

Seminarium för Södertörns Högskola 2008-09-17

Inte bara för och emot positivism – en konsult berättar.

(Några gånger då jag fått ändra uppfattning.)

Detta är inte bara ett anförande om att hacka på positivismen. Den debatten är ni trötta på. Jag kan också tänka mig att ni är trötta på managementvetenskapens dagsländeentusiasm, så jag skall försöka tala substans. Jag skall berätta om verkliga upplevelser och jag ska ge tydliga referenser. Jag skall försöka måla upp ett par kunskapsteoretiska rupturer som jag upplevt som ganska dramatiska. De två bilderna som delades ut i förväg blir en bakgrund för nästan all denna dramatik och jag kommer åtskilliga gånger att återkomma till dem. Jag upplever själv att jag har haft en roll i utvecklingen av vad som kallas operationsanalys och det är roligt att få ge min egen bild av detta.

Samtidigt hoppas jag att ha spänt upp något av ett vektorrum, en arena, för managementvetenskapens valmöjligheter. Jag tror att jag kan tala om skapande och analyserande projekt i samma termer. Och det blir något av en biografi.

POSITIVISTISK/CARTESIANSK PERIOD

Som så många andra har jag börjat i en positivistisk fälla/fälla, och med detta sagt skulle jag väl ge en definition av begreppet fast det nog inte behövs för er. Jag tänker i alla fall främst på möjligheten att göra generellt giltiga beskrivningar av verkligheten. Ontologisk grundsyn säger min vän Jean-Michel Larrasquet. Till den positivistiska bilden hör också möjligheten att göra stabila och nyttiga uppdelningar av en problembild samt möjligheter att prognostisera och att reglera. René Descartes¹ uppfattar jag som samstämd fast han levde långt före uppfinningen av begreppet positivism.

Redan under skoltiden sommarjobbade jag på naturvetenskapliga laboratorier i Lund och min akademiska bana hade länge en naturvetenskaplig färg och det passade bra till mina första år på Försvarets Forskningsanstalt på sjuttio och åttiotalen där jag räknade på träffsannolikheter, på nedskjutna flygplan och även på mer komplexa fenomen som ubåtsjakt och militär logistik. Fartygsdesign gjordes fullkomligt urpositivistiskt där vi direkt kastade oss över det stackars fartygskonceptet och delade upp det i sina delar: skrov, huvudbeväpning, skydd och ev helikopterplattform. Många framgångar nåddes i vår ontologiska systemanalys. T ex kunde vi transformera artilleristudierna från en fråga om träff och verkan till taktiska resonemang om rörlighet och inflytande. Redan Spelteorins minimax-regel och dess matriser gjorde säkert god nytta. Kulmen nåddes när jag skapade en modell för optimal fördelning av utredningsresurser efter förebild av statistikens Optimal Allocation teori: $n=kxN_xS_2:c$.² Den publicerades respektabelt, men den var svårsåld inom Forskningsanstalten. Detta ledde mig ändå inte genast till att ifrågasätta mina kunskapsteoretiska grundvalar.

Ett slags mildt uppvaknande kom snarare med det numera förkättrade amerikanska PPBS med en första svensk början redan på sjuttioalet. Detta innebar visserligen en orealistisk ambition att kostnadsuppskatta verksamheter och egenskaper men det förde också in subjektet i sammanhanget, t o m en dialog subjekt-objekt. PPBS var för mig under flera år en främmande värld och jag var full av beundran (och undran) inför dem som fick förtroendet att arbeta med detta och jag hade svårt att se vad av teori som kunde finnas i denna verksamhet. Jag såg nog att PPBS innebar en systemutvidgning jämfört med Anstaltens vanliga förbandsstudier men att denna utvidgning samtidigt innebar en kunskapsteoretisk revolution tog det mig flera år att upptäcka.

¹ Descartes, R. (1634), *La Méthode* Leyden

² Agrell, P.S. (1982) *Discrete search and estimation*, i EJOR 9 p23-25.

En mer spektakulär katastrof var det sk IT4 -programmet som syftade till att beskriva hela invasionsförsvaret i en hierarki av simulerande datamodeller. Det fortsatte med goda förhoppningar i flera år, och jag minns en högtidlig slutredovisning där modellernas förmåga att beskriva prestanda och effekter visades. Detta var i och för sig imponerande men vi hade också den föredragande översten som tiggde oss om att använda dessa modeller. Nu har ni ett underbart instrument, sade han. Nu måste ni verkligen använda det i de faktiska förbandsstudierna. Vilket inte hände. Däremot fortsatte modellbyggandet i anslutning till mer konkreta utvecklingsprojekt. Och USA:s försvarsmakt fortsatte att utveckla generella jättemodeller länge efter det att vi hade slutat.

Jag kan inte låta bli att tänka på FM:s period av generellt modellbyggande när jag nu år 2008 ser utvecklingen av dessa ISO-normer som ska reglera allting. Jag ser också utvecklingen av dessa enorma ekonomistyrningsprogram från SAP, konkurrenten Oracle m fl. Försäkringskassans slutnota: tio miljarder! Och de hade inte haft några multipla perspektiv när de utvärderade inför anskaffningen. De körde ett viktat medelvärde istället vilket mycket rättvist straffade sig. Brister i en nyttoeffekt kan inte alltid kompenseras av annan nytta hur mycket man än trollar med fiktiva vikter.

Vi ser en alltmer kraftfull reglerings- och centraliseringstrend som del i företagens internationalisering. Detta kollapsar inte överallt, men det blir dyrt. IVA och Vinnova talar om en svensk Managementmodell men denna har jag ännu inte sett i tryck. Inget av IVA:s projekt 3F eller Framsyn för krisberedskap har ännu samlat sig till en egentlig definition av denna.³

Den svenska försvarsmaktens upprepade budgetkriser ända in i år 2008 vill jag också se som en yttring av kvardröjande positivism. Framför allt borde man inse att översättningen i numeriska termer från perspektivplan till programplan är kunskapsteoretiskt omöjlig eftersom den handlar om olika saker: funktionsansvar resp resursansvar! Detta är obönhörligt olika perspektiv. Men detta är inte min kris. Jag såg problemet tidigt. Detta var och är Försvarsmaktens kris.

Period	projekt	auktoriteter	kriser	
Ontologi/ Positivism	Luftvärn Logistik Ubåtsjakt Fartygsdesign m morfologi Optimal allocation. (ISO-värld, Certifiering, internationalisering)	Jennergren Sven Hellman Brita Schwartz.	Artilleriet Försvarsbudgeten IT4 FEK-SU Programbudgetering Soft systems Postmodernismen, Sokal Ian Mitroff Tomas Coakley.	!

MULTIPLA PERSPEKTIV

Min egen tröga omvändelse blev nog inte riktigt tydlig innan vänner på Företagsekonomiska institutionen på Stockholms Universitet fick mig att läsa West Churchmans bok *On the Design of Inquiring systems*.⁴ Den kan jag fortfarande referera ganska noga. Churchmans elev Ian Mitroff kom sedan till Stockholm flera gånger och han utvecklade budskapet. Jag kan fortfarande rekommendera hans bok *The Unbounded Mind* där han inte bara preciserar de tre standardperspektiven TOP men dessutom ger friheten att upptäcka och leka med nya perspektiv. amerikanen Tomas Coakley visade mig konkret hur nyttigt det är att variera perspektiven. Det leder till att man ser fler av de avvägningsproblem som förr eller senare måste upptäckas. Man avväger förmåga mot kostnad och mot tidsfaktorer, stabilitet mot innovation, datasamling mot analys mm. Men jag undrar om han själv vet att han gjorde en kunskapsteoretisk insats.

³ Se t ex VINNOVA (2007) Är Svensk Management Konkurrenskraftig eller IVA:s projekt Framsyn för krisberedskap (2008).

⁴ Churchman, W. *On the Design of Inquiring Systems*.

En definition av perspektivet är att det är den ledd på vilken man skär brödet. Man kan också säga som en indirekt definition att *man tar ett perspektiv och man får en aspekt*.



Insikten om de multipla perspektiven gav i första hand upptäcktskraft vilket Ian Mitroff berättar bättre än jag om i sina riskstudier där han förklarar katastrofer av typ Exxon Valdes och Bophal genom trångsynt ledarskap. Båda de nämnda fallen hade lidit av ett Tekniskt/Positivistiskt ledarskap med försummande av individ- och grupp-perspektiv.

Det roligaste exemplet jag kan nämna från min egen erfarenhet är det mångåriga arbetet med FM nya doktrin, där vi först slog hål på myten att varje försvarsgren har sitt eget geografiska verksamhetsområde. De bör istället ha rollen att betjäna varandra, nåja kanske snarare dialog och

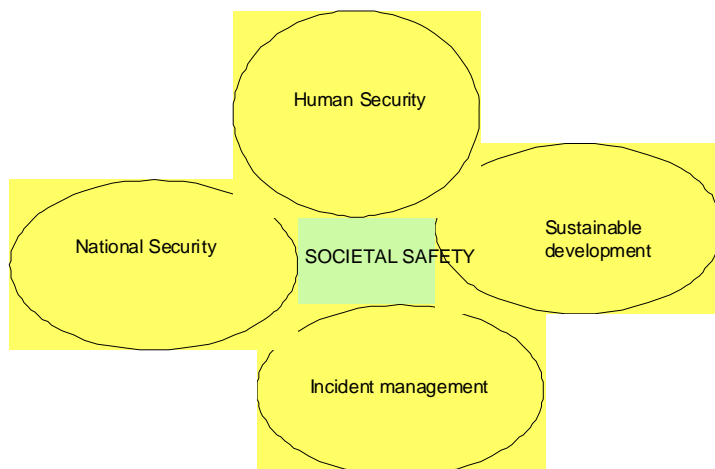
samarbete! Doktrinprojektet transformerade sig vidare från ett visionsarbete *som betraktare* av försvarsmakten till ett pedagogiskt arbete *för utveckling* av densamma. Det senare innebar då både ett nytt sätt att skriva och ett kringresande arbete som bygdepredikanter.

Ett annat eget exempel är från mitt projekt om prioriteringar i utvecklingen av det marina ledningssystemet. Här gjorde man inte bara avvägning mellan olika funktioner vilket kunde ha i ett enklare paradigm, men man drev inledningsvis en bred diskussion om olika möjliga världsbilder och metaforer. Man testade olika systemteoretiska bilder mot NATOS ramverk GOP, Grunder för Operativ Planering och fastnade slutligen för James Millers s k Living Systems.

Ett mycket sentida exempel kan jag nämna från Ekelöws informationssäkerhetsstudier där man å ena sidan har lagar och föreskrifter från VERVA, ESF och KBM att följa och dessa hänvisar till mycket detaljerade ISO-normer. Å den andra sidan har vi en egen erfarenhet av att dessa normer helt enkelt inte kan följas i alla detaljer. Det blir för omständligt och våra kunder är verkligen olika. Vidare har vi tagit djupt intryck av Peter Senge och Jean-Michel Larrasquet som tror mer på kompetens än på reglementen. Lag eller förnuft, vad gäller? Positivism eller modernt systemtänkande?

Ett annat exempel kommer från Norsk säkerhetsforskning:

Odd Einar Olsen m fl



Den europeiska Operationsanalysföreningen är jag skyldig mycken tack. Först blev multimålgruppen under ledning av Bernard Roy en väckarklocka. Han byggde sin ära på tesen att kvaliteter inte alltid är utbytbara. Alltså: varning för de viktade medelvärdena, även för balanced score-cards och särskilt för optimering! OA-Föreningen hade vidare en Methodology Group med deltagande av Peter Checkland. De gick längre än Multimål-gruppen. De ifrågasatte t o m själva mätandet i värderingssammanhang. I den senare träffade jag också Colin Eden, Mike Jackson och Ken Bowen. De tyckte om att se skillnaden mot USA som tvärt av beskylldes för övertro på modellens sanningsvärde. Detta var det hem där

Soft Systems utvecklades som begrepp och metodik. Begreppet utvecklades på två sätt: som namn på Peter Checklands speciella metodik och som namn på en vidare metodfamilj innebärande att allt inte kan mätas. Självl edde jag en Public Sector Working Group.

Det var också inom denna föreningsram som jag kunde utveckla min taxonomi och skriva boken *Om att utreda*. Jag kunde skriva: *i skydd* av denna förening Ifors/EURO. Det uppenbart nyttiga i denna var att skilja på *verktyg* och *metod* där verktyg inkluderas i metoder såväl i den enskilda utredningen som i den abstrakta metodvetenskapen. Olika *verktyg* kan representera olika perspektiv och i de flesta fall finns det *metoder* som kan sy samman till ett nyttigt resultat. Detta är självklart i dag, inte minst efter en exploderande IT-utveckling, men det var det inte när jag började skriva om saken år 1980. Det är med mycket blandade känslor jag ser hur managementvärlden följer mina spår utan att referera explicit till mig. Detta innebär inte att jag anser mig vara mer genial än många andra; vi forskare följer bara gemensamt de spår som världen öppnar för oss. Låt mig i alla fall beskriva denna taxonomi så får ni bedöma om världen har hunnit ikapp mig i alla avseenden.



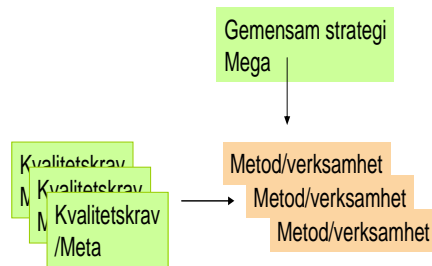
- *Ryska dockor*: En av poängerna med den nämnda taxonomin är att se den fullständiga hierarkin av metoddelar som ligger inne i varandra som *ryska dockor*. De minsta metoddelarna handlar då om observationer eller operationer i en faktisk verklighet. De är ett steg bortanför vad vi vanligen menar med management eller operationsanalys. De agerar på gränsen mellan tanke och verklighet medan de mer komplexa delarna är renodlat intellektuell verksamhet. Omöjligt säger någon: Observationer kan omfatta allt inklusive observatören och dennes intellektuella process och det var det i den första versionen, men när jag skrev upp taxonomin på en Kleins flaska istället för på

en kartong så blev det möjligt. Meningen är att indikera en slags cirkularitet där det till synes lilla kan komma att omfatta alltihopa. Man kan också tänka på systemet av två speglar som ställda mot varandra ger en oändlig serie av bild av bild av bild.

- *Mega och meta*: En annan poäng är möjligheten att skilja på inklusion och styrning. Det är inte rådande kultur som styr allt lika lite som att ÖB styr allt inom försvaret. Varje nivå och varje komponent har sina bevekelsegrunder, sina normer och även sin dolda agenda och det gäller varje organisation. Detta

har jag grälat mycket med John van Gigch⁵ om. Han var en stor man som skrev utmärkta böcker, men han skilde inte på *meta* och *mega*. Jag vill inte säga att denna distinktion kommer automatiskt ur min taxonomi, men det är lätt att tala om den genom att förstå att nivåerna är olika. De har olika egenskaper och deras styrning kommer inte ur någon enkel hierarki.

Mega och meta



- *Make sense*: En tredje egenskap hos taxonomin är att den ställer frågan om hur överordnade nivåer kan ge mening åt sina delar. Genom att frågan ställs på det sättet löses ett problem som har bekymrat TSI-kulturen ganska länge.⁶ Generellt uttryckt är det fråga om att kombinera kunskapsprocesser som lyder under olika kunskapssteoretiska lagar. Lösningen är sålunda att se saken psykologiskt och pragmatiskt: Vad vill vi och vilka steg behöver tas för att nå dit?⁷ På det konkreta planet har vi många föregångare i detta synsätt: Karl Popper t ex för att ta ett kristallklart typexempel: *conjectures and refutations*, och genom detta ibland ett slags verifiering, statistisk eller annan. How to make sense av olika texter har sålunda blivit ett av de teman som verkligen fångat mig och det har fört mig samman med min system,

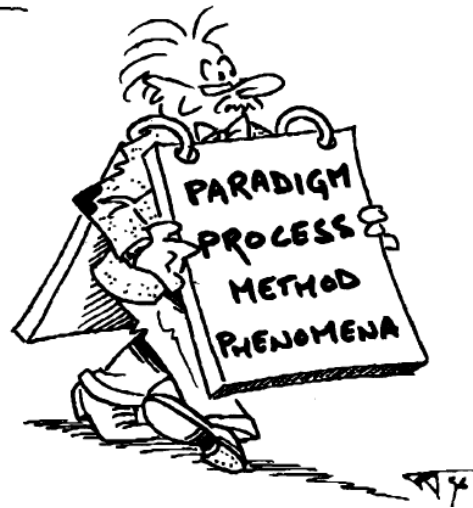
⁵ Van Gigch, J. P. (2003), *Metadecisions*, Kluwer.

⁶ Se t ex Midgley G. (2000), *Systemic intervention*, Kluwer

⁷ Agrell, P.S. (1997), Free and simple total systems intervention. Lincoln School of management, Working Paper no 15.

litteraturvetaren Beata Agrell, till ett ganska charmfullt tvärvetenskapligt samarbete.⁸ Detta var ingen kris. Det var en dörr som jag tveklöst gick in genom.

FIGURE 1:



I taxonomins första version hade jag paradigmet som överordnad sammanfattande ram, och i den andra blev det istället kulturen. Det är den viktiga skillnaden. Till skillnad mot John van Gigh och många andra vill jag skilja på *mega* och *meta* i beskrivningar av management och organisation. Mega blir i det här fallet kulturen och dess materiella och köttliga inramning av ett projekt. Meta blir paradigmet, det som styr i intellektuell mening. Det riktigt intressanta med version två blir då att

paradigmdimensionen blir ledig att beteckna alla verksamhetsnivåers bevakelsegrunder. Det är inte Kungen och ÖB som styr allt. Det insåg vi redan vid mitt militära doktrinskrivande.

FIGURE 2:



Denna utveckling av taxonomi och metodisk grundsyn kom stegvis. Något av en kris var det när Colin Eden som var mästaren på *cognitive mapping* detroniserade försöksledaren, tryckte på dennes lyssnarroll och förbjöd att ledaren i ett projekt öppnade med någon form av definierande systembild. Han ville lyfta fram kunden och dennes ordval vilka kunde avslöja mycket om dennes grundsyn. Liknande tankar lärde jag med viss möda på Ecole des Mines där även de egna produkterna och de egna utredningarna detroniserades. Det

⁸ Agrell, B. och Nilsson, I. (2003), Genres and their problems. Daidalos

är inte de som räknas. De är bara stimuli för att få kunden att yttra sig.⁹ Jag minns hur vi i en sjukhusstudie började med ett förslag till karta över upptagningsområden. Det föll helt på hälleberget, men de gav anledning till att simulera patientflöden för att undvika den groteska kombinationen av köer och tomma sängar. Till sist kom vi in på sjukhusens finansieringssystem och läkarnas befordringsgång. Allt detta i samma projekt! Kontentan för oss forskande konsulter var en viss upprördhet över att patienternas väl och ve inte alltid hade högsta prioritet. Med beskrivningar och verifiering i naturvetenskaplig (positivistisk) logik skulle vi inte ha kommit så långt.

Såväl Colin Eden som jag och alla i soft systems-skolan drabbades av bannbullar från norra England: TSI, Total Systems Intervention. Vems demokrati försvar ni? De närvarandes eller en större krets? Tål ert underlag en bredare politisk debatt? Denna gruppering under ledning av Mike Jackson och Bob Flood refererade aldrig till Ian Mitroff, men den senare spelade ut sin snaildarger före de två sistnämnda. Snaildargern är en liten utrotningshotad fisk i USA, som lyckades stoppa ett kraftverksbygge efter det att detta egentligen hade beslutats. Hur mycket den nya metodiken var etik eller praktisk diplomati kan jag inte säga. Det är en lärorik berättelse i alla fall. Vad beträffar TSI så är det äkta känsla för etik och den omfattas av många. Dess huvudrecept är att skriva tydligt för den större krets som kan vara intresserad och att inte dra sig för förenklande metaforer. Man lever i paradoxen av en grundlig filosofihistorisk metodkritik kopplad till förenklande uttryck som vänder sig till en tillräckligt bred krets av dem som kan tänkas bli berörda. Man bygger bl a på Habermas kritiska teori och på hans idéal om en äkta dialog.

Trots alla dessa kriser vill jag fortfarande inte överge min taxonomi så som den nu beskrivits. Tvärtom får alla dess tre preciserade distinktioner ökad betydelse. Faktum att ytlig konsensus kan göra skada kunde inte dessa kriser suddas ut. Jag utvecklade därför en metodik där intressentinflytandet skulle börja tidigt i projektet med diskussion av världsbilder och metaforer. Fördelen med detta upplevde jag som följer:

A relatively complete overview, specified by a systems structure with a name,

A framework for creative thinking, the functionalities of a metaphor called for specified improvements.

A language of functionalities, to speak functions and objectives

A framework for the expression and the trimming of improvements, so that the use of those will be seen in a context.

A framework for the organisation of concrete facts, names of functionalities are at the same time good head-lines for the documentation. The whole documentation could follow the same structure.

An instrument for search, identified functionalities make nice foci for attention,

An instrument for setting priorities so that both choice and rejection becomes visible,

A framework for teaching and understanding between levels in a client administration,

Transparency and accountability, so that the information can be shared with other working-groups and with the audit!

A framework for assessments and for setting standards for vital functionalities, by model based assessment.

A framework for a definition of necessary co-operation is created, even a pattern for auto-control in your project,

A means to see analogies and to express hypothesis by these is created.

So what is new in this presented approach?

- I try to give the *make sense* concept a face so that it can be spoken about and even taught.

- I give an original list of possible benefits from the combination of explicit method with flexible sense-making.

- I add the *dramatic touch*. Method is not just nice to have. It is a necessity for an occidental democracy together with the transparency and the *sense-making* that should go with it.

Now, it only remains to set a name to the methodology: *Flexible sense-making*.

⁹Moisdon, J-C. 1997, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, Paris.

Period	projekt	auktoriteter	kriser	
Multipla perspektiv	Programbudgetering TAX ONOMIN FM doktrin Riskstudier	Churchman, Linstone, Mitroff Checkland Kjell Andersson John van Gigch	Ecole des Mines/ Moisdon Colin Eden Vems demokrati? TSI IVA:s svenska managementmodell J- Larrasquet. P. Senge	

DEMOKRATI OCH LÄRANDE Detroniseringen av *den intellektuelle ledaren* kom genom Jean-Michel Larrasquet från högskolan ESTIA i Frankrike, som Erik Borg också känner. Detta blev ingen synlig kris, egentligen inte mer lite kommentarer efter ett par föredrag som jag höll på hans konferenser på temat *Projectique*. Krisen gick mer på djupet, helt i enlighet med Jean-Michels egna teorier. Låt mig visa ett par av de bilder han visade under ett föredrag i Stockholm i år. De visar hans inriktning och de preciserar hans aktuella syn på företagsledning. Denna är för rätt samstämd både med Peter Senge och med svenska IVA:s 3F-projekt, även samstämd med John P. van Gigch, mästaren i metasytem.¹⁰

Leadership in complex moving environments

- Project mode (anti-taylorian type)
- On-going vs. pre-planning
- Intervening vs. managing the process
- Managing people vs. controlling processes
- Developing empowerment, responsibilities and involvement of collaborators (preparation phases)
- Sharing and co-building sense (direction, meaning and self-blossoming)
- Favoring self-organization
- Tacit, cultural, values and emotional aspects are of extreme importance ...



¹⁰ Van Gigch, J. P.(2003) *Meadections – Rehabilitating Epistemology*. Kluwer

Other balances and trade-offs

- Identity – alterity
- Intuition – structured thinking
- Command – auto-organization
- Old powers – new powers
- Resurrection – new design
- Trust – control
- Sense of process – sense of policy
- Network – hierarchy
- Short term – long term
- Local – global
- ...



Istället för den ensamme surfaren kunde man kanske som ett slags relativt ideal ha visat följande bild:



Eller den följande. Fast de två sista förslagen är mina egna, inte Jean-Michels. Men de visar, utan att helt skoja bort det allvarliga budskapet, att allt inte behöver reglementeras.



Låt mig för fullständighetens skull visa hur även denna sköna vision skakas. Eric Fromm skriver i sin gamla bok Flykten från friheten om hur folk vill styras. De blir otrygga utan detta. Marika Hansson skriver i sin helt färska doktorsavhandling (2008) att olika kulturer behöver olika ledarstil. Vår moderna demokrati är inte lämplig eller ens möjlig överallt. Ett bidragande orosmoment är den framvältrande detaljstyrning som fötts ur äktenskapet mellan internationalisering och IT. Har vi här ytterligare en kontraindikation till den företagsdemokrati som jag intuitivt känner är rätt. Kan man ha fel inom så många stora företag och inom hela ISO-organisationen med dess lönsamma certifieringsindustri?

Period	projekt	auktoriteter	kriser	
Demokrati och Lärande	M ledn Cognitive mapping på Huvudstudie ledning ledning. HKV Ledsystem P Paris sjukhus.	Mike Jackson Colin Eden Senge, Larrasquet Meschi	Marika Hansson, Eric Fromm Konsultvärlden	

SYNTES

En slags falsifikation av alla de ovan nämnda metodiska angreppssätten måste jag också nämna och det blir en undran, inte den klangfulla syntes, som ni vore förtjänta av efter att lyssnat på detta epistemologiska kaleidoskop. Jag undrar över konsultvärlden. I denna kan jag sällan tala i kunskapsteoretiska termer såhär, varken mot kunder eller mot kolleger. Här finns ett annat, mer praktiskt språk som handlar om handlag och systemfria berättelser. Än mer pragmatiskt än Peter Drucker som trots sina misstag ändå lyckats nå ett visst anseende. Jag skulle kunna gissa att min nästa revolution kommer från det allt mäktigare konsultskrä, som hellre skaffar sig certifikationer än akademiska poäng.

Visst kan man bli groggy efter att ha skakats om i en livsprocess av det här slaget, men låt mig ändå försöka sammanfatta:

1. Positivismen var det segt att ta sig ur. Ashbys lag är verkligen en naturlag, men en deskriptiv sådan, inte normativ. Frigörelsen blev nödvändig eftersom det fanns så många indikationer. Det riktigt avgörande var kanske studiet av militära ledningssystem där vi märkte att ord faktiskt skapade något. Vad är t ex fenomen som samordning eller decentralisering utan respektive ord? Genom ledningsstudien blev jag t o m frälst för den moderna franska lingvistik.
2. Skolorna kring tvärvetenskap och multipla perspektiv ändrade sig själva efter hand till en allt mer flexibel och dynamisk stil. Det kunde ha varit lätt att bara följa med. Dock skapade jag samtidigt en egen stil. Jag följde aldrig den formlöse Feyerabend utan arbetade istället med utbytbara strukturer som inte skulle vara flummiga men däremot kunna tolkas, både med känslig förståelse för deras ursprung och med läsarens egna starka vilja.
3. En tuffare revolution drabbades jag av när den självständige tänkaren detroniserades. Det skulle komma att krävas mer indirekta, t o m metafysiska arbetsätt d v s inriktat mot generiska kompetenser och andra dolda förutsättningar för verkan i starkt decentraliserade system. Svensk management?!

Post scriptum

Anonym röst från publiken: "Du är inte så originell som du tror, men du är välkommen i gänget."

En annan egentligen motsägande replik: "Du är fortfarande samma gamla positivist." Det måste då i det här sammanhanget betyda även vårt vetenskapliga kunskapsgods är en del av vår värld och får tas med samma nypa salt som alt annat. "Konsulten ska alltså inte vänta sig mycket stöd från något vetenskapligt håll." Men här har jag då repliken, som jag inte fick tillfälle att utveckla på plats: "Jo, konsulten kan få mycket stöd om hon närmar sig vetenskapen med just den dialektik som jag talade om under föredraget."