har fungerar.

Osäkerheten på om de sociala färdigheterna kommer att fungera, och räcka till för att skapa den samverkans som behövs, leder till vad många kallat en "flytande rädsla" – en ständigt närvarande obestämd känsla av otrygghet. Detta kan hos vissa grupper förklara populariteten hos träningsformer där man utvecklar sin empati och sina sociokognitiva förmågor.

Det fanns redan i mitten av 1900-talet sådana kurser som sades utveckla empati och sociokognitiva förmågor, även om man då inte var klar över vad man egentligen "tränade". Det fanns också många missförstånd knutna till dessa kurser. De mer konstruktiva kurserna tog ofta formen av så kallade "laboratorier för mänsklig samverkan" eftersom man i dessa, utan att drabbas av andra sanktioner än vad som skapades inom ramen för kursen, kunde experimentera och pröva sig fram.

Kurserna byggdes därför upp så att man i efterhand reflekterade över och analyserade de processer som växt fram. En viktig lärdom för många var behovet av att ta enskild ställning både till sina egna känslor, ambitioner och upplevelser och till andras. Enligt psykologin är detta ett viktigt steg i den frigörelseprocess från sina föräldrar och sin släkt i vilken man orienterar sig utåt mot andra.

Att ta sådan ställning är inte alldeles självklart och enkelt. Det är en process i vilken individen är synnerligen sårbar och osäker på sig själv. De flesta personer har haft föräldrar eller andra närstående som tolkat deras känslor och "vilja" för dem, vilket i just detta avseende, istället för att skapa trygghet, gjort dem osjälvständiga. Den process med vilken man finner sin individualistiska solidaritet kräver således ett samspel med andra människor där man får utveckla sin egen speciella sociala förmåga.

Denna process är en kompletterande process i förhållande till den genom vilken man gör sig fri från auktoriteter. Vi, Monica och Bengt-Åke, har kallat denna pro-

cess för individuationsprocessen. Vanligen ger dagens arbetsformer inget stöd alls till denna speciella process. Därmed är det förklarligt om frustrationen i arbetslivet är stor och blir allt större.

### Utvecklande samtal för att formulera nya väsensförklaringar, sambandsförklaringar, analogier och algoritmer

Insikten om betydelsen av människans sociala egenskaper konfronterar oss med det som ofta uppfattats som självklart, nämligen lojalitetsbanden mellan ledare och ledda. Det är uppenbart att språket i dessa fall ofta begränsar och förvirrar oss. Vi måste allt mer förstå att:

- Ledarfigurer och auktoriteter inte längre har det faktiska inflytande vi tilldelar dem vilket skapar frustration både hos dem och hos oss andra.
- Vi inte längre behöver någon överordnad makt för att förhindra att vi kommer i krig med varandra eller skapar kaos.
- Det i grunden inte finns några "naturliga" lagar som bestämmer vår mänskliga samvaro och som därför behöver tolkas av en särskild elit. Lagarna "växer fram" genom våra samtal och våra egna ställningstaganden.
- Den enskilda individens beteende ofta har lika stor betydelse för det kollektiva handlandet som någon enskild ledares.

De föreställningar som ligger till grund för dagens relationer i arbetslivet stämmer alltså inte med de faktiska förhållandena. Men trots att dessa inte stämmer är vi fast i dem. Utan dessa föreställningar klarar vi oss inte. Utan dem blir vi rotlösa. Trots att vi skulle klara oss utan chef så betyder chefen något. I väntan på att bättre, och mer realistiska, föreställningar om chefsrollen växer fram så blir vi vanmäktiga.

Denna konflikt och dessa motsägelser kan förstås genom att studera användningen av språket. Vi vet från vetenskapsteorin att språkliga beskrivningar och resonemang grundar sig på något som kallas väsensförklaringar och sambandsförklaringar. (Andra liknande begrepp är analogier och algoritmer, metaforer och metonymer etc.) Dessa språkliga grundbultar skapar den ram inom vilken vi tvingas föra våra samtal. Några exempel kan klargöra detta.

En gång i tiden ansågs exempelvis jorden vara världsalltets medelpunkt, vilket naturligtvis påverkade de samband man såg mellan solens upp- och nedgång eller stjärnornas rörelser. En annan föreställning var att eld var partiklar, så kallade flogistoner, vilket i sin tur formulerade de sambandsförklaringar man då arbetade med.

När Ignaz Semmelweiss påvisade ett samband mellan att läkare inte tvättade händerna före att de medverkade i en förlossning och förekomsten av barnsängsfeber

så kunde detta inte godtas förrän man fick en väsensförklaring som pekade ut mikroorganismer, bakterier, som sjukdomsalstrare.

Frågan om väsensförklaringar har därför en mycket praktisk betydelse för mänskligt beteende. När det gäller mänsklig samverkan är det exempelvis känt att en duktig medlare ofta lyckas skapa fred genom att förändra den underliggande tankefiguren för det samtal som leder till gräl. Han eller hon hjälper därmed parterna att flytta sig ut ur den språkliga ram som skapat den konflikt de har med varandra.

En sådan transformering av patientens egna språkliga grundantaganden är också själva utgångspunkten för det som kallas psykoanalys. En sådan förflyttning av den underliggande tankefiguren är emellertid bara framgångsrik om de nya sambandsförklaringar som växer fram är mer pregnanta och realistiska än de man tidigare använt och stärker den förändring som individen genomgått.

Detta är själva poängen med att medverka i samtal av den typ som vi för inom ramen för kunskapsabonnemanget. Genom att med hjälp av samtal integrera de artton påståenden vi presenterat så tror vi att det så småningom går att skapa ett språkbruk som gör det möjligt att bryta den hierarkiska tanken och formulera nya utgångspunkter för mänsklig samverkan.

### *Källor*

Arbetsmiljöverket (2002): Från frustration till total utmattning. (Abonnemangsrapport 92). Stockholm: Arbetsmiljöverket

Berg L (2011): Skymningssång i Kalahari. Hur människan bytte tillvaro. Stockholm: Ordfront.

Bradford L P, Gibb J R och Benne K D (ed) (1964): T-group Theory and Laboratory method. New York: John Wiley & Sons.

Bärmark J (2006): Jag vet inte. Abonnemangsrapport 116. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

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

Elster J (2007): Explaining Social Behavior: More Nuts and Bolts for the Social Sciences. Cambridge: Cambridge University Press.

Forstorp PA (1999): Alarmerande samtal. Kommunikativa metoder på väg mot döden. I. Beskow J, Eriksson BE, Nikku N (red): Självmordsbeteende som språk.

Fromm E (1945): Ett tillägg - "Karaktern i den samhällsliga processen" i "Flykten från friheten". Falkenberg: Natur och Kultur.

Förlaget Alhambras nyhetsbrev 3 juli 2013: Bibeln och Koranen i förening skall rädda Egypten. Det egyptiska folkets kamp mot obskyrism och medeltida diktaturer. Kolla också

[http://www.youtube.com/watch?v=Vux\\_-vJvHww](http://www.youtube.com/watch?v=Vux_-vJvHww)

Ingelhart och Welzels World Value Survey:

[http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder\\_published/article\\_base\\_54](http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/article_base_54).

Inglehart R, Welzel C (2005): Modernization, Cultural Change and Democracy. New York, Cambridge University Press.

Karlsson I (2004): Tro, Terror och Tolerans - essäer om religion och politik. Stockholm: Wahlström och Widstrand.

Karlsson N m.fl (2000): Utveckling av morgondagens ledarskap – Berättelsen om UGL. Erfarenhetsforum No 5. Stockholm: FMLIC - Ledarskapsinstitutet. Försvarmakten.

Karlsson N, Hane M, Sörbom J (2000): UGL – varför? Stockholm: Försvarmakten FM LOPE

Lewin K, Meyers C, Kalthorn J et al (1944): Authority and frustration. Iowa City: University of Iowa Press.

Liedman S-E (2000): Att se sig själv i andra - om ordet solidaritet. Stockholm: Bonniers.

Lindström I-B, Hane M och Wennberg B-Å (2010): Individuationsprocessen som utgångspunkt för vårdutveckling i enlighet med arbetsterapins paradig. Stockholm: Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter.

Lindgren M, Lüthi B och Fürth T (2005): The MeWe Generation – what business and politics must know about the next generation. Stockholm: Bookhous Publishing.

Luhmann N (2005): Förtroende - en mekanism för reduktion av social komplexitet. Göteborg: Daidalos.

Löthmarker R (2004): Saknaden efter den goda auktoriteten? SvD understrecket 09.11.2004

Rothstein B (2003): Sociala fällor och tillitens problem. Kristianstad: SNS Förlag.

Sörbom A (2005): När vardagen blir politik. Stockholm: Bokförlaget Atlas

Tomasello M (2011): Därför samarbetar vi. Göteborg: Daidalos.

Vestlund G (2001): Global livssyn på väg. Sjuhäradsbygden: Bilda förlag.

Wennberg BÅ, Hane M (2000): Om Human Relation Training - dess historia, dess effekter och dess natur. I Ydén K (red): IT, organiserande och ledarskap. Stockholm: Försvarshögskolan.

Wennberg B-Å (2000): UGL – en nygammal kurs som förbereder chefer för IT-åldern? Abonnemangsrapport 79. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.