

ELD SJÄLAR

En studie av aktörsskap i
arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete

Åke Philips





HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM
BIBLIOTEKET



10 0011604 1

Eldsjälar



EFI, EKONOMISKA FORSKNINGSINSTITUTET

Handelshögskolan i Stockholm

Adress: Sveavägen 65, Box 6501, 113 83 Stockholm. Tel. 08-736 01 20

- * grundades år 1929
- * är en vetenskaplig forskningsinstitution vid Handelshögskolan i Stockholm
- * bedriver teoretisk och empirisk forskning inom företagsekonomins och samhällsekonomins olika områden och ger i samband därmed avancerad utbildning
- * söker välja forskningsobjekt efter forskningsområdenas behov av teoretisk och praktisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt problemställningarnas generalitet
- * offentliggör alla forskningsresultat; detta sker i institutets skriftserier och seminarier, genom tidskriftsartiklar samt via undervisning vid Handelshögskolan och annorstädes samt ofta också i artikelform
- * består av ett 100-tal forskare, främst ekonomer men också psykologer, sociologer och statistiker
- * har organiserat sin forskningsverksamhet i följande sektioner och fristående program

- A Arbetslivs- och företagsledningsfrågor
- B Redovisning och finansiering
- C Kostnads- intäktsanalys
- D Distributionsekonomi, strukturekonomi
och marknadspolitik
- ES Ekonomisk statistik
- FI Finansiell ekonomi
- F Förvaltningsekonomi
- I Ekonomisk informationsbehandling
- IEG Internationell ekonomi och geografi
- P Ekonomisk psykologi
- S Samhällsekonomi
- PMO Forskningsprogrammet människa och organisation
- FDR Fonden för handels- och distributionsforskning

Ytterligare information om EFI:s pågående forskning och publicerade forskningsrapporter återfinns i institutets projektkatalog, som kan rekvireras direkt från EFI.

ELD SJÄLAR

En studie av aktörsskap i
arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete



Åke Philips



EFL, EKONOMISKA
FORSKNINGSINSTITUTET

Akademisk avhandling för
erhållande av ekonomie doktorsexamen
vid Handelshögskolan i Stockholm
Stockholm 1988

© EFI och författaren
ISBN 91-7258-262-6
UDK 658.314.7(485)
159.95
65.012.4

gotab Stockholm 1988

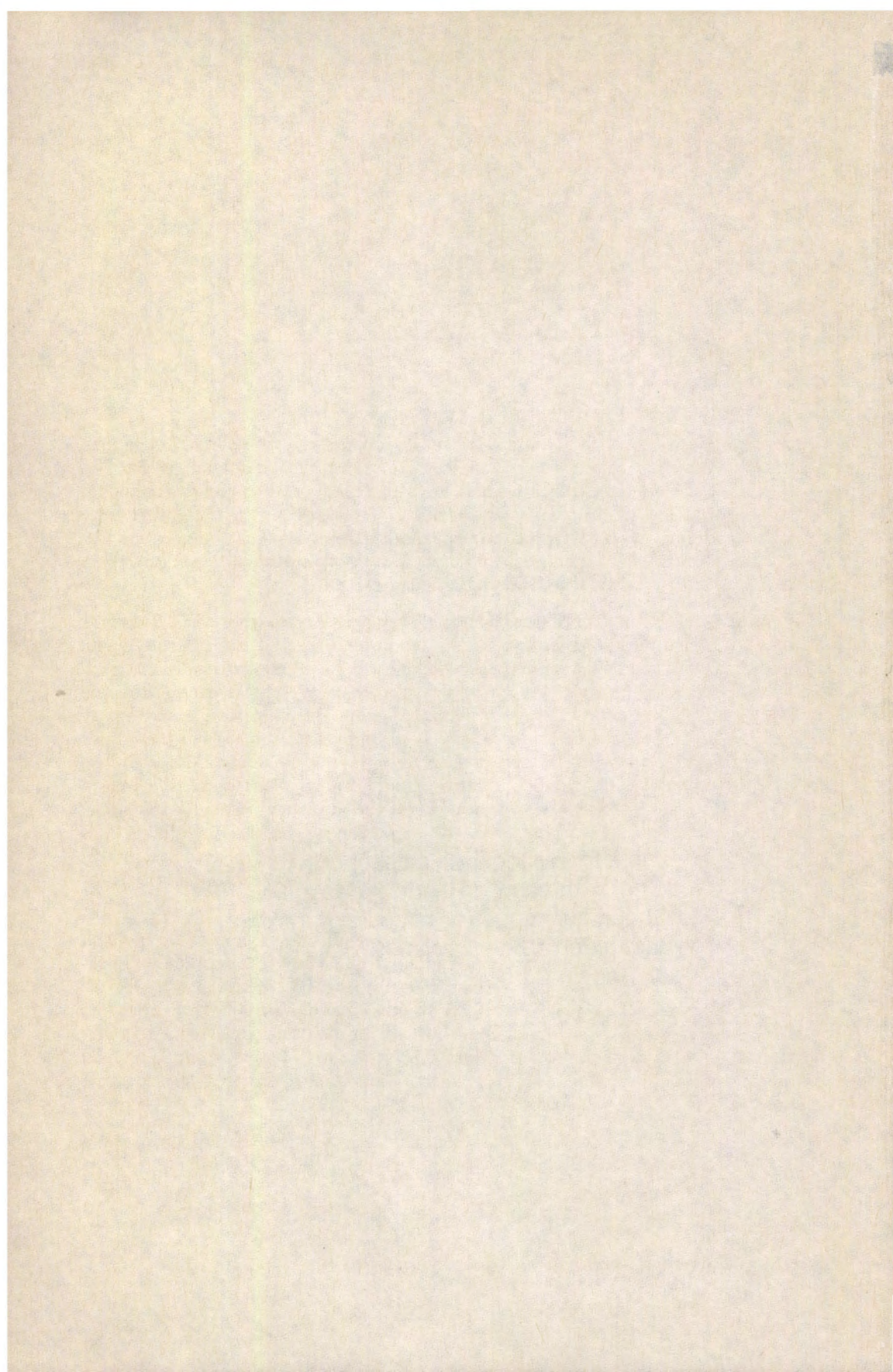
Åke Philips

ELDSJÄLAR

**En studie av aktörsskap i
arbetsorganisatoriskt
utvecklingsarbete**

AKADEMISK AVHANDLING

som för avläggande av ekonomie
doktorsexamen vid Handelshögskolan
i Stockholm framlägges till offentlig granskning
fredagen den 16 december 1988, kl 10.15
i sal Ragnar å högskolan, Sveavägen 65
Stockholm 1988



Företal

Under senare år har det stått alltmer klart att de företag som vill uppnå konkurrenskraft måste göra gott bruk av de mänskliga resurserna. Det är inte längre bara en viss kvantitet arbetskraft som behövs utan individer med kunskap och engagemang, som i samverkan skall ha ansvar för en del av företagets affärsverksamhet. Inte minst teknologins ökade krav och de japanska företagens framgångar har fått många att inse den avgörande roll, som kompetensutveckling och arbetsorganisation spelar för att ett gott resultat skall uppnås.

Hur etablerade mönster skall brytas och hur företagens organisation skall förändras för att få förmåga till kompetensutveckling och lärande har blivit en central fråga. Denna fråga ställdes explicit i slutet av sextioalet och början av sjuttioalet. Då gjordes i svensk industri en rad försök med nya sätt att organisera arbetet. Ofta hade försöken som mål att demokratisera arbetssituationen. Det finns mycket att lära av dessa försök även i dagens situation. Många av dessa nyorienteringar har blivit föremål för forskning och en del har nått världsrykte. Men hur blev det på sikt - motstod förändringarna tidens tand och fick industrin ökad förmåga att fortsätta förändringsarbetet? Det är inte så ofta som forskare får tillfälle att fråga "Hur gick det se'n?" efter det att uppståndelsen kring en viss förändring lagt sig. En sådan möjlighet öppnade sig emellertid för Åke Philips och Torbjörn Stjernberg. Projektet "Långsiktiga effekter av organisatoriskt utvecklingsarbete", av vilket den här avhandlingen är en del, har kunnat utföras med stöd av Arbetsmiljöfonden.

Åke Philips insats kom att koncentreras till "eldsjälarna" - de personer som har haft centrala roller i förändringsprocesserna. Studien är en viktig komponent i den forskning som sedan 1971 bedrivits vid EFI:s forskningsprogram Människa och Organisation (PMO). Avhandlingen ställer frågan om vilka handlingsmöjligheter som den enskilde aktör har, som vill åstadkomma förändring och lärande. Den innehåller också vissa hypoteser om vad som är bättre eller sämre sätt att hantera de dilemman som förändraren möter. Men förändring är inte bara att påverka sin omgivning, Åke Philips visar också att eldsjälens spelar med sig själv som insats.

Ett varmt tack till Arbetsmiljöfonden, som finansierat studien, forskare och andra aktörer som bidragit med material.

Bengt Stymne

Chef, forskningsprogrammet Människa och Organisation

Författarens förord

Utan de sexton eldsjälar som frikostigt har bjudit på sig själva, sitt engagemang och sina erfarenheter hade denna avhandling aldrig kunnat bli till. Ett stort tack för spännande, lärorika och alltid minnesvärda samtal.

Många andra personer har också bidragit. Först och främst vill jag tacka mina handledare: Bengt Stymne, som var huvudhandledare, Bo Hedberg och Nils Brunsson. Jag känner mig privilegierad som har fått förfoga över denna grupp för att diskutera mitt avhandlingsarbete. Att lägga fram sina tankar för granskning är att göra sig sårbar, men de tre har mött mig med en konstruktiv blandning av frågor, förslag, beröm och kritik. Förutom sin sakkunskap har de behärskat den pedagogiska konsten att ge hjälp till självhjälp.

Jag vill tacka Torbjörn Stjernberg för det förtroendefulla sätt på vilket han har uppmuntrat min studie och för ett givande samarbete i projektet "Långsiktiga effekter av organisatoriskt utvecklingsarbete". I sin förmåga att dra ut det väsentliga ur ett virrvarr av intryck, kommer Torbjörn alltid vara en förebild för mig. En stor betydelse för mig har också Anders Risling haft, inte minst genom sitt mod, sin idériedom och sin experimentlust under våra uppdrag som aktionsforskare och konsulter.

I mitt sätt att förstå och studera organisationer har jag till stor del inspirerats av kunskaperna och samtalen inom EFI:s forskningsprogram Människa och Organisation (PMO). Jag vill speciellt rikta mig till mina kamrater i doktorandgruppen: Tomas Brytting, Sven Danielsson och Jan Löwstedt. Tack för ett handfast avhandlingsstöd och för en gemenskap som har stimulerat till ett kreativt utbyte av tankar och idéer.

Bland övriga forskarkollegor vill jag särskilt tacka min hustru Marianne Ekman Philips för perspektivrikedom i många och långa diskussioner om min studie samt Dag Björkegren som alltid har givit snabba och väl genomtänkta reaktioner på mina texter. Många tack till Donald Schön och Hans van Beinum för de kvalificerade och uppmuntrande handledningssamtal som de har givit mig förmånen att få åtnjuta. Tack också till Max Elden, Harvey Kolodny, Sven-Erik Sjöstrand, Bo Hellgren och alla andra forskare som i olika faser av mitt arbete har bidragit med värdefulla synpunkter och stimulerande kritik.

Min syn på lärande och kunskapsutveckling påverkades mycket under ett år som doktorand inom Department of Organizational Behavior vid Case Western Reserve University. Jag vill tacka de vänner därifrån som har betytt särskilt mycket för mig:

Gervase Bushe, David Cooperrider, Hank Jonas, Marty Kaplan, David Kolb, Bill Pasmore och Suresh Srivastva. Det har varit en stor tillgång att återkommande kunna diskutera mitt arbete med dem.

Konsultföretaget Sinova har under flera år varit en rik inspirationskälla för mig. Tack till alla kollegor som har delat med sig av sina gedigna erfarenheter av förändrings- och utvecklingsarbete och på så sätt bidragit till mitt lärande. Urban Bergsten, Magnus Bäckstrand och Åke Uhlin gav dessutom nyttig och berikande återföring på mitt avhandlingsutkast. Tack också till Hans Rundqvist och Peter Stevrin för tillit och tålamod.

Studien har varit möjlig att genomföra tack vare Arbetsmiljöfondens finansiering. Rune Castenäs på EFI trollade fram de pengar som behövdes för att slutföra arbetet. Jag har fått god hjälp på vägen fram: Barbro Ohlson skrev ut de bandinspelade intervjuerna. Christina Holm redigerade den slutliga avhandlingstexten. Marie Martinsson gjorde omslaget och administrerade tryckningen. David Canter granskade språket i den engelska sammanfattningen. Tack till er alla och envar.

Sist men inte minst: ett kärt tack till Marianne, Georg och Henrik för delaktighet och ett aldrig sinande stöd.

Stockholm i oktober 1988

Åke Philips

Innehållsförteckning

Kapitel 1. Från nyfikenhet på eldsjälar till en studie av aktörsskap

Strävan efter arbetsorganisatoriska alternativ	1
1970-talets försöksverksamheter	2
Långsiktiga effekter	2
Arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete	3
Monteringsavdelningen Alfa	3
Serviceföretaget Beta	4
Bruksföretaget Gamma	5
Från utvecklingsarbete och eldsjälar till aktörer och aktörsskap	7
Eldsjalarna träder fram	7
Aktörsskap i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete - några definitioner	7
Aktörer och aktörsskap - exempel och översikt	8
David - en demokratisk chef	8
Helge - en projektrallare	9
Bertil - en aktionsforskare	10
De studerade aktörerna - en översikt	10
Forskningsfrågor	11
Samspel mellan aktör och sammanhang	12
Undersökningsmodellen	12
Undersökningslogik	13
Avhandlingens uppläggning	13

Kapitel 2. Vad vi vet om aktörsskap

Arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete enligt aktionsforskning och OU	15
Förändring som normaltillstånd	16
Aktörsskap hos externa förändrare	17
OU-konsulter	17
Aktionsforskare och deras dilemma	18
Förändringsagenter och förändringsmästare	18
Självutveckling och lokalt lärande	19
Lärandestrategin	19
Lokala teorier	20
Demokratisk dialog	21
Hur hanterar förändrare/aktörer paradoxen?	22
En paradox och en kärnfråga	22
Skapa arenor som möjliggör samtal	23
Utveckla kompetens för att föra samtal	24
Skapa en självförstärkande process	25
Interna förändrare, chefer och ledarskap	25
Framväxten av interna förändrare	25
Chefer som förändrare	27
Ledarskap och demokrati	28
Aktören/förändraren som pedagog	29
Den pedagogiska situationen	29
Pedagogens ansvar	30
Sammanfattning - studiens möjliga bidrag	31
Förutsättning och målsättning i OU och aktionsforskning	31
Aktörsskap i praktiken	31
Expertis, ledarskap och pedagogik	32

Kapitel 3. Metod

Metodsynsätt	33
Språkbildningsidealet	33
Det hermeneutiska kunskapsintresset	35
Aktörssynsättet	36
Verkligheten som en social konstruktion	38

Fallstudier av arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten	40
Fallstudiernas genomförande i stort	40
Ingångsvärden för aktörsstudien	41
Urval av aktörer	42
Urvalskriterier	42
Teoretisk mättnad och prioriteringsregler	43
Bortfall	44
Datainsamling	44
Tillbakablickande metod	45
Jämförande mångdataansats	46
Fallstudieanalys	47
Dokumentstudier	47
Skrifliga frågeformulär	47
Kritiska händelserintervju	48
Att formulera och ställa relevanta frågor	49
Kartläggning av kognitiva strukturer	50
Personintervju	51
Databearbetning och tolkning	52
Göra data tillgängliga och ställa krav på tolkningsunderlaget	52
Leva med mina data	53
Formulera en preliminär förståelse	54
Ställa samman teman och illustrativa citat	56
Benämna och strukturera min förståelse	59
Aktörernas granskning	60
Samtycke att använda data	60
Beskrivningarnas korrekthet	61
Tolkningarnas trovärdighet	61
Resultatens användbarhet	62

Kapitel 4. Aktörsskapets problem

Utvecklingsarbetet som ett medel för förändring	64
Signaler från sammanhanget	64
Förändringsansatsen Styra	65
Förändringsansatsen Stödja	66
Tudelning eller kontinuerlig skala	66
Varför är det ett dilemma?	68
Om aktören väljer att Stödja	68
Om aktören väljer att Styra	68

Förändringsdilemmat och förändringsansatserna i praktiken	69
Förändringsdilemma	70
Ansats Stödja	71
Ansats Styra	72
Ansats Stödja - men Styra utvecklingsarbetets bedrivande	74
Utvecklingsarbetet som ett tillfälle för lärande	75
Lärandeansatserna Uppleva och Förmedla	75
Varför är valet ett dilemma?	76
Figur och grund	76
Kan lärdomar spridas?	77
Förmedlingsproblem och upplevelsebrist	77
Lärandedilemmat och lärandeansatserna i praktiken	78
Lärandedilemma	78
Ansats Uppleva	79
Ansats Förmedla	80
Ansatserna Uppleva och Förmedla vid olika tidpunkter	84

Kapitel 5. Aktörsskapets metoder

En typologi för aktörsskapets metoder	86
Fyra grundläggande metoder	86
Metoden Innovation	87
Metoden Demonstration	87
Metoden Deltagande	88
Metoden Observation	88
Aktörsskapets metoder i praktiken	88
Utnyttjade datakällor	88
Redovisningsform	89
Att agera som Innovatör	90
Att agera som Demonstratör	92
Att agera som Deltagare	96
Att agera som Observatör	99

Kapitel 6. Aktörsskapets dynamik

Dynamiken i aktörsskapets utövande	103
Situationer inom ramen för sammanhanget	103
Tekniker och strategier	104
Från Entusiasm till Reflekterande Praktik	105

Förändrade metoder - metodvarianter	106
Att inte se	106
Att hantera	106
Förkärlek - att tillämpa en generell regel	107
Repertoar av specifika regler	108
Aktörens lärande	109
 Att beskriva aktörsskapets förändrade metoder	 110
Förändringar på marginalen	110
Från metod till strategi/teknik	110
Figurer och empiri	111
 Entusiasm i aktörsskapets utövande	 112
 • Tekniker för aktörsskapets utövande	 113
Implementering	113
Återföring	115
Projektarbete	116
Projektadministration	118
 • Strategier för aktörsskapets utövande	 119
Projektorganisering	119
Avropskonsultation	120
Handledning	121
Nätverk	122
Ledning	125
Dialog	127
 Reflekterande Praktik i aktörsskapets utövande	 130
Öppenhet och involvering	131
Växelspel mellan teori och praktik	131
 Rörelser i aktörsskapets metoder	 132
Förbättringar och försämringar	133
Situationsfaktorer	133
Kritiska vägval	134

Kapitel 7. Aktörerna som personer

Begreppet Delaktighet	136
Attityderna Inflytande och Ansvarstagande	137
Stilarna Handling och Reflektion	138
 Delaktighet i praktiken	 138
Delaktighet genom stilen Handling	138
Delaktighet genom attityden Inflytande	140

Delaktighet genom attityden Ansvarstagande	141
Delaktighet genom stilen Reflektion	142

En typologi för aktörernas personliga läggning	143
Den Handlande läggningen hos Innovatören	144
Den Missionerande läggningen hos Deltagaren	144
Den Föreskrivande läggningen hos Demonstratören	144
Den Förklarande läggningen hos Observatören	145
Attityderna och stilarna i praktiken	145
Proaktivt och retroaktivt meningsskapande	146

Aktörernas personliga läggning i praktiken	147
Innovatören och andra aktörer med den Handlande läggningen	149
Deltagaren och andra aktörer med den Missionerande läggningen	151
Demonstratören och andra aktörer med den Föreskrivande läggningen	154
Observatören och andra aktörer med den Förklarande läggningen	160

Kapitel 8. Från en studie av aktörsskap till nyfikenhet på meningsskapande

Vad aktören bör veta om aktörsskap: det är krävande	165
Aktören bör lära av sina erfarenheter	166
Aktören bör agera utifrån en gränsroll	167
Aktören bör medverka i meningsskapande	169
Aktören bör utveckla och hårbärgera fler aktörer	171

English summary	173
------------------------	------------

Litteraturförteckning	181
------------------------------	------------

Kapitel 1. Från nyfikenhet på eldsjälar till en studie av aktörsskap

Elds själar kallas de personer som engagerar sig starkt i en aktivitet eller verksamhet. De drivs av en brinnande entusiasm. I ett utvecklingsarbete kan elds själar och deras insatser ha en stor betydelse för att arbetet ska leda till innovativa förändringar. Men vad gör egentligen elds själar i ett utvecklingsarbete? Vilka problem möter de? Varför engagerar de sig? Varför agerar de som de gör? Kan de lära av sina erfarenheter och vidareutvecklas som elds själar?

Jag blev nyfiken på dessa frågor och har genomfört en studie för att försöka besvara dem. I detta inledande kapitel berättar jag närmare hur studien växte fram. Jag introducerar de elds själar och de arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten som studien omfattar. Begreppen aktör och aktörsskap definieras. Jag formulerar mina forskningsfrågor och presenterar en undersökningsmodell. Slutligen redovisar jag hur avhandlingen är uppbyggd.

Strävan efter arbetsorganisatoriska alternativ

Studien växte fram ur en uppföljning av några arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten från 1970-talets början.

1970-talets försöksverksamheter

I slutet av 1960-talet och under den första hälften av 1970-talet bedrevs ett intensivt forsknings- och utvecklingsarbete i Sverige kring arbetsorganisatoriska frågor. Inspirationen kom till stor del från de försök som genomfördes inom den norska industrin. Bland de mer sammanhållna aktiviteterna fanns ett tiotal forskningsprojekt som SAF, LO och TCO gemensamt initierade samt de praktiska försök i ett antal företag som följdes och dokumenterades av SAF (se Sandberg, 1982).

Vid många företag och företagsenheter bedrevs arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten i form av projekt, experiment, försök o dyl. Syftena var vanligen att utveckla sådana former för arbetets organisation som främjade arbetsvillkoren för de anställda samtidigt som effektiviteten i arbetet bibehölls eller förbättrades. Utvecklingsarbetena var särskilt inriktade på att utöka de anställdas möjligheter till inflytande, ansvarstagande och självständigt beslutsfattande. Ofta beskrevs ambitionerna i termer av demokratisering. Utvecklingsarbetena skulle gärna leda till innovativa förändringar. Företagens strävan kan sammanfattas i termer av att de ville gå från "traditionella" till "alternativa" former för arbetets organisation (Philips & Stjernberg, 1983, sid 40-43).

Långsiktiga effekter

I forskningsprojektet "Långsiktiga effekter av organisatoriskt utvecklingsarbete" har jag och de andra forskarna följt upp nio fall av sådana arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten. De utgör exempel på innovativa och demokratiserande försöksverksamheter från 1970-talets början. Vi valde företrädesvis ut utvecklingsarbeten vars genomförande är väl dokumenterade.

De långsiktiga effekter som särskilt studerades var livskraft och spridning. Projektets två huvudfrågeställningar var;

- Vilka faktorer bestämmer livskraften i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete inom ett företag eller en företagsenhet? Vad verkar för att bibehålla eller vidareutveckla en alternativ arbetsorganisation?
- Vad främjar respektive försvårar spridningen av erfarenheter och lärdomar avseende arbetsorganisatorisk utveckling från en enhet till andra delar av samma företag?

Projektet och dess resultat redovisas i flera rapporter (se främst Philips & Stjernberg, 1983, och Stjernberg, Philips & Hellgren, 1988). I litteraturförteckningen finns en lista över de nio fallstudier som har genomförts och rapporterats inom projektets ram.

Min studie av eldsjälur utgår från dessa nio fall av utvecklingsarbeten. För att att ge en inblick i den typ av utvecklingsarbeten i vilka eldsjälarna har medverkat, ska jag presentera tre av fallen.

Arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete

Följande utvecklingsarbeten illustrerar det slags sammanhang i vilket jag har studerat eldsjälur och deras insatser. Jag redovisar hur och varför utvecklingsarbetena initierades, hur de genomfördes, vilka resultat de gav samt de långsiktiga effekterna i termer av livskraft och spridning. Företagsnamnen är anonymiserade.

Monteringsavdelningen Alfa

Vid ett stort tillverkande verkstadsföretag bedrevs ett arbetsorganisatoriskt forsknings- och utvecklingsprojekt inom monteringsavdelningen Alfa. Avdelningen hade drygt tio anställda. Projektet engagerade tre forskare som studerade hur arbete kan organiseras för att berika arbetets innehåll och ge ökat inflytande för de anställda. I en rapport har forskarna skildrat projektet och beskrivit sina lärdomar;

"Produktionsteknikerna har önskat specificera: 'Men hur många skall jobba vid detta bord och vilken metod försöker ni använda?'. De anställda har svarat: 'Vi får se vad som går bäst. Vi prövar oss fram. Detta måste få växa fram när de nya maskinerna kommer. Arbetsmetoden vill vi inte låsa fast nu. Samma metod passar inte alla människor eller ens samma människa vid olika tillfällen.' De anställda på försöksavdelningen utvecklar lösningar som de själva prövar under hand."

"Vi tror att det krävs ett stort mått av aktivitet och lärande hos de anställda om formella inflytande-
förändringar skall leda till ett mer demokratiskt och humant arbetsliv."

Utvecklingsarbetet inom Alfa hade föregåtts av rationaliseringar baserade på MTM-studier. Arbetsorganisationen beskrevs i noggranna befattningsbeskrivningar. Varje arbetare hade en bestämd arbetsplats och utförde bara några få moment i monteringen. Arbetet var hårt styrt och kontrollerat. Lönesystemet var individuella raka ackord.

Rationaliseringarna hade lett till negativa reaktioner bland arbetarna. Befattningarna hade olika attraktionsvärde. Var och en hoppades få s k lätta jobb. Utåt fördes ett ställningskrig mot produktionsteknikerna. Om produktiviteten ökade, kunde dessa minska den anslagna tiden för ett jobb. Arbetarna lade sig på en rimlig lönenivå.

Projektet initierades av forskarna tillsammans med företagsledningen och facket. Efter en tid kompletterades projektgruppen med arbetsledaren och två arbetare ur avdelningen. Syftet med utvecklingsarbetet formulerades till att "öka tillfredsställelsen med arbetet hos de anställda". Projektet bedrevs i försöksform, en successiv process där forskarna och personalen inom Alfa kom att bli de drivande.

Som svar på personalens krav utformades först en ny löneform. De förslag till arbetsorganisatoriska förändringar som projektgruppen utarbetade, kunde förefalla vara försiktiga. För Alfas personal innebar emellertid utvecklingsarbetet och den nya arbetsorganisationen stora förändringar. Detta förstås bl a utifrån den styrning och misstro, som hade föregått försöket. Utvecklingsarbetet kom att resultera i en ny arbetsorganisation, i vilken grupper om 2-3 arbetare följde produkten genom monteringsprocessen. Gruppens prestation var avgörande för en gemensam bonusdel i lönen.

Arbetarna och arbetsledaren vid Alfa var positiva till den nya organisationen. Arbetsfördelningen och samarbetet inom avdelningen förbättrades. Även företagsledningen var positiv. Dess medlemmar hyste dock en oro för hur fortsatt rationalisering inom avdelningen skulle gå till. Projektet väckte på sin tid en stor extern uppmärksamhet på grund av forskarnas rapporter och artiklar. Så småningom blev denna uppmärksamhet tröttande för företaget.

Tio år efter försökets avslutning, har Alfa kvar i stort sett samma arbetsorganisation. Den inre livskraften har varit god. Avdelningen har bibehållit något av den särprägel som kom till uttryck under projektet. Personalen vill fortfarande skydda sig mot utomståendes försök till styrning och kontroll.

Representanter för företagsledningen uttrycker tveksamhet till värdet av utvecklingsarbetet. De bedömer att avdelningen har halkat efter i produktivitetens utveckling. När det gäller arbetsorganisation och löneformer, har andra monteringsavdelningar förändrats i samma riktning som Alfa. Det har emellertid inte skett på basis av erfarenheterna därifrån. Tvärtom tycks försöket ha bidragit till en isolering av Alfa, vilket har försvårat eventuell spridning.

Facket är mer positivt. Alfa bedöms vara flexibel och har lyckats integrera olika arbetsuppgifter. Fackliga representanter anser dock att avdelningen borde ha kommit längre i samband med försöket. Ingen part vill lyfta fram monteringsavdelningen Alfa som ett exempel att ta efter för andra enheter. Försöket har möjligen bidragit

till en generell insikt om att det finns alternativ till de traditionella organisationsprinciperna.

Serviceföretaget Beta

Företaget Beta bedrev ett utvecklingsarbete som resulterade i ett nytt lönesystem och en förändrad arbetsorganisation vid deras serviceverkstäder. Bakgrunden var att Beta hade lönsamhetsproblem som till stor del berodde på en låg inre effektivitet. Utvecklingsarbetet startade som ett försök vid en av de drygt tio verkstäderna, Betatorget. Det följdes och dokumenterades av två externa konsulter. I en rapport citerar konsulterna ett par mekaniker som berördes av förändringarna;

"När man halkat över de 35 mister man en del av snabbheten i fingrarna. Då kan du stå där och arbeta tillsammans med en grabb som är 22 år och han tjänar mer än du, trots att du vet, han vet och alla på verkstaden vet att du kan allt. Då slutar de äldre och erfarna. De går till andra arbeten. Tar hellre jobb där de tjänar mindre bara för att slippa ackordet."

"Fördelarna med det nya systemet är att man gör ett kvalitativt bättre jobb nu och minskar back-jobben. Därtill kommer att man får bättre med tid att hjälpa varandra, vilket måste vara en väsentlig fördel sett i stort. Andan på verkstaden var bra förut, men har trots det blivit ännu bättre sedan det nya lönesystemet infördes."

Målet med utvecklingsarbetet var främst att minska den höga personalomsättningen bland verkstädernas mekaniker. Omsättningen bidrog i sin tur till effektivitetsproblemen. Personalproblemen ansågs ha sin grund i det individuella ackordslönesystemet. Löneskillnaderna var stora. De mest kvalificerade mekanikerna tog snarare jobb med möjligheter till höga förtjänster, än jobb i vilka deras skicklighet kom till användning. Varje mekaniker skötte sina jobb och hjälpte ogärna varandra. Det var brister i kamratskap och samarbete. Trivseln och arbetstillfredsställelsen var låg.

Utvecklingsarbetet leddes av en partsammansatt referensgrupp i vilken företagets VD var ordförande. Han var starkt drivande i arbetets initiering och genomförande. Företaget och facket bestämde att man först skulle utreda och förändra lönesystemet, därefter fortsätta med arbetsorganisationen. Betatorget valdes ut som en lämplig försöks- och introduktionsverkstad. Förändringarna spreds sedan successivt till de övriga verkstäderna. Försöket kom att innebära att personalen vid Betatorget blev starkt engagerad i utvecklingsarbetet. De kände sig som pionjärer.

Försöket resulterade i att ett grupplönesystem utvecklades. I detta bestod mekanikernas lön av en fast individuell del plus en gemensam premiedel. Arbetsorganisatoriskt förändrades Betas verkstäder i riktning mot självständiga reparationslag. Styrsystem och arbetsrutiner anpassades. För att förbättra information och samverkan bildades s k verkstadsråd.

Personalomsättningen sjönk betydligt efter att det nya lönesystemet hade införts. Produktiviteten påverkades inte. Försämrade individuella prestationer för en del mekaniker, kompensades av faktorer som bättre kompetensutnyttjande, sänkta utbildningskostnader, höjt kvalitetsmedvetande, bättre samordning och ansvarstagande samt större flexibilitet. På kort sikt gav förändringarna också positiva effekter för samarbete, kamratskap och förståelse vid verkstäderna. Arbetstillfredsställelsen höjdes.

Grupplönesystemet kom att bibehållas i ca 10 år. Många hade med tiden börjat uppleva systemet som orättvist. Såväl produktivitet som arbetstillfredsställelse sjönk. Företaget ville bättre kunna stimulera enskilda befattningshavare till bättre prestationer. Facket hade under grupplönesystemet erfarit svårigheter att följa med i löneglidningen.

Skälet till att de goda effekterna från de första åren inte kunde bestå, var att Beta inte maktade med att kontinuerligt anpassa och vidareutveckla lönesystem och arbetsorganisation. Det berodde i sin tur på att VD:n och andra nyckelpersoner i utvecklingsarbetet relativt snart hade försvunnit från företaget. Nu infördes ett lönesystem där mekanikerna har en fast individuell tidlön plus en individuell premie som beräknas på mekanikerns utdebiterade arbete. Denna gång förändrades lönesystemet samtidigt vid alla verkstäder och utan några samfälliga arbetsorganisatoriska förändringar.

Grupplönesystemet hade en större livskraft vid Betatorget. Där hade personalen deltagit i framtagandet av systemet och utvecklat en arbetsorganisation som stod i samklang med detta. De såg införandet av det nya lönesystemet som en återgång till ackordstiden. Skillnaden mellan Betatorget och övriga verkstäder återspeglar också svårigheterna för företaget Beta att sprida erfarenheter och lösningar från den djupt engagerade försöksverkstaden till sina andra verkstäder.

Bruksföretaget Gamma

En koncern inom processindustrin bedrev försök med ändrad industriell organisation och fördjupade samarbetsformer. Inspirationskällan var de norska försöken med industriell demokrati. Enheter valdes ut från olika delar av koncernen. Gamma kännetecknades av bruksmiljön och sin litenhet i jämförelse med liknande företag. En extern konsult medverkade i den arbetsorganisatoriska försöksverksamheten vid Gamma. I en rapport har han karaktäriserat försöket och sin egen uppgift;

"Organisationsförändringar av den typ som man gjort i Gamma kan jämföras med inläring. Utvecklingen går framåt i steg. Karaktäristiskt för förändringarna är bl a att det ofta gäller nya metoder för att planera och kontrollera sitt eget arbete, att det även i andra avseenden utvecklats större möjligheter för den enskilde att påverka den egna arbetssituationen, och att många anställda börjat få väsentligt ökade kunskaper om företaget och arbetsprocessen. Det nya i Gamma är att fler människor än vanligt är aktiverade så att man kan använda deras kapacitet för att göra innovationer, deras erfarenheter och kunskaper för att söka uppnå uppställda mål."

"Med change agent brukar man förstå ett slags förändringens pådrivare eller katalysator för genomförandet. I Gamma har man slagit vakt om att man vill driva försöket lokalt och med egna krafter. Min uppgift har ofta bestått i att tillföra kunskaper och idéer. Vidare har jag ständigt påmint om att försöket var viktigt. Mitt agerande i Gamma kan möjligen karaktäriseras av att jag sökt arbeta så försiktigt som möjligt, avstått från att hård sälja egna idéer och över huvud taget försökt göra min roll obehövlig."

Målet för utvecklingsarbetet vid Gamma var ökad produktivitet och ökad arbetstillfredsställelse. Försöket initierades genom att företagets nya chef beskrev behoven av och förutsättningarna för en försöksverksamhet. Han förde ett resonemang om produktivitet och arbetstillfredsställelse samt diskuterade ett antal möjliga åtgärder, bl a förändrat innehåll i individuella arbeten, arbetsrotation och delvis självstyrande grupper.

För försöket bildades en allsidigt sammansatt projektgrupp som inkluderade fackliga representanter och konsulten. Inledningsvis gjorde gruppen en studieresa till fabriker i Norge som bedrev försök med industriell demokrati. Gruppen kom att ha en starkt pådrivande och sammanhållande roll under hela försöksperioden. Dess medlemmar blev djupt engagerade.

Den planerade strategin för försökets genomförande var att börja inom en avgränsad försöksyta. Där skulle man vidta olika förändringar, skaffa sig erfarenheter och föra försöket vidare till andra delar av företaget. Det skulle också äga rum en spontan spridning genom exemplets makt. I den avdelning som projektgruppen hade rekommenderat som försöksyta bidrog yrkestraditioner till ett motstånd mot förändringar i arbetsorganisationen. Förändringar kom istället att i första hand genomföras vid en annan avdelning. Den hade goda förbindelser med projektgruppen, leddes av en drivande arbetsledare och stod inför stora tekniska förändringar.

Utvecklingsarbetet omfattade konkreta försök med bl a arbetsutvidgning, produktionsgrupper, personalmöten, problemlösningssgrupper, förbättrad information och ökad utbildningsverksamhet. Försöket bedömdes öka såväl produktivitet som arbetstillfredsställelse, till följd av ett starkt engagemang hos personalen. Försöket bidrog framför allt till den goda andan vid Gamma. Det bröt ner gamla hinder för samråd och umgänge mellan chefer och övrig personal, och mellan företagets olika delar. Gammaandan är ett begrepp som än idag förknippas med försöket, med bruksmiljön och med den gemensamma kampen för brukets överlevnad.

Drygt tio år efter försökets avslutning, kan man i många fall konstatera att de arbetsformer som prövades och infördes under försöket har minskat eller försvunnit. Möjligen kan de bakomliggande idéerna leva kvar i någon utsträckning även om formerna har förändrats. Gamma har under denna period genomgått stora tekniska och strukturella förändringar, med åtföljande personalminskningar. Produktiviteten har fortsatt att stiga, men arbetstillfredsställelsen bedöms ligga på en oförändrad nivå.

Trots svårigheten att kunna peka på några konkreta förändringar med livskraft, ser flera personer tillbaka på försöket som mycket viktigt för företaget och brukets framtid. Det gäller sådana personer som var starkt involverade i försöket, speciellt de som deltog i projektgruppen. De långsiktiga effekterna av försöket förefaller ligga på ett övergripande och abstrakt plan. Till denna Gammaanda har även bidragit nedläggningshot mot företaget och sammanhållning inom bruksorten.

Från koncernledningens håll betraktas försöket vid Gamma som lyckat på så sätt att man, som de uttrycker det, fick igång ett samtal. Spridningen av erfarenheter till andra enheter inom koncernen har dock blivit begränsad, dels eftersom det är svårt att sprida en anda, dels på grund av ett allmänt motstånd mot att ta efter andra. Utanför koncernen har erfarenheterna från Gamma blivit väl spridda genom studiebesök och rapporter. Detta kan i viss utsträckning ha lett till att andra enheter inom koncernen på en indirekt väg har påverkats av det som har skett vid Gamma.

Från utvecklingsarbete och eldsjälar till aktörer och aktörsskap

I de studerade fallen av arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete medverkade eldsjälarna. Jag har studerat dessa som aktörer. Genom sin påverkan har de, enligt min terminologi, utövat aktörsskap.

Eldsjälarna träder fram

Under de nio fallstudierna gjorde vi forskare en genomgående observation: en del enskilda personer tillskrevs, både av andra och av sig själva, en stor betydelse för de utvecklingsarbeten som följdes upp, såväl för deras tillkomst och genomförande, som för deras livskraft och spridning. Inom företagen talde man ofta om dessa personer som "eldsjälarna".

Kännetecknande för eldsjälarna var att de hade medverkat i utvecklingsarbetets genomförande med ett starkt personligt engagemang. Vid vår uppföljning, ett tiotal år senare, uttryckte de fortfarande stor entusiasm för utvecklingsarbetet och dess resultat. Uppföljningen visade att deras engagemang i utvecklingsarbetena ofta hade fört med sig konsekvenser för eldsjälarna personligen, både på kort och lång sikt, och såväl positiva som negativa. Deras medverkan hade i flera fall påverkat den fortsatta karriären. Erfarenheterna hade påverkat eldsjälarna vad avsåg deras vilja, förmåga och möjligheter till fortsatta engagemang i arbetsorganisatoriska frågor.

Genom fallstudierna fick vi vidare underlag för att bedöma på vilka grunder vissa personer utpekades som eldsjälarna. Våra data tydde på att de hade haft en reell och betydande inverkan på den arbetsorganisatoriska utvecklingen inom enheten eller företaget i fråga. Jag drog den slutsatsen att enskilda personer kan ha ett stort inflytande på ett arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete och blev därför intresserad av att veta mer, t ex;

- Vilka problem möter och hanterar eldsjälarna i ett utvecklingsarbete? Vilka är de nyckelproblem i ett arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete som gör att eldsjälarna blir så betydelsefulla om de lyckas hantera dem?
- Vad gör de mer konkret i ett utvecklingsarbete? Gör eldsjälarna något utöver att vara entusiastiska? Gör de samma sak genom hela utvecklingsarbetet eller ändrar de sitt agerande under hand? Vilken betydelse har det att kunna ändra sitt agerande? Utvecklas de som eldsjälarna?
- Hurudana är de personer som blir eldsjälarna i ett arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete? Varför engagerar de sig så starkt? Varför gör eldsjälarna som de gör?

Aktörsskap i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete - några definitioner

De personer som väckte min nyfikenhet, och som jag inledningsvis och i avhandlingens titel talar om som eldsjälarna, bör i mer teoretiskt avseende betraktas som

"aktörer". Jag har kommit att kalla min studie för "aktörsstudien". Med aktör avses här en person som engagerar sig för att påverka ett arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. Med hjälp av aktörsbegreppet inriktas studien på hur de studerade personerna agerar, vad de gör i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete.

Det fenomen som studeras benämner jag "aktörsskap i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete". Jag definierar och försöker förstå aktörsskap i termer av "samspel". Aktörsskap är något som "uppstår, utövas och eventuellt förändras i samspelet mellan en aktör och ett sammanhang". Detta sammanhang utgörs av den arbetsorganisatoriska utveckling i vilken aktören engagerar sig. Enligt denna definition betraktas aktörsskap som ett agerande vilket påverkas av såväl den enskilde personen som situationen och sammanhanget. Aktörsskapet bestäms, dels av de problem som kännetecknar ett arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete, dels av läggningen hos den person som utövar aktörsskapet, dvs av hur personen är.

Aktörer och aktörsskap - exempel och översikt

Som en fortsatt introduktion, presenterar jag tre exempel på aktörer och aktörsskap ur de nio fallen av utvecklingsarbete. Aktörerna illustrerar både likheter och olikheter i sina aktörsskap vad avser de problem som de möter i utvecklingsarbetet, vad de gör och hurdana de är som personer. Aktörerna är anonymiserade. Efter de tre exemplen redovisar jag en översikt över samtliga de aktörer som studien omfattar.

David - en demokratisk chef

David hade fått chansen att axla chefsskapet i en nybildad företagsenhet. Företagsledningen hade beslutat att man inom företaget skulle bedriva försök med företagsdemokrati. De ansåg att David och dennes enhet kunde vara lämplig. I sin tidigare chefsbefattning hade David visat prov på den demokratiska inställning som den planerade typen av arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete förväntades komma att behöva.

Utvecklingsarbetet startade och David engagerade sig djupt som ledare för detta. Genom sitt agerande åstadkom och möjliggjorde han både ett förändringsförlopp och arbetsorganisatoriska lösningar, som starkt genomsyrades av de företagsdemokratiska målsättningarna. Som chef överlät han bl a flera beslutsbefogenheter till en beslutsgrupp som valdes inom enheten. Under flera år fortgick utvecklingsprocessen inom enheten på ett framgångsrikt sätt.

För David hade frågor om demokratisering varit en stark och värderingsbaserad personlig drivkraft även innan utvecklingsarbetet. Det tog sig bl a uttryck i ett politiskt engagemang. För Davids egen del kom utvecklingsarbetet att innebära en påtaglig utveckling, både som person, chef och ledare. Ett allt starkare och tydligare demokratiskt ledarskap växte fram hos honom. Hans kunskaper och värderingar fördjupades.

De arbetsorganisatoriska förändringarna inom enheten kom att bli livskraftiga. De bibehölls i ca tio år, dvs något längre än den tid under vilken David var kvar som chef för enheten.

I samband med utvecklingsarbetet blev David mycket omtalad inom företaget. Under en tid utnyttjades han för företagsintern utbildning och konsultation i organisations- och ledningsfrågor. Många inom företaget minns och talar än idag om David som en framgångsrik arbetsorganisatorisk innovatör. För en del personer kom emellertid hans alternativa ledarskap att utgöra ett hot. De motarbetade honom och hans idéer och vill idag minnas honom som en något udda figur. Spridningen av Davids och enhetens lärdomar stötte med andra ord på en del svåra hinder.

I dagsläget är David sysselsatt med helt andra frågor i sitt yrke. Utvecklingsarbetet var och förblir en stark och lärorik erfarenhet för honom. Han är dock besviken över att företaget därefter inte har förmått att ta tillvara honom och hans förmåga.

Helge - en projektrallare

Helge är produktionstekniker och har arbetat inom samma företag under många år. Han beskriver sin roll inom företaget med begreppet projektrallare. Hela tiden har han varit engagerad i mer eller mindre tillfälliga projekt och utvecklingsenheter. För närvarande deltar han i projekteringen av en fabrik som är vida omtalad för ett organisatoriskt och tekniskt nytänkande.

Helge har genomgående medverkat i projekt som utvecklar nya kunskaper om produktionsteknisk och arbetsorganisatorisk utformning och som omsätter sådana kunskaper i praktiken. Projekten har både gällt uppbyggnaden av nya och förändringar i befintliga produktionsanläggningar. Engagemangen har omfattat olika delar av företaget, såväl i Sverige som utomlands. Helge har ett stort kontaktnät och samarbetar ofta med forskare, konsulter och andra externa resurser.

Helge kan beskrivas som en nyfiken, intellektuell och självständig person. Han har stor förmåga att lösa komplexa problem på ett teoretiskt plan. Han är kreativ och kräver fria tyglar. Helges uppväxt i en lantbrukarfamilj, med starka upplevelser av arbetsgemenskap och självstyre, har präglat hans synsätt på arbete och arbetsorganisation.

I sina uppdrag utgår Helge från och hävdar sin produktionstekniska kompetens. Av andra uppfattas han som människoorienterad. Själv ser han inte någon olöslig motsättning mellan trivsel och effektivitet på arbetsplatsen.

På grund av sina okonventionella idéer och sitt starka självförtroende, kan Helge ibland råka i konflikt med personer som företräder traditionella tankar. Han ogillar kompromisslösningar. För det mesta sporras han av lite motvind. Vid några tillfällen under sin karriär har han ansetts vara alltför obekväm och fått lov att ge vika.

Under sin tid i företaget har Helge utvecklat några lösningar som har legat på den absoluta kunskapsfronten, idéer som har fått stor betydelse och genomslagskraft. Han är en av de personer som företaget visar upp när besökare vill träffa dess arbetsorganisatoriska förnyare. Tillsammans med andra sådana förnyare, ingår Helge i ett nätverk inom företaget. Företagsledningen medverkar också till att Helge, liksom andra projektrallare, flyttar mellan olika projekt och enheter. På så sätt fungerar han som en bärare och spridare av idéer och erfarenheter.

Bertil - en aktionsforskare

Bertil formades som arbetslivsforskare mot slutet av 1960-talet. En av dåtidens mest framträdande forskare på området kom att bli hans mentor. Bertil hade också en lärarrik vistelse vid ett internationellt forskningsinstitut. Hans organisationsteoretiska referensram var socialpsykologisk och den forskningsansats som gällde var aktionsforskning.

Bertil ville delta i och stimulera praktiskt förändringsarbete, men utifrån en klargörande teoribildning. Samtidigt var hans utgångsanslag och drivkrafter starkt värderingsbaserade. Han ville verka för ett demokratiskt, humant och rättvist arbetsliv.

Ett uppdrag var särskilt betydelsefullt för Bertil, ett aktionsforskningsprojekt i vilket ett företag ville öka arbetstillfredsställelsen hos de anställda genom arbetsorganisatoriska förändringar. Bertil engagerade sig djupt i projektets fältarbete. Han mer eller mindre levde tillsammans med de anställda för att förstå och hjälpa till att förbättra deras situation. Han såg som sin uppgift att underlätta en process i vilken personalen successivt ökade sitt inflytande.

Aktionsforskarrollen och Bertils starka identifikation med den berörda personalen inbegrep en del svårigheter: att bidra med sin kompetens i det praktiska förändringsarbetet utan att dominera och ta över initiativet från personalen, att förstå och hantera den organisatoriska omgivningen och företagsledningen, samt, att som forskare distansera sig från den lokala och konkreta förändringsprocessen för att tolka, reflektera och teoretisera.

Projektet resulterade i en ny arbetsorganisation, som bröt mot traditionella organisationsprinciper. Förändringsprocessen bidrog också till en stark och livskraftig anda hos den berörda personalen. Någon stor spridningen av de arbetsorganisatoriska idéerna till andra delar av företaget har inte skett. Bland forskare, arbetsmarknadens parter och andra personer med intresse för arbetslivsfrågor, har projektet dock blivit välkänt. Det beror till stor del på de rapporter och artiklar som Bertil skrev och fick publicerade.

För Bertil är engagemanget i projektet fortfarande en viktig och levande erfarenhet. Han har fortsatt att arbeta med frågor om arbetsorganisation och arbetsmiljö och är starkt involverad i svenska och internationella nätverk inom området.

De studerade aktörerna - en översikt

Ur de nio fallen av utvecklingsarbete har jag valt ut och studerat sammanlagt 16 aktörer. De hade delvis olika relationer till den enhet eller det företag som utvecklingsarbetet omfattade. Fem av de studerade aktörerna agerade utifrån en chefsposition i företaget eller enheten;

- En företagsledare som tog initiativet till och personligen ledde det utvecklingsarbete som bedrevs inom företaget.
- Tre enhetschefer som var och en genomförde arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete inom sina respektive enheter. David är en av dessa.

- En arbetsledare som under många år byggde upp och utvecklade arbetsorganisationen inom sin avdelning.

Åtta av aktörerna kan beskrivas som interna. De hade en relativt nära koppling till företaget eller enheten;

- En administratör som bistod sin enhetschef vid ett utvecklingsarbete och som därefter fortsatte att engagera sig i organisatoriska frågor.
- En facklig klubbordförande som ingick i den partsgemensamma grupp som höll ihop utvecklingsarbetet vid företaget.
- En planerare som var sekreterare i projektgruppen för det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet vid företaget.
- Tre produktionstekniker som var engagerade i projekt i vilka deras uppgifter omfattade såväl produktionsteknisk som arbetsorganisatorisk utformning eller utveckling. Helge är en av dessa.
- Två utbildare som arbetade i anslutning till den tekniska och arbetsorganisatoriska utvecklingen inom sina respektive enheter.

Tre av de studerade aktörerna var tydligt externa i relation till företaget eller enheten;

- Två forskare som följde, deltog i och dokumenterade varsitt arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. Bertil är en av dessa.
- En konsult som medverkade i och dokumenterade ett arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete.

Jag refererar genom hela avhandlingen till de studerade aktörerna som "han". Det beror på att den stora huvuddelen av dem utgjordes av män och att skrivformen "hon/han" skulle bli otymplig. Aktörerna är anonymiserade men identifieras med varsin genomgående bokstavbeteckning, från A till P. I löpande text använder jag de motsvarande egennamnen enligt bokstaveringskatalogen för telegram, dvs från Adam till Petter.

Forskningsfrågor

Mitt syfte med studien är att besvara följande fyra forskningsfrågor;

1. Aktörsskapets problem; Vilka är de problem i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete som aktörer har att hantera genom sitt agerande?
2. Aktörsskapets metoder; Enligt vilka metoder kan aktörer agera då de möter dessa problem?
3. Aktörsskapets dynamik; Vad kan orsaka förändringar i de metoder som aktörer använder?
4. Aktörerna som personer; Kan aktörers agerande förklaras av deras personliga läggning?

✶ Samspel mellan aktör och sammanhang

I studien undersöks mönster i agerandet hos vissa individer i ett visst slags sammanhang. Därför behöver jag en modell över vad som antas bestämma dessa mönster. En sådan modell avgör vilken eller vilka undersökningsstrategier som tillämpas. Modellen kommer också till uttryck i den logik enligt vilken avhandlingen är upplagd. Enligt "Handbook of Social Psychology" (Snyder & Ickes, 1985, sid 883 ff) kan tre olika strategier urskiljas för den här typen av studier;

- Individstrategin ("dispositional strategy"), i vilken individers agerande undersöks utifrån karaktäristika i deras personliga läggning.
- Miljöstrategin ("situational strategy"), i vilken agerandet undersöks utifrån miljön och situationella faktorer i sammanhanget.
- Samspelsstrategin ("interactive strategy"), i vilken agerandet undersöks utifrån samspelet mellan individernas personliga läggning och situationella faktorer i sammanhanget.

Undersökningsmodellen

Jag har valt att utgå från Lewins modell, $B=f(P,E)$, som kan användas för att förstå, vägleda och förutse individers beteende. Formeln betyder: individens agerande (B , "beteende") är en funktion, ett resultat, av hennes personliga läggning (P) och hennes miljö (E , "environment"), dvs faktorer i situationen och sammanhanget. (Se Lewin, 1967, sid 238 ff, Marrow, 1977, sid 34, Jones, 1985, sid 84, samt Snyder & Ickes, 1985, sid 883).

Det centrala i modellen är att en individs agerande bestäms av karaktäristika hos både individen och miljön, inte av individen eller miljön allena. Det betyder att individens agerande styrs av hur hon upplever och tolkar miljön. För att förstå hur en viss individ agerar i en viss situation, dvs vid en viss tidpunkt i ett visst sammanhang, anser Lewin att individen och miljön bör betraktas som en konstellation av ömsesidigt beroende faktorer.

Lewins modell hjälper mig att i första hand rikta intresset mot aktörernas agerande. Redan genom att använda begreppen aktör och aktörsskap markeras studiens huvudfokus på hur individerna i fråga agerar. Med sitt agerande säges aktören utöva aktörsskap. I Lewins terminologi kan aktörsskapet förstås som en funktion av aktörens personliga läggning och sammanhanget. Jag använder dock ordet samspel: aktörsskapet utövas i samspelet mellan aktör och sammanhang.

Studien bygger därför i huvudsak på den s k samspelsstrategin. Lewins modell ger emellertid utrymme för samtliga de tre strategier med vilka mönster i aktörernas agerande kan undersökas. Eftersom miljön och individen är de komponenter som enligt modellen bidrar till att bestämma aktörens agerande, kan både en miljöstrategi och en individstrategi tillämpas inom modellens ram. Jag vill hävda att tillämpningen av flera undersökningsstrategier, dels leder till att den samlade förståelsen

för aktörsskap kan berikas, dels ger möjligheter att genomföra och redovisa undersökningen enligt en tydlig logik.

Undersökningslogik

Studiens fyra forskningsfrågor sammanfaller med den valda undersökningsmodellen;

Frågan om aktörsskapets problem motsvarar "E"-komponenten i Lewins modell. För att besvara den tillämpas en miljöstrategi. Frågan avser de krav och förutsättningar för aktörsskapet som bestäms av situationen och sammanhanget. Kraven och förutsättningarna beskrivs som problem. De bestäms av att sammanhanget är vad det är, nämligen arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. Problemen ligger inbäddade i sammanhanget.

Såväl den andra som den tredje forskningsfrågan avser resultatet i modellen, dvs "B". De besvaras med hjälp av en samspelsstrategi. Frågorna berör aktörsskapets utövande, dvs hur aktörer agerar när de möter problemen i sammanhanget. Den andra frågan gäller därvid vilka olika metoder som aktörer kan ha till sitt förfogande. Den tredje frågan avser vad som kan orsaka rörelser i metoderna, vilka krafter i situationen som verkar för att aktörer förändrar sina metoder under aktörsskapets utövande.

Frågan om aktörerna som personer motsvarar "P"-komponenten i modellen. För att besvara den tillämpas en individstrategi. Frågan gäller huruvida likheter och olikheter i aktörers agerande kan förklaras av deras personliga läggning.

Avhandlingen är upplagd så att de fyra frågorna behandlas i varsitt kapitel.

Avhandlingens uppläggning

Inledningsvis behandlas miljön för aktörsskap. De studerade aktörerna har agerat i ett sammanhang med vissa karaktäristika. Studien bygger på nio fall av arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten. Genom en allmän beskrivning och tre exempel, har jag här i *KAPITEL 1* givit en viss inblick i vad som kännetecknar aktörsskapets sammanhang.

I *KAPITEL 2* diskuterar jag vad vi tidigare vet om aktörsskap. Jag relaterar min studie till forskning, teori och praktik inom framför allt aktionsforskning och organisationsutveckling (OU). Därigenom utvidgas diskussionen om den typ av situationer och sammanhang som aktörer möter i arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten.

I *KAPITEL 3* redovisar jag de undersökningsmetoder som har tillämpats för bl a urval, datainsamling, databearbetning och tolkning. Jag inleder med att redogöra för mitt metodsynsätt i studien, som är förståelseinriktad och teorigenererande. Målet är att utveckla och presentera begrepp, som beskriver och tydliggör samt genererar möjliga alternativ för aktörers agerande. Metoden är att försöka förstå hur de studerade aktörerna agerar och varför de agerar som de gör.

I *KAPITEL 4* besvaras den första forskningsfrågan, hur sammanhanget bidrar till att bestämma aktörens agerande. Jag undersöker vilka problem i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete som aktörer har att hantera genom sitt agerande. Genom att söka likheter i de problem som de studerade aktörerna har mött, urskiljer jag de problem som ligger inbäddade i sammanhanget. De kan beskrivas i termer av ett Förändringsdilemma och ett Lärandedilemma. Dessa begrepp ger ett grundläggande bidrag till studiens syften. De tydliggör varför aktörer agerar som de gör.

Därnäst utvecklar jag begrepp för hur aktörer agerar i sitt samspel med sammanhanget. I *KAPITEL 5* redovisas olikheterna i hur aktörerna agerar då de möter Förändringsdilemmat och Lärandedilemmat. Den andra forskningsfrågan, om aktörsskapets metoder, ställs således mot de problem som ligger inbäddade i sammanhanget. Jag presenterar de fyra grundläggande metoder som aktörer har till sitt förfogande: Innovation, Demonstration, Deltagande och Observation. De definieras av det sätt på vilket aktörerna möter de två dilemmorna.

I *KAPITEL 6* utreds den tredje forskningsfrågan, om aktörsskapets dynamik, i syfte att öka förståelsen av varför aktörer agerar som de gör. Jag presenterar också begrepp för att beskriva hur aktörernas agerande förändras. Aktören måste hela tiden fortsätta att hantera de problem som bestäms av sammanhanget, dvs Förändringsdilemmat och Lärandedilemmat. Men han kan förändra sina metoder så att han möter dem på ett nytt sätt. Antingen hemfaller han till att utnyttja färdiga tekniker eller så utvecklar han mer genomtänkta strategier för sitt agerande. Jag urskiljer de orsaker och rörelser som spelar med i aktörsskapets dynamik. I denna dynamik kan aktörsskapet utvecklas från Entusiasm till Reflekterande Praktik.

Den fjärde och sista forskningsfrågan behandlar aktörerna som personer. I *KAPITEL 7* undersöks hur den metod som aktören tillämpar kan förklaras av hans personliga läggning. Begreppet Delaktighet, och olika sätt på vilka behovet av Delaktighet kan tillgodoses, används för att förstå aktörernas läggning. Jag introducerar fyra olika typer av läggning: Handlande, Missionerande, Förklarande och Föreskrivande. De bidrar till att beskriva och tydliggöra varför aktörer agerar som de gör. Aktörens vilja och förmåga till Reflektion ökar hans möjligheter att förändra sitt agerande.

I *KAPITEL 8* presenterar jag avslutningsvis mina slutsatser från studien och diskuterar hur den kan bidra till vad vi tidigare vet om aktörsskap i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. Slutsatserna formuleras normativt och riktas i första hand till aktörer, eller potentiella aktörer. Jag förklarar att aktörsskap är krävande. Aktören bör lägga stor vikt vid sitt eget lärande. Han bör agera utifrån ett slags gränsroll. Aktören bör underlätta meningsskapande. Hans uppgift är att utveckla och hårbärgera fler aktörer. Jag finner att studien bör kunna bidra till de strategier för förändring och lärande som växer fram och praktiseras inom bl a aktionsforskningen.

Kapitel 2. Vad vi vet om aktörsskap

I det första kapitlet beskrev jag hur studien växte fram ur en uppföljning av några arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten från tidigt svenskt 1970-tal. Jag blev nyfiken på de eldsjälar som hade engagerat sig för att påverka utvecklingsarbetena och formulerade frågor om aktörer och aktörsskap.

I detta kapitel ska jag granska om och hur dessa frågor har besvarats av andra forskare och praktiker, vad vi hittills vet om aktörsskap i arbetsorganisatorisk utveckling. Många lärdomar och erfarenheter har genererats inom traditionerna aktionsforskning och OU. Granskningen visar dock att det finns kunskapsbrister och intressen som motiverar frågorna i denna studie.

Syftet med kapitlet är att relatera studien och dess frågor till annan forskning, placera in den i de samtal som pågår bland forskare och praktiker. Jag lyfter fram några av de synsätt och begrepp ur tidigare forskning som studien anknyter till, och utreder de frågeställningar och kunskapsområden till vilka studiens resultat bör kunna bidra.

Arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete enligt aktionsforskning och OU

Enligt min mening kan aktionsforskning och organisationsutveckling (OU) beskrivas som två olika traditioner för arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete, den första skandinavisk och den andra amerikansk. Traditionerna har dock många beröringspunkter. Båda utgår från demokratiska och humanistiska värderingar och båda vill stärka människors effektivitet och självstyre i arbetet. Dess företrädare lär av och påverkar varandra. Aktionsforskare försöker lära sig de praktiska "processfärdigheter" som de flesta OU-konsulter besitter (Trist, 1981, sid 48), medan OU-konsulter påverkas av aktionsforskare att inte vara så "politiskt naiva" (Elden, 1985, sid 198 ff).

Aktionsforskning innebär att vetenskapligt kunskapsbyggande förenas med praktiskt förändringsarbete. De arbetsorganisatoriska forsknings- och utvecklingsarbeten som bedrevs i Norge och Sverige under 1960- och 1970-talen, var viktiga inslag i denna tradition. Traditionen kännetecknas av begrepp som organisatorisk valfrihet ("organizational choice"), socioteknik, arbetsplatsdemokrati och QWL ("Quality of Working Life"). (Se t ex Emery & Thorsrud, 1976, Trist, 1981, Thorsrud, 1984, samt Sandberg, 1982).

I nutida skandinavisk arbetslivsforskning tillämpar aktionsforskarna även metoder som liknar OU. De arrangerar, enligt Gustavsen & Engelstad (1986), olika former av "encounters", dvs möten, konferenser, seminarier, "workshops" osv, för att bidra till praktiskt utvecklingsarbete. Författarna framhåller dock att de som aktionsforskare vägleds av "demokratisk teori", medan OU har sin bakgrund i "psykologisk teori".

OU definieras som en beteendevetenskaplig och processororienterad ansats för planerad organisationsförändring. Den metod som tillämpas i OU beskrivs ofta som aktionsforskning. Det innebär att utvecklingsarbete bedrivs genom iterationer av datainsamling, återföring, analys och åtgärder. (Se t ex Huse, 1980, sid 22 ff, French & Bell, 1978, sid 17 och 88-100, Weisbord, 1987, sid 7, samt Frohman, Sashkin & Kavanagh, 1976, Plovnick, Fry & Burke, 1982).

OU är en tradition med amerikanska rötter. I början av 1970-talet var OU en förändringsansats som även i Sverige påverkade uppläggningsen av många utvecklingsarbeten (se t ex Törner, 1973, Rohlin, 1974, Berg, 1976, och Berg, 1979).

Under senare år, förklarar Elden (1985, sid 199-200), har OU inkorporerat begrepp och metoder som "Open-systems Planning", sociotekniska system ("STS"), arbetsutformning och QWL. Till det processororienterade arbetssättet, har på så sätt fogats metoder för att utforma och förändra arbetsorganisatoriska strukturer. I den mån syftet är att möjliggöra självstyre och autonomi, betyder det att OU kan verka för demokratisering på samma sätt som aktionsforskning. (Se även Friedlander & Brown, 1974, Pasmore & Sherwood, 1978, Krell, 1981, och Azzaretto, 1985).

OU tar intryck av aktionsforskningen och begreppet QWL. Budskapet från Weisbord (1987) är att OU ska vägledas av demokratiska värderingar och verka för ett arbetsliv kännetecknat av gemenskap, värdighet och meningsfullhet. OU bör skapa möjligheter till självutveckling och lärande för de personer som berörs av ett organisatoriskt utvecklingsarbete.

Min studie av aktörsskap knyter på flera sätt an till aktionsforskning och OU. Det är inom dessa traditioner som man torde veta mest om aktörsskap i den typ av sammanhang som studien avser. De fall av utvecklingsarbeten som studien omfattar, var starkt påverkade av OU och aktionsforskning. Förekomsten av förändrare/aktörer, dvs enskilda personer som engagerar sig för att påverka det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet, ses i både aktionsforskning och OU som en förutsättning och en målsättning för utvecklingen. Detta medför, som min fortsatta framställning kommer att visa, problem som är direkt relaterade till studiens forskningsfrågor. Genom att besvara dem, hoppas jag därför att i teori och praktik kunna bidra till kunskaperna inom aktionsforskning och OU.

Förändring som normaltillstånd

Inom både aktionsforskning och OU brukar organisationer förstås som öppna system. För att överleva måste en organisation ha förmågan att anpassa och förändra sig i överensstämmelse med sin miljö. Vidare är alla överens om att miljön, för de allra flesta organisationer, tenderar att bli alltmer föränderlig, komplex och osäker. Till det bidrar framför allt den snabba teknologiska utvecklingen. På så sätt är för-

ändring och inte stabilitet att betrakta som det normaltillstånd i vilket organisationer har att existera. Miljön är "turbulent" och kräver att organisationer utformas och fungerar enligt enligt "organiska principer" (Trist, 1981, sid 38-44).

Förutsättningarna för att bedriva och förstå arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete förändras kraftigt. Området för att tillämpa metoder och begrepp som sociotekniska system o dyl omfattar inte bara traditionella företag med mekaniserad produktion, utan även högteknologiföretag, automatiserade produktionssystem, kunskaps- och serviceföretag, samt nätverk av organisationer (Pava, 1986, och Cummings, 1986).

Min poäng är att studien av aktörsskap kan ha en relevans som går utöver tillfälliga och i förväg planerade utvecklingsprojekt inom enskilda företag. Föränderligheten innebär att s k arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten inte längre kan bedrivas och förstås som tidsmässigt och organisatoriskt strikt avgränsade aktiviteter. Min hypotes är att det uppstår ständiga behov av, och möjligheter för, aktörer och aktörsskap.

Hypotesen har ett stöd i nya strategier inom aktionsforskningen. Forskarna säger sig vilja skapa "arenor" och "infrastruktur" för företagens fortlöpande och långsiktiga arbetsorganisatoriska utveckling (Gustavsen & Janérus, 1983, och Gustavsen, 1986). Inom OU kommer kraven på kontinuerlig utveckling till uttryck i att nya strategier också riktas till företagens chefer och ledare - "den tredje vågens ledarskap och konsultation" (Weisbord, 1987).

Aktörsskap hos externa förändrare

Inom såväl aktionsforskning som OU förekommer en eller flera personer i rollen som förändrare i den arbetsorganisatoriska utvecklingen. I de flesta fall kan dessa förändrare utan svårigheter beskrivas som externa. De tillhör inte den grupp, den enhet eller det företag där förändringarna äger rum. Även om så vore fallet innebär rollen som förändrare att personerna agerar i ett slags gränsroll gentemot gruppen, enheten eller företaget. Så länge förändraren går att urskilja, kan vi per definition säga att denne har en extern förändrarroll. I det ögonblick en person börjar agera med ambitioner att påverka den grupp el dyl som han tillhör, ikläder han sig en gränsroll.

OU-konsulter

Inom OU har man alltid varit tydliga på förekomsten av externa förändrare. De går under beteckningar som konsult, förändringsagent ("change agent") eller katalysator. I flera fall ingår förekomsten av en extern förändrare i själva definitionen av OU. De som studerar och skriver om OU är vanligtvis själva verksamma som förändrare. (Se French & Bell, 1978, sid 14, samt Schein 1969, 1987, Lippit & Lippit, 1978, och Neilsen, 1984).

OU-konsultens traditionella arbetssätt beskrivs som processkonsultation. Det innebär att konsulten inte fungerar som en innehålls- eller sakinriktad expert. Istället hjälper konsulten sin klient att uppfatta, förstå och hantera hur han och de andra

människorna inom gruppen, enheten eller företaget agerar och interagerar (Schein, 1969, sid 3-10).

Aktionsforskare och deras dilemma

Aktionsforskningstraditionen erbjuder vanligtvis övergripande och abstrakta skildringar av hur enskilda personer agerar som externa förändrare. Aktionsforskarna har själva en sådan roll i de arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten i vilka de medverkar. Dilemmat för aktionsforskare ligger dock i att de har dubbla roller. De ska förena rollen som förändrare i det praktiska utvecklingsarbetet med uppgiften som forskare.

Aktionsforskare tenderar att möta och beskriva detta dilemma med utgångspunkt i forskarrollen (t ex Löchen, 1970, Elden, 1979, Himmelstrand, 1982, Gustavsen & Janérus, 1983, och Philips & Risling, 1986). Ibland fokuserar aktionsforskare rollen som förändrare (t ex Berg, 1976). I många fall växlar aktionsforskare mellan olika roller under ett utvecklingsarbete, vilket särskilt har beskrivits av Docherty (1976).

Kontentan är att det i arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten ofta förekommer personer i rollen som extern förändrare. De kan vara konsulter eller aktionsforskare, eller ha en närmare koppling till företaget. Inom såväl aktionsforskning som OU, tas det mer eller mindre för givet, att de externa förändrarna behövs i utvecklingsprocessen. Sällan granskas dock vad de i praktiken gör, samt varför de gör som de gör. Min empiriskt baserade studie kan förhoppningsvis öka kunskaperna om detta. Förändrarna studeras som aktörer. I min terminologi utövar de aktörsskap.

Förändringsagenter och förändringsmästare

Vid sidan av aktionsforskning och OU, finns en del annan forskning som tar upp förekomsten av externa förändrare, frågor om deras roll och agerande. Jag ser åtminstone två andra inriktningar som har beröringspunkter med min studie. För det första den forskning som beskriver och kategoriserar olika slags "förändringsagenter" och/eller förändrarroller (t ex Tichy, 1974, Ottaway, 1983, och Targama, 1978, sid 44-46).

Under senare år har intresset ökat för att förstå organisationer, ledarskap och förändringsagenter utifrån en kognitiv referensram (se Weick, 1979, Srivastva, 1983, Daft & Weick, 1984, och Sims & Gioia, 1986). Så har t ex begreppen "management of meaning" (Smircich & Morgan, 1982) och "implicit organizing theories" (Brief & Downey, 1983, och Downey & Brief, 1986) utnyttjats för att förklara hur och varför ledare och andra inflytelserika personer påverkar organisationer.

Den andra forskningsinriktningen, av intresse för min studie, sysslar med personer som kan kallas förändringsmästare ("change masters", se Kanter, 1983). Den tar sin utgångspunkt i att aktiviteter som förändring, skapande, innovation, design och problemlösning, kräver en mästerlig och svårflågad kompetens hos människan. Forskningen bygger också på att den typen av kompetens får allt större betydelse på grund av samhällets föränderlighet. Man granskar hur professionella yrkesutövare, t ex konsulter, arkitekter, lärare, psykoterapeuter, stadplanerare och företagsledare, tänker, agerar och lär. Schön (1983, 1987) beskriver den mästerlige professionella yrkesutövaren som "The Reflective Practitioner". (Se även Argyris & Schön, 1974,

Argyris, 1982, 1985, och Argyris, Putnam & McLain Smith, 1985, samt Rhenman, 1968).

Ett näraliggande, och ibland överlappande, forskningsområde, berör förmågan hos förändrare att få sina idéer accepterade, genomförda och framgångsrika i ett organisatoriskt sammanhang. Där återfinns begrepp som "product champion" (Schon, 1963, 1967), "management of innovation" (Tushman & Moore, 1982) och "entreprenörskap" (se t ex Kanter, 1983).

Självutveckling och lokalt lärande

OU och aktionsforskning betonar självutveckling och lärande för de personer som berörs av ett organisatoriskt utvecklingsarbete. Den typen av förändringsstrategier är starkt kännetecknande för de fall av utvecklingsarbeten som min studie av aktörskap omfattar. Det finns därför skäl att närmare granska hur strategierna kommer till uttryck i de två traditionerna, och vilka svar de erbjuder på studiens forskningsfrågor.

OU har sitt ursprung i sådana strategier för förändring. Inom aktionsforskningen har man vidareutvecklat sina strategier i denna riktning. Varken OU-konsulter eller aktionsforskare strävar efter att lösa de praktiska problemen åt de personer som är berörda. De vill istället erbjuda någon form av hjälp till självhjälp. Båda tar avstånd från en roll där de levererar eller installerar färdiga expertlösningar.

Lärande blir ett allt viktigare begrepp i båda traditionerna. Epitetet förändrare tenderar därför att bli delvis otillräckligt för både OU-konsulter och aktionsforskare. Lärande ses som ett lika viktigt resultat av ett utvecklingsarbete som de organisatoriska förändringarna. Förändrarens uppgift är att främja de berörda förmågor och möjligheter att lära av sina egna erfarenheter, och att förändra sin egen organisation på basis av vad de lär sig. Att lära innebär att de benämner, klär sina erfarenheter med ord och språk. Lärandet och utvecklingsarbetet bygger på principen "lära genom att göra" ("experiential learning", se Kolb, 1976, 1984, eller "action learning", se Revans, 1982, samt Ramirez, 1983, och Rohlin, 1982, 1984).

Lärandestrategin

OU syftar till att öka organisationens långsiktiga problemlösningsförmåga. Den problemlösning som äger rum inom ramen för utvecklingsarbetet är ett medel för lärandet. Många konsulter citerar det kinesiska ordspråket: ge en man en fisk och han är mätt för dagen, lär honom att fiska och han är mätt för hela livet. I OU poängteras ambitionen att förbättra inneboende förmågor och processer i klientorganisationen, speciellt förmågan till problemlösning, förnyelse och lärande (French & Bell, 1978, sid 14 ff).

För att karaktärisera OU urskiljer Chin & Benne (1976) tre generella strategier för förändring hos individer, grupper och organisationer. Alla tre baseras på sociologisk, psykologisk och pedagogisk kunskap. (Se även Philips & Risling, 1982, sid 13-17, och French & Bell, 1978, sid 74-77).

Den rationella strategin ("empirical-rational") bygger på antagandet att människor är rationella. En expert föreslår en förändring för andra personer. Dessa antar förändringen om den verkar vara förnuftig och om de har något att vinna på den. Maktstrategin ("power-coercive") baserar sig på politiska maktmedel. Den bygger på antagandet att strukturella faktorer har avgörande betydelse för mänskligt handlande. De som har maktmedel förändrar situationen så att de med mindre makt frivilligt eller ofrivilligt följer efter.

OU baseras, enligt Chin & Benne, på den tredje strategin för förändring: lärandestrategin ("normative-re-educative"). Den bygger på att förändringar också kräver en känslomässig bearbetning och att motiven bakom mänskligt handlande till stor del är omedvetna. Genom att öka sitt medvetande blir människan kapabel till förändring. Lärandestrategin innebär att de människor som är berörda, måste delta aktivt för att förändring ska komma till stånd. Möjligheterna till förändring antas ligga inneboende hos människan, gruppen eller organisationen. Strategin betyder att klienten måste vara motiverad för förändringen och ta ett stort ansvar. Förhållandet mellan klienten och en förändringsagent ses som ett viktigt verktyg. För att göra den bearbetning som förändringen kräver, går klienten in i ett förhållande av ömsesidigt givande och tagande med förändringsagenten. Interaktionen möjliggör ökad självförståelse och självkontroll.

Enligt Weisbord (1987) är OU-konsultens uppgift att skapa ett inlärningsklimat och delta i lärandet tillsammans med klienten. Problem ska lösas av de personer som är berörda - "ingen har överbevisat principen att de bästa besluten för en grupp människor är de som gruppen själv fattar". De ska samtala med varandra och tillsammans komma fram till vad de ska göra. Konsultens roll, förklarar Weisbord, är att "sätta scenen", att möjliggöra och underlätta dialogen bland de människor som berörs.

Lokala teorier

Aktionsforskare betonar allt mer självutveckling och lokalt lärande för de personer som berörs av ett utvecklingsarbete. Balansen mellan forskaren och de berörda förändras. Strävan är att gå från en subjekt-objektrelation, i vilken forskaren beforskar de berörda under det att han prövar eller installerar färdiga lösningar. Istället strävar man mot en subjekt-subjektrelation. Det betyder att aktionsforskaren och de berörda ska vara involverade i en ömsesidig och gemensam lärandeprocess, under det att de berörda utvecklar sin egna lösningar. (Se Elden, 1979, 1983, 1985, 1986, Elden & Taylor, 1983, Gustavsen, 1982, 1983, 1986, Gustavsen & Janéus, 1983, och Gustavsen & Engelstad, 1986).

Aktionsforskningen i Norge, har av Elden (1979) beskrivits i termer av tre generationer. Under 1960-talets "sovsäcksgeneration" skapade forskarna framgångsrika demonstrationsexperiment. I den efterföljande "verktygsgenerationen" blev de anställda vid företagen mer involverade. Då hade forskarna utvecklat analysredskap som kunde reducera deras egna insatser. Under 1970-talet växte "gör-det-självgenerationen" fram, i vilken de anställda förändrar sin arbetsorganisation själva. Forskarnas roll är att initiera och med enkla medel visa och inspirera till analyser som utförs av de berörda. Forskarna arrangerar seminarier och konferenser för att ge starthjälp och möjliggöra spridning av erfarenheter.

Många aktionsforskare beskriver numera sin forskning som deltagande eller deltagarstyrd ("participatory"). För dem är "lokala teorier" ofta ett nyckelbegrepp (Elden, 1983, Elden & Taylor, 1983). Begreppet bygger på att ingen kan ge en sådan djup, välgrundad och detaljerad bild av en organisationsenhet som de människor som arbetar i enheten. Den lokala teorin antas också ge den mest handlingsrelevanta förståelsen. Forskarna samarbetar med de berörda praktikerna så att de kan tydliggöra och börja agera utifrån sina latenta och dithills implicita lokala teorier. (Se även Pasmore & Friedlander, 1982, och Brown & Tandon, 1983).

Demokratisk dialog

Ett av de argument för självutveckling och lokalt lärande som förs fram inom aktionsforskningen är att kunskapsutvecklingen och de organisatoriska lösningarna blir bättre. Aktionsforskarnas tyngsta argumentet förefaller dock vara att en sådan strategi, på bästa möjliga sätt, bidrar till att demokratisera de företag och arbetsplatser vid vilka forskarna är engagerade.

De flesta arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten syftar, enligt Elden (1985, 1986), till ökad humanisering och delaktighet ("participation"). Demokratisering ("empowerment") uttrycker en högre ambitionsnivå, att auktoritesförhållandena i arbetsorganisationen ska förändras i riktning mot autonomi, självstyre och maktutjämning. Elden hävdar att aktionsforskare alltid försöker bidra till en demokratisering med den innebörden. Men de har, över tiden, förändrat sina strategier för hur detta ska åstadkommas. De har gått från att installera demokratiska organisationsformer, t ex självstyrande grupper, till att demokratisera själva förändrings- och demokratiseringsprocessen. De berörda praktikerna ska kontrollera såväl förändringarnas innehåll som den process i vilken den egna arbetsorganisationen granskas och formas. På så sätt, förklarar Elden, är utvecklingsarbetet i sig ett uttryck för, och en träning i, självutveckling, självstyre och lokalt lärande.

Begreppet "demokratisk dialog" (Gustavsen, 1983, Gustavsen & Engelstad, 1986) beskriver idén bakom aktionsforskarnas nya strategier. Forskarna vill ge personalen möjligheter att träna sig i demokratiska procedurer och möjligheter att föra en dialog utifrån sina egna arbetserfarenheter. Arbetsplatsdemokrati definieras inte i termer av specifika arbetsorganisatoriska former, utan i termer av hur dessa former skapas. Demokrati står för rätten att generera sin egen teori och praktik. Arbetsplatsdemokrati blir liktydigt med möjligheterna för, och förmågan hos, de berörda personerna att utveckla en förståelse för och lösningar på sina organisatoriska problem. För att bidra till ökad arbetsplatsdemokrati krävs därför att aktionsforskarna riktar sin uppmärksamhet till de villkor och processer som genererar olika organisationsformer. Gustavsen anser att dialogen är den huvudsakliga "generativa mekanismen". De mest rationella lösningarna på problem, antas uppstå i öppna samtal, i vilka alla deltagare har lika rättigheter. Människors arbetserfarenheter tas som en inträdesbiljett till och en resurs i samtalen.

Hur hanterar förändrare/aktörer paradoxen?

Jag har diskuterat hur strategierna i såväl OU som den framväxande aktionsforskningen baseras på att människor löser sina problem själva och utvecklar sin egen arbetsorganisation. Ingen utomstående ska lösa problemen åt de personer som berörs av ett arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete.

Jag har också konstaterat hur man inom båda traditionerna utgår från att en eller flera personer har rollen som förändrare i relation till den grupp, den enhet eller det företag som berörs. OU-konsulter eller aktionsforskare, som medverkar i ett utvecklingsarbete, har en tydlig roll som externa förändrare.

En paradox och en kärnfråga

Dessa två utgångspunkter förefaller motsäga varandra. Det måste vara en svår uppgift för en OU-konsult eller en aktionsforskare att få dem att gå ihop. Jag hävdar att det uppstår svårigheter för varje person som går in och agerar i en grupp människor utifrån en förändrarroll, och samtidigt har den föresatsen att dessa människor själva och av egen fri vilja ska definiera och lösa sina problem. Även om personen själv tillhör gruppen, ikläder han sig en förändrarroll då han engagerar sig för att påverka gruppen. I sitt samspel med de berörda personerna, anser jag att varje förändrare bygger in en paradox. Vilka strategier, kunskaper och färdigheter krävs, för att förändraren ska kunna hantera denna paradox? Lärandestrategin, lokala teorier och demokratisk dialog, har fått beskriva några av de relativt övergripande svar som OU och aktionsforskningen hittills erbjudit.

Utöver de svårigheter som kan uppstå under själva utvecklingsförloppet, måste personen i fråga anse sig ha behörighet att över huvud taget gå in som förändrare i en grupp av människor. För mig verkar det som att OU-konsulter och aktionsforskare försöker skaffa sig sådan behörighet på två sätt. För det första hävdar de att de agerar utifrån värderingsmässiga ställningstaganden eller en teori om det goda samhället. De uttrycker ett slags kall och anser att de både har en skyldighet och en rättighet att verka för humanisering och demokratisering. För det andra tar de en form av professionellt ansvar för hur de bedriver själva utvecklingsarbetet. Däremot överlåter de det övergripande beslutet, huruvida de har behörighet att gå in som förändrare, till de parter som företräder människorna, till forskningsfinansiären eller till klienten.

Jag vill hävda att den paradox som uppstår i brytningen mellan de två utgångspunkterna, utgör en kärnfråga angående utvecklingsarbete, oavsett om det kallas för OU, aktionsforskning eller något annat. Det är mot denna fråga som min studie till väsentlig del är riktad. De aktörer som studien omfattar, har haft, eller tagit på sig, en roll som är analog med förändrarrollen enligt OU och aktionsforskning. I studien undersöker jag hur förändrare/aktörer kan agera för att påverka en arbetsorganisation och ett utvecklingsarbete. Jag hoppas att det ska resultera i några svar på frågan hur förändrare/aktörer i praktiken kan hantera paradoxen. Hittillsvarande forskning erbjuder vissa utgångspunkter.

Skapa arenor som möjliggör samtal

Jag urskiljer två samtida och komplementära linjer i hur denna paradox och kärnfråga behandlas av olika författare. I båda fallen erkänner man att förändrare har viss expertkunskap, en expertis med vilken de kan bidra till ett utvecklingsarbete, genom att underlätta de berördas självutveckling och lärande. Ambitionen är att försöka tydliggöra i vad förändraren expertis består, och på vilket sätt den ska användas.

Den ena linjen är att förändraren ska möjliggöra utveckling och lärande för de berörda människorna. Weisbord (1987, sid 13-14) ger uttryck för denna linje - förändraren ska "underlätta de berördas dialog och hjälpa dem att upptäcka innebörden i sin egen verksamhet". När en förändrare bidrar på det sättet är han alltid på något sätt en expert. Även om förändraren inte uppträder auktoritärt, måste han hantera att människor tilldelar honom auktoritet. Det går inte, hävdar Weisbord, att "samtidigt vara expert och en i gänget".

Enligt OU ska konsulten främst bidra med metoder för att lära och för att identifiera var i en organisation det finns handlingskraft. En processkonsult ska inte undanhålla sin expertis vad gäller lärandeprocesser, utan agera som expert på hur man hjälper en klientorganisation att lära (Schein, 1969, sid 120, och French & Bell, 1978, sid 202-206).

Den första linjen representeras i hög grad av aktionsforskningen och de nya strategier och begrepp som där växer fram, t ex lokala teorier, deltagande forskning och demokratisk dialog. Syftet med ett utvecklingsarbete som bedrivs enligt aktionsforskningsansatsen, är att producera en "ny process" för de berörda personerna (Herbst, 1976, sid 109). Forskarens eller förändraren uppgift är att "skapa sådana betingelser" som förbättrar personalens möjligheter till självutveckling och lärande (Engelstad, 1981).

Aktionsforskare talar idag om "infrastruktur för utveckling", vilket innebär att förändraren har till uppgift att skapa och administrera "arenor" (Gustavsen & Janérus, 1983). På dessa arenor ska människor kunna föra öppna och rationella samtal, samt undan för undan utveckla sina kunskaper och färdigheter. Ett exempel på en kortvarig arena är den s k sökkonferensen i vilken bl a de anställda och förändrare sammanträffas för att undersöka behov av och möjligheter till förändring (se även Engelstad & Haugen, 1979, och Gustavsen & Engelstad, 1986).

Under ett utvecklingsarbete bör förändraren och de berörda praktikerna etablera ett "komplementärt samarbete" (Gustavsen, 1982, 1983). Förändraren uppgift är att möjliggöra en dialog, i vilken såväl praktikernas vardagliga och situationsspecifika kunskaper som förändraren mer generella kunskaper, tas tillvara. För att kunna tillgodogöra sig den olika expertis som de två kontrahenterna representerar, är det nödvändigt med en maktutjämning så att de deltar på likställd bas. Beroendeförhållandet är ömsesidigt och kräver stort förtroende. Under utvecklingsprocessen lär de sig tillsammans och av varandra. Gustavsens begrepp för relationen mellan forskare och praktiker är "interaktiv komplementaritet". Begreppet står för en relation över tiden, i vilken deras kunskaper samspekar, dialogen baseras på komplementaritet

och i vilken gemensamma handlingar är en del av dialogen. (Se även Elden & Taylor, 1983, och Philips & Risling, 1986).

Utveckla kompetens för att föra samtal

Den andra linjen representeras framför allt av Argyris och Schön, som hävdar att förändraren måste göra något mer än att arrangera arenor för de människor som berörs av organisatoriska förändringar. De samtal som behöver föras i sådana sammanhang är svåra och krävande. Därför måste förändraren först av allt utveckla en kompetens för detta hos de berörda personerna. I denna kompetensutveckling ska förändraren bistå med sin konceptuella och pedagogiska expertis, och utnyttja sin egen högt utvecklade kompetens att föra svåra samtal.

Argyris m fl anser att människor sällan eller aldrig har den interpersonella kompetens som krävs för att föra öppna, fria och konstruktiva samtal. Därför har de bl a lanserat två modeller för samtal, och utformat metoder för att hjälpa människor att undersöka och förbättra sina samtals- och handlingsmönster. Författarna är normativa, med sina modeller föreskriver de den riktning i vilken mönstren och kompetensen bör utvecklas. (Se Argyris & Schön, 1974, Argyris, 1982, 1985, samt Argyris, Putnam & McLain Smith, 1985).

Den här andra linjen har vissa likheter med klassisk OU. Ambitionen är att utveckla sådana metoder med vilka en förändrare kan öka människors förmåga att interagera och att agera tillsammans. Argyris och hans lärjungar beskriver dock sin förändringsstrategi som aktionsvetenskap ("action science"). Den innebär att förändraren hjälper en grupp praktiker att öppet reflektera över de frågor som är av intresse för dem. Han bistår dem i att kartlägga sina handlingsmönster ("action maps"), att studera och rekonstruera vilka regler och värderingar som styr deras handlande. Förändraren erbjuder analysverktyg, med vilka de tillsammans kan testa olika antaganden. Hans expertis ligger i att skapa tillfällen för de berörda att öppet reflektera kring sin praktik i syfte att lära sig. Förändraren ska kunna bidra med sin kunskap utan att förvränga praktikernas egna rekonstruktioner. Till pedagogiken hör bl a att ständigt be praktikerna om konkreta exempel och att uppmuntra dem till att säga emot då de inte håller med om något. Förändraren ska främja ett undersökande förhållningssätt. (Se Argyris, Putnam & McLain Smith, 1985, och Putnam, 1986).

Jag har redovisat två linjer som kan komplettera varandra. Det visar Risling (1987, 1988), som kombinerar argumenten hos framför allt Gustavsen respektive Argyris, för att utveckla en teori om konsultation. Den medvetne konsulten bör, enligt Risling, agera som en aktionsforskare. Tillsammans med klientorganisationens medlemmar bör han undersöka och förklara komplicerade fenomen i organisationen. I grunden återfinns Habermas tankar om den ideala samtalssituationen, i vilken människor får tillfälle att uppnå rationell konsensus över hur de ska förstå sin verklighet och agera tillsammans. Konsultens uppgift är att i dessa termer främja en organisation för fri och öppen kommunikation.

Skapa en självförstärkande process

Jag kan nu sammanfatta resonemanget om den externa förändrarens expertis. Både OU-konsulten och aktionsforskaren vill på olika sätt bidra till en fortsatt och självförstärkande process i den grupp, den enhet, det företag eller det nätverk där han är engagerad. Denna process består i att de människor som berörs, hela tiden utökar sina möjligheter och sin förmåga till självutveckling och lärande. De lär sig och de lär sig att lära. Samtidigt, som en del i processen, utnyttjar de fortlöpande möjligheterna och förmågan för att påverka sitt arbete, sina arbetsförhållanden och sin arbetsorganisation. Den självförstärkande processen innebär att de personer som berörs av ett utvecklingsarbete, lär medan de agerar och agerar medan de lär.

Jag urskiljer i huvudsak tre sätt på vilka förändrare/aktörer kan bidra till den självförstärkande processen. Ett sätt är att utveckla den kompetens som berörda personer behöver för att kunna föra konstruktiva samtal. Ett annat är att skapa de arenor som gör det möjligt för dem att föra samtalen. Det bygger på att det redan finns sådana lagliga eller avtalsmässiga förutsättningar som gör samtalen legitima. Det tredje sättet är att underlätta deras samtal, under det att de pågår, genom att bidra med pedagogik, interpersonell kompetens och processfärdigheter. De tre sätten komplementerar varandra. De kan vara sammanflätade med varandra, men sällan tycks en och samme förändrare ha kompetens att tillämpa alla tre.

Interna förändrare, chefer och ledarskap

Hittills har jag berört varför en person går in som extern förändrare i en grupp av människor, och framför allt hur denne agerar för att bidra till en självförstärkande process hos de berörda. Som nästa steg ska jag diskutera hur en förändrare kan veta att hans bidrag inte längre behövs i samma utsträckning. När är processen tillräckligt stark och tillräckligt självförstärkande för att hans medverkan ska vara överflödig?

Jag ska först diskutera det mål som ligger inbyggt i förändringsstrategin hos både aktionsforskaren och OU-konsulten. De ser som sin uppgift att främja framväxten av en intern förändringsexpertis - och därmed göra sig själva överflödiga. Därefter tar jag upp ett påtagligt inslag i de företag i vilka förändraren verkar. Där finns chefer på olika nivåer. Deras uppgifter som ledare har stora likheter med rollen som förändrare.

Framväxten av interna förändrare

Syftet med de bidrag som den externa förändraren lämnar till den självförstärkande processen, är att de berörda människorna ska lära sig att även ombesörja dessa bidrag på egen hand. Förändraren ska överföra sin egen expertis. Målet med den externa förändrarens insatser blir på så sätt att främja de berördas kompetens att själva agera som förändrare. Någon, några eller samtliga personer i den grupp eller enhet i vilken utvecklingsarbetet äger rum, ska utvecklas till interna förändrare.

- internkonsulter;

Det ingår i det rekommenderade arbetssättet för en OU-konsult att utveckla interna förändrare (French & Bell, 1978, sid 183). De vanligaste metoderna för detta är utbildning i inledningen av ett utvecklingsarbete och att interna förändrare samarbetar med och lärs upp av konsulten. Det är ofta arbetsledare och personer som arbetar med personal-, utbildnings- och organisationsfrågor, som blir föremål för sådan kompetensutveckling. I takt med att ett utvecklingsarbete resulterar i ökad förmåga till självutveckling och lärande, ska OU-konsulten dra sig ur och överlämna den fortsatta processen till de interna resurserna.

Inom OU diskuteras ofta hur "externkonsulter" och "internkonsulter" ska komplettera varandra på ett fruktbart sätt (se t ex French & Bell, 1978, sid 16, och Lippit & Lippit, 1978, sid 43-44). En genomgående tes är att det, åtminstone i början av ett utvecklingsarbete, behövs en förändrare som inte tillhör den grupp eller enhet som omfattas av utvecklingsarbetet. Förändraren behöver dock inte nödvändigtvis vara extern i förhållande till företaget i sin helhet.

- interna aktionsforskare;

Som jag tidigare har redovisat, växte det under 1970-talet fram "gör-det-självstrategier" inom aktionsforskningen (Elden, 1979). Tidigare hade forskarna tagit fram och erbjudit olika metoder och redskap. De personer som berördes av ett utvecklingsarbete använde dessa för att själva undersöka och förändra sin arbetsorganisation. Forskarna kom att betona de färdiga verktygen allt mindre. De övergick till att istället bidra med inspiration och starthjälp samt möjligheter till reflektion och erfarenhetsutbyte. Strävan var att göra det möjligt för människor i arbetslivet att utvecklas till och kunna verka som förändrare.

Denna strävan har fortsatt och blivit allt tydligare. Nutidens aktionsforskning bygger på "kontrollera-det-självstrategier" (Elden, 1985, och Elden & Taylor, 1983). Distinktionen mellan forskare/förändrare och klient suddas ut allt mer. De berörda ska själva både beforska och förändra sin arbetsorganisation, vilket inkluderar att de definierar problemen, väljer metoder, samlar in data, analyserar och tolkar. Forskarnas uppgift är att göra det möjligt för de berörda att verka som förändrare. Men de ska även hjälpa dem att på egen hand kunna agera som ett slags aktionsforskare i sin organisation. För det ändamålet kan forskarna t ex göra träningsprogram för de interna förändrarna/aktionsforskarna och fungera som deras samtalspartner i lokala utvecklingsprojekt.

Att aktionsforskningen satsar på att utveckla interna förändrare, illustreras av det sk stipendiesystemet i Norge (se t ex Gustavsen & Engelstad, 1986, sid 106-107). Systemet ingår i huvudavtalet mellan arbetsmarknadens parter. Det innebär att företagen får hälften av sina lönekostnader täckta för de personer som väljs ut som representanter för de anställda eller ledningen. Dessa stipendiater har till uppgift att aktivt medverka i företagets utvecklingsprojekt. De kan ses som avlönade interna förändrare.

Min slutsats är att såväl aktionsforskningen som OU, ser utvecklingen av interna förändrare som ett i högsta grad eftersträvarsvårt resultat för ett utvecklingsarbete. Jag

har tidigare berört detta i termer av ett ökat fokus på lärande. Det är de interna resurserna som ska se till att den självförstärkande processen fortgår. Trots detta har man, inom dessa traditioner, sällan eller aldrig granskat empiriskt om och hur interna förändrare växer fram som ett resultat av en organisatorisk utvecklingsprocess. Likadeles saknas det empiriskt baserade kunskaper om vad dessa framväxande interna förändrare i praktiken gör i utvecklingsarbetet.

Denna studie avser att råda viss bot på denna kunskapsbrist. Aktörsskap studeras som något som uppstår, dvs växer fram som ett resultat av aktörens engagemang i en arbetsorganisatorisk utvecklingsprocess. Hälften av de aktörer som studeras, tillhör eller har en relativt nära koppling till den enhet eller det företag som omfattas av utvecklingsarbetet. Jag har med andra ord valt att i stor utsträckning basera studien på interna förändrare, personer vars aktörsskap har vuxit fram under utvecklingsarbetet. Det är den typ av aktörsskap som utvecklingsarbete syftar till att skapa enligt OU och aktionsforskning.

Chefer som förändrare

Förekomsten av chefer hör till realiteterna i de grupper, enheter eller företag i vilka den externa förändraren är engagerad. Personer som är chefer har redan positioner i vilka de agerar eller kan agera som ett slags interna förändrare. Av chefer förväntas att de ska vara ledare. Jag vill hålla isär begreppen chef och ledare. Det finns chefer som inte är ledare, och en person behöver inte vara chef för att bli ledare.

Chefsskapet är en formell befattning. Chefen tillsätts uppifrån i organisationen. Därifrån får han de befogenheter och det stöd han anses behöva för sin uppgift som chef. En ledare kan däremot inte utses uppifrån. Ledare blir den eller de personer som människorna i en grupp vill ha som ledare. Ledaren utses nedifrån och behöver inte ha några formella maktbefogenheter. Sitt inflytande tilldelas och fråntas han av dem som han är ledare för. Inflytandet kan vara villkorsbundet eller nästan totalt, medvetet för alla inblandade eller nästan omedvetet, långvarigt eller kortvarigt, tydligt eller diffust. Skälen till att en viss individ tilldelas ledarskap kan t ex vara att de andra i gruppen litar till hans omdöme och kompetens i sakfrågor, har förtroende för honom som person, och tror att han på bästa sätt ska påverka och leda gruppens arbete och utveckling åt rätt håll. (Överbefälhavaren, 1986, sid 9, och Rohlin, 1984).

För att kunna agera som förändrare, i den mening som aktionsforskningen och OU lägger i rollen, fordras att chefen också är ledare. På så sätt kan begreppen ledarskap och aktörsskap i många avseenden vara liktydiga. Det finns en omfattande flora av litteratur som berör frågor om chefer och ledarskap. Jag ska peka på ett par författare vars synsätt på framgångsrikt ledarskap, har klara beröringspunkter med den förändrarroll som jag har diskuterat och med min definition av aktörsskap. Rohlin (1984, sid 64) beskriver framgångsrikt ledarskap som en förmåga att kunna handla, lära och skapa möjligheter för lärande. Ledarens roll är att skapa lärtillfällen för sina ledare - och glädjas åt hur de utvecklas. Han kan dessutom skapa lärtillfällen för sig själv - och glädjas åt sin egen utveckling. Ledaren är en aktör som ska utveckla en personlig ledarskapsteori. Ledarskap, hävdar Rohlin, handlar om att "ständigt lära av, lära in och lära ut".

Maccoby (1981) har studerat ledare som under 1970-talet tog tag i dåtidens arbetsplatsproblem för att skapa större "såväl humanitet som effektivitet" i företagens arbetsorganisation och ledning. Ledaren beskrivs som en symbol och ett föredöme. Genom sina handlingar, sitt sätt att framträda och sina värderingar presenterar ledaren en modell som andra vill efterlikna. Maccoby anser att den framgångsrike ledaren kännetecknas av sin förmåga att sammanföra människor som ska arbeta mot samma mål, sin förmåga att få till stånd gemensam problemlösning, förändring och lärande. Ledaren "lockar fram, befrämjar och försvarar attityder och värderingar som delas av medlemmarna i den grupp av människor som han leder".

I aktörsstudien ingår fem personer som agerade utifrån en chefsposition i den enhet eller det företag som utvecklingsarbetet omfattade. Deras aktörsskap var emellertid också ett resultat av utvecklingsarbetet. Som chefer och som aktörer i det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet, utövade de ett ledarskap som gjorde dem till interna förändrare. Min förhoppning är att studien kan bidra till en ökad förståelse för hur chefer kan agera som förändrare, och utvecklas till förändrare, i den enhet som de är satta att leda.

Ledarskap och demokrati

Frågor om chefer och ledarskap har behandlats på olika sätt inom OU och aktionsforskningen. Inom OU har man alltid varit rättfram om att ledningens och chefers stöd, och helst engagemang, behövs för de förändringsarbeten som bedrivs (French & Bell, 1978, sid 178-179). Utgångspunkten för OU är att förändringar endast går att genomföra, om de är förankrade hos de formella beslutsfattarna. Det skulle orsaka mer skada än nytta att bedriva förändringprocessen på ett sätt så att cheferna motverkar istället för att stödja förändringarna.

Aktionsforskningen har präglats av en kluvenhet inför chef- och ledningsfrågor. Problematiken kan karikeras som att aktionsforskare behöver chefers stöd för att ta bort cheferna och/eller överföra deras makt till de underställda. Å ena sidan vill aktionsforskaren verka för demokratisering, maktutjämning och ändrade auktoritetsförhållanden. Aktionsforskare vill åstadkomma ökad autonomi och självstyre för de anställda. Under slutet av 1960-talet och början av 1970-talet talade man ofta om att skapa chefslösa, självstyrande eller delvis självstyrande grupper. För de chefer och arbetsledare som finns kvar ska arbetsuppgifterna gentemot de underställda omvandlas från kontroll till stöd. Å andra sidan är aktionsforskare handlingsinriktade och pragmatiska, ambitionerna att demokratisera ska inte få stanna på papperet. Förändringarna kräver sanktioner från företagets beslutsfattare för att kunna genomföras. Det har visat sig att försök med självstyrande grupper o dyl är beroende av den frihet som chefer och företagsledning är beredda att medge. Många sådana försök har tvingats att helt upphöra. (Se t ex Lennerlöf, 1976, och 1981).

Aktionsforskningen är inriktad på demokrati i meningen att de anställda ska ha ett ökat direkt inflytande i sitt dagliga arbete. Det sker genom att förändra arbetets innehåll och organisation. En svagare typ av direkt inflytande kan beskrivas som demokratisk elitism (Elden, 1985). Det innebär att en chef med demokratiska värderingar låter sina underlydande utöva ett informellt inflytande. I Sverige har arbetstagarna, från mitten av 1970-talet och framåt, fått ett ökat representativt inflytande. Det har skett genom medbestämmandelagen och andra arbetsrättsliga

reformer, med åtföljande avtal. Därigenom har förhandlingssystemet fått en vidgad betydelse (se t ex Lennerlöf, 1981, sid 42).

Det stärkta representativa inflytandet har bidragit till att man inom aktionsforskningen har börjat närma sig chef- och ledningsfrågor på ett mindre tvehåget sätt. I nutida aktionsforskning slås fast att "demokrati inte är samma sak som ett ledningsfritt system", och att demokrati istället hänför sig till "det sätt på vilket relationerna mellan företagets beslutsfattare och de anställda organiseras" (Gustavsen, 1986, sid 236). Det måste, förklarar Gustavsen, finnas ett antal människor med ledningsansvar, men de anställda ska kunna föra en dialog med dessa. Genom dialogen kan de anställda forma ledarrollerna. Därför bör det i ett utvecklingsarbete ingå åtgärder för att öka kapaciteten hos chefer att föra sådana dialoger. (Se även Gustavsen & Janérus, 1983).

Aktören/förändraren som pedagog

Ett tema i diskussionen om förändringsstrategier och förändrarroller, har varit att förändraren i hög grad ska vara inriktad på lärande. Konsulten, aktionsforskaren, den interne förändraren eller ledaren kan beskrivas som pedagog. Han är en människa som påverkar andra människor. Pedagogik är kunskap om hur människor påverkar varandra i syfte att främja lärande och utveckling.

Studien av aktörsskap kan på så sätt sägas avse pedagogisk påverkan. Jag vill anknyta till och redovisa ett pedagogiskt synsätt på samspelet mellan människor, så som det har beskrivits av Jansson (1976). Enligt hans analys äger påverkan rum i en "pedagogisk situation". Att utgå från situationen, förekomsten av en gemensam uppgift, ett sakförhållande, skiljer pedagogiken från psykologisk och sociologisk kunskap. Psykologin och psykologisk påverkan tar sin utgångspunkt i den enskilde individen. Sociologin och sociologisk påverkan baseras på förekomsten av grupper.

Att verka som förändrare, att utöva aktörsskap, kan förstås som att förändraren/aktören agerar i en pedagogisk situation. Det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet utgör den gemensamma uppgiften. Utvecklingsprocessen är en pedagogisk situation i vilken förändraren/aktören medverkar som pedagog. De människor som berörs av utvecklingsarbetet, kan beskrivas som deltagare eller "elever".

Begreppet pedagogisk situation innebär att det pedagogiska inte i första hand ses som bundet till en viss person - pedagogen, förändraren eller aktören - utan till situationer som uppvisar vissa egenskaper. Situationen kännetecknas dock av att vissa personer tilldelas och/eller tar på sig en särskild roll och ett särskilt ansvar. Rollen som pedagog - förändrare eller aktör - uppstår och utövas i den pedagogiska processen.

Den pedagogiska situationen

Den pedagogiska situationen beskriver Jansson som ett samspel mellan två eller flera deltagare. Målet är att förändra några av deltagarnas (elevernas) idéer om, eller handlingar i förhållande till, en given uppgift. Denna uppgift är samtidigt det som behandlas i samspelet, det som förenar deltagarna kring en gemensam "sak". Efter-

som samspelet är instrumentet eller medlet för att uppnå målet, söker någon eller några av deltagarna (pedagogen) att medvetet forma samspelet. Pedagogens deltagande i samspelet är präglad av ett ansvar för att målet uppnås.

Den pedagogiska situationen kännetecknas med andra ord av tre beståndsdelar. "Saken" är det som ska läras, de förhållanden som ska undersökas, de handlingar som ska övas in, de problem som ska lösas, etc. "Eleverna" är de personer som skall bringas nya uppfattningar, förhållningssätt, handlingssätt eller handlingsförmågor. "Pedagogen" är den eller de personer som med sitt agerande som instrument försöker underlätta elevernas väg till det önskade förhållningssättet.

Varken pedagogen eller eleverna är nollställda vid samspelets början. Varje föreställning, tanke, uppfattning, idé, känsla, fördom osv, utgör en relation till saken. Denna relation är elevernas startkapital då de går in i den pedagogiska processen. Den är dels det råmaterial som ska bearbetas och utvecklas i riktning mot det uppsatta målet, dels det verktyg som ska användas vid bearbetningen av de kunskaper och erfarenheter som tillförs under processen.

Jansson hävdar att den pedagog som negligerar elevernas startkapital, inte kan möta eleverna i den pedagogiska processen. Han finner ingen utgångspunkt till vilken eleverna kan knyta an. Relationen till saken behöver inte nödvändigtvis vara präglad av sådana föreställningar som pedagogen definierar som kunskap. Det väsentliga är inte om relationen är rätt eller fel, utan att relationen blottläggs och klarläggs på ett sätt så att varje deltagare kan undersöka och reflektera över den. Undersökningen av relationen leder till att denna förändras. Det är i denna förändring som resultatet av den pedagogiska processen består.

Pedagogens ansvar

Pedagog och elever deltar i gemensam reflektion, ett tanke- och erfarenhetsutbyte kring en sak som existerar för båda parter - om än på olika sätt och i olika gestalt. För att en idé eller tanke ska kunna få en pedagogisk innebörd måste den föras in i samspelet så att den andre parten kan ta del av den och eventuellt låta den påverka sin egen relation till saken. En förutsättning för att en pedagogisk process ska kunna utvecklas, är att pedagogen knyter an till elevernas perspektiv. Pedagogen måste börja det pedagogiska arbetet kring någon aspekt av saken som ingår i elevernas föreställningar. Det är primärt pedagogen som ska modifiera sitt perspektiv för att en gemensam uppgift ska formas och etableras.

Pedagogen har principiellt, förklarar Jansson, ett större ansvar för samspelet än eleverna. Han har normalt de bättre förutsättningarna för att upprätta den gemensamma uppgiften. Pedagogen har vanligtvis större kunskap om saken, har i allmänhet tidigare erfarenhet av pedagogiska processer kring denna sak och har vanligen själv utvecklat sitt perspektiv från utgångspunkter som ursprungligen låg nära elevernas. Rollfördelningen mellan pedagog och elev är emellertid alltid relativ. Pedagogen är elev i den meningen att han tar till sig elevens perspektiv, och därigenom berikar sin förståelse. Eleven är pedagog genom att ge ut sitt perspektiv, och på så sätt uppmana pedagogen att reflektera över nya aspekter.

Pedagogen bör ge utrymme för eleverna till påverkan och reflektion, inte bara över den pedagogiska processens innehåll, utan också över dess mål och medel. Demo-

kratisk pedagogik innebär, enligt Jansson, att eleverna inte bara tillåts reflektera över det kunskapsstoff som förmedlas och bearbetas i den pedagogiska processen, utan även har möjligheter att reflektera över processens mål och att formulera egna mål. (Se även Illiris, 1977, Williams, 1982, och Mallinger & Elden, 1986-1987, om deltagarstyrning, demokratisering och QWL i undervisnings- och utbildningssammanhang).

Sammanfattning - studiens möjliga bidrag

Låt mig nu summera vad vi hittills vet, och varför det är intressant att forska mer om aktörsskap i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. I första hand kan studien bidra till kunskapen och samtalen inom aktionsforskning och OU. Dessa traditioner är ense om att det krävs allt högre kompetens hos de personer som engagerar sig som olika slags förändrare i arbetsorganisatoriska utvecklingsprocesser.

Förutsättning och målsättning i OU och aktionsforskning

Stöd från den typ av externa förändrare som aktionsforskare och OU-konsulter utgör, kan bidra till att en utvecklingsprocess sätter igång i ett företag eller en företagsenhet. Målsättningen med den externa förändrarens insatser, är att främja en självförstärkande process av utveckling och lokalt lärande. De personer som berörs av utvecklingsarbetet, ska fortlöpande öka sina möjligheter och sin förmåga att lära av sina erfarenheter och förändra sin organisation på basis av vad de lär sig.

Denna fortsatta process bärs upp av de personer som berörs av utvecklingsarbetet, personer som har en nära koppling till enheten och som involveras i utvecklingsarbetet, chefer och andra ledare. Deras möjligheter och förmåga att verka som interna förändrare, växer till stor del fram som ett resultat av processen.

Alla dessa typer av förändrare - externa, interna och chefer/ledare - utövar enligt min terminologi aktörsskap i den arbetsorganisatoriska utvecklingsprocessen. Förebilden för hur aktörsskapet utövas, utgörs av de roller och strategier som i litteraturen föreskrivs för aktionsforskare och OU-konsulter. För alla typer av förändrare gäller vidare att aktörsskapet, mer eller mindre, uppstår som ett resultat av deras engagemang i processen. Förebilden för hur aktörsskap uppstår, utgörs av de interna förändrare, och det ledarskap, som förväntas växa fram till följd av att förändringsstrategin är inriktad på självutveckling och lärande.

Aktörskap i praktiken

Aktörsskap kan därför betraktas både som förutsättning och målsättning för arbetsorganisatorisk utveckling enligt OU och aktionsforskning. Min studie bör i stor utsträckning kunna bidra med kunskaper om hur olika typer av förändrare/aktörer agerar, och kan agera, i praktiken. Studien är empiriskt förankrad och uttryckligen inriktad på att undersöka aktörer och deras agerande.

Det nuvarande kunskapsläget kännetecknas av att OU till stor del erbjuder färdigförpackade tekniker som konsulter m fl kan tillämpa utan att reflektera. Aktionsforskningen kan i huvudsak erbjuda generella lärdomar och formulera stolta strate-

gier för hur aktionsforskare idealt bör agera. Dessa kunskapsbrister drabbar den potentiella förändraren/aktören. Han kan stå med ett antal färdiga verktyg för att genomföra förändringar, men kan inte använda dem på ett sätt som tar hänsyn till situationen. Alternativet är att han står med en teori om hur han idealt borde agera i olika situationer, men saknar handfast stöd och vägledning för sitt konkreta handlande.

Min studie kan förhoppningsvis överbrygga en del av kunskapsbristerna genom att bidra med kunskaper om hur förändrare handlar och tänker i praktiken. Studien får ett särskilt värde genom att omfatta aktörer inom kända fall av arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten. Till skillnad från andra beskrivningar av olika slags förändringsagenter, knyts aktörernas agerande till bestämda och tydliga sammanhang. Studien kan belysa huruvida aktörens agerande, under ett utvecklingsförlopp, är och bör vara betingat av situationsfaktorer.

I studien undersöker jag dessutom huruvida förändraren/aktörens agerande kan förklaras av hans personliga läggning. Jag låter dock inte personliga egenskaper vara den dominerande förklaringsfaktorn. Därvid skiljer sig studien från en stor del av den tidigare forskningen om förändringsagenter och ledare. Agerandet står hela tiden i fokus.

Expertis, ledarskap och pedagogik

De roller och strategier som föreskrivs för aktionsforskare och OU-konsulter är mina främsta analogier för att granska och förstå aktörsskap. Jag har emellertid kompletterat referensramen med andra begrepp och synsätt. Studien vilar på, och dess resultat kan kanske tillföra något till, vissa andra kunskapsområden;

För det första anknyter jag till frågor om vad som kännetecknar expertisen och kompetensen hos s k förändringsmästare. Studien kan sägas avse: vilken expertis som aktörer i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete besitter, hur expertisen kommer till uttryck i deras agerande, samt, sist men inte minst, hur expertisen utvecklas som ett resultat av de erfarenheter, reflektioner och lärdomar som aktören gör under processens gång.

För det andra har studien beröringspunkter med frågor om ledarskap. Å ena sidan kan agerandet hos de aktörer som studeras, förstås i termer av ledarskap, dvs inflytande över andra människor. Å andra sidan kan det aktörsskap som undersöks och beskrivs i studien, tjäna som förebild för det slags ledarskap som många chefer kan behöva tillägna sig, bl a på grund av att miljön för dagens företag kräver ständigt pågående förändringar.

För det tredje förefaller pedagogiken vara den beteendevetenskapliga disciplin som främst kan underlätta förståelsen för förändraren/aktörens roll och agerande. Det följer av att förändrarens uppgift och ansvar i stor omfattning syftar till att främja lärandet hos de personer som berörs av ett utvecklingsarbete. Så kan t ex aktionsforskare och OU-konsulter i huvudsak betraktas som pedagoger. OU-konsulten behöver inte enbart vara psykologiskt inriktad och aktionsforskaren behöver inte vara snävt sociologiskt orienterad.

Kapitel 3. Metod

I detta kapitel redovisar jag min metod. Jag delar upp och beskriver mitt sätt att genomföra studien i ett antal aktiviteter. De redovisas i en ordning som grovt motsvarar den tidsföljd i vilken jag genomförde dem.

Studien tog sin utgångspunkt i fallstudier av arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten. Ur fallen gjorde jag ett urval av aktörer. Med dem genomförde jag en omfattande datainsamling. Det totala datamaterialet blev föremål för databearbetning och tolkning. Resultatet har granskats av aktörerna.

Kapitlet omfattar i huvudsak en redogörelse för dessa aktiviteter. Inledningsvis utreder jag emellertid mitt metodsynsätt i studien.

Metodsynsätt

Metodsynsätt är den syn på och de antaganden om verkligheten, människan, forskning och den egna forskarrollen som påverkar forskarens arbete. I den här studien har följaktligen vad som kan beskrivas som mitt metodsynsätt kommit in i och påverkat arbetet: i valet att studera aktörsskap i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete, i valet av undersökningsmodell, i val och utformning av metoder och tekniker, i tillämpningen dessa, i det sätt jag presenterar studiens resultat, osv.

Som forskare bör jag vara medveten om mitt metodsynsätt. Jag har också ett ansvar gentemot avhandlingens läsare. De ska själva kunna bedöma hur synsättet kan ha påverkat studien. Jag ska därför redovisa vad jag anser ha kännetecknat mitt synsätt. Det beskrivs i huvudsak med hjälp av författare vars begrepp är relativt väl kända inom den företagsekonomiska forskningen. På så sätt vill jag underlätta för läsaren att pejla och positionera mitt metodsynsätt i denna studie.

Språkbildningsidealet

I den företagsekonomiska forskningstraditionen har ambitionen att utveckla begrepp och modeller alltid varit framträdande. Under en tid reagerade många mot att forskningen, influerad av naturvetenskaperna, blev alltför inriktad på att enbart avbilda och beskriva. Brunsson (1982) knyter an till dessa diskussioner och talar om två vetenskapsideal inom företagsekonomi: "avbildningsidealet" och "språkbildningsidealet". Med den terminologin är det språkbildningsidealet som har känne-

tecknat mitt synsätt. Jag förknippar begreppet språkbildning med att forskaren för en dialog med människor som omfattas av det problem som studeras, samt att forskaren försöker öka möjligheterna för praktiker att benämna och föra samtal om sina förhållanden. Enligt mitt synsätt har forskaren till uppgift att på så sätt generera nya alternativ för människors agerande.

Avbildningsidealet, förklarar Brunsson, är typiskt för naturvetenskaplig forskning. Syftet är att åstadkomma en allt mer korrekt avbildning av de företeelser och system som studeras. Verkligheten antas vara objektivt beskrivbar. Forskaren och dennes metod får inte påverka studieobjekten. Begrepp och slutsatsernas riktighet skall enbart vara baserade på empiriska data. Brunsson kritiserar att avbildningsidealet överförs till samhällsvetenskaplig forskning.

Den företagsekonomiska forskningspraxis som beskrivs i termer av språkbildningsidealet stimulerades av Glaser & Strauss (1967). De utgår i den boken från ett avbildningsideal. Men de tonar ned betydelsen av att pröva teorier och argumenterar istället för vikten av att skapa teori. I den andan presenterar de metoder för att generera teori på empirisk väg. Metoderna innebär att datainsamling, begrepps- och teoriutveckling samspelar med varandra under forskningsprocessen.

Enligt språkbildningsidealet är det inget problem att forskaren påverkar sina studieobjekt. Brunsson hävdar tvärtom att den yttersta meningen med samhällsvetenskaplig forskning är att påverka och förändra sociala system. Den är normativ till sin natur. Så här beskriver han det sätt på vilket forskningen kan påverka och förändra;

"Den verkar genom att skapa 'språk' för att beskriva och förstå olika sociala situationer och genom att förmedla dessa språk till systemens aktörer. Därigenom påverkas aktörernas förmåga att beskriva, förstå och artikulera sin egen situation och andras situation och handlande. Därigenom skapas också nya förutsättningar för handlandet. Vad forskarna tillhandahåller är uppsättningar av begrepp med tillhörande indikationer på hur de kan användas och på hur de hänger ihop." (Sid 106).

- teorigenerering ur empiriska fallstudier;

En konsekvens av språkbildningsidealet är, enligt Brunsson, att teorigenerering blir klart viktigare än teoriverifiering. Forskarna erbjuder språk och praktikerna avgör själva vilket eller vilka språk de ska applicera i sin egen situation. Det är därför en fördel med flera konkurrerande teorier över liknande problem. I viss utsträckning kan forskarna lämna över frågan om vilken teori som är bäst till användarna. Forskningen syftar till att förstå speciella situationer, varför fallstudier är en naturlig forskningsmetod.

Brunsson återvänder till Glaser & Strauss metoder och återupprättar betydelsen av avbildning. Dock inte som ett mål för forskningen. Avbildning är istället en metod för att uppnå språkbildningsmål. Han poängterar hur språkbildningsidealet ställer stränga empiriska krav på forskaren;

"Språkbildningen skall vara empiriskt grundad, dvs vara grundad på systematiska studier av sociala system och situationer. Ett avgörande kriterium på en acceptabel teori är att forskaren kan visa att den kan användas för att bättre förstå den sociala situation som forskaren studerat och använt för teorigenereringsarbetet." (Sid 108).

Avslutningsvis framhåller Brunsson att spridningen av forskningsresultaten ingår som en viktig del av metoden enligt språkbildningsidealet. Spridningen är mest meningsfull om den riktar sig direkt till dem som forskningen avser, till personer med egen erfarenhet av den verklighet som beskrivs.

- teorier med generativ kapacitet;

Språkbildningsidealet betyder att de teorier som forskaren skapar, har ett annorlunda syfte än teorier enligt avbildningsidealet. Istället för att möjliggöra förutsägelse och kontroll, utgör teorierna medel för beskrivning, förståelse, handling och förändring. Det innebär, enligt mitt synsätt, att teorierna bör ha en god "generativ kapacitet", så som detta begrepp har beskrivits av Gergen (1978, 1982) och Cooperrider (1986).

Med generativ kapacitet avses framför allt en förmåga hos teorin att underlätta och stimulera en dialog om sådant som tas för givet, och därigenom generera nya alternativ för människors agerande (Gergen, 1978, sid 1346 och Cooperrider, 1986, sid 27). Cooperrider (sid 33-55) framhåller att en teori med god generativ kapacitet kan underlätta social organisering. Den erbjuder ett gemensamt språk med vars hjälp grupperingar kan benämna, förstå och förändra sin verklighet. Teorin kan vidare utöka visionerna om vad som är möjligt. Den ger styrka, möjliggör gränsöverskridanden och kan hjälpa människor att formulera sin önskvärda framtid. Cooperrider pekar också på betydelsen av hur en teori utformas och presenteras. Teorin kan få en förbättrad generativ kapacitet genom att vara tydlig, kraftfull och logiskt sammanhängande.

Det hermeneutiska kunskapsintresset

Ödman (1979) diskuterar vilket slags kunskap som eftersträvas inom olika vetenskapstraditioner. Han utgår från de tre kunskapsintressen som Habermas har beskrivit: ett "tekniskt", ett "hermeneutiskt" och ett "emancipatoriskt" intresse (sid 34-43). I dessa termer har mitt metodsynsätt haft inslag av det hermeneutiska kunskapsintresset. Jag utgår från att människor agerar inom en verklighet som är individuellt och socialt konstruerad. En forskare behöver därför lägga stor vikt vid att förstå hur de studerade aktörerna kommunicerar kring och tolkar sin verklighet. Detta kräver, enligt min mening, att forskaren etablerar en närhet till dessa personer. Utan närhet går det inte att studera och förstå hur de beskriver och tolkar ett visst sammanhang och sitt agerande i detta sammanhang. Men forskaren behöver också kunna hålla distans till deras beskrivningar. Utan distans är det svårt att generera nya alternativ för deras handlande.

Den hermeneutiska forskningstraditionen erbjuder metoder för att i nära interaktion med de personer som studeras samla in den här typen av kvalitativa empiriska data. Men hermeneutiken visar också hur forskaren kan bearbeta, tolka och förstå dessa data genom att växelvis hålla distans till dem. Tolkningsprincipen går ut på att låta de empiriska data föra en dialog med befintliga teorier, de tidigare erfarenheter och den kunskap som finns tillgänglig i form av forskarens förförståelse.

Ödman förklarar att det tekniska kunskapsintresset dominerar inom naturvetenskaperna, kunskapen berör hur objektiva processer kan kontrolleras. Detta intresse svarar, enligt Ödman, mot nödvändiga men inte tillräckliga förutsättningar för

mänsklig samlevnad. Det emancipatoriska kunskapsintresset syftar till individuell och kollektiv frigörelse, vilken främjas genom kunskap i form av kritik.

Det hermeneutiska kunskapsintresset bygger på att verkligheten ständigt måste benämnas och tolkas för att vi ska förstå den. Ödman förklarar att det hermeneutiska kunskapsintresset ofta är intimt förbundet med det emancipatoriska;

"De hermeneutiska vetenskaperna söker alltså efter möjliga innebörder hos sina studieobjekt. Dessa studeras som texter och språk. Det gäller även handlingar och icke-språkliga livsuttryck, som ju tillkommit i meningssammanhang och måste studeras i sina meningssammanhang för att förstås. Innebörder och meningssammanhang förmedlas och förstås i första hand genom språklig tolkning. Tolkning är följaktligen de hermeneutiska vetenskapernas främsta kunskapsform". (Sid 36).

- kvalitativa metoder för att tolka och förstå;

Den hermeneutiska forskningstraditionen bygger på något mycket allmänmänskligt: att tolka och förstå. Språket spelar en central roll. Nyckelorden är tolkning, förståelse och innebörd. Begreppen mening och betydelse används synonymt till innebörd. Ödman beskriver förståelse som "att se något tydligare" och tolkning som "att ange betydelse" (sid 16, 44).

Lindholm (1979, sid 134) sammanfattar begreppen;

"Jag tycker att man ska se tolkning som ett instrument man använder när man vill förstå. Att förstå ett fenomen betyder för mig bl a att tolka det, dvs att svara på frågan vad för slags fenomen det är. En viktig del av förståelsen av ett fenomen är då att ge det innebörd eller upptäcka dess 'inneboende' innebörd."

Mitt metodsynsätt i studien har således haft hermeneutiska inslag. Studien har varit inriktad på att förstå och tolka aktörerna och deras agerande. Jag har utnyttjat interaktiva och kvalitativa metoder för insamling av data. De studerade aktörernas egna utsagor är det slags empiriska data som har dominerat. De har tolkats genom en dialog med min förförståelse, med befintlig erfarenhet, kunskap och teori.

Aktörssynsättet

Arbnor & Bjerke (1977) urskiljer tre konkurrerande synsätt inom den företagsekonomiska metodläran: "det analytiska synsättet", "systemsynsättet" och "aktörssynsättet". Mitt metodsynsätt har i dessa termer präglats av aktörssynsättet, som till stor del överensstämmer med det redan diskuterade språkbildningsidealet och det hermeneutiska kunskapsintresset. Jag vill ändå anknyta till Arbnor & Bjerkes terminologi eftersom de talar om människan som aktör, ett centralt begrepp i min studie. Det står för att människan betraktas som en handlande varelse och att hon handlar i en verklighet som hon själv är med och skapar. Av aktörsbegreppet följer ett förhållningssätt hos forskaren, till de aktörer som studeras, som innebär att forskaren försöker förstå aktörerna och deras handlingar ur deras eget perspektiv.

Det analytiska synsättet och systemsynsättet antar, enligt Arbnor & Bjerke, att verkligheten kan beskrivas objektivt. I det analytiska synsättet är den kunskap som utvecklas individoberoende och enligt systemsynsättet är den systemberoende. Aktörssynsättet antar däremot att verkligheten är en social konstruktion, den förklaras

utifrån aktörerna och existerar endast som strukturer av innebörder. Man beskriver samband som är flertydiga och förändras i en process av ständig växelverkan. Forskaren utgår från sin förståelse, som ger riktlinjer för tolkningsförfarandet. Förståelsen utvecklas sedan i interaktionen med aktörerna. Resultatet är olika former av språk. (Sid 7 och 11-12).

Det aktörssynsätt som Arbnor & Bjerke presenterar bygger på Silvermans (1970) "the action frame of reference". Enligt Silverman är det intressant att studera aktörers handlande och hur handlingarna har sin grund i meningsskapande aktiviteter, både individuella och sociala. Arbnor & Bjerke resonerar om värdet av den typen av studier;

"Den kunskap som utvecklas blir individberoende i det avseendet, att den refererar till hur olika aktörer eller grupper av aktörer upplever, tolkar och handlar i den verklighet de själva är med och skapar. Aktörssynsättets slutresultat får dock ej betraktas som om det endast ger förklaringar relativt vissa speciella individer. Slutresultatet har, genom det verklighetsantagande aktörssynsättet gör, även en vidare innebörd, i det att det bidrager till en allmän förståelse för olika innebördsstrukturella sammanhang och de dialektiska processer som skapar den sociala verkligheten." (Arbnor & Bjerke, sid 31).

- att förstå ur aktörens eget perspektiv;

Med hjälp av Trankell (1973) vill jag beskriva det förhållningssätt som jag har försökt att anamma till de aktörer som omfattades av min studie. Min ambition har varit att försöka förstå varje aktör och hans handlingar ur aktörens eget perspektiv.

Trankell utreder vad som menas med att förstå en människas handlingar. En sådan förståelse kräver att jag kan försätta mig i den andres situation, så att det blir möjligt för mig att se hennes livsvillkor och fatta hennes existens "som om den vore min egen". Förståelsen förutsätter inte en intuitiv inlevelse så att jag "känner på samma sätt" som den jag vill förstå. Istället betyder det, enligt Trankell, att den andres livsvillkor och perspektiv på den egna tillvaron uppenbaras för mig. Antingen genom att jag själv upptäcker dem eller att någon annan upplyser mig om dem på ett för mig fattbart sätt. (Sid 374-375).

I sin studie har Trankell framför allt försökt att förstå en fru Asp. Hon är mor till sju barn i en finsk zigenarfamilj som de andra innevånarna i kvarteret sluter sig samman för att "bli av med";

"Att förstå fru Asp innebär alltså inte att 'uppleva världen som hon gör' utan att upptäcka de villkor under vilka hon måste handla, så att en egen upplevelse av dessa villkor blir möjlig (där är var och en hänvisad till sina egna resurser). Att förstå fru Asp betyder således inte att se världen ur fru Asps ögon (det kan bara hon göra) utan att se detsamma som fru Asps ögon ser. Det vi gör som forskare, då vi försöker förstå en annan människas handlande, är alltså att vi utforskar denna människas livsvillkor, som de ser ut från hennes utsiktspunkt, och att vi därefter gör dessa villkor urskiljbara för andra." (Sid 375-376).

Det förhållningssätt som Trankell beskriver, har för min del inneburit att jag försökte fatta de studerade aktörernas villkor som om de vore mina egna och se detsamma som deras ögon ser. På samma sätt har jag strävat efter att framställa studiens resultat så att läsaren blir varse aktörernas villkor på ett fattbart sätt och så att även läsaren kan se detsamma som deras ögon ser. Då läsaren upptäcker under vilka villkor som dessa aktörer i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete måste handla, är han

eller hon dock hänvisad till sina egna resurser för att en egen upplevelse av dessa villkor ska bli möjlig.

Av detta följer att läsaren bäst kan tillgodogöra sig avhandlingen genom att läsa den "som om" han eller hon själv vore aktör i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. Jag tror också att vissa forskare har större benägenhet att tillgodogöra sig resultatet än andra. Det förhållningssätt som jag har redovisat, torde främst passa forskare som är handlingsorienterade och/eller som vill skapa handlingsinriktad kunskap. Det kan röra sig om aktionsforskare i utvecklingsarbeten som syftar till såväl förändring som kunskapsutveckling samt forskare vars ambition är att skapa och erbjuda teorier med god generativ kapacitet, dvs teorier som ger användarna ökade möjligheter att beskriva, förstå, agera i och förändra sin verklighet.

- voluntaristisk människosyn;

Jag har relaterat mitt metodesynsätt till Arbnor & Bjerkes aktörssynsätt och jag har beskrivit mitt förhållningssätt till de studerade aktörerna. Dessa inslag i mitt metodesynsätt tror jag också kan förklaras i termer av människosyn. Burrell & Morgan (1979, sid 6) använder därvidlag begreppen "determinism" och "voluntarism" för de extrema positionerna. Determinism innebär att människans handlande antas vara helt styrt av förutsättningar i situationen och miljön. Voluntarism innebär att människan antas vara en helt autonom varelse och kan agera utan yttre restriktioner.

Min människosyn ligger närmare voluntarismen än determinismen. Jag anser att det alltid finns en del givna förutsättningar för människans agerande, t ex i de organisatoriska sammanhang som denna studie avser. De ställer aktören inför vissa problem, krav och förväntningar. Men aktören har i allmänhet stor frihet att själv avgöra hur han eller hon vill tolka, möta och hantera dessa. Aktören kan se och välja bland ett antal handlingsalternativ. En uppgift för forskaren är, som jag ovan har hävdad, att försöka förstå hur aktörer tolkar de villkor under vilka de agerar. På så sätt kan forskaren hjälpa dem att upptäcka och generera nya handlingsalternativ. Jag tror således att flera av de restriktioner som en aktör anser sig bli ställd inför, är subjektiva och sociala konstruktioner.

Verkligheten som en social konstruktion

De tre avsnitten ovan har skilt sig åt vad avser ordval och referenser. Innehållsmässigt har de emellertid gått in i och överlappat varandra. Jag hoppas att de tillsammans har kunnat pejla och tydliggöra det metodesynsätt som jag anser har präglat min studie. Som sammanfattning vill jag lyfta fram synen på verkligheten som en social konstruktion. En sådan verklighetssyn har bl a förts fram av Berger & Luckman (1966). Enligt den synen finns det inte en helt objektiv verklighet om vilken forskare kan erhålla fullständig kunskap. Verkligheten konstrueras socialt, genom att människor tolkar och förstår konkreta händelser och föremål i sin omgivning.

Denna verklighetssyn ger konsekvenser på den typ av kunskap som jag och andra forskare kan generera. Vi kan dels studera hur den socialt konstruerade verkligheten ser ut i speciella situationer och för ett visst slags aktörer, dels hur den sociala konstruktionen generellt går till i sådana definierade sammanhang. Den kunskap som blir resultatet bör presenteras så att den får god generativ kapacitet för aktörer

som verkar i och har erfarenhet från sammanhanget i fråga. Vad forskaren kan erbjuda är språk, dvs uppsättningar av begrepp med tillhörande indikationer på hur de kan användas och hänger ihop. Dessa kan underlätta aktörernas förståelse för, och handlande i, den verklighet som de samtidigt är med och skapar.

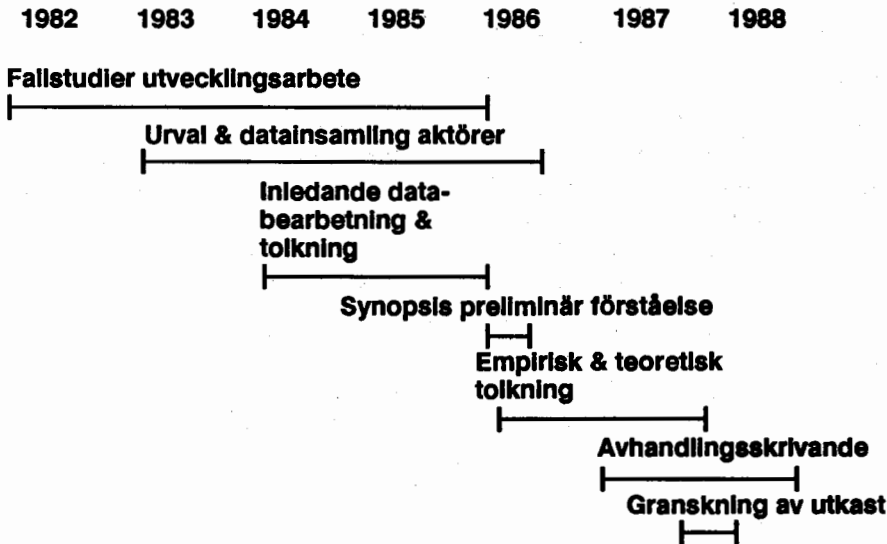
- korrekthet, trovärdighet och användbarhet;

Mitt metodsynsätt kan också sammanfattas i tre krav som jag vill ställa på den kunskap som jag genererar och på det sätt som detta sker;

- Beskrivningarna av den verklighet som jag studerar skall vara korrekta. Jag skall basera mig på tillförlitliga och relevanta empiriska data om de aktörer och sammanhang som beskrivningarna avser. I denna studie har jag utgått från sådana fall av arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete som var väl dokumenterade. I syfte att uppnå korrekthet har jag vidare samlat in och bearbetat många olika slags data om och från aktörerna, och jag har gjort det på flera olika sätt. Därigenom har jag kunnat jämföra och kontrollera olika empiriska observationer emot varandra.
- Mina analyser och tolkningar skall vara trovärdiga, de skall förklara de empiriska data på ett rimligt sätt. De aktörer som har studerats, och andra aktörer med erfarenheter från liknande sammanhang, bör kunna känna igen sig. För att läsaren ska kunna bedöma trovärdigheten, redovisar jag löpande i avhandlingen de empiriska data på vilka mina tolkningar och begrepp är baserade. I tolkningsarbetet har jag vidare använt den kunskap som tidigare forskning har erbjudit. Tolkningarna av de empiriska observationerna har vuxit fram i en dialog med befintliga teorier. Jag har försökt att stämma av, och göra det möjligt för läsaren att stämma av, hur mina tolkningar är relaterade till existerande kunskap inom området.
- Resultaten, den kunskap som genereras och presenteras, skall vara användbara. De skall underlätta för olika aktörer att beskriva, förstå, agera i och förändra det slags situationer och sammanhang som studien avser. Som jag tidigare har berört, anser jag att min uppgift som forskare är att visa aktörer vilka handlingsalternativ som finns, och hjälpa dem att skapa nya alternativ. För att läsaren ska kunna bedöma användbarheten i studiens resultat, redovisar jag löpande vilka av de studerade aktörerna vars agerande kan beskrivas med hjälp av de begrepp som utvecklas. På så sätt kan användbarheten bedömas genom att granska huruvida de aktörer som hög grad har agerat i enlighet med studiens slutsatser, har lyckats bättre än övriga aktörer, med att hantera, och lära sig att hantera, de problem som kännetecknar arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten. Vidare bör användbarheten kunna bedömas teoretiskt, dvs huruvida resultaten är logiskt sammanhängande och inte strider mot accepterade teorier. För att ge möjligheter att bedöma studiens användbarhet i termer av dess vetenskapliga bidrag, diskuteras slutsatserna i relation till tidigare forskning.

Fallstudier av arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten

Jag ska nu redogöra för mitt sätt att genomföra aktörsstudien. Innan de olika aktiviteterna i genomförandet beskrivs, ger Figur 1 en översikt av hur studien har löpt över tiden.



Figur 1. Aktiviteter i studiens genomförande.

Som första aktivitet tar jag här upp fallstudierna av nio arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten. Jag beskriver främst hur de utgjorde ingångsvärden för aktörsstudien. I respektive fallstudierapport (se litteraturförteckningen) finns i detalj redovisat hur fallstudien i fråga genomfördes.

Fallstudiernas genomförande i stort

De utvecklingsarbeten som studerades hade haft sin upprinnelse i slutet av 1960-talet eller i början av 1970-talet och berört arbetsorganisatoriska frågor i syfte att förbättra arbetsvillkoren för de anställda. De uppföljande fallstudierna inleddes med insamling och analys av skriftliga dokument. Huvuddelen av datainsamlingen skedde därefter genom intervjuer. I de flesta av fallstudierna talade vi med ett tiotal personer som hade medverkat i och varit berörda av utvecklingsarbetet i företaget eller enheten.

I två av fallstudierna genomförde vi enkätundersökningar och ytterligare intervjuer. Enkätresultaten jämfördes med resultaten av de undersökningar som hade gjorts i samband med utvecklingsarbetenas genomförande. I samtliga fallstudier återförde vi

ett eller flera rapportutkast till de intervjuade. Fallbeskrivningen diskuterades, vidareutvecklades och korrigerades till dess att den blev godkänd.

Den övergripande metoden för fallstudierna kan beskrivas som "historisk hermeneutik", vi ville klarlägga "vad som faktiskt hade hänt" i företagen (Ödman, 1979, sid 52). Vi granskade historiska dokument och talade med relevanta personer. I ett eller flera varv återförde och diskuterade vi våra data och våra förslag till tolkningar.

Ingångsvärden för aktörsstudien

Fallstudierna har på flera sätt varit basen för aktörsstudien. Framför allt var det under dem som min nyfikenhet på eldsjälar och mina frågor om aktörsskap växte fram. De har dessutom utgjort viktiga ingångsvärden i metodhänseende.

- objektiviserad beskrivning;

Varje fallstudie resulterade i en dokumenterad beskrivning av utvecklingsarbetets genomförande och effekter. Den beskrev den allmänt accepterade bilden i företaget, en "objektiviserad" beskrivning av problem, händelser osv (Arbnor & Bjerke, 1979, sid 144). Studierna av varje enskild aktör och hans agerande, kunde bedrivas och ställas emot denna. De utsagor och andra data som insamlades från aktören, beskrev hans subjektiva bild, vilken kunde kontrolleras mot den objektiviserade bilden.

Med Ödmans (1979, sid 53) termer, kan studien av enskilda aktörer och deras agerande, beskrivas som ett skifte i tolkningsform. Medan fallstudierna syftade till "tolkning av yttre verklighet", innebar aktörsstudien "existensiell tolkning". Aktörens utsagor tolkades som "uttryck för en livssituation", hur han definierar "sig själv", "världen", och sin "relation till världen". Utsagorna var, i mina ord, uttryck för hur aktören definierar sin personliga läggning, det sammanhang i vilket han utövar aktörsskap, och sitt agerande i detta sammanhang.

Mitt faktiska tolkningsarbete bedrevs som "ett samspel mellan existensiell tolkning och tolkning av yttre verklighet", ett utvecklingsarbete har kunnat belysas genom dess "existensiella innebörd" för de aktörer som medverkade (Ödman, 1979, sid 54). Vi kunde öka förståelsen för vad som hade hänt i utvecklingsarbetet, genom att förstå vilken innebörd som aktörerna tilldelar sig själva, sammanhanget och sitt agerande. Samtidigt har trovärdigheten i tolkningarna angående en enskild aktör kunnat öka, genom att klargöra hur de hänger samman med vad som har hänt i utvecklingsarbetet enligt den objektiviserade fallbeskrivningen.

- underlag för problemanalys och datainsamling;

Jag analyserade fallbeskrivningarna i syfte att urskilja problem som kännetecknade samtliga eller flera av utvecklingsarbetena. Analysen inriktades på problem med kritisk betydelse, i den meningen att aktörernas sätt att hantera dem, hade stor betydelse för utvecklingsarbetets genomförande och effekter. Jag identifierade problem som ofta återkom, som var svåra att lösa och som olika aktörer föreföll ha hanterat på olika sätt.

Problemanalysen gav underlag för datainsamlingen i aktörsstudien. Den medförde att jag kunde formulera och ställa problemorienterade och relevanta frågor till aktörerna. Fallstudierna bedrevs sekventiellt. Med en viss eftersläpning i tiden bedrevs insamling och tolkning av data i aktörsstudien. Den påverkades därför under hand,

allt eftersom fallstudierna avslutades och gav skäl och möjligheter att vidareutveckla analysen.

De problem som återkom i flera eller samtliga fall av utvecklingsarbete, kallade jag för "allmänna" problem. Inför intervjun med en enskild aktör, granskade jag alla tillgängliga data avseende det utvecklingsarbete i vilket han hade medverkat. Det utmynnade i en lista av "fallspecifika" problem. De beskrevs ofta i termer av kritiska händelser vilka aktören hade haft att hantera under utvecklingsarbetet. Med varje enskild aktör, utgick jag från det utvecklingsarbete i vilket han hade medverkat. Intervjuerna fokuserades till specifika problem och förhållanden, vilket torde ha främjat tillförlitligheten i de data som samlades in om aktören och hans agerande.

- kontakt med eldsjälär;

Fallstudierna var ett utsökt tillfälle att komma i kontakt med personer som hade engagerat sig starkt i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. Jag fick tillgång till eldsjälär. Genom de personliga kontakter som inleddes, lades grunden för min fortsatta interaktion med dem. De intervjuer som jag sedan genomförde, krävde att de kände tillit och förtroende för mig. Jag kunde endast erhålla tillförlitliga data, om de öppet ville beskriva och reflektera över sin person, sitt agerande och sina erfarenheter.

Under fallstudiernas genomförande kom jag, som regel, att sammanträffa med de personer som sedemera studerades som aktörer, i intervjuer om de utvecklingsarbeten i vilka de hade medverkat och vid fallstudiernas återföring. På så sätt fick jag viss kunskap om dem och deras agerande. Tillsammans med andra data, dokument och beskrivningar från andra personer, gav detta underlag inför kommande aktörsintervjuer.

Inför intervjun med en enskild aktör ställde jag samman ett underlag i termer av "aktörsspecifika" problem. Det byggde i stor utsträckning på data om kritiska händelser i vilka aktören hade varit inblandad under utvecklingsarbetet. I intervjun penetrerade jag hur aktören hade agerat i sådana konkreta och viktiga händelser. På så sätt ökade tillförlitligheten i de data som erhöles.

Urval av aktörer

Datainsamlingen för aktörsstudien genomfördes vanligen i samband med återföringen av den slutliga fallstudierapporten till enheten eller företaget i fråga. Inom vart och ett av de nio fallen av utvecklingsarbete, har en eller fler aktörer valts ut och studerats. I tre av fallen har en aktör studerats, i fem fall två aktörer och i ett fall tre aktörer. Jag ska här beskriva urvalsförfarandet och diskutera ett bortfall.

Urvalskriterier

Jag formulerade två urvalskriterier;

1. Personen skulle själv ge uttryck för starkt personligt engagemang i utvecklingsarbetets genomförande, intresse för dess effekter och konsekvenser. Engagemanget kunde ha visat sig under vår fallstudie och/eller i att han hade dokumenterat sina

och andras erfarenheter från utvecklingsarbetet. Vid min sondering kunde han också ha uttryckt ett stort intresse för att tala vidare om sina erfarenheter och lärdomar.

Kriteriet syftade till att urskilja personer som själva påstod, att de hade varit starkt engagerade i utvecklingsarbetet, att de hade engagerat sig för att påverka dess genomförande och effekter, och att de genom sitt engagemang också har haft en reell betydelse för utvecklingsarbetet.

2. Flera andra personer i företaget eller enheten, skulle utpeka personen som "viktig", "drivande", "betydelsefull", "inflytelserik" el dyl. Under fallstudien fick de personer som intervjuades en öppen fråga: "Vilka personer bedömer du som viktiga för utvecklingsarbetet?". En majoritet skulle därvid ha nämnt personen i fråga. Han kunde också utpekas i dokument om utvecklingsarbetet.

Kriteriet syftade till att urskilja personer som enligt sin omgivning var de mest betydelsefulla i respektive fall av utvecklingsarbete, dvs personer som enligt den objektiverade bilden i företaget hade haft en reell påverkan på utvecklingsarbetet och dess effekter.

Teoretisk mättnad och prioriteringsregler

Min ambition var att, ur de nio fallen, välja ut enbart och helst alla personer som uppfyllde de två urvalskriterierna. Vanligtvis blev urvalen lätta att göra. Det framkom tydligt vilken eller vilka personer som uppfyllde de två kriterierna i respektive utvecklingsarbete. Det handlade i tre fall om en person och i de andra sex fallen om två till fem personer.

Urvalskriterierna var relativa och jag måste hushålla med forskningstiden, dvs sätta en gräns för hur många och vilka personer som skulle väljas ut. Jag försökte följa principen om "teoretisk mättnad" (Glaser & Strauss, 1967, sid 61). Den innebar: fortsätt att välja ut och studera ytterligare aktörer, till dess att de tillkommande empiriska data varken bryter mot eller tillför något nytt till de dittills utvecklade begreppen och tolkningarna.

Jag kompletterade principen med följande tre prioriteringsregler;

A. I vart och ett av fallen skulle den allra tydligaste aktören väljas ut, utifrån de två urvalskriterierna. Det var i de flesta av fallen enkelt att göra. I studien relaterar jag aktörer och deras agerande till specifika fall av arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten. Jag vill förstå samspelet mellan aktör och sammanhang på ett så variationsrikt sätt som möjligt. Motiven till denna prioriteringsregel var därför att jag ville utnyttja de data, de kontakter och de objektiverade beskrivningar som fallstudierna redan hade givit. Regeln skulle möjliggöra maximal variation - inom aktörsstudiens avgränsningar - av utvecklingsarbeten.

B. Om det fanns fler än en tydlig aktör i ett visst fall, skulle jag prioritera aktörer som kunde komplettera den bild av utvecklingsarbetet, som den tydligaste aktören gav. Det innebar att aktörer valdes ut, som hade haft en annorlunda roll eller givit uttryck för en annan uppfattning om utvecklingsarbetet, än den först utvalde. I något fall var en senare utvald aktör närmast att betrakta som ett slags motaktör till den först utvalde. I andra fall kompletterades interna aktörer med externa. Denna

prioriteringsregel skulle möjliggöra maximal variation av aktörer inom respektive utvecklingsarbete. Motivet var även här att få en så rik bild som möjligt av samspelet mellan aktör och sammanhang samt att på bästa sätt bidra till förståelsen av vad som hade hänt i respektive utvecklingsarbete.

C. Jag skulle slutligen prioritera på ett sätt som gav variation vad avser aktörernas relation till den enhet och det företag som utvecklingsarbetet omfattade. Då såg jag till studien i sin helhet, de nio fallen av utvecklingsarbete sammantagna. Mitt motiv var, alltjämt, att möjliggöra en så variationsrik förståelse som möjligt av samspelet mellan aktör och sammanhang;

- Hade aktören haft en extern eller intern relation till företaget?
- Hade aktören haft en nära koppling till den enhet i vilken utvecklingsarbetet hade bedrivits?
- Vilken typ av befattning hade den företagsinterne aktören haft, t ex linje eller stab, och på vilken nivå i företaget låg denna?
- Hade aktören agerat utifrån en formell position eller utifrån sin personliga övertygelse?
- Hade aktören medverkat utifrån sin uppgift i företaget eller i egenskap av facklig representant eller förtroendeman?

Bortfall

På basis av urvalskriterierna, principen om teoretisk mättnad och prioriteringsreglerna, kom jag att tillfråga sammanlagt 17 personer huruvida de ville delta i en aktörsintervju. Bland dem föll en person bort. Jag hade tillfrågat honom, trots att han endast med tvekan uppfyllde de två urvalskriterierna. Han var facklig förtroendeman och svarade för att bevaka arbetsorganisatoriska frågor inom det företag som utvecklingsarbetet omfattade. Han skulle kunna komplettera bilden av detta utvecklingsarbete med ett nytt perspektiv (prioriteringsregel B). Dessutom var fackliga representanter eller förtroendemän ett slags aktörer som var svagt representerat i mitt totala urval av aktörer (prioriteringsregel C).

Han avböjde sin medverkan i en aktörsintervju. Motiveringen var att han "inte kände igen sig" i min beskrivning av vad en "aktör" är för något. Beskrivningen motsvarade innebörden i de två urvalskriterierna. Av detta bortfall drog jag två lärdomar. För det första, att urvalskriterierna hade en förmåga att selektera. De var tydliga både för mig och för de personer som tillfrågades. För det andra, att jag skulle tillämpa kriterierna strikt och inte låta de tre prioriteringsreglerna styra förrän kriterierna först var uppfyllda.

Datainsamling

Datainsamlingen med de aktörer som valdes ut omfattade sex komponenter: fallstudieanalys, dokumentstudier, skriftliga frågeformulär, kritiska händelserintervju, kartläggning av kognitiva strukturer och personintervju. De tre sist nämnda kompo-

nenterna genererade mest data och genomfördes i nära interaktion med aktörerna. Det är därför naturligt för mig att referera till datainsamlingen som "aktörsintervjun".

Först ska jag diskutera några överväganden som låg till grund för datainsamlingen i stort. Därefter presenteras de tre först nämnda komponenterna, de som genomfördes i anslutning till, men inte under, mitt möte med respektive aktör.

Slutligen redovisas de tre intervjukomponenterna. De genomfördes som regel under en hel dags sammanträffande mellan mig och respektive aktör. Tidsåtgången för själva intervjuarbetet låg mellan fem och sju timmar. Med två av de 16 studerade aktörerna genomfördes dock förkortade intervjuer på ca två timmar. En av dessa två intervjuer genomförde en forskarkollega i mitt ställe. Samtliga 16 aktörsintervjuer spelades in på band, vilket kom att resultera i band omfattande sammanlagt ca 75 inspelade timmar.

Tillbakablickande metod

Aktörsstudien tog sin utgångspunkt i sådana fall av arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten som i huvudsak hade genomförts i början av 1970-talet. Förutsättningarna för datainsamlingen, när denna skulle genomföras, var följaktligen att aktörerna hade varit engagerade i utvecklingsarbeten som ägt rum 10-15 år tidigare. Det innebar att studien med nödvändighet skulle få ett drag av historisk eller tillbakablickande metod.

En grundläggande metodologisk fråga var därför hur jag skulle kunna insamla data om, och försöka förstå, händelser som hade inträffat i dåtid. Jacobsson (1984, sid 35) beskriver svårigheterna med att rekonstruera händelseförlopp; personer glömmar sådant som hände långt bak i tiden, de ger olika bilder av samma händelser, grupper utvecklar allmänt accepterade uppfattningar om hur ett skeende har gått till, varje person riskerar att uppfatta sig själv som mer central än vad han egentligen är, osv.

Ambitionen att förstå dåtida händelser och förlopp, motsvarar en strävan att klarlägga "vad som faktiskt hände", dvs den tolkningsform som Ödman (1979, sid 52-53) kallar "tolkning av yttre verklighet" eller "historisk hermeneutik". Den var central i fallstudierna. I aktörsstudien stod aktörsskapets "existensiella innebörd" (sid 54) för aktörerna i fokus, men trovärdigheten i och användbarheten av dessa tolkningar var beroende av att de kunde relateras till "vad som faktiskt har hänt" i utvecklingsarbetena.

Datainsamlingen inbegrep således de svårigheter som en tillbakablickande studie för med sig. Jag ska strax redogöra för hur jag har hanterat dessa förutsättningar. Först vill jag dock diskutera de eventuella styrkor som kan ha legat i studiens angreppssätt. Jag tror att det inbegrep vissa fördelar vad avsåg möjligheterna att samla in och tolka, relevanta och tillförlitliga data.

- långsiktiga effekter;

I aktörsstudien insamlades data om hur aktörer har agerat för att påverka arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. Jag vill hävda att de kunde tolkas på ett mer trovärdigt och meningsfullt sätt, tack vare att vi först hade kartlagt de långsiktiga ef-

fekterna av utvecklingsarbetena. Det är först på längre sikt som konsekvenserna av den här typen av utvecklingsarbete går att avläsa och förstå. Jag har gått igenom och gjort en översikt av litteraturen om utvärdering av organisatoriskt förändringsarbete. Den är samstämmig när det gäller värdet av att utvärdera effekterna på längre sikt. (Se Philips, 1982 och Philips & Stjernberg, 1982).

- distans och öppenhet;

De studerade aktörerna hade uppnått en viss välgörande distans till utvecklingsarbetena och sina engagemang i dessa. Därför kunde de vara förhållandevis öppna och ohämmade när de beskrev och reflekterade över utvecklingsarbetena, sitt eget och andras agerande i dessa. Jämfört med samtal som tar upp förhållanden i nutid, kunde aktörerna tala med låg risk för att störa sig själva, andra personer och sociala relationer.

- data om lärande;

Aktörerna kunde beskriva vad de har lärt sig av sitt engagemang i utvecklingsarbetet och hur deras lärande har gått till. De kunde också relatera sina erfarenheter från de studerade fallen av utvecklingsarbete, till senare erfarenheter. Lärdomarna från utvecklingsarbetet torde ha blivit bättre artikulera, tack vare att de har haft möjligheten att pröva dem mot andra och senare erfarenheter. Jag kunde kontrollera aktörernas utsagor, om sitt agerande i de studerade utvecklingsarbetena, mot kunskaper om deras senare engagemang och erfarenheter.

Jämförande mångdataansats

Trots eventuella fördelar var min uppgift att hantera de begränsningar som en tillbakablickande metod medför, i syfte att på bästa möjliga sätt klarlägga vad som har hänt i utvecklingsarbetena och vad enskilda studerade aktörer har gjort. Jag beskriver mitt angreppssätt som en jämförande mångdataansats, vilket påminner om "källkritisk granskning" och "triangulering" (Månsson & Sköldberg, 1983, sid 184 ff) samt "historisk förklaring" (Arbnor & Bjerke, 1979, sid 349 ff).

Principen har varit att samla in och jämföra många olika data avseende aktörerna och deras agerande;

- Jag har kombinerat flera olika tekniker för datainsamling.
- Data har samlats in från flera olika källor. Jag har utnyttjat historiska dokument och flera olika sk berättande källor, dvs olika personer - vid sidan av den enskilde aktören i fråga - som har förmedlat sina respektive bilder.
- Data kommer från olika tidpunkter, dels från den dåtid då utvecklingsarbetena genomfördes, dels från den nutid då jag gjorde aktörsintervjuerna.
- De empiriska data låg på olika "inferensnivå", från data som var relativt direkt observerbara för mig, till aktörens rekonstruktioner, reflektioner och tolkningar (Argyris, 1982, sid xviii).
- Jag har strävat efter att samla in data om den enskilde aktören, som berör olika nivåer eller djup i hans personliga läggning, från hur han "säger sig vara", till hur han faktiskt "är".

Min ambition har varit att minska riskerna för enögdheter och förvrängningar i det datamaterial som samlades in. Genom att samla in många olika slags data och göra det på flera olika sätt, kunde jag ställa olika data bredvid varandra och kontrollera dem emot varandra. Jag har gjort korsvisa granskningar. Den kvarvarande och sammanlagda bilden har jag betraktat som den bästa möjliga beskrivningen av vad som "har hänt", vad en aktör "har gjort" och hur han "är".

Fallstudieanalys

Fallstudieanalysen utgjorde den första av de sex komponenterna i datainsamlingen. Jag har redan berört hur den genererade data inför respektive aktörsintervju. Den resulterade i en uppsättning allmänna, fallspecifika och aktörsspecifika problem. De två sistnämnda typerna av problem, beskrev jag ofta med hjälp av kritiska händelser. Samtliga intervjuanteckningar från det aktuella fallet av utvecklingsarbete granskades inför aktörsintervjun. Jag drog fram utsagor och uppfattningar från olika personer som avsåg aktören och hans agerande i utvecklingsarbetet.

Dokumentstudier

Fallstudierna, och fallstudieanalyserna inför respektive aktörsintervju, inbegrep en granskning av olika dokument om utvecklingsarbetena i fråga. Det rörde sig i första hand om dokument som hade tillkommit i samband med utvecklingsarbetenas genomförande, rapporter o dyl till vilka det fanns skäl att fästa en hög grad av tilltro. I flera fall kunde jag ur dokumenten plocka dåtida beskrivningar av insatserna från den eller de aktörer som studerades. Ibland inkluderade dokumenten också citat av aktören eller aktörerna.

Från fem av de 16 studerade aktörerna har jag vidare haft tillgång till och granskat dokument som de själva har skrivit. För samtliga fem har det rört sig om dokument som skrevs i dåtid, dvs i anslutning till de utvecklingsarbeten i vilka de medverkade. Från tre av dem har jag dessutom läst senare och i nutid skrivna dokument om arbetsorganisation och utvecklingsarbete.

Skriftliga frågeformulär

I förberedelserna inför aktörsintervjun, bad jag aktören att fylla i tre frågeformulär. De avsåg hans personliga läggning. I likhet med de flesta instrument av det här slaget, gav de kunskaper om respondentens "uttryckta teorier" ("espoused theories", enligt Argyris & Schön, 1974), dvs de egenskaper som aktören vill påstå styr hans handlande, utan att så nödvändigtvis är fallet. Formulären mätte en ylig nivå i aktörens läggning, hur han "säger sig vara" snarare än hur han "är". De genererade strukturerade data om den bild av sig själv som aktören ville förmedla.

- attityder till förändringar;

Med den s k ATF-skalan mätte jag aktörernas "attityder till förändringar". Skalan är konstruerad av Ekvall med utgångspunkt i forskning om emotionell flexibilitet och rigiditet. Den har sedermera vidareutvecklats och kallas numera FS-skalan där F står för "förändring" och S står för "stabilitet". (Ekvall & Holmquist, 1986).

- stil som problemlösare och beslutsfattare;

Med det s k P-B-formuläret mätte jag aktörernas "stil som problemlösare och beslutsfattare". Det är också konstruerat av Ekvall (Ekvall & Arvonen, 1983), men bygger på Kolbs teorier, metoder och mätinstrument angående lärande och inlärningsstilar (Kolb, 1976, 1984).

- organisationsteori;

Aktörernas "organisationsteori" kartlades med hjälp av ett frågeformulär som jag kallade för "Organisationer och organisationsförändringar". Jag utgick från ett formulär som är konstruerat av Bowey (1980) och som undersöker i vilken utsträckning respondentens åsikter motsvarar fyra olika organisationsteoretiska skolbildningar: "Classical", "Systems Perspective", "Pluralist" och "Human Needs Orientation".

Kritiska händelserintervju

Aktörsintervjun inleddes med den s k kritiska händelserintervjun. Det var den komponent som tidsmässigt dominerade mitt möte med aktören. I de flesta fall genomfördes den på drygt två timmar, men ibland tog den upp emot fyra timmar i anspråk.

- dialog;

Interaktionen mellan mig och aktören hade karaktären av dialog. Intervjun var ingen ensidig utfrågning utan kännetecknades av intensitet, ömsesidighet, växelverkan och ett gemensamt utforskande. Lindström (1974, sid 71) beskriver dialogen som "en metod för interaktiva studier" och förklarar;

"Vid dialogen kan man direkt avläsa motpartens reaktion, korrigera missförstånd, tillskjuta kompletterande information, och även själv upptäcka egna missförstånd samt få ny och oväntad information, vilken gör det nödvändigt att förändra de egna förutsättningarna. I det ideala fallet fortsätter dialogen tills dess båda parterna kommer fram till en gemensam förståelse, vilken kan innebära att båda har förändrat sin ursprungliga uppfattning".

- aktörens agerande;

Intervjun var fokuserad på aktörens agerande. Den utgick från det specifika händelseförloppet i det fall av utvecklingsarbete i vilket aktören hade medverkat. Benämningen "kritiska händelser" kommer av att intervjun i huvudsak var inspirerad av "The Critical Incident Technique", en teknik för att samla in tillförlitliga och relevanta data om människors handlande i kritiska situationer (Flanagan, 1954, och Brunander, 1975).

Aktören uppmanades att återge och reflektera över kritiska händelser i utvecklingsarbetet. Vid någon eller några av de kritiska händelser som togs upp under intervjun tillämpade jag den rollspelsteknik som Argyris (1982) har utvecklat. I ett rollspel med mig fick aktören agera sig själv i en situation som motsvarade den kritiska händelsen. Tekniken syftade till att levandegöra och konkretisera hans sätt att agera och interagera, att få tillförlitliga data på en låg inferensnivå. I Argyris & Schöns (1974) termer var det en teknik för att försöka komma bakom aktörens uttryckta handlingsteorier, att också försöka få en bild av hans teorier-i-praktiken ("theories-in-use"), hans implicita handlingsteorier.

Jag strävade efter att aktören själv skulle identifiera och lyfta fram kritiska händelser. För att möjliggöra det, bad jag honom att redan i sina förberedelser inför intervjun;

"Fundera över några 'kritiska händelser' i utvecklingsarbetet. Med kritisk händelse avser jag en händelse eller episod där du var inblandad och som var avgörande, kritisk eller viktig för utvecklingsarbetets bedrivande. Tänk på tillfällen som var svåra och problematiska. Händelser som kanske var förenade med starka känslor - ilska, glädje, besvikelse, osv - och där du och andra lärde er något nytt och väsentligt. Var beredd att vid intervjun berätta vad som hände och speciellt vad du själv gjorde."

I andra hand försökte jag få aktören att, under dialogens gång, erinra sig kritiska händelser. Det skedde främst genom att ställa öppnande frågor angående "starka minnen och episoder". Min teknik var att använda tendensiösa och känsloladdade formuleringar och motformuleringar: "vad var framgång respektive misslyckande?", "det bästa respektive det sämsta?", "roligaste respektive tråkigaste?" och "vad är du stolt över respektive ångrar du?".

Det tredje sättet att lyfta fram kritiska händelser var att jag föreslog sådana händelser. Jag utgick från de fall- och aktörsspecifika problem som hade ställts samman inför intervjun. För det mesta hade aktören redan hunnit ta upp dessa problem under intervjun.

- aktörens råd och lärdomar;

Vid sidan av att penetrera kritiska händelser, tog jag upp en del andra frågor som berörde aktörens agerande. Jag bad honom beskriva sin egen roll och insats i utvecklingsarbetet. Han ombads att, baserat på sina erfarenheter, formulera de råd som han vill ge till andra personer som engagerar sig i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. Jämfört med de data som samlades in med hjälp av de kritiska händelserna, hade aktörens svar på de här frågorna en annorlunda valör. De gav främst en bild av hans uttryckta handlingsteorier.

Andra frågor gällde vilka konsekvenser som aktörens engagemang i utvecklingsarbetet hade lett till, på kort och lång sikt. Jag ville speciellt undersöka vad aktören hade lärt sig av sitt sätt att agera i utvecklingsarbetet. Han ombads berätta huruvida han hade engagerat sig i några andra och senare utvecklingsarbeten och hur han hade agerat i dessa. Jag var då särskilt uppmärksam i de fall aktören uppgav sig ha agerat på ett annorlunda sätt. Han uppmanades att reflektera över dessa skillnader, varför han agerade på ett nytt sätt och huruvida det hade givit honom andra erfarenheter och lärdomar.

Att formulera och ställa relevanta frågor

Aktörsintervjuerna kom att förändras en del under studiens genomförande. Den sista intervjun var till stora delar annorlunda, än den inledande intervjun som jag hade genomfört drygt tre år tidigare. De successiva förändringarna berodde på att jag hela tiden vidareutvecklade, prövade och modifierade min förståelse och mina tolkningar.

Kritiska händelserintervjun var central för studien i sin helhet. Den förändrades allt eftersom det växte fram en bild av de allmänna problem som samtliga aktörer tycktes ha haft att hantera. Intervjun kom därför att under hand inkorporera moment i

vilka jag dels testade och vidareutvecklade mina preliminära tolkningar, dels sökte efter motsäggande information varigenom förståelsen kunde förändras i oväntade riktningar.

Detta ställde krav på mitt förhållningssätt. Jag måste följa vad Ödman (1979, sid 186) beskriver som "det öppna frågandets princip", dvs förhålla mig till aktörerna som om jag "inte visste svaret" på de frågor som jag ställde samt pröva alternativ till mina preliminära tolkningar så att min förståelse kunde modifieras. Samtidigt krävde detta att jag verkligen hade några explicita, om än preliminära, tolkningar att utgå ifrån i mina frågor. Det successiva tolkningsarbetet innebar, enligt min bedömning, att jag inte visste svaret på mina frågor, men väl att jag i varje intervju kunde formulera och ställa relevanta frågor.

Arbner & Bjerke (1979, sid 127-128) beskriver ett sådant förhållningssätt i termer av "ärlig fråga";

"För att ställa en ärlig fråga måste man veta vad man inte vet och när man vet att man inte vet använder man inte någon direkt metod, eftersom detta skulle innebära att man endast velat veta mera grundligt på det sätt man redan visste".

Kartläggning av kognitiva strukturer

Denna komponent av aktörsintervjun beskrev jag för aktörerna som;

"En övning som går ut på att få en bild av ditt 'sätt att tänka' avseende arbetsorganisation och arbetsorganisatoriska förändringar".

Min ambition var att komplettera studiens övriga datainsamling, som i huvudsak gav kvalitativa intervjudata. Kartläggningen av kognitiva strukturer skulle vara en teknik som gav kvantifierbara, eller åtminstone statistiskt bearbetningsbara, data.

- övning och statistisk bearbetning;

Jag utnyttjade en teknik som bygger på Kellys (1955) teorier om "personliga konstrukt". Den har utvecklats av bl a Smith, Hartley & Stewart (1978). Aktören ska själv välja ut, benämna och värdera de "konstrukt" enligt vilka han "differentierar" mellan olika "element", i mitt fall mellan olika arbetsorganisatoriska förhållanden. Resultatet bearbetas statistiskt, främst genom faktoranalys eller multidimensionell skalning. Som slutprodukt skapas kvantitativa och grafiska bilder av aktörens kognitiva strukturer.

Tekniken innebar att jag under aktörsintervjun genomförde en övning som vanligtvis tog en dryg timme. Aktören fick bl a arbeta med kort, på vilka påståenden fanns nedskrivna. Jag använde de 32 påståendena i frågeformuläret "Organisationer och organisationsförändringar". Kartläggningen baserades således på Boweys (1980) definitioner av fyra organisationsteoretiska skolor. De utgjorde element vid kartläggningen.

Först genererades och antecknades aktörens konstrukt genom att han jämförde och valde ut påståenden som han ansåg vara lika varandra. Därefter fick han utnyttja sina egna konstrukt, vanligtvis 10-15 stycken. Med en femgradig sifferskala bad jag honom att skatta i vilken utsträckning han ansåg att konstrukten kännetecknade olika element. De sex element som ingick i skattningen var: de fyra skolorna av

organisationsteorier, den organisation i vars utvecklingsarbete han hade medverkat, och den organisation som lever upp till hans ideal.

Övningen avslutades med att jag bad aktören att fritt och med egna ord beskriva vad han ansåg om respektive skola av organisationsteori. Han ombads att sammanfatta sin bild av den organisation i vilken han hade varit engagerad, liksom av den organisation som utgör hans ideal. Slutligen uppmanade jag honom att granska sina skattningar. Jag bad honom att reflektera högt, över den organisation i vilken han hade varit engagerad, i jämförelse med de fyra skolorna och i jämförelse med ideal.

- omprövning av tekniken;

Tekniken var förhållandevis avancerad. Jag kom ganska snart att ompröva det sätt på vilket jag genomförde kartläggningen. Med de fem första aktörsintervjuerna bearbetade jag de insamlade data i en dator, speciellt genom faktoranalys (se Nie et al, 1975, sid 468-513). Jag lade ner mycket tid på att analysera och tolka resultaten. Till en av de fem aktörerna återförde och diskuterade jag den bild som blev slutresultatet.

Utvärderingen av dessa fem kartläggningar visade att enbart övningsdelen gav i stort sett samma information om aktörernas sätt att tänka, som övningsdelen tillsammans med den statistiska bearbetningen och analysen. Det betydde att övningsdelen hade kontrollerats och visat sig ha en god förmåga att samla in data och generera förståelse för aktörernas sätt att tänka. En annan slutsats var att de tillskott som en statistisk bearbetning och analys eventuellt ger, knappast väger upp den arbetsinsats som krävs. Jag beslöt därför att genomföra övningsdelen även under de fortsatta aktörsintervjuerna men att inte göra några fler statistiska bearbetningar och analyser.

Övningen hade visat sig vara ett effektivt sätt att generera välstrukturerade kvalitativa data, dels i övningens första del, i vilken aktören fick formulera sina konstrukt, men särskilt i den avslutande delen. Den innebar att aktören själv sammanfattade, tolkade och reflekterade över sitt sätt att tänka, den bild som hade vuxit fram och klargjorts för honom under övningens gång. Därtill hade övningsinslaget, på grund av att det var så annorlunda i förhållande till aktörsintervjun i övrigt, visat sig ha en revitaliserande effekt på aktören, på mig och på vår interaktion.

Personintervju

Som avslutande komponent i aktörsintervjun hade jag förberett aktörerna på;

"En intervju med dig 'som person', dvs frågor om din bakgrund och uppväxt, din livsstil och personlighet, dina ideal och värderingar. Syftet är att få en djupare bild av den människa som i sitt arbete engagerar sig - blir 'aktör' - i arbetsorganisatoriska frågor."

Intervjun avsåg aktörens personliga läggning. Det bakomliggande syftet var emellertid att samla in data som kunde underlätta tolkningarna av hans agerande i organisatorisk utvecklingsarbete. I jämförelse med de skriftliga frågeformulären, ville jag veta hur aktören "är" som person, och inte bara hur han "säger sig vara".

Eftersom ambitionen var att öka förståelsen för djupare nivåer i aktörens läggning, rådfrågade jag en forskargrupp - vid FARådet - som utvecklar och genomför personlighetsinriktade studier. De har vidareutvecklat intervjuer för att undersöka s k

social karaktär hos individer, i grupper och i olika organisatoriska sammanhang. Social karaktär beskriver de som en teori och en metod för att hantera och förstå värderingar i en organisation samt för att förstå kopplingen mellan en individ och dennes arbete. (Se Edström, Maccoby, Rendahl & Strömberg, 1985, sid 116 och 131-134, samt Maccoby, 1981).

Med deras hjälp kunde jag utforma en intervju som var förankrad i väl utprovade metoder och frågor, men inte mer avancerad än att jag kunde genomföra den inom ramen för min studie och min kompetens. Till detta hörde också det sätt på vilket jag genomförde intervjun. I de ursprungliga studierna av social karaktär, samlade forskarna först in data med hjälp av ett fast intervjuschema. Sedan drog de sig tillbaka för att tolka dessa med hjälp av sin egen expertis. I mina intervjuer hade jag visserligen ett liknande schema som stöd. Men vi förde en dialog. Jag interagerade med aktören så att han och jag tillsammans resonerade om och tolkade olika aspekter i hans personliga läggning.

Personintervjun tog vanligtvis mellan en och två timmar i anspråk. Tidsåtgången berodde framför allt på hur dialogen kom att utvecklas. Vidare kom aktörsintervjuerna att förändras allt eftersom studien avancerade. Det medförde, under hand, att distinktionen mellan kritiska händelse- och personintervjuerna inte längre behövde hållas lika tydlig. Frågor med inriktning på aktörens agerande kunde på ett naturligt sätt sammanflätas med frågor om hans personliga läggning.

Databearbetning och tolkning

Jag har hittills beskrivit studiens metod i tre aktiviteter: fallstudier, urval av aktörer samt datainsamling om och med aktörerna. Men jag har även varit inne på frågor om databearbetning och tolkning. På grund av studiens teorigenererande och förståelseinriktade ansats låter de sig inte beskrivas helt separat från övriga aktiviteter. Datainsamlingen har samspelat med och påverkats av det samtidigt pågående tolkningsarbetet.

I detta avsnitt ska jag i första hand redogöra för mitt praktiska arbete med att bearbeta och tolka det insamlade datamaterialet. Jag koncentrerar mig till det slags tolkningsunderlag som dominerar i studien, aktörernas utsagor om sig själva och sitt eget agerande.

Göra data tillgängliga och ställa krav på tolkningsunderlaget

Aktörsutsagor om sig själva och sitt agerande hade främst genererats vid kritiska händelserintervjun. En del utsagor kunde också hämtas från fallstudieanalysen, dokumentstudierna, övningsdelen vid kartläggningen av kognitiva strukturer samt personintervjun. Däremot erbjöd inte de skriftliga frågeformulären något tolkningsunderlag av det här slaget.

Det allra första steget i databearbetningen var att göra alla dessa data lätt tillgängliga i det praktiska arbetet, att få materialet samlat i form av skriven text. När det gällde fallstudierna, hade jag redan tillgång till alla intervju- och minnesanteckningar. Jag hade också de listor av problem o dyl som jag hade ställt samman inför respektive

aktörsintervju. Bearbetningen vad gällde dokumentstudierna, bestod främst i att välja ut, kopiera och sortera olika utdrag.

De bandinspelade aktörsintervjuerna överfördes till maskinskriven text, vilket vanligtvis gav 100-150 sidor per aktör. För några aktörer kom texten att överskrida 200 sidor. Datamaterialet blev med andra ord omfattande. Sammanlagt gav utskriften av de 16 aktörsintervjuerna ca 2.000 sidor text. Därtill ska läggas diverse texter från fallstudieanalyser och dokumentstudier.

Jag avgjorde också huruvida aktörernas utsagor kunde accepteras som tolkningsunderlag. Som ett tidigt steg i databearbetningen, formulerade jag följande krav på den enskilde aktörens utsagor;

- De skulle kunna kopplas till ett specifikt problem eller en specifik händelse, i vilken aktören hade varit involverad.
- De skulle inbegripa aktörens beskrivning av hur han själv hade agerat i denna händelse eller vid mötet med detta problem.
- De skulle helst fånga vad aktören hade lärt sig genom att ha erfarenhet och agerat i händelsen eller vid mötet med problemet.

Leva med mina data

Mitt inledande tolkningsarbete syftade till att få en närhet till och en känsla för datamaterialet. Det skedde främst genom att läsa, läsa och åter läsa. Upprepade inläsningar av materialet var ett sätt att ta in alla data så att de skulle finnas inom mig. Min strävan var att de skulle ligga där och mogna. Jag ville leva med mina data.

- läsa med penna och glasögon;

Jag läste igenom allt material avseende respektive aktör när utskriften av aktörsintervjun blev klar. Under studiens genomförande, återvände jag sedan en eller flera gånger till varje aktör för att läsa igenom datamaterialet om och från honom. Det kunde t ex ske när jag skulle intervjua andra aktörer från samma utvecklingsarbete. I samband med den sista aktörsintervjun i studien, läste jag i en samlad omgång igenom allt material avseende samtliga 16 studerade aktörer. Det var väsentligt att läsa materialet med pennan. Jag strök under, skrev ner kommentarer, frågor och reaktioner. De aktörsutsagor markerades som såg ut att vara relevanta och acceptabla som tolkningsunderlag.

Det var en massiv och tidvis överväldigande uppgift att ta sig an den stora mängd data som studien genererade. Textmaterialet kunde ibland vara svårångat och förvirrande. Då klingade professor Gunnar Westerlunds ord i mina öron. Vid en lektion i vetenskapsteori hade han förklarat: "en forskare utan teori blir ett lealöst offer för sina data". Jag försökte se till att det inte skulle bli fallet. Samtidigt som jag ville leva nära datamaterialet, gällde det att hålla en viss klargörande distans.

I Westerlunds terminologi handlade det om att ha på sig vissa "glasögon" under läsningen. I mitt fall bestod glasögonen av: min grundläggande modell för att undersöka aktörsskap, de krav som ställdes på utsagor för att de skulle accepteras

som tolkningsunderlag, samt, det jag redan trodde mig veta om aktörsskap efter att ha granskat tidigare forskning, befintliga teorier och erfarenheter.

- den hermeneutiska spiralen;

Successivt växte en känsla och förståelse fram för datamaterialet. Processen kan beskrivas med hjälp av begreppen förförståelse och den hermeneutiska spiralen. De står för att förståelse utvecklas i en dialog mellan forskarens förförståelse och empiriska data om det fenomen som studeras. Det innebär att förståelsen inte är något som helt och hållet ligger inbyggd i de empiriska data och väntar på att bli upptäckt, utan något som forskaren är med och konstruerar med hjälp av sin förförståelse. Enligt Ödman (1979, sid 78-84) fångar begreppen en grundläggande svårighet i allt tolkningsarbete: "vi kan inte förstå utan att redan ha förstått". Icke desto mindre, fortsätter Ödman, måste man på något sätt ta sig in i och starta den hermeneutiska spiralen: "en rudimentär förförståelse kan vara tillräcklig för att processen ska sätta igång".

Ambitionen i det inledande tolkningsarbetet var att i möjligaste mån låta de empiriska data ligga till grund för den framväxande förståelsen. Just därför behövde jag klargöra min förförståelse, i syfte att hantera den på ett så medvetet sätt som möjligt. Jag försökte inte förtränga eller bortse från min tidigare erfarenhet av och förståelse för organisationer, utvecklingsarbete, engagerade individer osv. Det går inte. Istället gällde det att välja och definiera glasögon så att de blev ett hjälpmedel i det empiriska tolkningsarbetet, speciellt för att sätta igång förståelseprocessen, starta den hermeneutiska spiralen. Min förförståelse användes för att generera förslag till möjliga tolkningar och arbetshypoteser. Jag lät dessa föra en dialog med de empiriska data som jag under hand läste in och levde med.

Även om de empiriska data dominerade dialogen, utnyttjade jag ibland teorier, kunskaper och erfarenheter ur tidigare forskning och praktik. I sådana moment frågade jag mig: "i vilka termer brukar jag, andra forskare och praktiker förstå sådana här företeelser och utsagor?". I andra lägen, särskilt när det empiriska datamaterialet kändes överväldigande, lät jag befintlig teori vara ledande i dialogen. Då sökte jag mig fram i mina data på ett prövande sätt: "vissa forskare brukar ju förklara X med Y, jag undrar om det finns några utsagor i materialet som kan förstås i sådana termer?".

Under dialogen prövades och vidareutvecklades min förståelse. Efter hand precisade jag några preliminära begrepp som beskrev mönster i de empiriska data. Jag definierade några breda kategorier, med vars hjälp jag kunde sortera begreppen och de aktörsutsagor som genererade dem.

Formulera en prelliminär förståelse

En av de ledande hermeneutiska arbetsprinciperna, såväl när det gäller innehållet i tolkningarna som själva tolkningsprocessen, brukar kallas för del/helhetsprincipen. Den innebär att forskaren bör eftersträva tolkningar "inom vilka helheten bekräftar delarna och dessa i sin tur helheten" samt att tolkningsarbetet bör bedrivas som en "systematisk och medveten pendling mellan del och helhet" (Ödman, 1979, sid 188).

- delar och helhet;

De mönster som blev resultatet av det inledande tolkningsarbetet, innebar att jag på flera sätt preciserade hur olika delar hängde samman i en helhet. För det första utgjorde de 16 enskilda aktörerna, och deras respektive agerande, olika sådana delar. Utöver min förståelse för var och en av aktörerna, växte det fram en förståelse som avsåg genomgående karakteristika i deras agerande. För det andra innebar min undersökningsmodell, att jag inledningsvis riktade in min förståelse på tre olika delar av aktörsskap: aktörens agerande, personlig läggning och sammanhang. Min förståelse utvecklades så att jag allt bättre förstod aktörsskapet i sin helhet, dvs hur dessa delar samspelar med varandra.

I den fasen formulerade jag min preliminära förståelse så explicit som möjligt, både för delarna och för helheten. Jag skrev ett synopsis, i vilket jag presenterade studiens framväxande resultat. Min dåvarande förståelse benämnde och preciserade jag med hjälp av ett antal preliminära begrepp och tolkningar. Jag illustrerade dessa med citat, dvs aktörsutsagor, ur mitt datamaterial. Ambitionen var inte att redovisa ett slags representativt urval av data, eller att citaten måste vara korrekt återgivna. Jag valde ut data i syfte att tydliggöra ett tänkbart sätt att benämna och strukturera den förståelse som höll på att växa fram.

Oavsett i vilken utsträckning förståelsen var trovärdig, gav den någonting fast att utgå ifrån i mitt fortsatta arbete. Från och med detta skede kan tolkningsprocessen beskrivas som ett arbete med två täten, vilka hela tiden samspelade med varandra men ändå kan urskiljas och beskrivas skilt från varandra. Den ena täten utgjordes av en empirisk tolkningsprocess, i vilken jag utnyttjade den dittills formulerade förståelsen för att fortsätta granskningen av de empiriska data. Den andra täten var en teoretisk tolkningsprocess, i vilken jag vidarutvecklade förståelsen genom analytiskt och konceptuellt arbete.

- den teoretiska tolkningsprocessen;

Det teoretiska tolkningsarbetet bestod framför allt i att jag samtalade mycket med handledare och forskarkollegor. Jag tog del av synpunkter och förslag med anledning av mitt synopsis. Ett annat centralt inslag var att söka och läsa litteratur som kunde erbjuda relevanta teorier och begrepp.

Jag prövade allmängiltigheten i den framväxande förståelsen, bl a genom att utnyttja de preliminära begreppen för att försöka förstå några organisatoriska förändrings arbeten i vilka jag hade medverkat som konsult och aktionsforskare (se Philips & Risling, 1986). Trovärdigheten och användbarheten i förståelsen, prövade jag bl a genom att diskutera den i föredrag och seminarier med forskare, konsulter och praktiker med intresse för arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete.

Som en fruktbar teknik i den teoretiska tolkningsprocessen, liksom i den empiriska, använde jag analogier och metaforer. Aktörsskap betraktades "som om" det vore andra fenomen. Jag valde fenomen som dels var relevanta i termer av dess relativa likhet med aktörsskap, dels var välkända och aktuella för mig själv. Bl a betraktade jag aktörsskap som om det vore "ledarskap" och "avhandlingsskrivande", men framför allt analyserade jag aktörsskap som om det vore "aktionsforskning". (Se Lackoff & Johnson, 1980, om metaforbegreppet, samt Morgan, 1980 och 1986, om metaforer inom organisationsteorin.)

- den empiriska tolkningsprocessen;

Min preliminära förståelse var viktig för den fortsatta empiriska tolkningsprocessen. Den gav tre breda kategorier, inom vilka och med vars hjälp jag kunde sortera utsagor och andra empiriska data. Jag kunde sortera mina preliminära begrepp och tolkningar samt vad jag kom att kalla tolkningsfrågor. De tre kategorierna motsvarade delvis, men inte helt, de tre delarna i min undersökningsmodell. Mina glasögon, min förförståelse, hade modifierats och preciserats.

Låt mig sammanfatta de tre kategorierna. De kom att utgöra de nya raster genom vilka de empiriska data fortsättningsvis granskades och sorterades. Dessutom återspeglar de min förståelse ungefär halvvägs i studien och kan jämföras, dels med den ursprungliga undersökningsmodellen, dels med studiens slutresultat;

- En kategori kallades AKTÖR. Den avsåg "aktören som människa". Den främsta tolkningsfrågan var "vad är det med vissa aktörer som gör dem till kandidater för aktörsskap?". Utsagorna behandlade ofta "aktörens roll i utvecklingsarbetet". Ur aktörens perspektiv berördes den "existensiella" frågan "varför ägnar jag mig åt det här?". Mina preliminära tolkningar och begrepp var "Delaktighet: Inflytande vs Ansvarstagande" och "Handling vs Reflektion".
- En kategori kallades SAMSPEL. Den avsåg "aktören som aktör". Den främsta tolkningsfrågan var "hur ser samspelet mellan en aktör och en organisation ut?". Utsagorna behandlade ofta "aktörens lärdomar om utvecklingsarbete". Ur aktörens perspektiv berördes den "professionella" frågan "hur går jag tillväga för att åstadkomma detta?". Mina preliminära tolkningar och begrepp var "Förändringsdilemma: Förändringsbarhet vs Föränderlighet" och "Struktur vs Process".
- En kategori kallades ORGANISATION. Den avsåg "aktören som en del i ett sammanhang". Den främsta tolkningsfrågan var "under vilka betingelser i en organisation uppstår aktörsskap?". Utsagorna behandlade ofta "utvecklingsarbetets inriktning". Ur aktörens perspektiv berördes den "värderingsmässiga" frågan "vad vill jag verka för och var?". Mina preliminära tolkningar och begrepp var "Lärandedilemma: Uppleva vs Sprida" och "Demokrati vs Effektivitet".

Ställa samman teman och illustrativa citat

Efter att ha sammanfattat en preliminär förståelse för helheten, var det dags att åter penetrera de empiriska data i dess olika delar. Vid denna analys fungerade de tre kategorierna som "raster", ett begrepp som, enligt Forsblad (1980, sid 168), bygger på de "perceptuella rutmönster" som människor använder "för registrering, transformation och tolkande av intryck". Raster är "den del av rutmönstret som explicit formuleras, och kommer till uttryck i bearbetning och analys av data, vid redovisning av empirisk forskning".

Huvudsyftet var att urskilja och sammanställa teman. Ett delsyfte var att i datamaterialet söka efter sådana utsagor som på ett slagkraftigt sätt kunde illustrera dessa teman. "Tematisk analys", förklarar Björkegren (1986, sid 22-24), är en form av kvalitativ innehållsanalys för att analysera och tolka innebörden i en "social text". Tema är ursprungligen en musikalisk fackterm som betecknar en återkommande melodi i ett musikaliskt verk. Med melodins hjälp kan man identifiera verket i fråga. När

man tolkar text och ord, istället för musik och toner, kan tema förstås som ett "återkommande samtalsämne".

I den tematiska analysen av mitt datamaterial, betydde tema ett återkommande utsagoämne hos de studerade aktörerna. Ett tema var återkommande hos en viss enskild aktör och/eller hos flera aktörer. Det kännetecknande för ett tema var att jag med dess hjälp, kunde identifiera och benämna sådana erfarenheter, problem och ageranden som återkom i aktörernas utsagor.

Tankemodellen under den tematiska analysen var att betrakta alla utsagor i datamaterialet som om de kom från en och samma person, en viss aktör i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. Jag tänkte på denne aktör som en aktionsforskare. Det var ett slags analogiförfarande i vilket personen och situationen hölls konstant men personens agerande varierade. På så sätt koncentrerades analysen till agerandet, och erfarenheterna av sitt agerande, hos de 16 aktörer som ingick i studien. Analysen pekade ut problem som tenderar att återkomma för aktören/aktionsforskaren i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. De studerade aktörerna fick, genom sina utsagor, representera olika men ändå återkommande sätt på vilka aktören kan möta och erfara dessa problem.

- granska och sortera;

Utsagorna granskades genom kategorierna AKTÖR, SAMPEL och ORGANISATION. De utsagor som både var acceptabla, enligt mina krav på tolkningsunderlag, och som föreföll belysa någon av kategorierna, sorterade jag in under denna kategori. Ett viktigt inslag var att också söka efter data som motsade tidigare bearbetade data, dvs utsagor som gav anledning att modifiera, komplettera och ifrågasätta mina dittills formulerade tolkningar och begrepp. Genom hela den tematiska analysen, bibehöll jag de tre kategorierna som en grov struktur för sorteringen. Men jag antecknade under hand utsagor och teman som tillhörde mer än en kategori eller som inte lät sig sorteras på det sättet.

Jag analyserade materialet för en av de studerade aktörerna i taget. När jag tyckte mig urskilja ett nytt tema, tog jag in detta i min sammanställning. Varje tillkommande tema numrerades och benämndes. I en parentes efter varje tema antecknade jag vilken eller vilka av aktörerna, på vars utsagor temat grundades. Vartefter jag arbetade mig igenom datamaterialet för de 16 aktörerna, utvecklades och modifierades temana. Det var inte alltid så enkelt att dra gränser för vilka utsagor som skulle bilda ett tema, och vilka som skulle bilda ett annat. I sammanställningen gjorde jag ofta anmärkningar om vilka teman som var varandra näraliggande. I andra fall kunde ett tema komma att delas upp i två eller flera separata teman.

- sammanställning av 105 teman;

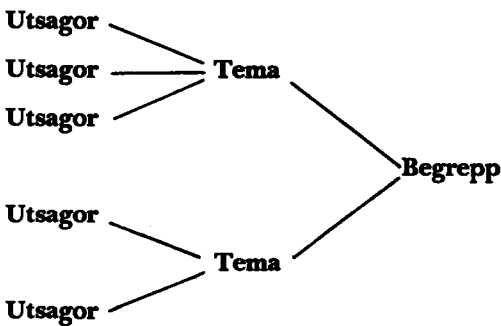
En del teman blev korta och entydiga, medan andra blev långa och komplexa, i sämsta fall flertydiga. Temana var en blandning av citerade utsagor, referat och sammanfattningar. I varje tema markerades de nyckelord och preliminära begrepp som fångade det huvudsakliga innehållet. Sammanställningen av teman skapades i en ständig process av ändringar, tillägg, omflyttningar och uppdelningar. Under analysen fortsatte jag att läsa datamaterialet med pennan. Jag markerade sådana utsagor som särskilt väl illustrerade de teman, begrepp och tolkningar som genererades. På så sätt byggde jag upp ett förråd av illustrativa citat inför det fortsatta arbetet.

Den slutliga sammanställningen kom att omfatta 105 teman, ett dokument på ca 50 sidor. Temana var fördelade på de tre kategorierna med 26 teman i kategorin AKTÖR, 50 teman i kategorin SAMSPEL, och 47 teman i kategorin ORGANISATION. Det summerar till 123, vilket beror på att några teman var insorterade under två kategorier. Fördelningen visar att jag lade tonvikten vid aktörernas agerande i sitt samspel med det organisatoriska sammanhanget, och att deras personliga läggning tilldelades mindre uppmärksamhet.

I avhandlingens kapitel 4 och 7 kommer jag löpande att redovisa på vilka teman som mina begrepp och tolkningar grundar sig. Jag anger de löpnummer som temana har i sammanställningen och redovisar några av de nyckelord som fångar in och benämner deras innehåll. Därtill anger jag vilka av de studerade aktörerna som har bidragit med utsagor till dessa teman, och citerar några av de utsagor på vilka temana är baserade. I samtliga fyra resultatkapitel citerar jag utsagor som kan illustrera och levandegöra de begrepp och tolkningar som presenteras. Till detta kommer att jag i kapitel 5 och 7 också redovisar en del andra empiriska tolkningsunderlag, t ex data ur historiska dokument och resultaten av de tre skriftliga frågeformulären.

- från empiri till tolkning;

Jag vill försöka klargöra hur mina slutliga tolkningar bygger på de empiriska data. Den huvudsakliga och grundläggande analysenheten utgörs av aktörernas utsagor. Utsagor som har ett liknande innehåll sammanförs till teman. Under analysens gång har varje tema grovsorterats in under en, ibland två, av de kategorier som på basis av min preliminära förståelse tjänade som raster. I nästa steg sammanförs teman som till sina innehåll liknar varandra. Ett antal teman som förs samman på detta sätt tolkas till ett begrepp. I Figur 2 beskrivs vägen från de empiriska data till mina slutliga tolkningar med en principskiss.



Figur 2. Vägen från empiri till tolkning.

Låt mig ta den allra första tolkning som presenteras i avhandlingen som ett exempel, begreppet Förändringsdilemma i kapitel 4. Det är en tolkning av problem som aktörerna har mött i de arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetena, dvs en tolkning som bidrar till att besvara studiens första forskningsfråga. Begreppet Förändringsdi-

lemma har sitt stöd i och grundas främst på sex teman. I sammanställningen hade dessa teman fått löpnummer 18, 34, 51, 55, 94 och 95. De sex temana förs samman till ett begrepp eftersom de har ett liknande innehåll. Redan i min grovsortering var dessa teman insorterade under en och samma kategori, SAMSPEL. I sammanställningen hade jag fångat innehållet i respektive tema med några nyckelord, bl a;

Tema 18: Teori vs praktik. Processkonsultens avvägningar.

Tema 34: Anpassa organisationen till förändrade förhållanden samtidigt som förändringarna måste växa nerifrån.

Tema 51: Det motsägelsefulla i auktoritär demokratisering.

Tema 55: Inte tvinga vs inte vänta.

Tema 94: Låta bli att vara expert men samtidigt utnyttja sin faktiska expertkompetens.

Tema 95: Hålla processen levande.

Varje tema var i sin tur baserat på utsagor från en eller flera av de studerade aktörerna, utsagor som likande varandra till innehållet. De sex teman som här diskuteras, var främst baserade på utsagor från de aktörer som betecknas B och D, men även en del utsagor från aktörerna A, C, K, J, L och O. Bland de utsagor som hade sammanförts till tema 18 ingick t ex en utsaga från aktören B i vilken han framförde följande lärdom från utvecklingsarbetet;

"Men att underlätta en process som ska leda till stegrande inflytande för de berörda är en motsättning. Det är på något sätt kärnpunkten. Den klassiska motsättningen som ännu inte är upplöst."

Med detta exempel har jag visat hur en tolkning i studien, begreppet Förändringsdilemma, baseras på ett antal teman, bl a ett tema med innehållet "processkonsultens avvägningar", och att temana i sin tur bygger på utsagor från aktörerna, t ex en utsaga i vilken en aktör beskriver en lärdom med orden "den klassiska motsättningen". Jag har dock inte berört hur denna tolkning av empiriska data har vuxit fram genom en dialog med tidigare kunskap och teorier om de problem som möter aktörer i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. Begreppet Förändringsdilemmat kan, som det kommer att framgå i kapitel 4, bl a relateras till de erfarenheter av olika konsultroller som diskuteras i litteraturen om organisationsutveckling (OU).

Benämna och strukturera min förståelse

Den tematiska analysen medförde att tidigare tolkningar och begrepp kom att modifieras och kompletteras. I vissa delar innebar den att min tidigare förståelse inte längre var lika trovärdig och relevant. Men till stora delar hade de preliminära tolkningarna stärkts. De tycktes förklara de empiriska data på ett rimligt sätt. Flera av de begrepp som ingick i den preliminära förståelsen, liksom förhållandena mellan dessa begrepp, blev tydligare genom analysen.

Arbetet med att bearbeta och tolka de empiriska data, var därmed så långt framskridet att jag på allvar var redo för att skriva. Det manifesterades i en genomtänkt innehållsförteckning för den blivande avhandlingen. Innehållsförteckningen stod för

att jag hade fått ett grepp över helheten. Därigenom var jag också kapabel att börja skriva om en del i taget. I det tidigare skrivarbetet hade problemet ofta varit att jag försökte skriva om allt på samma gång.

Vid författandet av olika delar återvände jag till datamaterialet för att hämta och citera illustrativa aktörsutsagor. I övrigt dominerades detta skede av den teoretiska tolkningsprocessen, ett analytiskt, konceptuellt och språkligt arbete. Samtal med handledare och kollegor om olika textutkast var av stor betydelse. Med inspiration från dessa samtal kom även strukturen på avhandlingen att förändras ett antal gånger.

Aktörernas granskning

När jag hade färdigställt ett avhandlingsutkast, skickade jag det för granskning till var och en av de 16 studerade aktörerna. Det var ett sätt att stämma av min bearbetning och analys av studiens empiriska data och dess resultat. Granskningen styrdes in mot de krav på studien som jag har diskuterat i metodkapitlets inledning. Aktörerna skulle med andra ord kontrollera och bedöma utkastet med avseende på beskrivningarnas korrekthet, tolkningarnas trovärdighet och resultatens användbarhet.

Jag ser de studerade aktörernas granskning som ett väsentligt men inte det enda instrumentet för att kontrollera hur studien svarar upp mot dessa krav. En annan kontroll sker genom att relatera studien och dess resultat till den kunskap som tidigare forskning har erbjudit. Den diskussionen förs främst i kapitel 2 och 8 samt till viss del i kapitel 4-7. Här berörs uteslutande aktörernas granskning, speciellt vad aktörerna anser om resultatens användbarhet. Jag vill utvärdera, som redgårelsen av mitt metodsynsätt visade, huruvida studien kan hjälpa aktörer i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete att upptäcka och generera nya alternativ för sitt handlande.

Vid utskicket av utkastet refererade jag till mitt löfte att inte sprida någon information från en aktörsintervju, utan att aktören har givit sitt samtycke. Varje aktör ombads att åtminstone granska utkastet i delar som det innehöll information om och från honom. Jag meddelade respektive aktör, vilken bokstavs-beteckning som avsåg honom. Därtill hade jag markerat de textavsnitt, i vilka han citerades och/eller som tog fasta på hans utsagor och erfarenheter.

För att underlätta granskningen, bifogades ett formulär med frågor. Tio av aktörerna svarade genom att fylla hela eller delar av formuläret och returnera det. De sex övriga aktörerna meddelade sina reaktioner per telefon eller brev, men även de försökte att i någon mån täcka in de frågor som jag hade ställt i formuläret. Nedan redovisar jag aktörernas svar på frågorna. Deras synpunkter var överlag positiva och föranledde relativt få förändringar i mitt avhandlingsutkast.

Samtycke att använda data

Min fråga till aktörerna lød: "Samtycker du till att jag använder informationen om och från dig på det sätt som jag har gjort? Samtliga 16 aktörer gav sitt samtycke.

Från två aktörer fick jag, och följde jag, en del förslag till smärre språkliga justeringar i citerade utsagor om och från dem. Två andra aktörer bad mig lägga till viss information för att förtydliga textavsnitt som baserades på deras respektive erfarenheter. Det har jag gjort. Slutligen var det en aktör som först bad mig benämna hans roll i sitt företag på ett annorlunda sätt än vad jag hade gjort. Det var hans egen benämning, varför han trodde sig kunna bli igenkänd av andra läsare. Han samtyckte dock till att jag fortsätter med benämningen, efter att jag hade förklarat hur informativ och klargörande jag finner den vara.

Beskrivningarnas korrekthet

Frågan löd: "Tycker du att mina beskrivningar och klassificeringar är korrekta? Ger de en riktig och rättvisande bild av dig och ditt agerande?".

Samtliga aktörer gav jakande svar. En aktör anmärkte att min klassificering av hans typ av personlig läggning var riktig, men att en viss annan klassificering skulle "passa lika bra". Som jag nämnde ovan, var det vidare två aktörer som bad mig göra vissa förtydliganden. Båda dessa aktörer har fått utgöra illustrationsexempel i avhandlingen. De gav mig en del kompletterande upplysningar och delgav flera nya tankar som min framställning hade väckt hos dem, i de flesta fall utan några krav på att jag skulle korrigera de beskrivningar som fanns i utkastet. För den ene aktören valde jag dock att göra vissa strykningar i ett par citerade utsagor, i vilka andra personer uttalade sig om aktörens person och insatser. Jag strök en del uttryck som aktören ansåg vara överdrivna och inte särskilt representativa.

De allra flesta av aktörerna svarade på frågan med ett kort "ja". Några få vidareutvecklade sina svar, t ex "jag tycker dina klassificeringar verkar fungera begreppsmässigt och jag har inga invändningar mot sorteringen av citat i dessa". Tre av aktörerna påpekade att det var svårt att svara på frågan, de sade bl a "med reservation för att jag inte har begripit allt" och "det var ibland svårt för en lekman att hänga med i dina resonemang". De kortfattade svaren måste till viss del förklaras av att utkastet var krävande att läsa och förstå.

Tolkningarnas trovärdighet

Min fråga var: "Anser du att mina analyser och tolkningar är trovärdiga? Kan du 'känna igen' dig och dina erfarenheter?" Tre av aktörerna gav inget svar på denna fråga, men de övriga 13 svarade "ja". Flera av dem tog fasta på min frågeformulering och sa att de "kände igen sig". På samma sätt som vid den föregående frågan var de allra flesta svaren kortfattade. Att bedöma trovärdigheten i en studie av det här slaget kräver tid, vilja och förmåga. Några aktörer utvecklade sina svar i någon utsträckning. En aktör skrev "jag får inte känslan av att du tillskriver mig något utan att du använt mina egna ord", en annan "jag tycker att du på ett fint sätt har fångat innebörden - meningen i de långa samtal vi fört". Slutligen var det en aktör som "absolut kände igen sig", men som "möjligen tyckte" att bilden av honom var "något välvilligt skriven".

Resultatens användbarhet

Jag frågade: "Bedömer du att resultaten av min studie är användbara?". Dessutom preciserade jag frågan med hjälp av några delfrågor: "Ökar din förståelse av eldsjälarnas och deras agerande i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete? Får du några nya insikter och lärdomar om hur du själv har agerat? Några idéer om hur du vill agera i framtiden, i den mån du kommer att engagera dig i något utvecklingsarbete?"

Alla aktörer utom två svarade på frågan och/eller delfrågorna. Samtliga 14 gav positiva svar. Till skillnad från svaren på de föregående frågorna, svarade de flesta aktörerna med mer än bara ett "ja". Varje aktör svarade åtminstone med ett allmänt utlåtande om värdet av studien och dess resultat, t ex: "resultaten borde vara användbara för eldsjälarna och de insiktsfulla som i olika sammanhang har med dem att göra", "mycket intressant att läsa", "det är en värdefull avhandling för att se och förstå hur sådana här tokar som jag agerar", och "jag sympatiserar väldigt mycket med vad du har fått fram och känner igen det från många eldsjälars jag mött".

Flera av aktörerna konkretiserade sina resonemang om resultatens användbarhet, t ex;

"Du tar upp en mycket viktig aspekt av de flesta utvecklingsförlöpp - eldsjälarna och deras agerande. Du medvetandegör många viktiga aspekter i förhållandet mellan eldsjälarna och de förändringar där de medverkar. Du ger dem namn som gör det möjligt för oss att börja utbyta erfarenheter. Vi kan öppet tala om vem/vilka som är drivkrafter i en förändring, och vilka roller de spelar. Det är mycket bra. Det kommer att göra oss bättre på förändringsarbete."

"Studien ger mycket mer förståelse för eldsjälarnas handlingsmöjligheter och roller."

"Mycket av vad du skriver väcker nu tankar hos mig, som att det hade varit både intressant och nyttigt att under vårt utvecklingsarbete träffa och byta erfarenheter med en del av de andra aktörerna."

"Visar att eldsjälarna inte får stanna upp i sin egen utveckling, måste vara observant på omvärldsförändringar och nya förutsättningar inom företaget."

Många av aktörerna reflekterade i sina svar över sitt eget agerande, vilka egna erfarenheter som studien hjälpte dem att tydliggöra och vilka idéer om sitt framtida agerande som den hjälpte dem att formulera, t ex;

"När utvecklingsarbetet, som jag var så djupt engagerad i, beskrivs så här, har det gett mig möjlighet och anledning att ytterligare analysera vad som skedde då, och se de samband som finns med det som jag därefter har arbetat med. I grunden finns samma inställning nu som då men arbetsfältet har blivit mycket vidare. Min erfarenhet - 'visdom' och 'styrka' - har ökat. Jag har väl också betydligt mer inflytande utan att behöva stödja mig på ett formellt chefskap."

"Studien lär mig att jag framförallt skulle ha varit mer uppfinningsrik vid överlämnandet av projektet till min efterträdare. Jag skulle ha lyckats sälja honom på värdet för honom att uppnå ett framgångsrikt genomförande och successivt anpassningsarbete."

"Jag har nu nya arbetsuppgifter, att i chefsposition försöka påskynda det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet. Som linjechef tyckte jag illa om begreppet eldsjäl. I min nuvarande position finner jag dem som ett måste."

"Ja, jag är en eldsjäl. Jag var det då och jag är det fortfarande i mitt nya jobb. Jag ser mig som en 'hjälpare' och jag vill också vara sådan. Jag funderar mycket på hur hårt man 'förbrukas' som eldsjäl. Efter det projekt där jag nu är engagerad, skulle jag behöva ha ledigt ett tag och skriva om mina erfarenheter. En annan tanke är att det vore bra att ha dig och de andra som du har intervjuat som samtalspartners. Du borde skapa 'eldsjälarnas symposium', som gärna är varaktigt."

"I framtiden kommer jag nog leta upp en 'långvägare' inom organisationen, med starkt engagemang och med en intensiv drivkraft, att stå som ansvarig för projektet - kanske med ett par linjeansvariga för att säkerställa kontinuiteten. Det är nästan oundvikligt att projekt av detta slag blir personberoende och då finns risk för avbrott, inte därför att projektet är dåligt, utan därför att uppläggningsen inte var tillräckligt genomtänkt."

Jag har relativt utförligt redovisat aktörernas svar på frågan om resultatens användbarhet. Det avspeglar mitt synsätt och min ambition att studien ska hjälpa aktörer i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete att föra samtal om, upptäcka och generera nya alternativ för sitt handlande. Av svaren att döma tycks resultaten ha underlättat förståelsen för nya handlingsalternativ hos flera av de aktörer som själva omfattades av studien.

Kapitel 4. Aktörsskapets problem

I avhandlingens två första kapitel gav jag en viss inblick i aktörsskapets sammanhang, dvs den miljö i form av arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete i vilken aktörer utövar aktörsskap.

I detta kapitel behandlas studiens första forskningsfråga: Vilka är de problem i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete som aktörer har att hantera genom sitt agerande? Syftet är att utveckla empiriskt baserade begrepp för att beskriva och tydliggöra varför aktörer agerar som de gör.

Med aktörsskapets problem avses de krav och förutsättningar för aktörsskapet som bestäms av sammanhanget. Jag analyserar likheterna i de sätt på vilka de studerade aktörerna agerar i sitt samspel med sammanhanget. På så sätt urskiljer jag de problem som ligger inbäddade i sammanhanget.

Min tolkning av de empiriska observationerna är att aktörernas agerande kan förstås av hur de förhåller sig till förändring och lärande. För det första betraktar aktörerna utvecklingsarbetet som ett medel för förändring. De möter därvid ett Förändringsdilemma: ett problematiskt val mellan förändringsansatserna Styra och Stödja. För det andra ser aktörerna utvecklingsarbetet som ett tillfälle för lärande. Därvid möter de ett Lärandedilemma: ett problematiskt val mellan lärandeansatserna Uppleva och Förmedla.

Utvecklingsarbetet som ett medel för förändring

Förändringsdilemmat bestäms av att aktörsskapets sammanhang är vad det är, arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete med vissa karaktäristika. Aktörerna ser utvecklingsarbetet som ett medel för att förändra arbetsorganisationen i fråga, vilket får till följd att de ställs inför ett dilemma i sina val av förändringsansats. I praktiken tvingas aktörerna att göra problematiska val, men de är mer eller mindre medvetna om detta dilemma och hur de möter det. Enligt de begrepp som här utvecklas, står valet mellan två olika ansatser. I den ena ansatsen väljer aktören att Styra förändringarna och utvecklingsarbetet. I den andra ansatsen väljer aktören att Stödja förändringarna och utvecklingsarbetets bedrivande.

Signalerna från sammanhanget

Från det sammanhang i vilket aktören agerar utsätts han för olika signaler. De berör, dels vilka förändringar som är önskvärda som resultat av det arbetsorganisa-

toriska utvecklingsarbetet, dels hur dessa förändringar bör gå till. Signalerna kommer från flera håll: inifrån den enhet i vilken utvecklingsarbetet bedrivs, från enhetens närmaste omgivning och från intressenter som är relativt externa. Aktören selekterar bland dessa signaler och tolkar dem.

I de nio utvecklingsarbeten som studien omfattar, har aktörerna genomgående tagit till sig signaler med följande innebörd: arbetsorganisationen bör förändras så att personalens möjligheter till delaktighet ökar! Det låg vanligen demokratiska idéer, värderingar och ambitioner bakom utvecklingsarbetena. De skulle öka den berörda personalens möjligheter till självständighet, inflytande och ansvarstagande.

Dessa signaler har varit mer eller mindre starka och tydliga. I de flesta av fallen fanns det formulerade målsättningar med ord som "industriell demokrati" och "medinflytande". Några företag talade om "förbättrade arbetsvillkor", "fördjupat samarbete" och "grupporganisation". Vissa företag gav inte utåt uttryck för några ambitioner att demokratisera, men såg gärna att förändringarna fick sådana effekter, t ex att produktionsteknisk utveckling förde med sig ökat inflytande, ansvar och självstyre för den berörda personalen.

Samtidigt låg det ett slags övergripande signal i det faktum att de studerade utvecklingsarbetena bedrevs i form av "projekt", "försök" o dyl. De hade samtliga i hög grad karaktären av planerade förändringsarbeten, vilket kan kontrasteras mot alla de löpande eller plötsliga förändringar i en organisation som sker utan att någon i förväg har formulerat mål och metoder för förändringarna.

Mot bakgrund av dessa två genomgående signaler från aktörsskapets sammanhang blir aktörens val av förändringsansats kritiskt. Det får karaktären av ett dilemma. Den ena signalen kan sägas vara innehållsbestämmande: ökad delaktighet är en önskad förändring! Den andra är formbestämmande: planerat förändringsarbete! Även om aktören inte ser situationen som ett val av ansats måste han i praktiken välja hur han ska agera. Mer eller mindre medvetet överväger och väljer aktören mellan förändringsansatserna Styra och Stödja.

Förändringsansatsen Styra

Förändringsansatsen Styra innebär att aktören väljer att agera enligt mottot "jag förändrar arbetsorganisationen" och/eller mottot "jag driver utvecklingsarbetet". I båda fallen "...så att de önskade förändringarna kommer till stånd".

Aktörens hållning kan beskrivas som att föremålet för förändring, arbetsorganisationen i den enhet i vilken utvecklingsarbetet bedrivs, blir just ett föremål, ett objekt för aktören. Han ställer sig utanför enheten. På samma sätt förhåller han sig till utvecklingsarbetets bedrivande som ett objekt utanför sig själv. Aktören ser sig som ett subjekt som kan styra, förändra och påverka dessa objekt.

Ansatsen Styra utgör en hållning hos aktören i vilken han låter den formbestämmande signalen om "planerat förändringsarbete" väga tyngst. I det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet agerar aktören så att denna form för utvecklingsarbetet, prioriteras i förhållande till det önskade förändringsmålet i termer av "ökad delaktighet".

Förändringsansatsen Stödja

Förändringsansatsen Stödja innebär att aktören väljer att agera enligt förhållnings-sättet "jag stödjer de förändringar i arbetsorganisationen och de utvecklings-aktiviteter som gör att de önskade förändringsmålen uppnås". Aktörens relation till utvecklingsarbetet, och till arbetsorganisationen i den enhet i vilken utvecklingsar-betet bedrivs, är av ett annat slag än i ansatsen Styra.

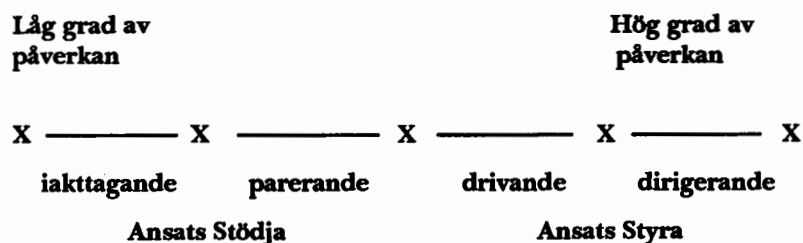
När det gäller förändringarnas innehåll, ser aktören sig inte som åtskild, i en exklu-siv roll som påverkare, gentemot de andra personer som är involverade i utvecklingsarbetet. Han kanske själv ingår i den arbetsorganisation som förändras. I den mån aktören är externt anlitad av enheten, väljer han att inte påverka föränd-ringarnas innehåll. Förändringarna växer fram i enheten och aktören medverkar i denna process. Han stöder de förändringar som ligger i linje med de önskvärda re-sultaten av utvecklingsarbetet.

När det gäller utvecklingsarbetets bedrivande kan Stödansatsen, i likhet med Styr-ansatsen, innebära att aktören sätter sig i en subjekt-objektrelation. Med sin påverkan på utvecklingsarbetets bedrivande syftar aktören då till att Stödja enheten i deras arbete att förändra arbetsorganisationen. I Styransatsen är det snarare ett sätt för aktören att påverka de arbetsorganisatoriska förändringarna i överensstämmelse med sina egna idéer.

Bakom aktörens val av förändringsansats, ligger signalerna från sammanhanget. Stödansatsen är en hållning i vilken aktören låter den innehållsbestämmande signa-len om "ökad delaktighet" väga tyngst. I sitt agerande prioriterar aktören detta mål för de arbetsorganisatoriska förändringarna, före formen för utvecklingsarbetet i termer av "planerat förändringsarbete".

Tudelning eller kontinuerlig skala

Jag har hittills beskrivit ansatserna Styra och Stödja som en tudelning. Eventuellt kan det vara riktigare att beskriva de två ansatserna som värden utmed en kon-tinuerlig skala, en skala som avser i vilken grad aktören försöker påverka arbetsorganisationen och utvecklingsarbetet utifrån sina egna idéer och bevekelse-grunder. Det illustreras i Figur 3.



Figur 3. Förändringsansatserna Stödja och Styra som olika grader av påverkan från aktörens sida.

I den ändpunkt på skalan som markerar den lägsta tänkbara graden, kan aktörens hållning beskrivas som "iakttagande". När vi rör oss något från den ändpunkten, men där graden av påverkan fortfarande är relativt låg, kan vi beskriva aktörens hållning som "parerande". En hög grad av påverkan kan beskrivas i termer av en "drivande" hållning. I den ändpunkt på skalan som markerar den högsta möjliga graden, kan vi tala om en "dirigerande" hållning hos aktören.

Förändringsansatsen Styra motsvarar, på denna skala, en hållning hos aktören som kännetecknas av en hög grad av påverkan. Ett agerande med dragning åt "drivande - dirigerande". Ansatsen Stödja motsvarar en dragning åt den andra ändpunkten på skalan. Aktören agerar med en "iakttagande - parerande" hållning.

I litteraturen om OU och konsultation används ofta liknande skalor för att diskutera olika roller för en konsult. French & Bell (1978, sid 202-206) säger att konsultroller varierar mellan att vara orienterade mot uppgiften ("task orientation") och att vara orienterade mot förändringsprocessen ("process orientation"). Lippitt & Lippitt (1978, sid 27 ff) beskriver de möjliga rollerna från att konsulten är styrande ("directive"), utmed en skala till att konsulten är icke-styrande ("nondirective"). Olika roller definieras utifrån hur inflytandet över förändringsarbetet är fördelat mellan konsulten och klienten. I de mer styrande rollerna tar konsulten på sig att vara den som i första hand leder förändringsprocessen och påverkar förändringarna. I icke-styrande roller bidrar konsulten genom att observera, ställa frågor och förse klienten med data. De berörda personerna avgör själva om och hur de ska använda dessa resurser i den förändringsprocess som de initierar och driver på egen hand.

Det bör påpekas att min studie inte omfattar individer vars hållning präglas av en extremt låg grad av påverkan. De hade förmodligen aldrig kommit att utkristallisera sig som aktörer. Som den fortsatta redovisningen kommer att visa, kan hållningen bland flera av de aktörer som studien omfattar, beskrivas i termer som "lägga tillräta betingelserna för förändring" och "underlätta förändringsprocesserna". En sådan hållning i aktörens agerande, anser jag visar tillräckligt hög grad av påverkan för att ge sig tillkänna som aktörsskap, men så pass låg grad av påverkan att agerandet snarare bör klassificeras som en Stödjande förändringsansats än som en Styrande.

Resonemanget kan jämföras med den distinktion som Lippitt & Lippitt (1978, sid 32) gör mellan att, som starkt styrande konsult ("advokat"), påverka innehåll ("content") och påverka "process". Som "innehållsadvokat" påverkar konsulten klienten att formulera särskilda mål och genomföra särskilda förändringar. Som "processadvokat" påverkar han de berörda personerna att aktivera sig och tillämpa vissa metoder i förändringsarbetet, men aktar sig för att bli talesman för något särskilt mål eller någon särskild förändring. Med de begrepp som här utvecklas, skulle innehållsadvokatens agerande beskrivas som förändringsansatsen Styra men processadvokatens agerande som ansatsen Stödja.

Varför är det ett dilemma?

Valet av förändringsansats är så pass svårt för aktören, att jag beskriver det som ett dilemma.

Om aktören väljer att Stödja

Målet med det utvecklingsarbete i vilket aktören utövar aktörsskap, är således att öka delaktigheten för den berörda personalen. Om aktören agerar enligt ansatsen Stödja, betyder det att han i liten utsträckning försöker påverka innehållet i de arbetsorganisatoriska förändringarna. Aktören agerar utifrån synsättet att den berörda personalen själv, relativt opåverkad av andra, ska styra innehållet.

I den utsträckning aktören har sin egen hemvist i den enhet i vilken utvecklingsarbetet bedrivs, påverkar han förändringarna tillsammans med den övriga personalen. När det gäller utvecklingsarbetets bedrivande, kan aktören agera i en roll där han tar på sig ett särskilt ansvar för att arrangera och underlätta utvecklingsarbetet. Det kan fortfarande ske inom ramen för en Stödjande ansats.

Styrkan med den Stödjande förändringsansatsen ligger i att den, som ett medel för förändring, är kongruent med målet för det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet. De önskade resultaten av utvecklingsarbetet är att den berörda personalen får möjligheter till ökat inflytande och ansvar. På samma sätt agerar aktören under utvecklingsarbetet på ett sätt som syftar till att ge personalen ökade möjligheter till sådan delaktighet. Denna delaktighet gäller speciellt innehållet i de arbetsorganisatoriska förändringarna, men vanligtvis även det sätt på vilket utvecklingsarbetet bedrivs. Aktörens val av Stödansatsen kan vila på tron att kongruens mellan mål och medel leder till mer djupgående och varaktiga förändringar.

Det problematiska med en Stödansats från aktörens sida, kan grovt beskrivas som "att få någonting att hända". Ansatsen bygger på att den berörda personalen är eller gör sig delaktig i att utveckla nya arbetsorganisatoriska idéer, och helst också i att bedriva utvecklingsarbetet. Samtidigt vet vi att utvecklingsarbetet just syftar till att öka möjligheterna till delaktighet inom enheten eller företaget. Det betyder att graden av delaktighet i utgångsläget inte anses vara tillräckligt hög.

Förhållandet kan karikeras som att medlet för att nå målet kräver att målet redan är uppnått. Det förefaller som om aktören måste göra någonting för att, genom sin egen påverkan, initiera en starkare delaktighet hos den berörda personalen. Med andra ord krävs ett agerande enligt ansatsen Styra för att aktören ska få någonting att hända, trots att det som ska hända är att personalen i ökad utsträckning själv påverkar och tar ansvar för sin situation, och minskar styrningen utifrån.

Om aktören väljer att Styra

Styrkan med ansatsen Styra är att aktören inte låter skeendet stå och falla med huruvida det i utgångsläget finns vilja och kraft till förändring inom den berörda enheten. Under de allra flesta omständigheter kan han säkerställa att det händer nå-

gonting. Han kan åtminstone se till att få ur sig sina egna idéer, både vad avser innehållet i eventuella arbetsorganisatoriska förändringar och frågan om hur utvecklingsarbetet bör bedrivas. Aktören kan utnyttja sin formella position, sitt informella inflytande och rida på att han tar ett kraftfullt initiativ.

Med Styransatsen kan aktören således påverka i den meningen att hans agerande leder till "någonting". Svårigheterna med ansatsen är dock att effekterna av aktörens påverkan inte behöver bli i enlighet med aktörens intentioner. De personer som berörs av utvecklingsarbetet, kanske inte låter sig påverkas av de idéer som aktören för fram. Det är kanske till och på grund av att aktören för fram sina idéer på det sätt han gör, och inte på grund av idéernas innehåll, som de avvisar dem. Å andra sidan stimuleras kanske dessa personer till att börja utveckla egna idéer.

Ett andra problem med förändringsansatsen Styra, är att aktörens påverkan inte är kongruent med målet för de arbetsorganisatoriska förändringarna. Problemet har stor vikt med tanke på det som särpräglar aktörsskapets sammanhang. Aktörens ansats för förändring kan sägas gå stick i stäv mot målet att öka den berörda personalens inflytande och ansvarstagande. Genom att aktören agerar för att föra fram sina egna idéer, minskar han rimligen den berörda personalens delaktighet.

Aktören kan vara på det klara med detta och resonera i termer av att ändamålen helgar medlen. Han kan hävda att delaktigheten i den framtida arbetsorganisationen kommer att bli större om hans idéer får vara styrande för utvecklingsarbetet. Samtidigt kan han tveka inför en hållning som står för ett slags auktoritärt införande av demokrati.

Förändringsdilemmat och förändringsansatserna i praktiken

Jag har presenterat ett antal begrepp som kan bidra till att beskriva och tydliggöra varför aktörer agerar som de gör. De är utvecklade genom min analys och tolkning av det empiriska datamaterialet. Jag ska nu redovisa hur tolkningarna och begreppen kommer till uttryck i studiens empiriska observationer.

Förändringsdilemmat och förändringsansatserna diskuteras och tydliggörs med stöd av teman ur mina intervjudata och med hjälp av illustrativa intervjuцитat. För varje begrepp eller tolkning, anger jag, inom parentes, vilka av de studerade aktörerna vars utsagor i hög grad stöder och ger uttryck för begreppet eller tolkningen.

Observera att det är utsagor från de 16 studerade aktörerna som, via sammanfattande teman, har bildat och sorterats in under de olika begreppen. Varje enskild aktör kan ha givit uttryck för ett eller flera sätt att möta Förändringsdilemmat. Det betyder att var och en av aktörerna kan förekomma under flera av begreppen eller tolkningarna.

För varje begrepp eller tolkning redovisar jag några av de nyckelord som fångar och benämner innehållet i de teman på vilka begreppet eller tolkningen grundas. Inom parentes anges vilka löpnummer dessa teman har i sammanställningen av totalt 105 teman ur det empiriska datamaterialet.

Efter varje intervju citeras, inom parentes, vilken av de studerade aktörerna som citeras. De citerade utsagorna är utvalda på grund av sin förmåga att på ett levande och slagkraftigt sätt tydliggöra och illustrera det begrepp eller den tolkning som diskuteras. Det medför att vissa av aktörerna bidrar med flera citat än andra.

Förändringsdilemma

Flera aktörer (särskilt B och D, men även A, C, J, K, L och O) uttrycker att de har mött ett slags dilemma i sitt agerande i utvecklingsarbetet. De beskriver hur de har försökt att hantera detta dilemma och vad de därigenom har lärt sig.

Aktörerna beskriver dilemmat i termer som; Teori vs praktik. Ett pedagogiskt problem. Låta bli att vara expert men samtidigt utnyttja sin faktiska expertkompetens. Processkonsultens avvägningar. Hålla processen levande. Aktionsforskarens dilemma. Risken att överta linjens ansvar. Anpassa organisationen till förändrade förhållanden samtidigt som förändringarna måste växa nerifrån. Det motsägelsefulla i auktoritär demokratisering. Ett etiskt problem. Inte tvinga vs inte vänta. (Tema 18, 34, 51, 55, 94 och 95).

"Vi var väldigt tydliga på vad vår roll innebar. Vi var en samtalspartner. Vi var de kvalificerade sekreterarna i den här processen. Där vi i och för sig skulle bidra till att de som normalt inte fick fram sina synpunkter skulle få en röst. De som hade svårt att formulera sig och behövde stöd. Vi hjälpte till med formuleringen. Vi deltog, vi var en del i diskussionsgrupper. Vi var inte den typen som sitter bakom en glasruta och iakttar vad de andra gjorde. Vi var inte den typen som satt tysta i församlingen och lät de andra prata. Vi var en del i idéutbytet. Vi samlade ihop och sorterade idéer och sedan var det personalen som valde själv, de bestämde själva. Vi hade ibland förslag som vi tyckte var bättre, men de gick de inte på. Rollen kan beskrivas som processunderlattare. Men att underlätta en process som ska leda till stegrande inflytande för de berörda är en motsättning. Det är på något sätt kärnpunkten. Den klassiska motsättningen som ännu inte är upplöst." (B)

"Inte förrän du är öppen så kan andra argumentera emot dig. Här menar jag att det finns en magisk balanspunkt som måste definieras om i varje ögonblick, och som är så svårt. Du måste dels vara öppen och ärlig och bjuda på det du kan, ett slags allmänmänniskt krav på hur man umgås med varandra, dels måste du försöka göra det på ett sätt som gör att folk kan förhålla sig till detta. Man får inte bli något slags bondfångare som köper över folk med sina idéer. Det är ju oftast så att du tror mycket på dina idéer, du viger ditt liv åt dem. Då blir det väldigt lätt att du pratar för varan, vilket du ju också ofta är väldigt bra på att göra. Det är här någonstans som du måste moderera den där öppenheten med en anspråkslöshet. Att ligga lite lågt och ändå vara rak. Balanspunkten är kritisk. Det här är ett svårt problem. Ett delikat problem." (B)

"Jag är egentligen en egoist. Jag har kommit underfund med att min natur är sådan att jag faktiskt vill styra och ställa och påverka skeenden. Det är motsägelsefullt att vara egoist och vilja verka för demokrati. Men jag har så småningom kommit fram till, att det inte är så fult att vara egoist och auktoritär om målet är att demokratisera. Det viktigaste är att man är den man är. Man kan tillåta sig att vara den man är om man verkar för demokratisering. Jag hade egna visioner som jag ville driva igenom. Och jag kunde ofta känna mig säker på att lyckas. För min egen del kunde jag inflyta eftersom personalen lät mig inflyta. Det gav mig dessutom ett slags säkerhetsnät. Jag kan nog säga att jag vågade släppa ifrån mig inflytandet i många frågor eftersom personalen ändå skulle agera i enlighet med min uppfattning. Eftersom jag normalt gav personalen inflytande över alla frågor så fick de en trygghet, och en tillit till mig. Det gjorde att de lät mig ha ett inflytande i de frågor där jag verkligen ville väga tungt." (D)

"Jag ställer mig ofta frågan vilken rätt jag har att påverka andra människors värderingar. Hur ska jag hantera den auktoritet som andra människor ger mig? För jag märker att andra människor lyssnar på mig. En sak som jag lärde mig i utvecklingsarbetet är att inte tvinga på människor förändringar. Att respektera dem som säger sig vara nöjda. Inte sätta press på dem. Det här är ett balansproblem eftersom man också ska erbjuda möjligheter som gör att människor kan växa. Samtidigt kan man inte bara vänta på att folk ska utnyttja sina möjligheter, sina demokratiska rättigheter. Jag har funderat mycket på hur detta ska lösas. Ett sätt är ett slags uppsökande verksamhet där man skapar möjligheter för folk att uttrycka sina åsikter. Man får inte tolka tystnad som brist på åsikter." (D)

Dessa teman och intervjuцитat illustrerar innebörden i Förändringsdilemmat. Aktörerna måste Stödja förändringarna och utvecklingsarbetet för att leva upp till ett flertal mål, krav och värderingar i sammanhanget. De medverkar i en process i vilken förändringarna växer fram hos den berörda personalen. Men aktörerna har lika giltiga skäl till att de också måste Styra förändringarna och utvecklingsarbetet. Aktörerna påverkar utvecklingsarbetets bedrivande och innehållet i de arbetsorganisatoriska förändringarna.

Detta problematiska val beskrivs av aktörerna som ett verkligt dilemma som inte kan ges en slutlig lösning. Det är något aktörerna har att leva med och hantera i varje ögonblick av sitt agerande under förändringsprocessen. Aktörerna uppvisar en relativt hög grad av medvetenhet om dilemmat och om hur de själva agerar för att hantera det.

Ansats Stödja

De flesta av de studerade aktörerna (A, B, D, F, J, K, L, M och N, samt i viss utsträckning H, I och O) ger uttryck för att ha mött problematiska val under utvecklingsarbetet i vilka de har valt att agera enligt en Stödjande förändringsansats. Aktörerna beskriver varför de valde ett sådant agerande, vilka konsekvenser det förde med sig och vad de har lärt sig genom detta.

Aktörerna beskriver den valda ansatsen och de gjorda lärdomarna i ord som; Föregå med gott exempel. Förändringsprocessen viktigare än de slutliga lösningarna. Nära och informellt känslopröt som kan föra snacket vidare. Börja med små och konkreta förändringar. Vikten av ett konsistent och äkta förhållningssätt. Faran med demokratiska förändringsprocesser. Faran med lokala ansatser. Demokratisering. Demokratisk dialog. (Tema 8, 14, 26, 35, 41, 86 och 99).

"Det finns problem med en lokal ansats där man går fram steg för steg. Stöder man sig på det som finns lokalt betyder det också att man inte är särskilt spännande eller innovativ som konsult. Man startar från en grundidé som är lite statisk." (B)

"Arbetsorganisation och arbetsorganisatoriska förändringar handlar om gruppuppbyggande. Och det tar tid. Man ska i initialskedet lägga ner massor av tid på detta. Jag vänder mig emot att ha något färdigt. Det kan gå olika fort, men man måste ta alla stegen. Kunskap är en sak som man egentligen aldrig kan verbalisera eller anslå. Någon kan få till uppgift att trimma upp en enhet. Det handlar då om att få igång en öppen och bra dialog. Det ska vara en människokännare som kan jobba och entusiasmera. Det kan till och med vara en extern person som har utstrålning. Men han får aldrig packa på dem färdiga lösningar. Det viktiga är att han känner vad som är nästa steg och följer med hela tiden." (F)

"Jag tror att det är bra att låta vägen växa fram i en demokratisk process. Men sedan när man har en linje så ska man köra den." (H)

"Det är både svårt och fel att påtvinga någon annan mina tankar. Därför att han kan aldrig lyckas bra om han inte känner för det. Man måste alltså känna själv för det. Jag har väl den grundsynen att folk i allmänhet vill göra ett mycket bra jobb. Men vi ger dem kanske inte tillräckligt bra förutsättningar alltid. Sedan är jag medveten om att det finns en massa undantag från den här regeln. Men de allra flesta människor kan man engagera ordentligt tror jag. Regel nummer ett är att föregå med gott exempel. Du kan aldrig få folk att engagera sig och göra något bra om du inte själv försöker och bjuder till." (I)

"Förändringar måste helst växa fram från de som berörs. Förändringar måste ske på egna initiativ. Ju mer man vet om sin egen arbetssituation desto högre arbetstillfredsställelse upplever man. Efter försöket är man numera mer medvetna och kunniga om sina egna arbeten. I början berörde förändringsförslagen och åtgärderna mindre miljöproblem och sedan kunde man komma in på större och väsentligare saker. För ledare är det viktigaste att man måste lära sig att lyssna på folk. Låta dem prata och få komma fram med sina synpunkter. Efteråt kan man sedan diskutera och förklara." (L)

"För att jag ska kunna stå och förorda något så måste jag vara övertygad om att det är riktigt. För mig är det alltid viktigt att man inte liksom trampar över någon annan. Att tvinga på en annan sina uppfattningar. Det finns ingenting som är så heligt att man får göra det. Jag tror inte på att ändamålen någonsin får helga medlen. När man jobbar med en sådan här grej tycker jag att det är förhållningssättet som är det viktiga. Det hjälper inte att vara specialist och bäst i världen. Det viktiga är att man har ett bra syfte och att detta syfte lyser igenom. Att de som man riktar sig till förstår och ser att man har ett vällovligt syfte. Min insikt och min ideologi är att alla människor är utvecklingsbara. Sen gäller det att också agera utifrån detta. Det finns inte några andra gränser för människors utveckling än de möjligheter som man ger dem." (N)

Dessa teman och citat beskriver hur aktörerna, i sitt agerande, har valt en hållning enligt ansatsen Stödja. För flera av aktörerna förefaller den förändringsansatsen nästan vara självklar i sammanhanget, dvs vid arbetsorganisatoriska förändringar för ökad delaktighet. Aktörerna kan emellertid peka på erfarenheter från att ha agerat med denna ansats som gör valet mindre självklart och mer problematiskt. De funderar på Stödansatsens begränsningar och pekar på behoven av att också kunna agera enligt en mer Styrande ansats, åtminstone vad avser utvecklingsarbetets bedrivande.

Ansats Styra

Många av aktörerna (C, E, G, H, I, K, O och P, samt i viss utsträckning J och M) ger uttryck för att ha erfårit ett problematiskt val vad avser förändringsansats, och att de därvid har valt att agera enligt ansatsen Styra. De beskriver varför de valde att agera på det sättet, vad det förde med sig och vilka lärdomar de därigenom har gjort.

Aktörerna uttrycker sig i termer som; Pröva sig fram. Förändra först och prata sedan. Genomföra förändringar. Envist och genom hårt arbete sträva mot de uppsatta förändringsmålen. (Tema 5, 22, 31, 38 och 46).

"Det fanns en reserverad misstänksamhet mot mig och mot utvecklingsarbetet. Det enda möjliga sättet att arbeta var att via referensgruppen få en idé att tränga igenom. Ofta på det sättet att man gjorde något slags förändring och sen när den hade inträffat, då begrep folk vad det var frågan om. Informera genom att göra. Så länge man pratade om vad man skulle göra så var det ingen som riktigt fattade vad det rörde sig om. Det gällde att få folk att fundera över vad det fanns för utvecklingsvägar och sedan testa det mot den fasta verklighet som de själva befann sig i. Min roll i sammanhanget var alltså att få dem att resonera. Att jag inte var den som visste hur det skulle vara. Utan att de bättre kunde bedöma eftersom de kände till saker. Men det kliade i fingrarna på mig som omedelbart såg ett antal varianter och hade många idéer. Det gällde att försöka hålla inne med det." (C)

"En sådan här process kan inte gå av sig själv. Det krävs en person. Jag hade makt att kunna gå in och påverka. Vad jag lärde mig är att man kan vända rakt upp och ner på saker mycket mer än vad man normalt gör och se det från helt andra håll. Och jag tror att jag gjorde rätt. Jag ångrar inte en enda grej. Jag tror att det var rätt lösning. När man vänder på något så börjar det hända saker. För det finns ingen färdig lösning i det läget man startar. Det finns alltid de som efterlyser det. Det går aldrig att från början att täcka in allting. Jag menar att då kommer du aldrig någon vart. Man plockar ut en viss grupp och ser till att man är överens i stort och i princip. Jag har känslan av att när de flesta har hittat sin lösning så har tiden runnit förbi lösningen. Jag skulle vilja att man hela tiden omprövar sina lösningar och inte tyckte det var fel. För att ständigt vara i takt. Hellre tio förändringar per år än en stor förändring vart tionde år. Att våga göra saker annorlunda, pröva något nytt. Och gör man fel så är det inget farligt i det. För det rättar man till. Och gör man rätt får man ut enormt mycket av det." (E)

"Det är ju vi som får stå för genomförandefasen när företaget vill tjäna pengar. Och det är genomförandet av förändringar som kan vara jänkliga. Motståndet mot förändringar är ofta stort. De slåss mot en yttre fiende. Och de kan tolka det som om vi gör förändringarna på djävulskap - men det är kanske inte riktigt adekvat. Jag kände att förändringarna i den här enheten var misslyckade på det sättet att människorna inte ville vara med. Eller att jag kanske utestängde dem. För det hade kunnat gå att nå målen betydligt snabbare om vi inte hade fått dessa kontroverser. Det blev en tokig start och sedan är det svårt att rätta upp det. Jag tycker lösningen är bra, det är sättet att genomföra den som inte var riktigt lyckad. Jag var väl lite grön och lite för ny för det. Det var otvivelaktigt mitt agerande som fick motstånd och då borde jag kanske ha agerat på ett annorlunda sätt för att nå det här målet. Jag har funderat ganska mycket på det här efteråt. Det gör mig lite ont att det ska behöva gå så här. Jag känner fortfarande att jag skulle vilja ha mycket ogjort. Jag skulle vilja göra om mycket av införandefasen. Man har ju blivit klokare med tiden." (G)

"Förslaget om arbetsrotation stötte på patrull. Det var synd att vi inte fick löpa linan ut. Arbetsrotation ingick ju, för om du går tillbaka till Thorsrud & Emerys bok så står det ju om arbetsrotation där och vi körde ju liksom den boken som en katekes. Man sa nej för att man var rädda, och är man rädd då kan man inte." (M)

"De påstår att jag är jävligt envis och det kan väl hända att jag är. I mångt och mycket är jag envis, åtminstone när det gäller att nå mitt mål. Har jag satt upp ett mål är jag envis till tusen. Det ska mycket till innan det bromsas upp. Så därför är jag lite försiktig när jag går ut med något nytt för då vill jag gärna ha det förankrat. Då går jag och lyssnar av först. Jag ser efter att jag har förutsättningar att nå mitt mål. Inte för att jag är feg på något vis, men jag tycker man bör ha stöd bakom sig. Speciellt ibland när man har en känsla av att vara ute och simma på djupt vatten. Jag har ju alltid sett mer till gubbarnas bästa och ibland fått kämpa hårt mot verkställare och arbetsledare. Och människor är rädda för förändringar. De vet vad de har men inte vad de får." (O)

Dessa citat och teman illustrerar hur aktörerna har erfär ett problematiskt val när det gäller förändringsansats, och i sitt agerande har valt att agera enligt ansatsen Styra. För en del av aktörerna förefaller ansatsen vara mer eller mindre självskrivnen, med hänsyn till att det verkligen ska bli några förändringar genomförda.

Emellertid redovisas också en del dubier kring den valda Styransatsen. Aktörerna pekar t ex på vikten av att vara förankrad. Framför allt presenterar de flera argument med innebörden att ändamålen helgar medlen. De säger att målen med utvecklingsarbetet och det egna agerandet är att öka den berörda personalens delaktighet. Men samtidigt att de, åtminstone i ett inledningsskede, måste driva och Styra förändringsprocessen. Aktörerna hävdar att den berörda personalen inte själva kan driva processen, och kanske till och med, av rädsla och osäkerhet, gör motstånd mot förändringarna.

Ansats Stödja - men Styra utvecklingsarbetets bedrivande

Många aktörer (åtminstone B, C, D, H, I, K, M och P) ger uttryck för ett visst mönster när det gäller valet av förändringsansats. Det återspeglar att det finns en svår problematik kring detta val. Aktörerna har valt att agera med en Stödjande ansats när det gäller innehållet i de arbetsorganisatoriska förändringarna, men att agera på ett mer Styrande sätt vad gäller utvecklingsarbetets bedrivande.

Denna typ av agerande beskriver aktörerna i ord som; Skapa betingelser för förändring. Ta tillvara och leda organisationens egen föränderlighet. Genom förändringsprocessen skapas det normer som är de viktigaste förändringarna. Initiera en förändringsprocess. Strukturera problemlösning. Inlärningsprocess. Frigöra kunskap. Vara drivmotor. (Tema 11, 25, 65 och 98).

"Om det krävs karismatiska personer, eller personer som är entusiastiska eldsjälar för förändringar, så var det vi som under försöket var de eldsjälarna. När vi försvinner är det sedan risk att luften går ur. Vi kan mer eller mindre mot vår vilja ha kommit att spela en alltför dominerande roll. Jag tycker inte man kan utesluta att så har varit fallet. Jag tycker det är mycket tydligt att det var vi som var drivmotorn i försöket, även om vi vill säga att det inte var så. Det är alldeles tydligt att det är vi som har skapat de betingelser som har gjort det möjligt för de här personerna, med vår hjälp, att jobba med förändringarna. Det här betyder inte att det är våra förslag som har segrat. Men hade inte vi kommit till enheten så hade inte betingelserna skapats. Det viktiga att fundera över är alltså hur man skapar betingelser för förändring." (B)

"Jag minns att jag var ganska ledsen när vi fick tillbaka resultatet av någon enkät som vi gjorde. När jobbare blir tillfrågade om saker och ting så var de vana att ta upp det som var aktuellt för dem just då. Det var ju mitt eget fel att jag inte hade väntat mig det. Det råder jag vill ge är att man snabbt som ögat ska lära sig och begripa att de människor som man har med att göra, de har en väldigt massa kunskaper. De vet mycket mera om vad som ska ske än vad man själv gör. Den reella kunskapen om jobbet finns i mycket hög grad hos dem som har jobbet. Det gäller då att på något sätt försöka frigöra de kunskaperna." (C)

"Jag försökte göra så att jag skulle få loss dynamiken hos människorna och styra den mot ett afärsmässigt resultat. Just det här att få loss dynamik, att inte vara rädd och lägga locket på. Utan att liksom ta vara på den och vara tacksam över dynamiken. När vi planerade förändringen var jag aktiv ute och kände av väldigt mycket. När vi sedan beslutat om förändringen var jag ute jättemycket och ställde mig till förfogande för alla som ville prata och fråga. När det blivit bra så drog jag mig tillbaka, för då tyckte jag att jag egentligen hade gjort mitt jobb. Det handlar om att sätta upp mål som människor förstår, och sedan ge dem stöd i att själva nå dessa. Jag vill se det som en inlärningsprocess." (K)

"En del av varför det gick så bra för mig, kan hänföras till det här arbetssättet. Att jag initierade en förändringsprocess hos i stort sett all ledningspersonal. Som sedan i sin tur skulle få människor längre ner förändringsintresserade. Jag tror att det är därför som företaget sedan har gått så bra. Sedan så har de enskilda systemen inte alltid stått rycken. Det gäller alltså att etablera arbetssätt - och sedan rullar det. Arbetssätt som är så starka i sin struktur att de lever vidare oavsett min egen person." (P)

Dessa teman och citat beskriver hur aktörerna i huvudsak har valt att agera enligt ansatsen Stödja. De väljer att inte försöka påverka innehållet i de arbetsorganisatoriska förändringarna med sina egna idéer. Aktörerna utgår från att detta bör ligga på den berörda personalen. Däremot väljer de att mer eller mindre ensidigt påverka utvecklingsarbetets bedrivande. De tar som sin uppgift att skapa den typen av be-

tingelser, som gör att den berörda personalen själv kan utveckla sin arbetsorganisation.

Vi kan emellertid också se att avvägningen mellan "påverkan på innehåll" och "påverkan på betingelser" är problematisk. Det kan vara svårt att skilja på vad som är de arbetsorganisatoriska förändringarna respektive utvecklingsarbetets bedrivande, och att som aktör agera gentemot dessa komponenter med relativt olika förhållningssätt.

Utvecklingsarbetet som ett tillfälle för lärande

Lärandedilemmat är det andra problem som ligger inbäddat i sammanhanget. Aktörernas agerande förstås av att de ser det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet som ett tillfälle för lärande. Det problem som aktörerna därvid har att hantera, beskrivs som ett val mellan lärandeansatserna Uppleva och Förmedla. I sitt agerande ställs alla aktörer inför detta problematiska val, men de är i varierande grad medvetna om vilka val de gör och varför.

Lärandeansatserna Uppleva och Förmedla

Lärandeansatsen Uppleva innebär att aktören, genom sitt agerande, betonar vikten av egna upplevelser för de personer som är involverade i det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet. Ansatsen Förmedla kännetecknas av att aktören väljer att betona förmedlingen av erfarenheter och lärdomar från utvecklingsarbetet till en vidare krets.

Valet av lärandeansats kan tydliggöras genom att studera de signaler aktören får och tar till sig från olika håll. Det är av särskilt intresse att undersöka vad signalerna från aktörsskapets sammanhang säger om: vem som bör lära sig något, vad (eller snarast "av vad") dessa bör lära sig, samt hur detta lärande bör gå till.

De nio fall av utvecklingsarbeten som studien omfattar, hade vanligtvis uttryckta lärandemål. Utvecklingsarbetena skulle inte enbart leda till en förändrad arbetsorganisation i den aktuella enheten. Därtill skulle man lära sig mer om alternativa arbetsorganisatoriska lösningar och idéer. Dessutom skulle man gärna lära sig något om hur den typen av utvecklingsarbete bör bedrivas. I vissa fall fanns det även mål av karaktären "lära att lära", dvs ambitioner att lära sig hur arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete bör bedrivas för att man ska lära sig mer om arbetsorganisation och om utvecklingsarbete.

Med den typen av signaler från det sammanhang i vilket aktörsskapet utövas, uppkommer flera frågor som gör aktörernas val av lärandeansats problematiskt. En kritisk fråga gäller vem "man" i signalen är, dvs vem det är som bör lära sig något. En annan fråga är hur aktören bör agera för att det ska kunna genereras ett substantiellt innehåll för lärandet. En tredje fråga berör huruvida ett sådant innehåll kan förmedlas till andra personer än de som har genererat innehållet. En följdfråga är hur denna förmedling i så fall ska gå till.

Varför är valet ett dilemma?

De signaler, som de studerade aktörerna agerade utifrån, var att utvecklingsarbetet skulle resultera i arbetsorganisatoriska innovationer i den enhet i vilken utvecklingsarbetet bedrevs. I den mån denna ambition kom att infrias, genererades ett substantiellt lärandeinhåll inom den berörda enheten. Därvid kom lärandet för de personer som var direkt involverade eller berörda att underlättas.

Aktörerna tog emellertid även emot signaler som uttryckte en annan ambition vad gällde lärande, nämligen att de som skulle lära sig något även omfattade personer som inte var direkt involverade i eller berörda av enhetens utvecklingsarbete. De signalerna uppmanade aktören att förmedla erfarenheter och lärdomar från utvecklingsarbetet till en vidare krets.

Uppföljningen av de nio utvecklingsarbetena visar emellertid att dessa två ambitioner är svåra att förena. De kan rent av motverka varandra. Om aktören väljer att agera enligt ansatsen Uppleva, prioriterar han den först nämnda ambitionen. Han agerar då för att de direkt involverade personerna, i sina egna upplevelser, ska erhålla ett substantiellt innehåll för sitt lärande. Ansatsen bygger på ett synsätt som säger att lärande är en process som bör starta med egna konkreta upplevelser, s k upplevelsebaserat lärande (Kolb, 1976, 1984, "the experiential learning theory").

Om aktören väljer att agera enligt ansatsen Förmedla, prioriterar han ambitionerna att en vidare krets av personer ska lära sig något av det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet. Denna lärandeansats bygger på att erfarenheterna och lärdomarna, hos de personer som har varit direkt berörda av utvecklingsarbetet, kan och bör spridas till personer i andra enheter, organisationer och sammanhang.

Figur och grund

För att närmare utreda Lärandedilemmats innebörd inför jag här begreppen "figur" och "grund". De kommer ursprungligen ur s k gestaltpsykologiska teorier om perception. (Diskussionen baseras på resonemang av och med Hans van Beinum, 1986-1987).

För att något ska kunna leda till en förändring av den helhet i vilken detta något ingår, krävs att det urskiljer sig från helheten. Först därigenom kan det framstå som innovativt, nytt, alternativt osv. Det träder fram och kommer på distans, vilket gör att det kan betraktas och studeras. En sådan del, som framträder i och ut ur en helhet, kallar jag figur. Detta i relation till helheten som då är grunden.

Ett arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete inom en viss enhet, och de arbetsorganisatoriska förändringar som genomförs, kan betraktas som en sådan figur. Grunden utgörs av hela det företag i vilket enheten ingår. Framför allt utgörs grunden av de kunskaper och de idéer om arbetsorganisation som är förhärskande inom företaget.

Grunden, de förhärskande idéerna inom företaget, är konserverande i den mening att de definierar ramarna för vilka figurer som kan träda fram. Därför måste en figur, ett utvecklingsarbete inom en enhet, under sitt sökande och utvecklande av alternativa arbetsorganisatoriska lösningar, på något sätt "frikoppla" sig från grunden.

Annars kan figuren inte innehålla förändringar som är innovativa i förhållande till grunden.

En förändring av arbetsorganisationen inom den enhet i vilken ett utvecklingsarbete bedrivs, och därmed också framtagandet av ett substansieellt innehåll för lärande, kräver således att enheten och utvecklingsarbetet på något sätt frikopplas från företaget i övrigt. Lärandedilemmat uppstår av den anledningen att spridningen av ett sådant lärandeinnehåll, förmedlingen av erfarenheter och lärdomar, ställer det rakt motsatta kravet. Figuren får inte vara alltför frikopplad från grunden för att spridningen ska kunna ske.

Kan lärdomar spridas?

Om den enhet som bedriver arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete, under sin förändringsprocess har varit frikopplad från företaget, kan företaget inte ta till sig de förändringar som har skett i enheten. Snarare sker ett slags bortstötning, som när transplantationer misslyckas. Inte heller kan någon annan enskild företagsenhet ta till sig de förändringar som har skett inom enheten. Det beror på att överföringen mellan delarna, enbart kan ske via förändringar av grunden, dvs av de arbetsorganisatoriska kunskaper och idéer som härskar inom företaget.

Den företagsenhet som vill bedriva ett innovativt utvecklingsarbete, måste få vara i fred för andra enheter och för företagets ledning. Men om enheten skulle få vara tillräckligt mycket i fred, och genomför innovativa arbetsorganisatoriska förändringar, så slår detta med kraft tillbaka i de fall någon försöker sprida enhetens lärdomar till andra enheter och till företagets ledning. De kommer uppfatta lärdomarna som främmande, som att de tillhör någon annan. Erfarenheterna ter sig obegripliga och konstiga. De som inte själva har gått igenom de upplevelser ur vilka förändringarna och lärandet kommer, kan inte, och vill kanske inte, riktigt förstå. Var och en måste till stor del "uppfinna hjulet" själv.

Lärdomar från en enhet, i vilken utvecklingsarbete har bedrivits, måste överföras till en annan enhet via helheten. Först måste enheternas gemensamma grund, dvs de förhärskande arbetsorganisatoriska idéerna inom företaget, påverkas av erfarenheterna och lärdomarna från den första enheten.

Att döma av de utvecklingsarbeten som jag har studerat, förefaller de lärdomar som kan överföras vara av ett övergripande slag och främst beröra de sätt på vilka förändringar kan äga rum, t ex; Av X-enhetens experiment med chefslösa grupper lär sig företaget att man kan lära sig en del spännande om ledningsfrågor om man aktivt och konkret prövar olika former. Denna generella lärdom i företaget, såsom gemensam grund, kan överföras. I Y-enheten tar man inte utan vidare till sig den erfarenhet som säger att chefslösa grupper är bra, men väl idén att de själva ska pröva nya sätt att utöva ledarskap i enheten.

Förmedlingsproblem och upplevelsebrist

Om aktören agerar enligt lärandeansatsen Uppleva, väljer han att främst vara orienterad mot figuren, dvs mot lärandeinnehållet och den enhet i vilken utvecklingsarbetet bedrivs. Genom ett sådant agerande riskerar aktören att bidra till ett "förmedlingsproblem".

Lärandeansatsen Uppleva tenderar att förstärka frikopplingen av figuren. Inom enheten kan de åstadkomma innovativa förändringar, ta fram ett substantiellt lärandeinhåll och lära sig en hel del. Men när de försöker föra sina lärdomar vidare, stöter enheten och aktören på patrull. De arbetsorganisatoriska innovationerna, de involverades lärdomar, enheten som sådan, liksom aktören personligen, riskerar att utdefinieras och stötas bort av företagsledning och andra enheter.

Om aktören agerar enligt ansatsen Förmedla, väljer han att vara mer orienterad mot grunden, dvs mot spridningen av erfarenheter och lärdomar till företaget i sin helhet. Han agerar för att även andra enheter och personer inom och eventuellt utanför företaget, ska kunna lära sig något av det utvecklingsarbete som en viss enhet bedriver, och i vilket han själv är involverad. Genom ett sådant agerande riskerar emellertid aktören att bidra till ett problem med "upplevelsebrist" för denna enhet.

Lärandeansatsen Förmedla tenderar att motverka frikopplingen av figuren. Enheten riskerar att aldrig bli tillräckligt frikopplad från företaget i övrigt, för att kunna uppleva några djupgående och omskakande förändringsprocesser. De genomför inga innovativa arbetsorganisatoriska förändringar och genererar således inte något substantiellt lärandeinhåll. Aktören har i och för sig agerat så att kontakterna med företagsledningen och andra enheter varit god. Han har kontinuerligt sett till att enhetens planer och erfarenheter har delgivits och diskuterats. Men risken är att denna väl hanterade förmedling har ett tunt och relativt traditionellt innehåll.

Lärandedilemmat och lärandeansatserna i praktiken

Jag har presenterat ett antal begrepp som baseras på att de studerade aktörerna förhåller sig till det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet som ett tillfälle för lärande. Begreppen är utvecklade genom min analys och tolkning av det empiriska datamaterialet i studien. Jag ska nu redovisa hur tolkningarna och begreppen kommer till uttryck i de empiriska observationerna. Det sker på samma sätt som när det gällde Förändringsdilemmat och förändringsansatserna. Jag stöder diskussionen på teman ur studiens intervjudata och tydliggör begreppen med hjälp av illustrativa citat.

Lärandedilemma

De flesta av aktörerna (särskilt B, D, E, F, K och P, men även C, G, H, I, J, N och O) ger uttryck för att ha stött på problem som gäller deras ansats för lärande i det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet. Aktörerna beskriver sina val av hållning som problematiska. De undrar huruvida de ska prioritera lärande via Upplevelser för den berörda personalen eller Förmedlingen av erfarenheter och lärdomar till ledningen och en vidare krets av personer. De funderar om och hur dessa två ambitioner kan tillgodoses samfällt och visar upp en medvetenhet om svårigheterna.

Aktörernas erfarenheter kommer tydligast till uttryck när de beskriver sådana situationer i vilka de har agerat med förkärlek för någon av de två lärandeansatserna, och de problem som de då har mött. Aktörerna har en förmåga att klä sina erfarenheter i termer av att ha stött på ett verkligt dilemma.

Erfarenheterna beskrivs av aktörerna i ord som; Svårt att begreppsliggöra stegvisa förändringar. Krävs även utveckling av ledarskapet. Risk att överta linjens ansvar. Skäl för företagsledare att engagera sig personligen. Krav på stöd, skydd och förankring hos ledningen. Försvara enheten och utvecklingsarbetet. Jobba med parter. Den tredje vägen. Lärande vs produktion. Bör bedriva flera parallella utvecklingsarbeten. (Tema 1, 6, 10, 21, 42, 63, 64, 66, 97 och 100).

"Ur ovanifrånperspektivet så tedde sig de förslag som personalen i enheten själva gjorde som marginella. Företagsledningen undrade varför de inte tog till ordentligt. Men personalen tyckte att de skulle gå fram stegvis, och det var lite svårbegripligt. Det skapade ett ännu större behov hos företagsledningen att få struktur på hela utvecklingsarbetet. Samma sak initialt då försöket skulle starta. Företagsledningen ville ha besked från oss 'Vad ska ni göra? Hur lång tid kommer det att ta? Vad kostar det?'. Vi svarade undandglidande att vi inte kan säga det. Chefen blev förbannad, han kände sig provocerad och trodde att vi ljög. Han begrep ej att det var sanning till hög grad. Han trodde - som han uttryckte det väldigt tufft - att vi satt med en blåritning i bakfickan. Ytterligare ett exempel är hur vi i ett senare skede var tvungna att be företagsledningen och den produktionstekniska avdelningen att hålla tillbaka ett tag, inte gå in och störa enheten. Enheten behövde ett drivhusklimat. Där den fick växa och utveckla sig själv. Annars var det inget bevänt med försöket. Vi det laget hade vi utvecklat ett förtroende från ledningens sida som sa att det var OK." (B)

"I ett skede ville vi att personalen skulle ta mera tid på sig för att prova nya metoder och liknande. Men de ville behålla produktionstakten. Det här har med kulturskillnader att göra. Vi tyckte att 'Va fan, nu har ni ju tid att ta ut svängarna och lära er och prova nytt - så gör det. Håll inte bara på och producera, det gör inget om ni droppar produktionen lite. Företaget går inte under för det.' Men deras inställning var att 'Nej, om inte vi hela tiden - även under den tid vi lär oss - visar att vi klarar produktionen, då kommer företagsledningen inte ställa upp på det här försöket.' Man gjorde säkert en riktig bedömning, det är min gissning nu när jag har fått distans till det. Men jag tror att man hade kunnat få ut ett större lärande av att prova nytt." (B)

"Jag trodde på det vi gjorde. Det var besvärligt att hela tiden få gliringar utifrån. Jag tyckte aldrig det var svårt i den egna enheten, det svåra var utanför denna - från kollegor och ledningspersonal. Det var påhopp, ibland rena frontalangrepp och nästan subversivt baktaleri. Jag tror de var hotade av att de idéer vi stod för skulle kunna få fäste i organisationen. I ett sånt läge är det bra att ha någon stödjande kollega som samtalspartner. Jag hade stöd och förståelse från X i företagsledningen. Han hade den synen att man skulle ha utrymme för experiment i organisationen, där man prövade sådana här idéer som jag gjorde. Han var intresserad av det vi gjorde, så då och då berättade jag om det. Ibland bad han mig att göra det. Jag gick aldrig för att be om råd. Och han bara lyssnade." (E)

"Det var den här konstellationen med mig och två andra personer som gjorde att vi kunde finna och utveckla några nya grepp. Vem som än börjar en sådan här verksamhet behöver en bra skärm ovanför sig. Ett bra skydd omkring sig. Och det är vad jag har haft i de här två personerna. Det var X som fick ta stötarna. Som gjorde att jag kunde komma från den obehagliga uppgiften att också utåt försvara vad vi höll på med. Jag var motorn inom enheten, i utvecklingsarbetet." (F)

"Det var ju många som blev avundsjuka och irriterade på oss för att vi var ute och missionerade. Men de glömde bort den där enorma pressen vi hade på oss. Vi skulle mekanisera en masshantering, vi skulle minska personal, osv. Vi hade massor av sådana krav på oss. Vi var helt enkelt tvungna att peppa upp varandra för att orka ta tag i det här. Men de här bitarna är det aldrig någon människa som har tänkt på. Utan det man retade upp sig på det var att man trodde det var något slags social verksamhet vi höll på med. Det är ingen som fattar allt vi har gått igenom." (K)

"Istället för att starta upp ett stort samlat projekt så ska man starta upp många små evolutionsprocesser, och låta dem löpa parallellt eller ingå i varandra. Få människorna att aktivera sig. Ledningen sitter bara och samordnar och balanserar av. Alltså, sätt gärna igång olika förändringsprocesser, men involvera berörda människor i planering och genomförande. Och relatera

förändringarna till företagets övergripande mål. När jag tittar tillbaka på de här åren så blir jag uppmärksam på vilken enorm betydelse ledningen ändå har i ett företag." (K)

"Mellancheferna kan stå för motståndet mot förändringar i en enhet. Då krävs det att högre chefer markerar och trycker på. Om förändringar i system och strukturer ska bli livskraftiga så krävs det även att ledarskapet i företaget utvecklas." (P)

Dessa teman och citat tydliggör innebörden i Lärandedilemmat. Aktörerna bör agera så att personalen inom den enhet där utvecklingsarbetet bedrivs får möjligheter att själv utveckla och erfara arbetsorganisatoriska förändringar. De måste agera enligt lärandeansatsen Uppleva. De berörda och involverade personerna ska erhålla ett substantiellt innehåll för sitt lärande.

Aktörerna måste emellertid också agera med ansatsen Förmedla. Erfarenheter och lärdomar från det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet ska ges en vidare spridning. Det betyder att aktörerna också behöver agera gentemot företagsledningen och omgivande enheter. Dessa bör vara så involverade, åtminstone informerade, att de ger den enhet som bedriver utvecklingsarbetet tillräckligt med utrymme och möjligheter. De bör också göras mottagliga för de erfarenheter och lärdomar som genereras inom enheten. Aktörerna pekar på de svårigheter som ligger i att hantera denna samtida frikoppling och kontakt: mellan enheten och företaget i övrigt, mellan utvecklingsarbetet och de i företaget förhärskande arbetsorganisatoriska idéerna, mellan figuren och grunden.

Ansats Uppleva

De flesta av aktörerna (åtminstone B, D, E, F, H, J, K, L, N och O) ger uttryck för hur de har stött på problemet att välja lärandeansats och där har valt att agera enligt ansatsen Uppleva. Aktörerna har ofta blivit varse det problematiska avseende ansats för lärande, på grund av att de har agerat enligt en Upplevelseansats.

Aktörerna beskriver det valda agerandet, problemen och sina lärdomar i termer som; Stoltheten över att ha svarat för utvecklingen själva. Bli tillskriven olika epitet. Avundsjuka. Fångad i processen. Antropologsyndrom. Fokusering på de lokala och konkreta förhållandena. Skulle ha seminerat mer. Pionjärer. Uppfattar sig själva som unika. Isolering. (Tema 4, 44, 57, 58, 68, 79, 92, 96 och 103).

"Det var ett slags antropologsyndrom. Att så där nära leva sig in i förhållandena på enheten var på gott och ont. Det innebar en stark identifikation med och en bra förståelse för just den enheten. Men det innebar en brist på förståelse för den enhetens situation i det övergripande systemet. Det innebar också att jag i vissa situationer försvarar mig mot överstrukturerna i form av olika etablissemang när de vill gå ner och tycka saker om 'min egen' avdelning. Vi försvarade personalen på avdelningen." (B)

"Man skulle kunna kräva att vi hade anknutit till andras arbete. Vi var rätt isolerade. Vi uppfattade oss som lite pionjärartade. Vi var tvungna att lära oss så mycket själva under processen. Det var onödigt. Det har gått åt otillåtet mycket tid för det. Det var att vi hade den här känslan som var nästan sektarisk - att det vi gjorde var någonting viktigt och något väldigt annorlunda. Vi avskiljde oss från den övriga kunskapen på området. Man hade kunnat bygga broar på ett sätt som jag inte begrep då. Men vi hade en uppfattning att vi var så unika. Vi var delvis underblåsta av reaktioner från andra, men också beroende på den speciella atmosfär som spred sig i vår grupp." (B)

"Vid ett tillfälle hade personalen hört talas om att en chef hade talat om deras försök i stil med att det skedde väldigt lite och att det gick långsamt - 'en jäkla lekstuga där personalen håller på och styr och ställer, det blir nog ingenting av det'. De blev ursinniga och tågade i samlad tropp in till chefen för att avkräva en förklaring och en ursäkt. De kände att de hade investerat hela sig själva och lärt sig att arbeta som en grupp. Det här speglar dels hur det växer upp en väldig stolthet hos dem som jobbar med utvecklingen och en stark äganderättskänsla att 'det här är vårt'. Händelsen visar också hur utanför en chef kan känna sig då man verkligen låter de berörda driva sin utveckling. Det står för chefens känsla av utanförskap och kontrollförlust. Det är det som ligger i botten och som gjorde att han raljerade. Han är fräntagen initiativet, han styr inte dem utan de styr sig själva." (B)

"Styrkan var att vi hade varit med om hela processen och därigenom lärt oss mycket. Svagheten gällde öppenheten mot omvärlden. Tyvärr levde vi lite av ett eget liv." (D)

"Jag ser mer till den lilla gruppen och inte så mycket till omvärlden. För då blir det så övergripande. Jag bryr mig främst om förhållandena inom enheten och där har jag sett till att utveckla de verktyg och hjälpmedel som behövs. Jag har fått mycket skit för att jag inte utnyttjar utomstående expertenheter. Alla avdelningar håller på sig. Men det finns tillfällen då man måste göra något konkret med en gång. Och då är det klart att jag går förbi dem." (J)

"Vi har inte fått någonting gratis. Allting har vi hittat på själva inom enheten. Vi har format utvecklingen efter de behov som har funnits för tillfället och i framtiden. Det finns ingen annanstans inom företaget där man haft en sån utveckling. Nu efteråt har det dykt upp på andra ställen. Tidigare har ingen överhuvud taget brytt sig om oss. Det är först nu man har blivit intresserad. Dessförinnan har vi hållit på helt själva inom enheten. Och jag har fått jobba på hårt för att få stöd att utveckla våra idéer. Men det är vi själva som har jobbat fram utvecklingen och nu ska ingen annan komma och försöka ta åt sig äran." (O)

Dessa intervjuer belyser hur aktörer har agerat enligt lärandeansatsen Uppleva. De aktörer som omfattas av studien tycks i stor utsträckning ha valt denna ansats. De empiriska observationerna avser till stor del sådana erfarenheter och lärdomar som aktörerna har gjort på grund av sin förkärlek för Upplevelseansatsen.

Flera av aktörerna beskriver hur de har blivit mer medvetna om Lärandedilemmat. De pekar på hur ansatsen Uppleva har bidragit till ett förmedlingsproblem. Aktörerna använder ord som isolering, försvar och låg grad av öppenhet. Den enhet som bedriver utvecklingsarbete, har blivit tillräckligt frikopplad för att utveckla och Uppleva substantiella förändringar, men alltför frikopplad för att deras erfarenheter och lärdomar ska kunna Förmedlas till företaget i övrigt.

För många aktörer förefaller Upplevelseansatsen, med dess betoning på den berörda enheten, vara naturlig i sammanhanget. Det tycks som om personer som berörs av ett utvecklingsarbete, både själva behöver, och utifrån tvingas, sluta sig samman för att utveckla och driva sina idéer. Aktörerna talar om interna krafter som stolthet, pionjäranda och identifikation. Bland de externa krafterna nämns avundsjuka, missstro och känslor av hot.

Ansats Förmedla

Flera av de studerade aktörerna (särskilt A, B, I, M och P, men även D, E, F, H och K) beskriver problem med, och erfarenheter av, att ha agerat med en Förmedlande lärandeansats. De har betonat Förmedlingen av erfarenheter och lärdomar till och från den enhet i vilken utvecklingsarbetet bedrivs. Denna Förmedling kan avse före-

tagets ledning och omgivande enheter, men även personer och intressenter utanför företaget.

Ingen av de studerade aktörerna tycks genomgående ha agerat med en betoning på den Förmedlande lärandeansatsen. Däremot beskriver flera aktörer hur de i olika situationer och faser under utvecklingsarbetet, har agerat i med en sådan ansats. Många aktörer redovisar också hur de har kommit att inse behovet av, och svårigheterna med, att Förmedla idéer till och från de berörda i ett utvecklingsarbete. I vissa fall beskriver aktörerna gynnsamma betingelser för, och konsekvenser av, att Förmedla lärdomar och idéer.

Aktörerna talar om sin lärandeansats, problemen och sina erfarenheter i termer som; Spridning. Viljan att missionera. Berömmelse och uppmärksamhet. Förankring i ledningen. Idéutbyte med kollegor. Så frön. Viljan och tillfredsställelsen att medverka i utvecklingsarbetet. Resa tillsammans. Låg i tiden. (Tema 1, 13, 24, 32, 72 och 90).

"Vi hade ett utvärderingssammanträde med företagsledningen och olika inblandade intressenter. Där vi tillsammans skulle värdera vad som hade skett i försöksenheten. Och värderingen blev från alla parter väldigt positiv. Man beslöt sig för att se utvecklingsarbetet i positiv dager. Det mötet var en kritisk händelse som visade att förändringsinsatserna, de här idéerna, hade segrat. Alla personer i enheten som hade satsat sig själva och sin tid, sin energi, på det här. De fick ett erkännande. Då tyckte man väl också att de här idéerna skulle ha en chans att slå rot hos de andra som var med på mötet också. Men jag tror att de gjorde det i liten utsträckning." (A)

"Jag retar mig på hur ospecificerade enkla budskap och populära kvalificerat töntiga grejor, som t ex 'service management' och 'företagskultur' på senare tid, snabbt sprider sig. Utan att de har någon reell innebörd. De blir mode. Plötsligt är det inne att prata om vissa saker. Kommunikationen är så snabb och vilsheten gör att företag lätt tar till sig nya idéer och enkla grepp. Jag är inte så puritansk att jag menar att alla måste uppfinna hjulet själva, att allt lärande måste gå från gräsroten och uppåt. Jag menar, att om du använder ett begrepp, så ska du ha reflekterat lite över vad det betyder. De begrepp du använder ska betyda någonting. Det är förstås bra om en del kan återföras till egna erfarenheter." (B)

"När det sedan gick bra för oss i enheten, när förändringarna satt sig och vi åstadkom bra resultat som märktes utåt. Då svängde det plötsligt. Då tyckte omgivningen att enheten var unik och vi blev mycket uppmärksammade. Det var jag som fick stå i spetsen och ta emot. De bredde på ganska mycket. Jag var tvungen att säga att en del var överdrifter. Det var roligt att höra, men så fint som de beskrev vårt jobb var det faktiskt inte. Självklart var det roligt att vi plötsligt var 'inne' och självklart slickade jag i mig. Det var ett erkännande för det vi hade gjort och det som jag stod för. Det var då som jag blev engagerad i företagets ledningsutveckling. Jag blev medansvarig för chefsutbildningen och var runt som konsult inom företaget." (D)

"Så småningom mognade någonting och det var då jag samlade ett antal personer och reste bort. Det fick jag kritiik för sedan av ledningen. Därför att jag inte hade talat om det för dem. Och att de inte var representerade. Sedan kom jag ju att ha flera dragningar på olika ledningsnivåer och i olika sammanhang. Jag minns en föredragning för ledningen som gick mycket bra. Det gällde egentligen snarare att uppträda på ett sätt som ingav förtroende än att försöka sälja in idéerna som sådana." (E)

"Det sämsta man kan göra om man vill sprida erfarenheter i en organisation det är att gå ut och missionera om sina framgångar." (F)

"Företaget har ju ett forum för sådana här flummare som jag. Det är förankrat i högsta ledningen. Genom det skapas kontakter. Man kan säga att företaget är indelat i två läger, och syftet med detta forum är väl också att det ena lägret ska så frön i det andra. Det läger jag tillhör kan sägas stå för att 'man ska lita på människan och hennes möjligheter fullt ut'. Det andra lägret, som vi ska så frön i, karaktäriseras av att 'man inte kan lita på människor fullt ut och därför måste vi administrera'. Det finns rätt många personer som liksom jag ständigt jobbar i olika projekt. Man stöter ofta på dem som har fått det här i blodet. Det finns alltså ett stort kontaktnät där vi kan prata med varandra." (H)

"Hör man någonting så är det bara att ta telefonluren och ringa, märkvärdigare är det inte. Även om vi inte bara pratar om arbetsorganisation, så pratar vi ofta om produktionstekniska uppläggningar, och då träffar man och får kontakt med folk. Då brukar det ena namnet ge det andra. Så ringer man upp och frågar 'hur har ni det och vad sysslar ni med och kan vi komma upp och hälsa på er?'. Ja, det är väl egentligen så spridning av erfarenheter går till egentligen." (I)

"Genom utvecklingsarbetet bröt vi en is i företaget. Sedan var det olyckligt att vi lyckades reta omgivningen istället för att väcka nyfikenhet. Jag tycker definitivt vi bröt en is, men vi har mest fått bära hundhuvudet för det. Vi har inte fått den renommé som vi borde ha fått. Man skulle ha tagit tillvara både positiva och negativa erfarenheter. Vi har försökt att sprida och ibland har vi mötts av ett intresse. Men sedan blir det inte mer. Man lyssnar artigt men sedan rinner allt ut i sanden. I det stora hela är det ingen som orkar bry sig." (K)

"Det var väldigt roligt att vara med i försöksverksamheten. Jag vill påstå att jag jobbade mer än de som satt som ledamöter i gruppen. Jag föreslog att den skulle byta medlemmar successivt så att andra människor fick komma in. Risker finns alltid att det blir någonting av inbördes beundran om man sitter för länge. Jag var rädd ett tag att det skulle bli kaffeboardsdemokrati, att man bara satt där för att få vara med i en grupp. Sedan blev vi ju kända utåt. Det började komma folk hit, de ringde och frågade saker och ting och ville bestämma tid och träffas." (M)

"Men min efterträdare hade inte någon lust att driva vidare mina idéer. Han ville driva sina egna. Det där är något som jag ser med lite sorg. Företaget ska se till att en efterträdare inte förstör goda idéer, eller kastar ut barnet med badvattnet. Det fordras en fortlöpande stark drivkraft när det gäller okonventionella lösningar. Om en drivkraft slutar så måste någon annan ta över drivkraftsrollen. Likaså kräver spridningen från en enhet till andra enheter att man har många möten inom företaget så att de känner att det är en lösning just för dem. Annars kan de 'ställa upp', men då blir det en lägre motståndskraft när det börjar kärra. När spänningarna kommer så finns det ingen eldsjäl som kan besvara dessa." (P)

Dessa teman och intervjuцитat illustrerar olika aspekter av lärandeansatsen Förmedla. Hos de aktörer som studien omfattar, förefaller valet att agera enligt denna ansats, endast avse begränsade perioder och situationer under utvecklingsarbetet. De empiriska observationerna berör till stor del sådana lärdomar aktörerna har gjort genom att temporärt prioritera Förmedlandet av idéer och erfarenheter, till och från den berörda enheten. Aktörerna har då vanligen stött på stora svårigheter och på så sätt ökat sin medvetenhet om Lärandedilemmat.

Många av aktörerna beskriver hur den enhet som bedriver utvecklingsarbete, har varit och blivit alltför frikopplad från företaget i övrigt, för att Förmedlingen av erfarenheter och lärdomar ska kunna ske på ett oproblematiskt sätt. En del empiriska data visar emellertid att den enskilde aktören kan överbrygga sådana frikopplingar genom sin person och sitt agerande. Aktören kan svara för Förmedlingen av idéer till och från den berörda enheten genom att ha och använda goda kontakter, genom att ingå i olika nätverk.

Några av de redovisade temana och intervjuцитaten belyser hur en Förmedlande lärandeansats kan bidra till problem i termer av upplevelsebrist, t ex: Hur en enhet tar till sig trendiga idéer utan att dessa har någon reell innebörd för dem. Hur administrationen av ett utvecklingsarbete kan bli en engagerande verksamhet, som varken bygger på eller bidrar till att en enhet frikopplas och att substantiellt lärandeinhåll utvecklas. Hur en tänkt mottagare av erfarenheter och lärdomar, har svårt att ta till sig dessa på grund av att han inte har några egna upplevelser till vilka han kan relatera dem. Hur svårt det är att ärva idéer som är baserade på andra personers unika upplevelser.

Ansatzerna Uppleva och Förmedla vid olika tidpunkter

Jag har berört hur de studerade aktörernas lärandeansatser förefaller ha förändrats under utvecklingsarbetets gång. Det vanligaste tycks vara att aktörerna betonar Upplevelseansatsen under genomförandet av utvecklingsarbetet, och därefter, i samband med dess slut, övergår till att betona den Förmedlande ansatsen. En del andra mönster kan dock också observeras. Här redovisar jag hur några aktörer (B, D, E, F, H, K och P) ger uttryck för hur de har agerat med olika lärandeansatser vid olika tidpunkter.

Aktörerna beskriver sina erfarenheter i termer som; Olika faser. Periodvis vara inne. Övervintra. Stå fast vid sina personliga värderingar. Själv växa och utvecklas. Flytta vidare och bära med sig idéer. Nya utmaningar. Oanpassliga aktörer med fria tyglar. (Tema 4, 52, 53, 56, 59, 78, 83, 85 och 89).

"Jag är den jag är. Jag har bestämda värderingar och dem har jag fått ta konsekvenserna av. En period var det vi hade gjort på enheten och det som jag stod för mycket 'inne' på företaget. Jag fick positiva omdömen, ibland onyanserat positiva omdömen. Men med tiden så har jag blivit åsidosatt på grund av dessa värderingar. När de inte längre stämde överens med den nya ledningsfilosofin i företaget. Förut handlade det om inflytande som något positivt för företaget, men nu handlar det mest om att kortsiktigt tjäna pengar. Så jag passade inte längre in i företaget. Jag tror att demokrati och inflytande ökar möjligheterna att hantera kärva tider. Men det vågade företaget inte lita på. Synd att vi inte fick prova detta." (D)

"Förändringar måste få ta lång tid. Folk måste vänja sig vid idéer. Personalen i en enhet som ska trimmas upp måste få mycket tid att prata med varandra. Efter en tid känner de trygghet. Då är de också beredda att fråga och mottagliga för att gå till andra enheter som redan har erfarenheter. Kunskap är något som egentligen aldrig kan anslås eller verbaliseras - man måste ta alla stegen själv och det är enbart frågan om tid. Först kan man inom den egna gruppen vara öppen och ha mycket dialog. I nästa fas kommer öppenheten utåt - då blir externa kontakter mycket mjukare." (F)

"Jag sökte mig vidare till en del av företaget där det fanns större utrymme för nya idéer. Det var småskaligare. Det fanns en större lösningsmängd att titta på. Jag brukar nog försvinna vidare till nästa projekt när utvecklingen har hunnit så långt att kraften går åt till att försvara lösningen utåt. När framgången blir ett hot för chefer med andra upplägg och värderingar. När man övergår i ett mer förvaltande skede. Jag har många kontakter inom företaget som gör att man kommer att tänka på mig då någon ny uppgift dyker upp. Dessutom tycker jag om att ta egna initiativ. Jag söker upp och är gärna med själv och skapar nya möjligheter. Jag har alltid försökt välja var jag vill jobba. Jag har försökt hoppa på de tillfällen där jag tror att jag kan få gehör för mina idéer." (H)

"Jag vill jobba med ganska fria tyglar. Jag fick ett tag jobba i en sån där enhet som sysslar med långsiktiga grejor som man inte behöver ta något ansvar för att förankra. Man får jobba med sina idéer utan att titta på dem kostnadsmässigt och så. Jag kan ha en idé och då säger företaget 'OK, du kan väl luska lite mera, du kan använda lite forskare och så där'. Jag kan nog betraktas av en del som en galning och tokfan, men jag får vanligen hållas. Ofta kan jag få bäst respons utanför företaget. Vid ett tillfälle visade det sig att det utanför företaget satt killar som hajade blixtnabbt vad jag tänkte och då kunde hänga på. Då slängde jag näven i bordet och sa att 'fan, här har jag varit idiotförklarad i två år och sedan visar det sig att samma idé har världens största företag redan anammat'." (H)

"Man kan inte göra likadant i olika enheter. Men jag kan se till att om det går dåligt någonstans - då måste de göra något. Jag kan då ta initiativ till att de hämtar in idéer från olika håll. Men analysen måste de sedan göra själva vid enheten, med respekt till den egna särarten. Vi kan länka ihop probleminnehavare vid en enhet med problemlösare vid någon annan. Vi har en enhet som har ett problem och en annan som ser möjligheterna. Vi bussar ihop dem och ser till att de kommer i rätt relation med varandra." (P)

Dessa citat och teman belyser hur aktörerna, mer eller mindre medvetet, möter Lärandedilemmat. Under vissa tider agerar de enligt ansatsen Uppleva, men under andra tider enligt ansatsen Förmedla. Det har sin utgångspunkt i svårigheterna att inom en enhet bedriva ett substantiellt utvecklingsarbete och samtidigt ha nära och öppna kontakter med företaget i övrigt.

Studiens empiriska data ger exempel på hur aktörer kan agera enligt sådana mönster: Aktören snarare än enheten står för kontakten, dvs Förmedlingen av idéer, med företaget i övrigt. När han agerar inom enhetens utvecklingsarbete betonar han Upplevelseansatsen. Detta möjliggörs av att aktören flyttar mellan olika enheter och utvecklingsarbeten inom företaget. Han blir aldrig alltför inflyttad i de unika upplevelserna och idéerna inom en viss enhet. Aktören får kraft att hantera Lärandedilemmat genom att ha goda kontakter med personer som är relativt fristående i förhållande till företaget. På så sätt är aktören frikopplad från de förhärskade idéerna inom företaget.

Inom ett företag kan problematiken hanteras, visar studiens empiriska data, genom att aktörer med ett utbud av idéer, erfarenheter och lärdomar, sammankopplas med enheter och utvecklingsarbeten som frågar efter idéer. Det kan ske med hjälp av ett slags mäklarfunktion i företaget. En aktör, som verkar inom en enhet, kan agera för att den berörda personalen får så rika egna Upplevelser, att de också blir nyfikna på och mottagliga för idéer utifrån. Den aktör som är bärare av bestämda idéer, kan tydliggöra och Förmedla dessa till företaget i sin helhet, gärna med hjälp av mäklarfunktionen. Han kan sedan arbeta i enlighet med en Upplevelseansats i de enheter som avropar hans tjänster och idéer.

Kapitel 5. Aktörsskapets metoder

I det föregående kapitlet besvarades studiens första forskningsfråga. Jag beskrev aktörsskapets problem, dvs de problem i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete som aktörer har att hantera.

I detta kapitel behandlar jag studiens andra forskningsfråga: Enligt vilka metoder kan aktörer agera då de möter dessa problem? Syftet är att utveckla empiriskt baserade begrepp för att beskriva och tydliggöra hur aktörer agerar.

Jag analyserar de empiriska observationerna med avseende på olikheterna i aktörernas sätt att agera. Min tolkning presenteras med hjälp av en typologi för aktörsskapets metoder. Metoderna kan förstås mot bakgrund av de problem som ligger inbäddade i sammanhanget. De beskrivs av hur aktören möter utvecklingsarbetet som ett medel för förändring och som ett tillfälle för lärande. I kapitlet redovisar jag de fyra grundläggande metoder som aktören har till sitt förfogande: Innovation, Demonstration, Deltagande och Observation.

En typologi för aktörsskapets metoder

Nedanstående typologi avser således samspelet mellan aktör och sammanhang. Den bygger på de problem som karaktäriserar sammanhanget. De fyra typerna bestäms av det sätt på vilket aktören relaterar till Förändringsdilemmat och till Lärandedilemmat. Typerna beskriver de olika sätt på vilka aktörer kan agera då de möter dessa dilemman, dvs de metoder som aktörerna har till sitt förfogande för aktörsskapets utövande.

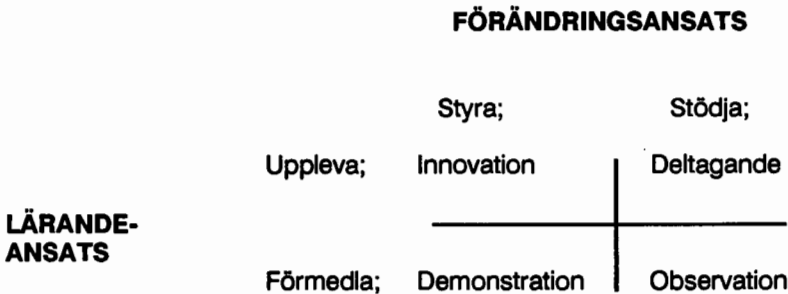
Fyra grundläggande metoder

En möjlighet är att aktören inte alls relaterar sitt agerande till ett dilemma. Det beror på att aktören inte är medveten om dilemmat, han ser det inte. Om aktören är medveten om ett dilemma, vet han att han ständigt måste agera för att hantera det på bästa möjliga sätt. Dessa varianter, i vilka aktören "inte ser" och/eller "hanterar" Förändrings- och Lärandedilemmorna, analyseras i nästa kapitel.

Här behandlas de fyra grundläggande metoderna för aktörsskapets utövande. De beskrivs av att aktören har valt såväl en viss förändringsansats som en viss lärandeansats, oavsett hur pass medvetna dessa val är. Aktören har en bestämd förkärlek ("bias") vad avser både förändringsansats och lärandeansats. I det arbetsorganisato-

riska utvecklingsarbetet, sett som ett medel för förändring, agerar han antingen med förkärlek för ansatsen Styra, eller med förkärlek för ansatsen Stödja. I utvecklingsarbetet, sett som ett tillfälle för lärande, agerar han antingen med förkärlek för ansatsen Uppleva, eller med förkärlek för ansatsen Förmedla.

Jag urskiljer och benämner fyra grundläggande metoder för aktörsskapets utövande: Innovation, Deltagande, Demonstration och Observation. De har stöd i de empiriska observationerna. Metoderna motsvarar förändrings- och lärandeansatser på det sätt som framgår av Figur 4.



Figur 4. Typologi för aktörsskapets metoder.

Metoden Innovation

Aktören agerar som Innovatör. Han har en bestämd arbetsorganisatorisk idé, kompetens eller lösning som han för fram och driver. Därför beskrivs förändringsansatsen som Styra.

Som Innovatör är aktören mån om att få sin idé prövad, och gärna också realiserad. Han engagerar sig starkt i den företagsenhet och det utvecklingsarbete där idén får en möjlighet att avbildas, provas och utvecklas. Lärandeansatsen beskrivs därför som Uppleva.

Metoden Demonstration

Aktören agerar som Demonstratör. I likhet med Innovatören driver han en arbetsorganisatorisk idé eller lösning. Förändringsansatsen är Styra.

Men till skillnad från Innovatören, drivs Demonstratören hela tiden av en ambition att hans idé ska få stor spridning. Han relaterar sig till den enhet i vilken utvecklingsarbetet sker, som om deras aktiviteter är en tillämpning av idén eller ett sätt att skaffa fram säljande erfarenheter inför idéns fortsatta spridning. Det handlar mer om att förvalta, visa upp och marknadsföra idén, än att engagera sig i enhetens unika förändringsprocesser. Lärandeansatsen beskrivs därför som Förmedla.

Metoden Deltagande

Aktören agerar som Deltagare i det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet vid enheten. I likhet med Innovatören, är Deltagarens engagemang knutet till händelseförloppet inom denna enhet. Lärandeansatsen är Uppleva.

Medan Innovatören utgår från en egen idé, präglas Deltagarens agerande av att han medverkar i ett gemensamt framtagande av nya arbetsorganisatoriska idéer och lösningar. Deltagaren engagerar sig i ett unikt utvecklingsarbete i vilket den nya arbetsorganisationen växer fram bland de berörda. Förändringsansatsen beskrivs som Stödja.

Metoden Observation

Aktören agerar som Observatör. Han följer, registrerar, speglar och dokumenterar det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet. I likhet med Deltagaren agerar han i en förändringsprocess i vilken lösningarna får växa fram inom enheten. Förändringsansatsen är Stödja.

Men till skillnad från Deltagaren, och i likhet med Demonstratören, är Observatören inte så djupt engagerad i enheten i fråga. Ambitionen är i stället att, genom egna observationer, samla in erfarenheter och lärdomar från utvecklingsarbetet. Dessa ska kunna spridas till och utnyttjas i andra enheter och sammanhang. Lärandeansatsen är således Förmedla.

Aktörsskapets metoder i praktiken

Jag ska nu redovisa hur de fyra grundläggande metoderna för aktörsskapets utövande kommer till uttryck i studiens empiriska observationer.

Utnyttjade datakällor

Liksom i avhandlingens övriga resultatkapitel (kapitel 4, 6 och 7) diskuterar jag mina tolkningar med stöd av i huvudsak intervjudata från de studerade aktörerna. Vid genomgången av respektive metod, utnyttjas en del av de intervjuer som redan har redovisats i diskussionen om aktörsskapets problem i kapitel 4. Det följer av att de fyra metoderna bestäms av hur aktörerna möter Förändrings- och Lärandedilemmorna. Men jag presenterar också data och citat ur andra källor;

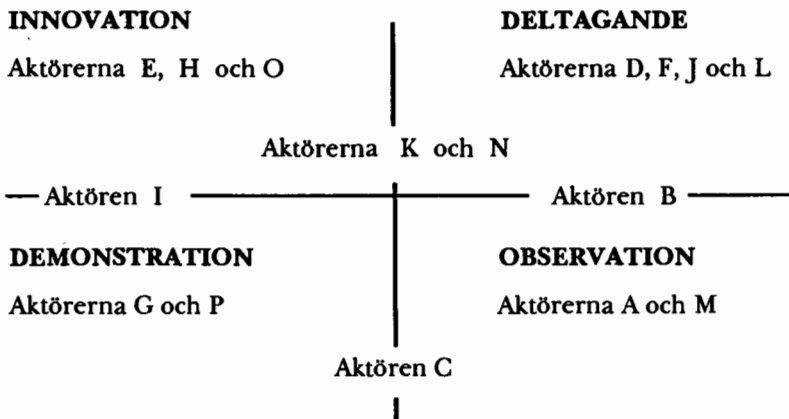
- Jag återger observationer och slutsatser ur fallbeskrivningarna av de studerade utvecklingsarbetena. Dessa fallbeskrivningar har godkänts av berörda personer vid de aktuella enheterna och företagen. Från fallstudierna utnyttjar jag också ut-sagor från andra personer om de aktörer som studeras.
- Jag utnyttjar dokument som berör de studerade aktörerna och deras agerande, dels dokument som de själva har skrivit, dels dokument av andra personer som på något sätt var berörda av det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet. Dokumenten är vanligtvis författade i samband med utvecklingsarbetets genomförande.

- När det gäller intervjudata från aktörerna själva, inkluderas även sådana citat som främst berör aktören som person. De begrepp för personlig läggning som redovisas, är hämtade från och diskuteras utförligt i kapitel 7.
- Jag återger resultat från de skriftliga frågeformulär som aktörerna har fyllt i. De berör också aktörernas personliga läggning, varför resultaten i sin helhet redovisas i kapitel 7.
- I några fall beskriver jag aktörernas agerande genom att redovisa sådana kritiska händelser som behandlades under aktörsintervjun.

Redovisningsform

Formen för att redovisa tolkningarna, begreppen och de empiriska observationerna, skiljer sig också från avhandlingen i övrigt. Jag diskuterar de fyra metoderna genom att, för var och en av metoderna, använda en av de studerade aktörerna som illustrationsexempel. Redovisningen blir på så sätt personanknuten, vilket är anledningen till att jag redan i detta kapitel redogör för en del av de observationer och tolkningar som berör personlig läggning hos aktörerna.

Observera att varje enskild aktör, på något sätt och i någon utsträckning, har givit uttryck för mer än en av de fyra grundläggande metoderna. Jag finner dock att elva av de studerade aktörerna (A, D, E, F, G, H, J, L, M, O och P), till övervägande del har agerat på ett sätt som kan klassificeras som en av metoderna. De fem övriga (B, C, I, K och N) har agerat på ett sätt som till största delen omfattar två av metoderna. Aktörernas fördelning på de fyra metoderna framgår av Figur 5.



Figur 5. Aktörernas fördelning på de fyra metoderna för aktörsskapets utövande.

För respektive metod, har jag valt ut en aktör vars agerande belyser metoden på ett målande och förhållandevis renodlat sätt. Av det skälet låter jag Erik och hans agerande få illustrera metoden Innovation. Metoden Demonstration illustreras med hjälp av Petter, metoden Deltagande med Johan och metoden Observation med Adam.

rande få illustrera metoden Innovation. Metoden Demonstration illustreras med hjälp av Petter, metoden Deltagande med Johan och metoden Observation med Adam.

Att agera som Innovatör

Flera av de aktörer som omfattas av studien, har till stor del agerat på ett sätt som jag tolkar i termer av metoden Innovation (E, H, I och O, samt i viss utsträckning K och N).

Denna grundläggande metod för aktörsskapets utövande illustreras med hjälp av aktören Erik. Jag redovisar empiriska observationer som indikerar att Erik har agerat som Innovatör, dvs valt att agera med förändringsansatsen Styra och lärandeansatsen Uppleva.

- handlande personlig läggning;

Resultatet av frågeformuläret ATF-skalan, visar att Erik är en av de aktörer som uttrycker den allra mest positiva attityden till förändring.

Enligt P-B-formuläret kan Eriks uttryckta stil som problemlösare och beslutsfattare beskrivas som "Handlande & Intuitiv". I frågeformuläret har Erik speciellt markerat adjektiven "risktagande", "handlingsbenägen" och "framåtblickande" för att beskriva sin stil.

I de delar av min intervju med Erik i vilka han talar om sin egen person säger han bl a;

"Jag har vågat ta risker. Det är alltid tillfälligheter som spelar in. Jag har alltid tagit chansen när jag fått den. När det blivit tillfälle att göra någonting nytt. Det kanske är en sorts dumdristighet också. Jag menar det kan gå snett också. Men det gör det inte. Man lär sig när man gjort det några gånger."

"Jag har gått många kurser och jag läser enormt mycket. Det räcker ofta med lite input för att kunna vara kreativ och ha idéer om företagets utveckling."

"Jag har inte givit så många råd till mina barn, men ett råd som jag gett gång på gång är att de ständigt ska se till att ha alternativ öppna. Hela livet igenom. Man ska alltid ha alternativ och vara flexibel."

"Jag har upptäckt att i ett längre perspektiv så vinner man alltid på att vara öppen och dela med sig av sina idéer. Därför struntar jag numera i om några av mina idéer bli knäckta. Hade det varit min sista idé då hade det varit tragiskt, men jag vet att jag alltid kommer att ha nya idéer."

"Att framgångsrika förändringar skulle bygga på noggranna analyser ställer jag inte upp på. Det strider mot min natur. Jag tror på det intuitiva. Man kan utreda ihjäl sig, speciellt om man inte vill ha någonting gjort."

Vid den sammanfattande granskningen av Eriks personliga läggning, förefaller den främst kunna beskrivas som "Handlande", dvs en person som aktivt vill pröva sina idéer och sin kompetens i praktiken. Erik säger t ex;

"Jag tycker om förändringar. Jag brukade tillsättas som chef för enheter där det fanns problem som hade med personal att göra. Enheter där någon med gott handlag med personal skulle göra något, inte bara förvalta enheten."

den "Föreskrivande" typen. Som det framgår av ett citat nedan, kan han t ex uttrycka sig; ".. jag som fick övertala dem ..".

- förkärlek för Styra och Uppleva;

Vid diskussionen om aktörsskapets problem har jag redan utnyttjat intervjudata från Erik. Vad avser Förändringsdilemmat tillämpar han ansatsen Styra;

"En sådan här process kan inte gå av sig själv. Det krävs en person. Jag hade makt att gå in och påverka. Vad jag lärde mig är att man kan vända rakt upp och ner på saker mycket mer än vad man normalt gör och se det från helt andra håll. Det går aldrig att från början täcka in allting. Jag menar att då kommer du aldrig någon vart. Att våga göra saker annorlunda, pröva något nytt. Och gör man fel så är det inget farligt i det."

När det gäller Lärandedilemmat, agerar Erik i huvudsak med förkärlek för ansatsen Uppleva;

"Jag trodde på det vi gjorde. Det var besvärligt att hela tiden få gliringar utifrån. Jag tyckte aldrig det var svårt i den egna enheten, det svåra var utanför denna - från kollegor och ledningspersonal."

- en kritisk händelse;

Under intervjun med Erik, penetrerade vi en kritisk händelse som illustrerar hans agerande i sitt samspel med enheten. Händelsen utgjordes av ett arbetsmöte på internat som Erik hade tagit initiativet till. I mötet deltog en mindre grupp personer som Erik hade valt ut. Mötet fungerade som upptakt på enhetens utvecklingsarbete. Av Eriks berättelse och reflektioner framgår hans förkärlek för förändringsansatsen Styra och, till viss del, hans förkärlek för lärandeansatsen Uppleva;

"Det var en hel del tankar som drev omkring. Så småningom mognade någonting och det var då som jag samlade ett antal personer och reste bort. Jag hade kommit en bit i tankeprocessen. Vi var 4-6 personer som åkte iväg till en kursgård utanför stan. Jag tog med mig den formella ledningen och en facklig representant, men den sista var egentligen med mer som person. Han och jag hade suttit och pratat om sånt här, och jag tyckte vi stod relativt nära varandra. Sen tog jag med en person som var den yngre generationen på något sätt. Som kom längre ner från organisationen. Efter en tid i en enhet så har man ju byggt upp en krets av personer runt sig som man kommer väl överens med, som stöd och samtalspartners."

"Jag hade kommit en bit, men jag hade inte en färdig lösning. Utan den kom på de där två dagarna. Vi var överens från början att vi inte skulle vara bundna och att mötet skulle kunna ge nya idéer. Men jag tror att det hela tiden var jag som kom med de nya idéerna, för många av dem var enormt konservativa. Utom två personer. Så det var väl mera jag som fick övertala dem om att det här nya var rätt och att det var värt att pröva."

"Vi satt runt ett bord och hela tiden testade vi nya grejor och blev överens om problemen. Det rullade fram och åter. Men efter de två dagarna när vi skiljdes hade vi en ny struktur. Vi hade en gemensam principlösning som jag var beredd att pröva. Några andra var mer eller mindre beredda. Reaktionerna på hemmaplan, bland personalen, blev sedan mycket blandade. Jag blev aldrig riktigt på det klara med hur många som ställde upp."

"Jag tror att förändringarna förutsatte att jag var stark. Jag tror att jag, på ett eller annat sätt, stod bakom 80-90 % av den organisation som vi sedan utvecklade. Men personalen var med i förändringsprocessen hela tiden."

- andra röster;

Slutligen vill jag redovisa hur några andra personer, som arbetade i enheten och medverkade i utvecklingsarbetet, har beskrivit Erik och hans agerande i samspelet med enheten;

"När jag får arbeta tillsammans med andra entreprenörer, som Erik i utvecklingsarbetet, så säger det bara pang."

"Erik gav nog organisationen intryck av att det handlade om medbestämmande. I själva verket var det ju så att enheten hade ett enormt ekonomiskt tryck på sig."

"Det finns en klar skillnad i min relation till dem. Jag jobbar 'med' X, men jag jobbade 'åt' Erik."

"Det var egentligen lite ansvarslost av Erik att smita iväg och låta oss andra se till att allt kunde drivas vidare. Det läskiga är att man nu i företaget förknippar det som hände på enheten med mig snarare än med Erik, trots att det var han som startade upp det."

"Erik var underbar. Jag kunde alltid gå och prata med honom. Han sa aldrig att han inte hade tid att prata. Han var helt fenomenal."

"Det finns vissa människor som kan dra ut de grejor som är väsentliga. Det är något jag har hittat hos få andra människor, men jag har bl a hittat det hos Erik."

- sammanfattning;

Jag har försökt att tydliggöra hur metoden Innovation kan komma till uttryck i praktiken. Det har jag gjort med hjälp av olika empiriska observationer avseende Erik och hans agerande. I sitt samspel med enheten och utvecklingsarbetet agerar Innovatören som om han har valt förändringsansatsen Styra och lärandeansatsen Uppleva. Erik ger exempel på hur Innovatören driver sina arbetsorganisatoriska idéer och sin kompetens. Han engagerar sig starkt i den enhet i vilken han, för tillfället, är verksam.

Att agera som Demonstratör

Petter är en av de aktörer vars agerande, till övervägande del, kan tolkas i termer av metoden Demonstration (de andra är C och G, samt i viss utsträckning I).

Jag redovisar empiriska observationer som indikerar att Petter har utövat sitt aktörskap som Demonstratör. De belyser hur han, med förkärlek, har tillämpat förändringsansatsen Styra och lärandeansatsen Förmedla.

- viktig roll i utvecklingsarbetet;

Fallbeskrivningen av det utvecklingsarbete i vilket Petter agerade, är således godkänd av berörda personer, liksom av Petter själv. I den dras följande slutsatser om Petters roll;

"Petter hade en stor betydelse för att utvecklingsarbetet startade och hur det kom att bedrivas. Petter hade många idéer om grupp- och arbetsorganisation som han ville omsätta i praktiken. Han deltog i, ledde och stödde referensgruppens arbete och på ett sätt som entusiasmerade, stimulerade och utvecklade alla som deltog."

"Petter personifierade och sanktionerade en förändringsprocess där personalen (vid försöksenhetsenheten) var starkt delaktig och där målsättningarna gällde såväl arbetstillfredsställelse som effektivitet."

"Det är en genomgående uppfattning att Petter personligen var en så stark bärare av idéerna med grupporganisation o dyl, och var en så viktig aktör under själva utvecklingsarbetet, att mycket luft gick ur det arbetsorganisatoriska engagemanget när han slutade vid företaget."

- andra röster;

Petter slutade vid företaget några år efter det att utvecklingsarbetet hade inletts. Några av de personer som intervjuades under fallstudiearbetet uttryckte sig på följande sätt om Petter och hans roll;

"Peters betydelse ska inte underskattas. Men vi får inte tro att det som var rätt för honom då, också skulle vara rätt för honom idag, tio år senare. Han skulle förmodligen ännu tidigare gått ifrån de system som utvecklades under försöksverksamheten. Efter Petter så har utvecklingen inom företaget inte varit så personrelaterat."

"Vi (vid försöksenhetsenheten) kände oss som pionjärer ett tag. Man kom från radio och TV och från många håll. Det hela varade i 2-3 år, men sedan tog det slut, det ebbade ut. Det var tal om att göra en uppföljning men det blev inget, åtminstone inte annat än centralt. En viktig faktor bakom att det ebbade ut var att Petter slutade."

"Petter gjorde enormt fina insatser för företaget. Det första han gjorde när han började på företaget, var att komma till oss i facket och fråga vad vi ville att man skulle göra i företaget. Vi sa att man måste göra något åt de här bitarna som utvecklingsarbetet berörde, och då sa han 'OK - då gör vi det'."

"Petter var verkligen framåt när det gäller grupper och sådant. Nu är det helt borta i företaget. Petter var ute mycket och engagerade sig i personalens problem. Det var ju Petter och de andra i utvecklingsgruppen (vid försöksenhetsenheten) som plockade fram det gamla systemet. När Petter slutade så fanns det ingen kvar som kunde försvara det."

- rapport från utvecklingsarbetet;

Utvecklingsarbetet har dokumenterats i en rapport. I denna citeras ett uttalande från den största fackliga organisationen vid företaget;

"Genom att Petter var med i samarbetet visste vi att det vi kom fram till successivt var accepterat av företagsledningen. Arbetet kändes meningsfullt, effektivt och väsentligt."

I rapporten återges även uttalanden från Petter själv;

"Man måste i en fråga som denna lägga ner möda från ledningens sida. Jag anser därför att en chef bör engagera sig i ett utvecklingsarbete av denna typ. Han kommer att vinna effekt som är proportionell till företagets storlek. De personaladministrativa frågorna berör lönsamhetsfrågor av högsta dignitet."

"Jag hade redan från början klart för mig hur frågan skulle lösas och accepterade av samarbetshänsyn att börja med ett mer förutsättningslöst resonemang. Jag ville vara demokratisk. Nu efteråt vet jag att om den lösning genomförts som jag hade bestämt mig för före första referensgruppssammanträdet så hade vi seglat på ett riktigt undervattensskär. Redan efter två referensgruppssammanträden hade referensgruppsmedlemmarna övertygat mig om att det var klokt att verkligen tita om mina förutfattade meningar. De lades åt sidan."

Utvecklingsarbetet var upplagt som en försöksverksamhet vid en av företagets enheter. Erfarenheterna och lösningarna skulle sedan successivt spridas till och införas vid de andra enheterna. När det gäller denna spridning, skriver författarna till rapporten bl a följande;

"Vid de andra enheterna kunde man inte utarbeta lösningar lika förutsättningslöst som vid försöksenheten. Spridningen gick lugnt och i försiktig takt. Man ville inte utan vidare ta ett lyckat försök vid en enhet till intäkt för en snabb spridning över hela företaget. Man ville inte införa en standardlösning utan hänsyn till den enskilda enhetens speciella förhållanden."

"Erfarenheterna från försöksenheten spreds också genom den delrapport från försöket som publicerades. Erfarenheterna från enheten har också diskuterats vid kurser och konferenser, i press, radio och TV."

Låt mig här skjuta in ett resultat från vår uppföljning av utvecklingsarbetets långsiktiga effekter. En central slutsats i fallstudien, är att förändringarna var betydligt mer livskraftiga vid försöksenheten än vid företagets övriga enheter, till vilka förändringarna hade förts över.

- föreskrivande personlig läggning;

Enligt mina intervjudata från Petter, förefaller hans personliga läggning delvis kunna beskrivas som "Missionerande" eller "Handlande". Dessa begrepp står för personer vilka agerar genom aktiva handlingar, antingen för att få sina idéer testade eller för att i praktiken påverka hur verkligheten ser ut och förändras;

"Min drivkraft är att se en ständig utveckling, både för mig själv och för företaget."

"Jag hade en aktiv drivkraftroll i utvecklingen."

I stor utsträckning kan Petters läggning förstås som "Föreskrivande", dvs en person som utövar inflytande utifrån ett bestämt synsätt och intresse. Petter försöker påverka andra personer med ett visst sätt att förstå och tolka hur verkligheten ser ut och bör förändras;

"Alla anställda ska vara medvetna om den spikade planen - den ska bara igenom. Den här hållfastheten, handlingskraften och stringensen, den uppskattas. Det handlar om fasthet, man ska veta att det inte går att glida undan, utan det här ska genomföras."

"Det tvingar mellanchefer att börja tänka i nya banor."

- förkärlek för Styra och Förmedla;

Vid genomgången av aktörsskapets problem, har jag redan redovisat en del data från intervjun med Petter. Vad avser Förändringsdilemmat, agerar han med förkärlek för ansatsen Styra;

"Jag hade egna sakuppfattningar som jag ville driva. Jag utgick från en egen övertygelse och vilja. Chefpositionen är en position som ger kraft. Jag är så övertygad om att effektiv samverkan är bättre än individuella prestationer, att jag inte tvekar att gå in personligen då jag märker att en verksamhet inte följer detta."

"En del varför det gick så bra för mig, kan hänföras till det här arbetssättet. Att jag initierade en förändringsprocess hos i stort sett all ledningspersonal. Som i sin tur skulle få människor längre ner förändringsintresserade."

"Mellancheferna kan stå för motståndet mot förändringar i en enhet. Då gäller det att högre chefer markerar och trycker på."

"Det fordras en fortlöpande stark drivkraft när det gäller okonventionella lösningar."

När det gäller Lärandedilemmat, väljer Petter att i huvudsak agera enligt ansatsen Förmedla. Detta gäller två aspekter i utvecklingsarbetet. För det första agerade Petter efter en uttalad spridningsstrategi. Förändringarna vid försöksenheten skulle Förmedlas vidare till företagets övriga enheter. När det gäller Petters agerande vid just försöksenheten, hade det dock inslag av ansatsen Uppleva. För det andra var Petter verksam endast några år vid företaget, men hans förhoppning var att de förändringar han engagerade sig för skulle leva vidare vid företaget. De skulle Förmedlas vidare över tiden. Petter säger t ex;

"Om en drivkraft slutar så måste någon annan ta över drivkraftrollen. Likaså kräver spridningen från en enhet till andra enheter att man har många möten inom företaget så att de känner att det är en lösning just för dem. Annars kan de 'ställa upp', men då blir det en lägre motståndskraft när det börjar kärra. När spänningarna kommer så finns det ingen eldsjäl som kan besvara dessa."

"Det gäller alltså att etablera arbetssätt - och sedan rullar det. Arbetssätt som är så starka i sin struktur att de lever vidare oavsett min egen person."

"Men min efterträdare hade inte någon lust att driva vidare mina idéer. Han ville driva sina egna. Det är något som jag ser med lite sorg. Företaget ska se till att en efterträdare inte förstör goda idéer, eller kastar ut barnet med badvattnet."

- roll som mäklare;

I min intervju med Petter, beskrev han också hur han hanterar lärande inom det företaget i vilket han numera arbetar. Han försöker kombinera möjligheterna till en Upplevelseansats i enskilda enheter, med en Förmedlingsansats vad avser relationerna mellan företagets olika enheter. Petter intar rollen som ett slags mäklare av problem, idéer och lösningar inom företaget;

"Man kan inte göra likadant i olika enheter. Men jag kan se till att om det går dåligt någonstans - då måste de göra något. Jag kan då ta initiativ till att de hämtar in idéer från olika håll. Men analysen måste de sedan göra själv vid enheten, med respekt för den egna sårarten. Vi kan länka ihop probleminnehavare vid en enhet med problemlösare vid någon annan. Vi har en enhet som har ett problem och en annan som ser möjligheterna. Vi bussar ihop dem och ser till att de kommer i rätt relation till varandra."

- sammanfattning;

Aktören Petter har fått utgöra exempel på hur en aktör kan agera enligt metoden Demonstration. Jag har med empiriska data visat hur Petter har utövat sitt aktörskap. Han har agerat med förkärlek för förändringsansatsen Styra och för lärandeansatsen Förmedla. Demonstratören driver bestämda arbetsorganisatoriska idéer. Han har ambitionen att de ska överleva och få en god spridning. Detta kan underlättas genom att kraftfullt tillämpa och visa upp idéerna i ett utvecklingsarbete inom någon företagsenhet.

Att agera som Deltagare

Många av de studerade aktörerna har agerat på ett sätt som jag tolkar i termer av den Deltagande metoden (speciellt D och J, samt dessutom B, F, K, L och N). De har utövat sitt aktörsskap med förkärlek för förändringsansatsen Stödja och för lärandeansatsen Uppleva.

Jag presenterar Johan och hans agerande som exempel på hur en aktör kan agera som Deltagare. Bland de empiriska observationer som används, återfinns Johans egna anteckningar. Han har dokumenterat sina erfarenheter från utvecklingen inom den starkt kvinnodominerade enhet, vid vilken han under många år var verksam som arbetsledare.

- djupt engagemang i sin enhet;

Följande citat illustrerar Johans engagemang i sitt samspel med enheten. Det är en skriftlig kommentar som Johan gjorde angående ett utkast till fallbeskrivning om enhetens utveckling;

"Vi kunde troligen ej komma längre än vad vi gjort med den korta arbetscykel som vi hade. Vi på enheten - allesammans som under åren svurit, gråtit, arbetat, och många gånger blivit misstrodda och förbannade - har ej utbildning som sociologer eller forskare. Utan vi har försökt göra vårt bästa i en allt hårdare tid med rationaliseringar, förändringar på arbetsplatsen mm. Men som kanske snedvridits eller missförstått av journalister och andra som kanske ej varit på en arbetsplats och förstått slitaget, såväl fysiskt som psykiskt. Kamratskap, glädje, och ibland grova skämt, och med ett retsamt humör. Där arbetet ska utföras i den takt som bestäms av ett 'dragband' som startar när klockan ringer på morgonen. I vilket tillstånd man än befinner sig i. Dag efter dag, år efter år, med en kropp som avtar i rörlighet av olika skäl, men ändå fått en arbetslivserfarenhet från en liten cell i ett stort tillverkningsmaskineri."

- nyckelperson i utvecklingsarbetet;

I den slutliga fallbeskrivningen, som har godkänts av de berörda personerna vid företaget, står följande att läsa om Johan och hans roll;

"Den viktigaste aspekten i enhetens utveckling var att personalen genom Johan, åtminstone i någon mån kunde påverka sina arbetsvillkor. I början tycks Johan som arbetsledare ha haft större möjligheter att få gehör för förslag till förändringar i arbetsvillkoren. Så småningom beskars dessa möjligheter. Som en av de intervjuade nyckelpersonerna uttryckte det: 'Vi fick ta tag i Johan'. Inriktningen blev istället att med produktionsteknikernas insatser ta tillvara de stora rationaliseringsmöjligheter som bedömdes finnas inom enheten. Johan upplevdes av personalen ta ställning för sina underställda i de konflikter som uppstod med 'metoderna'."

"Själva deltagandet i utvecklingsarbetet - de många vardagsförändringarna - innebär i sig en berikning av arbetet om personalen aktivt kan påverka dessa förändringar. Vårt intryck är att lika viktigt som själva förändringarna i arbetsorganisationen, var att Johan som arbetsledare tillsammans med personalen arbetade med att utveckla nya uppgifter och göra förbättringar i verktyg mm."

".. arbetsledaren som nyckelperson i förändringsarbetet. Oavsett hur mycket av själva idéerna som kommer från personalen respektive arbetsledaren så blir han den som utåt symboliserar utvecklingen och den som får driva genomförandet."

"Den enorma publicitet som utvecklingsarbetet fick tycks också ha lett till en rekyleffekt. Chefer på mellannivå tycks ha besvärats av denna uppmärksamhet. Publiciteten gjorde att man kom att ta ställning för eller emot Johan - som symbol för denna utveckling - i en utsträckning som knappt svarar mot de reella förändringar som har åstadkommit."

- ris och ros från andra personer;

Få personer i Johans omgivning, stod opåverkade och neutrala inför hans person och hans agerande. Jag hämtar följande uttalanden ur de data som samlades in under fallstudien. De kommer från sådana personer i företaget som hade varit berörda av utvecklingen i den enhet vid vilken Johan verkade;

"Johan är en helt fantastisk person. Jag var hans chef när han kom hit och byggde upp enheten. Johan är helt otrolig när det gäller att engagera sig i människor. Alla på företaget har inte förstått Johan och det finns de som kallar hans gärning för 'dalt'. Men Johan var bl a den förste i hela företaget som arbetade med arbetsväxling på ett systematiskt sätt. Johan ställde upp och prövade att ta in handikappade på olika jobb. Han var inte rädd att lämna ifrån sig sina egna uppgifter. Han har byggt upp enheten på ett sätt som ingen annan skulle klara lika bra. Han resonerar och tänker. Han har själv upplevt mycket. Han är spontan och tar kontakter. Han har flera ledarengagemang vid sidan av jobbet. Sist men inte minst har han varit en duktig yrkesman. Man borde verkligen titta på vad Johan har gjort och använda det som modell för andra."

"Det är många som skönmålar Johan och svartmålar företaget. Men under hans tid var det ineffektivt. Enheten funkade inte. Det blev stadigt sämre, jobben blev enformigare. Johan sysslade med artificiella lösningar. Det berikar inte arbetet på något sätt att rotera mellan ett flertal enformiga jobb. Johan låtsades bara vara just mot personalen. Han kunde skälla ut dem om det hade blivit något fel."

"Efter Johans tid har arbetet blivit mer och mer monotont. När Johan var här så hade vi ingen förman på de sena skiften. Blev det problem ringde vi upp Johan, och vi fick som regel tag på honom hemma. Nästa alla på enheten var utlänningar, men Johan hade gjort upp en liten ordbok med meningar på svenska och finska så att han kunde prata med personalen. Vi hade mycket hög närvaro. Johan var alltid mycket hjälpsam. Han stöttade och hjälpte till om man t ex hade problem med bostad eller något krångel med sitt bankkonto. Under Johans tid gick det alltid att fixa, då någon invandrare ville ha lång semester för att kunna åka hem. När Johan var förman så kunde vi alltid diskutera balansuppläggningarna. Vi tog inte kontakt med facket om det var problem, utan vi diskuterade direkt med Johan. Han var mycket emot upparbetning eftersom det sliter på kroppen, men vi gjorde det trots att vi inte fick. Annars var det alltid så med Johan, att om man ville ha någon förändring så försökte han alltid ordna det. Med de flesta andra arbetsledare är det direkt nej. Johan var väldigt bra speciellt de sista åren. Han pratade alltid för oss, han kunde ge hals av bara den när metodarna kom. Han vågade säga ifrån."

"Ur produktionstekniskt perspektiv så stod Johan för okristligt höga kostnader. Det blev bättre när vi tog ifrån Johan det totala ansvaret. Johan hade under åren då enheten byggdes upp skaffat sig mycket goda kontakter med t ex konstruktionssidan. Han var alltid duktig på att få dem att ställa upp med pengar och liknade. Johan var som en kung, han skötte enheten som om den var hans egen. Han ville att det skulle se ut som ett litet hantverk. Han handlade egenmäktigt mot chefer och planerare. Han hade som sagt alldeles för höga kostnader, och även dålig kvalitet för den delen. Vi fick skära av Johans kontakter och ta tag i enheten. Bygger man upp en enhet på individerna så som Johan gjorde, då kommer det inte att fungera när dessa individer försvinner."

- tankar om arbetets demokratisering;

Johan har skrivit en del om arbetsorganisation och utvecklingsarbete. Här återger jag inledningen till ett kompendium som han sammanställde i början av 1970-talet;

"Av erfarenhet från flera arbetsplatser med många gånger obefintliga eller dåliga skyddsåtgärder, där även arbetsmiljön varit under all kritik, fick jag tillsammans med mina medarbetare intresse att försöka underlätta det tunga arbetet i X-enheten. I samråd arbetades fram former för hur, var och när vi kunde starta med mer omväxling i arbetet, t ex "job rotation", och samtidigt få igång en dialog mellan arbetsledarna i enheter där mycket borde vara bättre för de anställda. Det blev mycket positiva som negativa tongångar från såväl personal, kollegor som chefer under årens lopp, men undan för undan så har det utvecklats olika system i våra företagsenheter som vi hoppas kan ge människorna bakom produktionen litet mer omväxling i det annars så enformiga arbetet."

Citatet tydliggör Johans tankar och ambitioner när det gäller arbetsorganisatorisk utveckling. Andra anteckningar speglar de värderingar på vilka Johans arbetorganisatoriska engagemang vilade. Här är några formuleringar i en reserapport som han skrev 1972, efter att ha gjort "Studiebesök i norska fabriker med försök till arbetsdemokrati";

"På grundval av litteratur, upplysning, information samt besök i fabriker och industrier tror jag att en fullständig arbetsdemokratisering i ordets rätta bemärkelse, är och kommer att förbli en önskedröm så länge alla har lov att ha sin egen mening, vilket alltid leder till små som stora intressemotsättningar på alla plan."

"Vetenskapligt har det gjorts stora framgångar med försök och vidareutveckling av olika system för medinflytande och arbetsutvidgning, såväl på verkstadsgolv som kontor. Förutsättningen för att det ska lyckas beror på en personlig medverkan. Endast där sådan medverkan har blivit verklig tror jag dessa försök har framgång. Framförallt måste det finnas en ruta där alla har ett medinflytande över den egna arbetsituationen, som kan ge individen tillfredsställelse liksom för gruppen, och för gruppen i förhållande till omvärlden."

"Jag tror att människans behov av en god arbetsmiljö är en angelägenhet på alla plan, vilket erfordrar stora resurser i såväl forskning, studier som försöksverksamhet. Då människorna är så olika i tänkande och uppfattning bör man skynda långsamt vid införandet av dessa nya arbetsformer med beslutsinflytande, arbetsdemokrati etc, då helt naturligt, intressemotsättningar uppstår mellan parterna vilket långa perioder kan stoppa upp och förändra utvecklingen av arbetsdemokratiseringen. Bortavaro och personalomsättning hindrar i stor utsträckning människorna att få den gruppgemenskap man önskar."

- jordnära och människoorienterad;

De frågeformulär som Johan har fyllt i, gav följande resultat:

Enligt P-B-formuläret kan hans uttryckta stil som problemlösare och beslutsfattare karaktäriseras som "Handlande & Praktisk". Johan har i formuläret särskilt markerat adjektivet "jordnära" för att beskriva sin stil.

ATF-skalan visar att Johans attityder till förändring är medium i jämförelse med attityderna hos andra aktörer. Studeras Johans svar, upptäcker man att han t ex inte delar en uppfattning som "alla människor borde byta jobb vart femte år".

Frågeformuläret om aktörens organisationsteori, visar att Johan har en tydlig preferens för "Human Needs Orientation", dvs den människoorienterade skolbildningen.

- missionerande läggning, Stödja och Uppleva;

Låt mig slutligen peka på några av de intervjudata som redovisas vid mina diskussioner av aktörernas personliga läggning och av aktörsskapets problem. För Johan är "Delaktighet", i dess sociala och känslomässiga mening, en stark drivkraft;

"Jag fick ju ta del av alla deras problem och glädjeämnen, av deras liv. Jag känner sådan respekt och högaktning för dem."

Johan har framför allt en "Missionerande" läggning. Han är orienterad mot den praktiska verkligheten. Genom aktiv handling vill han påverka denna med sina budskap och värderingar. För att förverkliga dessa ideal, har Johan ett inslag av "Föreskrivande" läggning. Han vill påverka uppfattningen hos andra människor om hur en arbetsmiljö bör se ut;

"Jag har ständigt tänkt på människornas, min personals bästa. Min roll har ofta varit att envetet sörja och kämpa för personalen, för det är alltid de som til syvende og sidst kommer i kläm. Ibland får man skydda dem mot produktionstekniker och arbetsledare som inte riktigt förstår det här."

Vad avser Förändringsdilemmat, väljer Johan företrädesvis, men inte uteslutande, ansatsen Stödja;

"Man måste se att alla människor inte är likadana skapta. Speciellt måste man ta hänsyn till att människor blir äldre och att man av andra skäl kan ha annorlunda förutsättningar."

"Jag höll styvt på att vid varje ändring så skulle vi, jag och den berörda personalen, vara med. Det var ju villkoret för att det skulle kunna bli bättre och lättare."

När det gäller Lärandedilemmat, agerar Johan med förkärlek för ansatsen Uppleva;

"Jag ser mer till den lilla gruppen och inte så mycket till omvärlden. Jag bryr mig främst om förhållandena inom enheten."

- sammanfattning;

Med hjälp av empiriska observationer, har jag givit en bild av aktören Johan och hans samspel med den enhet i vilken han var engagerad. Johans agerande illustrerar metoden Deltagande, vilken står för att aktören utövar sitt aktörsskap med förkärlek för förändringsansatsen Stödja och för lärandeansatsen Uppleva. Johan ger exempel på hur Deltagarens engagemang är knutet till den enhet vid vilken han är verksam. Han medverkar i en process i vilken förändringarna till stor del växer fram bland de berörda.

Att agera som Observatör

Adam är en av de aktörer vars aktörsskap, till övervägande del, kan tolkas i termer av metoden Observation (de andra är M samt i viss utsträckning B och C).

Jag presenterar empiriska observationer som indikerar att Adam kan beskrivas som Observatör, dvs i sitt agerande har valt förändringsansatsen Stödja och lärandeansatsen Förmedla.

- förklarande läggning, Stödja och Förmedla;

Resultatet av P-B-formuläret visar att Adams stil som problemlösare och beslutsfattare kan beskrivas som "Teoretisk & Reflekterande". En närmare granskning visar att han i formuläret speciellt har markerat adjektiven "långsam", "inåtvänd" samt "idé- och teoristyrd" för att beskriva sin stil.

I de delar av min intervju med Adam, i vilka han beskriver sin egen person, säger han bl a;

"Jag är energirik, analytisk, ganska nyfiken, ganska prestationsinriktad, hjälpsam, empatisk och medkännande, lite allmänt långsam. I framtiden vill jag dra ihop en del trådar som rör det här området jag är intresserad av. Få fram mera insikter, skapa ordning i kaoset och överbringa det till andra. Det jag får ut mycket tillfredsställelse av, och det är delvis kombinerat med arbetet, är att resa och upptäcka saker och ting."

Vid beskrivningarna av aktörernas personliga läggning och av aktörsskapets problem, utnyttjar jag en del intervjudata från Adam. Hans läggning beskrivs som "Förklarande", dvs en person som agerar genom att reflektera och tolka. Adam är intresserad av att beskriva, förstå och förklara vad som händer honom och hans omvärld;

"Jag tycker det är väldigt roligt att skriva och få någonting klart. Att göra en rapport. Det handlar om att få saker och ting att stämma överens. Det här hänger ihop, man får en förklaring. Så tycker jag att jag kan visa andra 'hur det är'. Att återskapa ordning ur kaoset."

När det gäller Förändringsdilemmat, väljer och tillämpar Adam främst ansatsen Stödja;

"Jag tror att vi liksom gav dem i enheten en puff och blev ett stöd för enhetschefen, när vi kom med i utvecklingsarbetet. Vi blev ett slags symboler för att det skulle ske någonting. Vår uppgift var dels att dokumentera vad folk gör för något helt enkelt, dvs sprida kunskaper, och dels deltaga och kanske komma med lite råd och förslag i utvecklingsarbetet. Men då på uppdrag av de som har ansvaret för utvecklingsprocessen."

Ovanstående citat ger indikationer på att Adam, när det gäller Lärandedilemmat, har förkärlek för ansatsen Förmedla: "göra en rapport", "visa andra hur det är", "sprida kunskaper". Ett citat som ger underlag för samma tolkning är följande;

"Vi hade ett utvärderingssammanträde med företagsledningen och olika inblandade intressenter. Då tyckte man väl också att de här idéerna skulle ha en chans att slå rot hos andra som var med på mötet också."

- en kritisk händelse;

Från intervjudata med Adam, vill jag också delge hur han skildrar en kritisk händelse under det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet. Händelsen utgjordes av ett arbetsmöte på internat. Diskussionerna berörde på ett direkt sätt Adams agerande i sitt samspel med enheten. Han beskriver hur han vid internatet kämpade med att försöka tydliggöra sin roll. Av Adams redogörelse och reflektioner, framkommer hans förkärlek för förändringsansatsen Stödja och även för lärandeansatsen Förmedla. Lagg märke till att Adam själv använder benämningen "observatör" för sin roll i samspelet med enheten;

"Jag hade en föredragning som tog upp föreställningsramar på lite högre nivå. Hur man betraktar miljön, krav på en arbetsgrupp och hur man kan lösa dem, etc."

"Framförallt tog vi sedan upp det här med våra roller - de kände sig betraktade vid enheten. Vi kunde ju också känna lite dåligt samvete mot dem. Det här att ställa frågor till dem och att verkligen vara observatör. Till en början, fram till det här internatet, hade de väl förhoppningar att vi liksom satt inne med en lösning. Och det gjorde vi inte. Vi försökte inte heller direkt arbeta fram någon lösning åt dem. Utan det var upp till dem, och vi skulle inte, och kunde inte, komma med någonting. Internatet blev ett viktigt inslag i processen. Vi fick dem att förstå att vi inte satt inne

med några lösningar, att det inte fanns några direkta lösningar utan att de fick hitta på en lösning själva."

"Den här idén att de skulle vara tvungna att ta ett eget ansvar i förändringsprocessen, den fanns nog hos mig från början. Det ingick i hypoteserna om hur förändringsprocessen skulle gå till."

"Vad som hände vid internatet var nog det att vi konkret började diskutera hur utvecklingsarbetet skulle gå till. Man började flytta över, från idéerna om att det var något slags organisationsschema som skulle ritas, till att man verkligen skulle börja jobba på ett nytt sätt. De började också förstå att det här var en process som skulle ta tid. Att det var en successiv process där man måste gå stegvis fram."

"När sedan personalen och framför allt chefen vid enheten frågade oss om råd, så pratade vi framför allt med honom om hans alternativ och om vad det var han funderade på. Men vi kom väldigt sällan med några konkreta råd om hur de skulle göra. Så genom vår egen brist på initiativ eller förslag, så blev det väl klart för dem att vi inte skulle komma med någonting. Jag tror att de ibland blev väldigt besvikna. Och själv kunde jag känna mig otillräcklig, det hade varit roligt att kunna säga mera. Och jag tycker kanske nu efteråt att vi skulle ha det mer på den bogen. Mera av, ett något starkare inslag av expertkonsultation i det hela."

"När det sedan väl kommit igång, blev det ju mer en observatörsroll för oss. Vi levde i vår värld och de levde i sin, det blev en arbetsfördelning. Där tror jag att vi gjorde rätt, att vi drog oss tillbaka successivt. Vi hade aldrig inblandat oss för mycket i enheten. Vi hade aldrig utgett oss för att frälsa deras själar. Det var därför det var så bra med det här internatet där vi tidigt klarade ut rollfördelningen. Jag menar att om man blandar sig i en förändringsprocess alltför mycket, och sedan plötsligt drar sig ut för att t ex skriva om sina observationer, då har man hunnit ge alltför kraftiga förespeglingar om resultat, och då uppstår en besvikelse. Det är bättre att den uppstår tidigt i processen. De kan då vara sura ett tag, men sedan så upptäcker de att ju kan bättre själva."

"Vi var tvungna att distansera oss. Jag skulle ha rollen med mera kontakt med omvärlden. Titta på det här med företagsledning och prata med chefspersoner runt omkring enheten."

- skiftande roller i utvecklingsarbetet;

Adam medverkade i det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet tillsammans med en annan person. Denne medaktör har i en rapport skrivit om de roller som de två hade i sitt samspel med enheten i fråga. Han skriver bl a;

"Hela projektet kan betraktas som en inlärningsprocess, där vi har försökt att modifiera våra föreställningar om viktiga element och processer i förändringsförloppet. De specifika problem som uppkommit har oftast krävt en ny analys. Dessa analyser har lett till specifika insikter beträffande utvecklingen av vissa processer, orsakerna till vissa händelser och vissa parter agerande. Vi har också fått impulser från andra håll genom litteratur och personliga kontakter. Vår inlärnings har bestått i att börja utnyttja andra begrepp, att modifiera relationerna mellan dessa och att få en ny slags medvetenhet och nya möjligheter att tolka iakttagna händelser och låta dem påverka vårt handlande. När processen hade kommit igång och enheten började ta itu med sina problem, uppträdde vi mycket som konsulter. Senare blev vi samtalspartner i en relation baserad på vänskap och det förtroende som byggdes upp under projektet. Det innebar att vi förde informella diskussioner angående en utvärdering av vad som hade hänt sen sist, om det aktuella läget samt våra respektive förväntningar om utvecklingen och konsekvenserna av tidigare åtgärder. Senare började vi agera som rapportörer genom att redovisa resultat från enheten. Från början gjorde enheten klara skillnader mellan våra och deras intressen, men allteftersom tiden gick blev en förtroendefull relation etablerad och vi integrerades till att bli kompanjoner i enheten. Senare blev det varken möjligt eller lämpligt för oss att upprätthålla denna intima kontakt med stora delar av enheten."

Under den uppföljande fallstudien, beskrevs insatserna från Adam och hans medaktör på följande sätt av en person vid enheten;

"De lyfte upp mig när det gäller tankar och teorier. Förändringsarbetet kan ses som en fruktbärande konfrontation mellan teori och verklighet. Vi lärde av varandra."

- sammanfattning;

Aktörskapet hos aktören Adam illustrerar hur metoden Observation kan komma till uttryck i praktiken. Jag har med hjälp av empiriska observationer, försökt att tydliggöra hur Adam har agerat i sitt samspel med enheten. Han har förkärlek för förändringsansatsen Stödja och för lärandeansatsen Förmedla. Observatören följer en process i vilken förändringarna växer fram, men han vill att lärdomarna av detta även ska kunna tas tillvara av utomstående intressenter.

Kapitel 6. Aktörsskapets dynamik

I det föregående kapitlet besvarades studiens andra forskningsfråga. Jag redovisade de metoder med vilka aktörer kan agera, då de möter ett arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete som ett medel för förändring och som ett tillfälle för lärande.

I detta kapitel fortsätter granskningen av aktörsskapets utövande. Jag tar upp den tredje forskningsfrågan: Vad kan orsaka förändringar i de metoder som aktörer använder? Syftet är att utveckla begrepp för att beskriva och tydliggöra hur aktörernas agerande kan förändras, och att öka förståelsen om varför aktörer agerar som de gör.

Analysen förs utifrån de fyra grundläggande metoderna. Jag diskuterar hur aktörsskapet förändras om aktören upphör att se eller lär sig att hantera de problem som ligger inbäddade i sammanhanget, dvs Förändringsdilemmat och Lärandedilemmat. Resonemangen underbyggs och illustreras med empiriska observationer. Jag beskriver de tekniker och strategier till vilka aktörens metoder kan förändras. Extremfallet innebär att aktören utvecklar sitt agerande från Entusiasm till Reflekterande Praktik.

Aktörsskapets dynamik berör frågan vad som kan orsaka rörelser i aktörsskapets metoder, vilka krafter som verkar för att aktörer förändrar sitt agerande. I kapitlet identifierar jag några situationsfaktorer som bidrar till att ställa aktörerna inför kritiska vägval.

Dynamiken i aktörsskapets utövande

Den dynamik som finns i aktörens agerande, indikeras av ordet "samspel". Samtidigt som aktörsskapet utövas i aktörens samspel med sammanhanget, så uppstår och återuppstår aktörsskapet i och genom detta samspel. Dynamiken innebär att aktören både skapar och utsätts för krafter som verkar för att han förändrar sitt agerande. Sådana förändringar kan, i dynamiska termer, beskrivas som rörelser i de metoder som aktören använder för att utöva sitt aktörsskap.

Situationer inom ramen för sammanhanget

En analys av aktörsskapets dynamik kan drivas olika långt. Den analys som görs i denna studie, begränsas till de rörelser i metoderna som sker inom ramen för ett oförändrat sammanhang. Det betyder att aktören hela tiden har att hantera de problem som har visat sig ligga inbäddade i aktörsskapets sammanhang. Arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten betraktas som medel för förändring och tillfällen

för lärande. Aktören möter följaktligen Förändringsdilemmat och Lärandedilemmat. Med sitt agerande bör aktören fortlöpande bidra till förändring och lärande.

De rörelser som min analys omfattar, orsakas av de krafter och situationer som uppkommer inom ramen för detta sammanhang. Aktören måste hantera de två dilemmorna med hänsyn tagen till olika sådana situationsfaktorer. Till att börja med har han de fyra grundläggande metoderna till sitt förfogande. Aktören kan emellertid förändra metoderna så att han möter dilemmorna på ett nytt sätt. Det är dessa situationsbetingade förändringar av aktörens agerande som inbegrips i min analys av aktörsskapets dynamik.

Tekniker och strategier

Aktören kan således möta Förändringsdilemmat och Lärandedilemmat med de grundläggande metoderna för aktörsskapets utövande: *INNOVATION*, *DEMONSTRATION*, *DELTAGANDE* och *OBSERVATION*. Med ordet "metod" vill jag markera att aktörens agerande i sådana fall utgör relativt "planmässiga förfarings-sätt".

Studiens empiriska data ger emellertid vid handen att det finns ett antal varianter av dessa metoder. Begreppen för dessa varianter bestäms, i likhet med begreppen för de grundläggande metoderna, av det sätt på vilket aktörens agerande är relaterat till de två dilemmorna. Min analys omfattar tolv metodvarianter. Var och en beskriver ett visst sätt på vilket aktören kan utöva sitt aktörsskap, ett visst sätt att förhålla sig till utvecklingsarbetet som ett medel för förändring och som ett tillfälle för lärande.

De grundläggande metoderna baseras på att aktören agerar med förkärlek för en viss förändringsansats och med förkärlek för en viss lärandeansats. De tolv varianterna bygger på att aktören "hanterar" ett av eller båda dilemmorna, och/eller, att han "inte ser" ett av eller något av dilemmorna. Aktörsskapets utövande förändras till det bättre i den mån aktören hanterar dilemmorna, och till det sämre om aktören inte ser dem. Att lära sig hantera Förändringsdilemmat och Lärandedilemmat, förbättrar således aktörens möjligheter att bidra till förändring respektive lärande.

De metodvarianter i vilka aktören hanterar något av dilemmorna, beskriver jag som strategier för aktörsskapets utövande. Ordet "strategi" står för att aktören uppvisar en "förmåga att planlägga sitt agerande i stort och på längre sikt". De strategier i vilka aktören hanterar Förändringsdilemmat benämner jag Avropskonsultation,Handledning och Nätverk. I strategierna Projektorganisering, Ledning och Dialog hanterar han Lärandedilemmat.

De metodvarianter i vilka aktören inte ser ett av de två dilemmorna - och inte heller hanterar det andra - beskriver jag som tekniker för aktörsskapets utövande. Ordet "teknik" markerar att aktörens agerande utgör ett "praktiskt utnyttjande av färdiga tanke- eller åsiktsbyggnader". De tekniker i vilka aktören inte ser Lärandedilemmat benämner jag Implementering och Återsöring. Projektarbete och Projektadministration är de tekniker i vilka aktören inte ser Förändringsdilemmat.

De fyra grundläggande metoderna för aktörsskapets utövande och deras varianter, kan överblickas i Figur 6. Var och en av metodvarianterna kommer nedan att analyseras och beskrivas närmare.

FÖRÄNDRINGSDILEMMAT

		Ser inte	Förkärlek Styra	Förkärlek Stödja	Hanterar
L Ä R A N D E - D I L E M M A T	Ser inte	Entusiasm	Implemen- tering	Återföring	Avropkonsul- tation
	Förkärlek Uppleva	Projekt- arbete	INNO- VATION	DEL - TAGANDE	Handledning
	Förkärlek Förmedla	Projekt- admini- stration	DEMON- STRATION	OBSER- VATION	Nätverk
	Hanterar	Projekt- organi- sering	Ledning	Dialog	Reflekterande Praktik

Figur 6. De fyra grundläggande metoderna för aktörsskapets utövande och de varianter till vilka metoderna kan förändras.

Från Entusiasm till Reflekterande Praktik

Entusiasm och Reflekterande Praktik är metodvarianter som intar en särställning. Som begrepp bestäms Entusiasm av att aktören varken ser Förändringsdilemmat eller Lärandedilemmat. Enligt studiens empiriska observationer, har emellertid aktörernas personliga Entusiasm en sådan fundamental betydelse att jag inte vill beskriva Entusiasm som en "teknik".

Begreppet Reflekterande Praktik står för att aktören hanterar såväl Förändringsdilemmat som Lärandedilemmat. Reflekterande Praktik beskriver emellertid ett agerande som överskrider innebörden i en planlagd "strategi". Enligt de empiriska observationerna, präglas aktörens agerande av ett växelspel mellan reflektion/teori och praktik.

Aktörsskapets utövande kan successivt utvecklas från Entusiasm till Reflekterande Praktik. Mina begreppsval kan klargöras med hjälp av följande sammanfattande resonemang;

Tack vare sin personliga Entusiasm, har aktören kraft att börja utöva sitt aktörsskap. I samspelet med sammanhanget ger sig snart Förändrings- och Lärandedilemmorna

tillkänna. Då väljer aktören en metod för sitt agerande, en grundläggande metod med vilken han tror sig kunna möta dessa problem på ett relativt planmässigt sätt. Den dynamik som uppstår under aktörsskapets utövande, kan emellertid leda till situationer i vilka aktören hemfaller till att utnyttja färdiga tekniker. Dynamiken kan också leda till situationer i vilka han utvecklar mer genomtänkta strategier för sitt agerande. I gynnsamma fall lär sig aktören att utöva sitt aktörsskap enligt Reflekterande Praktik. Det betyder att han är medveten om, och löpande hanterar, såväl Förändringsdilemmat som Lärandedilemmat. Aktören låter också fortlöpande de praktiska erfarenheterna påverka sitt agerande och sin förståelse för sitt aktörsskap. Han lär sig av sina erfarenheter.

Förändrade metoder - metodvarianter

I de grundläggande metoderna agerar aktören, enligt min terminologi, med förkärlek för någon av förändringsansatserna och med förkärlek för någon av lärandeansatserna. Metodvarianterna beskriver jag i termer av att aktören inte ser eller att han hanterar dilemmorna. Här ska jag utreda vad som närmare avses med uttrycken "förkärlek", "inte se" och "hantera".

Att inte se

Att inte se ett dilemma innebär att aktören inte är medveten om dilemmat. Det kan bero på att han faktiskt inte ser utvecklingsarbetet som ett medel för förändring eller som ett tillfälle för lärande. Alternativt skulle aktören kunna se utvecklingsarbetet som t ex: ett tillfälle för socialt engagemang, en tilldelad arbetsuppgift, eller, en möjlighet till personlig utveckling.

Att aktören inte ser ett dilemma, betyder att hans agerande inte avspeglar någon medveten tanke om vilken ansats för förändring eller lärande, som av olika skäl vore den mest lämpliga. Det utesluter inte att hans agerande kan råka vara ett adekvat sätt att möta dilemmat i den situation som för tillfället råder. Aktören kanske bidrar till förändring och lärande, men han kan inte efteråt förklara varför hans agerande var framgångsrikt. Han kan inte heller förstå om och hur hans agerande har förändrat situationen.

Det medför att aktören har svårt att lära av de erfarenheter som han gör under sitt aktörsskap, såväl av de positiva som av de negativa och överraskande. Att inte se ett dilemma betyder att aktören, relativt oreflekterat, utnyttjar färdiga tanke- och åsiktsbyggnader. Han utövar sitt aktörsskap genom att tillämpa tekniker.

Att hantera

Den aktör som, i sitt agerande, hanterar ett dilemma är däremot medveten om dilemmat. Om han hanterar Förändringsdilemmat, förhåller han sig på ett medvetet sätt till utvecklingsarbetet som ett medel för att förändra arbetsorganisationen. Han vet att han ständigt, beroende på rådande situationsfaktorer, måste välja, avväga och balansera mellan förändringsansatserna Styra och Stödja. Den aktör som hanterar Lärandedilemmat, förhåller sig på motsvarande sätt till utvecklingsarbetet som ett

tillfälle för lärande. Han är medveten om att han, i varje situation, måste välja, avväga och balansera mellan lärandeansatserna Uppleva och Förmedla.

Aktören vet att ett dilemma är något som han har att leva med, det varken kan eller bör förnekas. Han vet att han ständigt måste hantera dilemmat på bästa möjliga sätt. Detta för med sig, att aktören i vissa situationer agerar med en viss ansats, men i andra situationer med en annan ansats. Efter att ha agerat med en viss ansats i en viss situation, kan aktören reflektera över varför hans agerande visade sig vara lämpligt eller olämpligt. Likaså kan han förstå hur och varför hans agerande eventuellt kom att förändra situationen. Att aktören hanterar ett dilemma betyder inte att han alltid, i varje situation, agerar på bästa tänkbara sätt. Men han har möjligheter och förmåga att lära av sina erfarenheter, både av framgångar och av misstag.

Att hantera ett dilemma innebär att aktören har en strategi för sitt aktörsskap. Det betyder att han, med kunskap om de problem som ligger inbäddade i sammanhanget, har tänkt igenom och planlagt sitt agerande i stort och på längre sikt. Aktören räknar på förhand med att han kan behöva växla mellan olika ansatser för förändring och lärande. Det behöver han göra på grund av de skiftande situationer som han vet kan uppstå under utvecklingsarbetets gång.

Förkärlek - att tillämpa en generell regel

Distinktionerna mellan förkärlek och hantera, kan vidareutvecklas med hjälp av begreppen "regler", specifika respektive generella, "repertoar" och "rama in" (motsvarar engelskans "frame"). (Se Schön, 1983, och Putnam, 1985).

Att aktören har förkärlek för en viss ansats, kan förstås i termer av att han tillämpar en generell regel. Den vägleder honom att se och förstå varje situation under utvecklingsarbetet, och att agera i dessa, med en generell och snedvridande förkärlek. Aktören har ett permanent sätt på vilket han ramar in de situationer som han möter.

En aktör med förkärlek för förändringsansatsen Styra, kan exempelvis tillämpa en generell regel som lyder: "om några spektakulära förändringar i arbetsorganisationen ska kunna uppnås, så ska jag driva förändringarna och utvecklingsarbetet i enlighet med de senaste rönen!". Förkärlek för förändringsansatsen Stödja, kan exempelvis vila på en generell regel som lyder: "om de berörda ska uppnå sina förändringsmål, så ska jag ställa min kompetens till förfogande för dem att utnyttja i sina utvecklingsaktiviteter!". Dessa två exempel på regler, beskriver även en rörelse vad avser lärandeansats, från Förmedla till Uppleva. Det betyder att reglerna föreskriver metoderna *DEMONSTRATION* respektive *DELTAGANDE*.

Vissa aktörer agerar således utifrån generella regler. De har ett permanent sätt att rama in de problem som de möter, en förkärlek vad gäller förändringsansats och lärandeansats. Givet att situationen förändras under utvecklingsarbetets gång, kan sådana aktörer, i vissa lägen och under en viss tid, samspela med sammanhanget på ett adekvat sätt. Aktören agerar på ett sätt som för tillfället harmonierar med situationen, eller förändrar situationen på ett fördelaktigt sätt.

Detta innebär att de aktörer som genomgående utövar sitt aktörsskap enligt någon av de fyra grundläggande metoderna, i vissa situationer och på kort sikt, kan bidra till förändring och lärande. När det gäller aktörens egen utveckling, och därför hans

möjligheter att bidra på längre sikt, för emellertid ett sådant agerande med sig en låg grad av lärande. Det beror på att aktören blir förstärkt i de generella regler som han redan tillämpar, i de fall hans agerande harmonierar med den situation som för tillfället råder. Aktörens sätt att förstå, eller rama in, de situationer och problem han i fortsättningen möter, kommer att förbli detsamma. Han kan möjligtvis modifiera de regler han tillämpar inom denna ram. ("Single-loop lärande", enligt Argyris & Schön, 1974).

Repertoar av specifika regler

Vissa aktörer hanterar Förändringsdilemmat och/eller Lärandedilemmat. Deras agerande kan förstås i termer av att de har en repertoar av specifika regler för att välja förändrings- och lärandeansatser.

Aktören är medveten om dilemmats eller dilemmornas ständiga närvaro. Det gör att han möter varje situation, under sitt samspel med sammanhanget, som en unik händelse. Men för varje unik händelse måste han ändå, på något sätt, bilda sig en förståelse. Han ska mer eller mindre omedelbart kunna agera på ett sätt som kan vara lämpligt med hänsyn till situationen. Aktören gör en första preliminär inramning av situationen. Därefter utnyttjar han sin repertoar av specifika - inte generella - regler. Det sätt på vilket han har ramat in situationen och problemet, avgör vilka regler ur hans repertoar som blir relevanta.

Aktören använder dessa specifika regler som analogier eller metaforer. Han tar den unika händelse som han står inför, och anstränger sig för att förstå situationen "som om" den är det slags situation som regeln beskriver. Efter att ha arbetat sig igenom ett antal regler, väljer aktören att utöva sitt aktörsskap enligt den regel som tillsvidare förefaller vara den mest lämpliga. Om ingen regel faller i smaken, gör aktören en ny inramning av situationen. Han börjar om med en ny uppsättning specifika regler, ur den del av sin repertoar som därmed blir aktuell.

Aktören kan exempelvis göra följande iakttagelse i en viss situation: de personer som medverkar i utvecklingsarbetet kommer ingen vart och ägnar sig åt allmänna diskussioner som saknar substans. Hur ser sådana specifika regler ut, som här kan bli aktuella? Jag diskuterar i första hand hur aktören tänker och agerar i relation till Lärandedilemmat;

Några specifika regler, som alla faller inom ramen för lärandeansatsen Uppleva, kan t ex lyda: "om jag ser att deras diskussioner blir allmänna och saknar substans, så ska jag berätta för dem att jag har detta intryck!", "om diskussionerna blir allmänna och saknar substans, så ska jag uppmana de berörda att granska sina egna konkreta erfarenheter!", eller, "om våra diskussioner blir allmänna och saknar substans, så ska jag ta initiativet till att vi slutar prata och istället sätter igång ett experiment!". Dessa tre exempel på regler beskriver också en stegvis förskjutning vad avser förändringsansats, från Stödja mot Styra, och därmed en rörelse från metoden *DELTAGANDE* mot metoden *INNOVATION*.

Specifika regler, som faller inom ramen för lärandeansatsen Förmedla, kan exempelvis lyda: "om våra diskussioner blir allmänna och saknar substans, så ska jag ta initiativet till att vi tar kontakt med personer med vilka vi kan utbyta erfarenheter och idéer!", "om deras diskussioner blir allmänna och saknar substans, så ska jag

uppmärksamma företagsledningen på detta", eller, "om deras diskussioner blir allmänna och saknar substans, så ska jag ge dem goda råd utifrån hur man har gjort i andra företag!". Vi ser också i dessa exempel på regler en förskjutning i förändringsansats, från Stödja mot Styra, och, i termer av metoder, från *OBSERVATION* mot *DEMONSTRATION*.

Aktörens lärande

Aktören förbättrar sina möjligheter att bidra till förändring och lärande i den utsträckning han lär sig att hantera de två dilemmorna. Aktörens successiva inramningar av vad han betraktar som en unik händelse, och hans repertoar av regler, ökar sannolikheten för att han väljer att agera på ett sätt som harmonierar med den situation som råder. Agerandet kan dessutom bidra till att förändra situationen på ett fördelaktigt sätt. Ett aktörsskap som utövas på ett framgångsrikt sätt över en längre tid, präglas därför av stegvisa anpassningar. Aktören förändrar sina förändrings- och lärandeansatser i takt och överensstämmelse med hur situationen förändras.

I den mån aktören hanterar dilemmorna, blir hans bidrag till förändring och lärande speciellt goda på längre sikt. Det beror på att hans agerande möjliggör en hög grad av lärande. Lärandet sker som en del av aktörsskapet, under tiden som detta utövas. Aktörens agerande är baserat på medvetna och fortlöpande val av ansatser. Samtidigt betraktar han, i varje situation, både den tillämpade specifika regeln och det sätt på vilket problemet ramas in, som ett slags hypoteser i prövning. Aktören är därför öppen för de effekter på situationen, och de erfarenheter, som hans agerade för med sig. Han utnyttjar dessa för att ompröva och eventuellt modifiera, såväl den tillämpade regeln ("single-loop lärande") som den dittills formulerade inramningen ("double-loop lärande"). (Se Argyris & Schön, 1974).

Ett aktörsskap i vilket aktören hanterar Förändrings- och Lärandedilemmorna, är både svårt att härbärgera och svårt att utöva. Det kan t ex vara svårt för aktören att få någonting gjort på ett konkret, kortsiktigt och kommunicerbart plan. Han behöver då ha han en omgivning som tillåter detta, vilket torde vara en långt ifrån självklar förutsättning i många företag. Vidare krävs det hög kompetens hos aktören. Att hantera ett dilemma på det sätt som jag har beskrivit, bygger på en blixtnabb men ändå medveten kunskap och förmåga. Den kompetens som krävs, kan beskrivas i termer av tyst kunskap ("tacit knowledge", Polanyi, 1967) eller handlingskunskap ("knowledge-in-action", Schön, 1983).

Ett aktörsskap som utmärks av att aktören hanterar Förändringsdilemmat och/eller Lärandedilemmat, beskrivs således som "bättre" än ett aktörsskap i vilket aktören inte ser dessa dilemman. Det ses också som bättre än ett aktörsskap i vilket aktören har förkärlek för vissa förändrings- och lärandeansatser. Jag har använt ord som "lämpligare", "mer adekvat", "gynnsammare" och "framgångsrikt". Aktören kan under hand lära av sina erfarenheter. Hans aktörsskap innefattar en kompetensutveckling över tiden.

Att beskriva aktörsskapets förändrade metoder

I de tre följande avsnitten granskar jag de tolv metodvarianterna för aktörsskapets utövande. Jag ska här redogöra för det analys- och beskrivningssätt som då kommer att användas.

Förändringar på marginalen

I de flesta fall gör jag en analys i termer av förändringar "på marginalen" av de grundläggande metoderna. Varje metod karaktäriseras ju av att aktören har förkärlek vad gäller såväl förändringsansats som lärandeansats. Jag beskriver hur aktörens agerande förändras om han, från att ha viss förkärlek, blir medveten om och lär sig att hantera något av dilemmorna. En sådan förändring av aktörens metod, innebär att han övergår till att använda en strategi för aktörsskapets utövande. Ett exempel: en aktör med metoden *INNOVATION*, som lär sig att hantera Förändringsdilemmat, förändras till att agera med strategin *Handledning*. Enligt studiens empiriska data beror en sådan rörelse ofta på att aktören har lärt sig att involvera enhetens personal i utvecklingsarbetet.

Det kan också hända att en aktör, från att ha förkärlek för en viss ansats, släpper denna ansats utan att han lär sig hantera dilemmat. Han slutar se dilemmat. En sådan förändring av metoden innebär att aktören hemfaller till att utnyttja tekniker för aktörsskapets utövande. Exempelvis kan *INNOVATÖREN* upphöra med sin förändringsansats *Styra*, för att inte längre se Förändringsdilemmat. Han övergår då till att utöva sitt aktörsskap med tekniken *Projektarbete*. Enligt de empiriska data beror en sådan förändring ofta på att aktören har blivit mån om att inte ha en egen färdig lösning. Han försöker därför skapa en struktur som gör att alla kan delta i utvecklingsarbetet. Aktören har därvid kapitulerat inför Förändringsdilemmat.

Att istället ta tag i detta dilemma och lära sig att hantera det, dvs övergå till *Handledning*, innebär att aktören driver sin egen idé, men gör det på ett sätt så att idén hålls öppen för gemensam granskning. Samtidigt stimulerar och stöder han andra personer att utveckla sina idéer. ("Modell II", enligt Argyris & Schön, 1974).

Från metod till strategi/teknik

Jag skulle kunna analysera en tredje typ av förändring av de grundläggande metoderna. Den skulle bestå i att aktören övergår från att ha förkärlek för en viss en ansats till att ha förkärlek för den rakt motsatta ansatsen. En sådan förändring skulle innebära att aktören övergår från en grundläggande metod till en annan. Jag har valt att inte låta analysen omfatta detta tredje slags förändring av aktörsskapets metoder, dvs rena omvändelser från en förkärlek till en annan.

De begrepp som utvecklas, tar dock fasta på vad som blir följderna av att aktören försöker sig på ett sådant byte av ansats och metod. Aktören kan antingen misslyckas, varvid han slutar se dilemmat och blir ansatslös. Han går från att tillämpa en metod till att utnyttja en teknik. Eller så lyckas aktören, vilket således inte innebär att han går från en metod till en annan, utan att han lär sig att hantera dilemmat. Istället

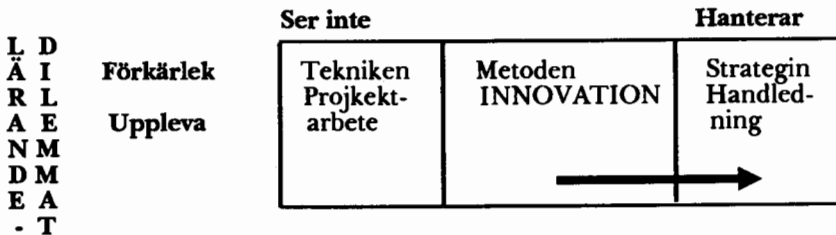
för att skifta, från en ansats till en annan, lär han sig att använda flera ansatser. Aktören utvecklar en medveten flexibilitet i sitt agerande. Från att tillämpa en metod, börjar han använda en strategi. Resonemanget betyder exempelvis, att den *INNOVATÖR* som plötsligt försöker växla förändringsansats för att istället agera som *DELTAGARE*, antingen hamnar i ett agerande som Projektarbetare, eller lyckas utveckla sitt agerande till ett Handledarskap.

Jag har som exempel beskrivit en del möjliga förändringar av metoden *INNOVATION*. På samma sätt kan varje grundläggande metod undersökas. Jag väljer emellertid att utgå från var och en av de tolv metodvarianterna. I den analysen lyfter jag in en eller två metoder för aktörsskapets utövande, från vilka aktörens agerande förändras. För att de grundläggande metoderna ska vara lätta att urskilja i texten, skriver jag dem med versaler.

Figurer och empiri

Vid analysen av respektive metodvariant, ritar jag i de flesta fall en figur för åskådliggöra den eller de förändringar som behandlas. Om jag t ex diskuterar hur *INNOVATÖREN* utvecklar sitt agerande till strategin Handledning, ser figuren ut som Figur 7.

FÖRÄNDRINGSDILEMMAT



Figur 7. Från metoden *INNOVATION* till strategin Handledning - exempel på figur över förändringar i aktörsskapets utövande.

Analysen underbyggs med empiriska observationer. Beskrivningarna illustreras med hjälp av intervjuцитat från de studerade aktörerna. I flera fall har citaten tidigare redovisats vid behandlingen av aktörsskapets problem i kapitel 4.

Jag inleder respektive avslutar analysen med de två metodvarianter som intar en särställning, dvs Entusiasm och Reflekterande Praktik. Däremellan presenterar jag först teknikerna och sedan strategierna för aktörsskapets utövande.

Entusiasm i aktörsskapets utövande

Metodvarianten Entusiasm kännetecknas av att aktören varken ser Förändringsdilemmat eller Lärandedilemmat. Begreppet belyser att aktören känner ett starkt personligt engagemang för det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet, kanske speciellt för sin egen medverkan i detta. Entusiasmen riktar sig mot någonting annat än utvecklingsarbetet sett som ett medel för förändring och ett tillfälle för lärande. Det går inte att förstå aktörens agerande i termer av förändringsansatser och lärandeansatser.

Åtminstone ett par av de studerade aktörerna (L och M) ger genomgående uttryck för starkt positiva attityder till de utvecklingsarbeten i vilka de har medverkat. Som Entusiast uttrycker sig aktören i stor utsträckning på en allmän och värderande nivå. Hans Entusiasm relateras inte till mer konkreta beskrivningar av vad som har skett och hur han själv har agerat i utvecklingsarbetet. Aktörens utsagor har ofta en nostalgisk prägel;

"Försöket hade en enorm betydelse. Det räddade företaget. Företaget skulle nog inte finnas kvar idag om inte det här försöket hade kommit när det gjorde. Det illustrerade och spred en anda om att man måste hjälpas åt om företaget överhuvudtaget ska överleva. Försöket gjorde folk medvetna om situationen och man fick insyrt hos alla att vi måste tänka på företagets överlevnad. Men det här vi höll på med, var ju inte något som hände bara hos oss. Det var en utveckling i stort över hela landet. Det blev lite mer demokratiskt efter det. Det var ju som en våg över landet." (L)

Aktören kan också uttrycka sin Entusiasm över utvecklingsarbetet som sådant. Aktörens medverkan var ofta berikande för honom själv;

"För mig själv så har det varit berikande på många sätt att vara med. Jag tycker om människor och jag tycker det är väldigt roligt att vara tillsammans med människor. Jag minns vår studieresa till Norge. Jag har starka minnen från flygresan dit. Sedan blev vi ju kända utåt, tack vare utvecklingsarbetet. Det började komma folk hit, de ringde och frågade om saker och ting och ville bestämma tid och träffas. Jag fick ju sköta mycket av de där kontakterna." (M)

Jag har avsiktligt valt den positivt laddade benämningen Entusiasm. Det beror på att den personliga Entusiasmen förefaller ha haft en fundamental betydelse för aktörsskapet hos samtliga de 16 aktörer som studien omfattar. Den gav dem kraft och respons i sitt agerande.

"Entusiast" var ett epitet som, vid sidan av eldsjäl, ofta användes i de studerade företagen för de personer som enligt min terminologi var betydelsefulla aktörer. Enligt ordboken är en eldsjäl "en person med brinnande entusiasm". Entusiasm betyder "hänförelse" eller "brinnande iver". Aktörens Entusiasm kan ses som den kraft eller det bränsle som driver honom framåt. Men aktören behöver också något som hjälper honom att hålla rätt kurs.

Enligt studiens empiriska observationer, tycks Entusiasten skapa en struktur i det sätt på vilket utvecklingsarbetets bedrivs, som inte bidrar till att några arbetsorganisatoriska förändringar genomförs. I sitt starka engagemang för utvecklingsarbetet som sådant, saknar han planerade förändringsansatser. Hans Entusiasm förefaller inte heller främja den öppenhet som krävs för att utvecklingsarbetet ska bli ett tillfälle för gemensamt lärande bland de personer som är involverade.

Studien leder mig till hypotesen att Entusiasm är en nödvändig men inte tillräcklig förutsättning för arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. En brinnande iver hos en eller flera av de personer som medverkar och är berörda ger kraft åt utvecklingsarbetet. Men för en enskild aktör, ger inte den egna Entusiasmen tillräckliga förutsättningar för att han ska kunna främja förändring och lärande i företaget. I den mån aktören är relativt ensam som drivkraft i utvecklingsarbetet, behöver han foga genomtänkta ansatser för förändring och lärande till sin hänförelse. En annan hypotes är att Entusiaster utgör värdefulla komplement till sådana aktörer som kan hantera Förändrings- och Lärandedilemmorna i ett arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete.

Tekniker för aktörsskapets utövande

Teknikerna är de metodvarianter i vilka aktören inte ser det ena av de två dilemmorna, utan att han hanterar det andra. Aktören utnyttjar färdiga åsikts- eller tankebyggnader.

Implementering

Implementeraren agerar med förändringsansatsen Styra. Utvecklingsarbetet utgör hans medel för att genomföra, införa, eller rent av installera bestämda arbetsorganisatoriska förändringar. Han ser däremot inte utvecklingsarbetet som ett tillfälle för lärande, och saknar därför en lärandeansats som vägleder hans agerande.

Några av de studerade aktörerna (speciellt G, men även E, H, I och P) har i viss utsträckning utövat sitt aktörsskap med tekniken Implementering;

"Man måste ha en viss distans till människorna på den enhet som ska läggas om. Vi kan ju bara göra en organisation för normalfigurer. Andra får sedan anpassa organisation och individer till varandra." (G)

"Det är genomförandet av förändringar som kan vara jåkliga. Jag kände att förändringarna i den här enheten var misslyckade på det sättet att de inte ville vara med. Jag tycker lösningen är bra, det är sättet att genomföra den som inte var riktigt lyckad. Jag skulle vilja göra om mycket av införandefasen." (G)

- från INNOVATION till Implementering;

Vi kan förstå tekniken Implementering i termer av att en *INNOVATÖR* (t ex E och H), mer eller mindre tillfälligt, upphör att tillämpa lärandeansatsen Uppleva. Samtidigt fortsätter han att agera med förändringsansatsen Styra. Aktören ser inte längre till att upprätthålla en process i vilken de berörda involveras genom sina egna Upplevelser. De blir inte delaktiga i de arbetsorganisatoriska idéer som aktören vill pröva. Risker är att aktören därmed skapar främlingskänslor och motreaktioner hos den berörda personalen;

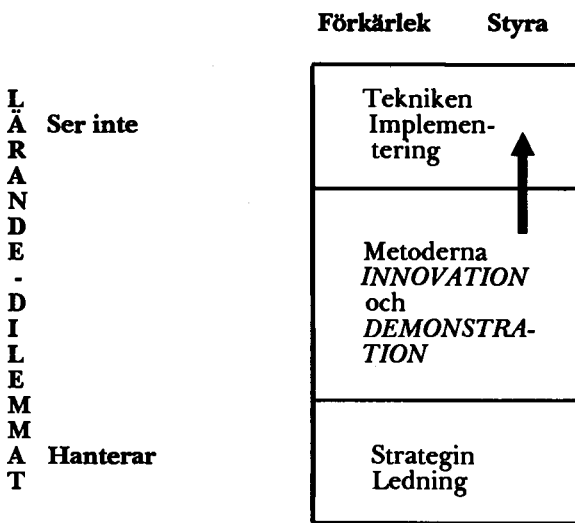
"Jag tror att det hela tiden var jag som kom med de nya idéerna, för många av dem var enormt konservativa. Så det var väl mera jag som fick övertala dem om att det här nya var rätt och värt att pröva. Vi hade en gemensam principlösning som jag var beredd att pröva. Några andra var mer eller mindre beredda. Reaktionen på hemmaplan, bland personalen, blev sedan mycket blandade. Jag blev aldrig riktigt på det klara med hur många som ställde upp." (E)

- från *DEMONSTRATION* till Implementering;

Tekniken Implementering kan också beskrivas av förändringar i metoden *DEMONSTRATION* (hos t ex I och P). Aktören fortsätter med förändringsansatsen Styra, men överger, åtminstone för tillfället, lärandeansatsen Förmedla. Skälet till att aktören förändrar sitt agerande på detta sätt, kan vara att de berörda personerna inom enheten inte vill tjäna som demonstrationsexempel för aktören och hans idéer. Aktören försummar förändrings- och lärandeprocessen och får möjligen till stånd en Implementering. Det är dock ingen utanför enheten, som vill eller kan relatera sig till den förändring som han Implementerar;

"Jag hade en aktiv drivkraftroll i utvecklingen. Jag hade egna sakuppfattningar som jag ville driva. Om en drivkraft slutar (som P gjorde) så måste någon annan ta över drivkraftrollen. Likaså kräver spridningen från en enhet till en annan att man har många möten inom företaget så att de känner att det är en lösning just för dem. Annars kan de 'ställa upp', men då blir det lägre motståndskraft när det börjar kärva. När spänningarna kommer så finns det ingen eldsjäl som kan besvara dessa." (P)

FÖRÄNDRINGSDILEMMAT



Figur 8. Från metoderna *INNOVATION* och *DEMONSTRATION* till tekniken Implementering.

- sammanfattning;

En aktör kan förändra sitt agerande från någon av metoderna *INNOVATION* och *DEMONSTRATION* till tekniken Implementering (se Figur 8). Aktören ser inte längre till att den berörda personalen, och utvecklingsarbetets övriga intressenter, medverkar i en gemensam förändrings- och lärandeprocess.

Återföring

Tekniken Återföring innebär att aktören tillämpar förändringsansatsen Stödja men saknar en planerad lärandeansats. Han agerar genom att Återföra information och kunskap till de personer som är berörda av utvecklingsarbetet. Det är hans sätt att försöka underlätta en process i vilken de arbetsorganisatoriska förändringarna växer fram.

- från *OBSERVATION* till Återföring;

En *OBSERVATÖR* som fortsätter att Stödja förändringarna, men som upphör med lärandeansatsen Förmedla, agerar som Återförare. Några av de studerade aktörerna (A, B och C) beskriver händelser vid vilka de, åtminstone tillfälligt, har agerat så. Det handlar om situationer under utvecklingsarbetet, i vilka aktörens observationer börjar förlora i nyhetsvärde för de involverade. Observationerna omfattar sådana erfarenheter, idéer och kunskaper som redan är tillgängliga i enheten. I takt med aktörens avtagande betoning på att Förmedla kunskap och information till och från enheten, kommer hans Återföring att uteslutande återspegla det som sker inom enheten. Utvecklingsarbetet degenererar till ett slags navelskådning med begränsat lärande som följd;

"Det finns problem med en lokal ansats där man går fram steg för steg. Stöder man sig på det som finns lokalt betyder det också att man inte är särskilt spännande eller innovativ som konsult. Man startar från en grundidé som är lite statisk." (B)

- från *DELTAGANDE* till Återföring;

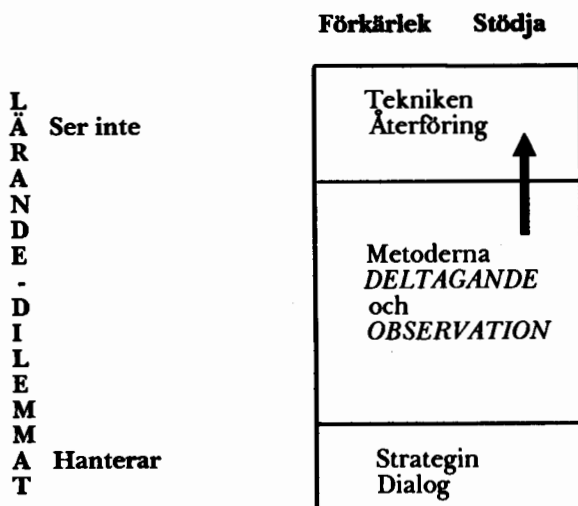
Metoden *DELTAGANDE* riskerar också att förändras till teknikens Återföring. Det innebär att aktören bibehåller förändringsansatsen Stödja, men för tillfället upphör med sin lärandeansats Uppleva. Några av de studerade aktörerna (speciellt B, D och F) har erfarit dessa risker under utvecklingsarbetet, situationer i vilka det har varit svårt att upprätthålla ett drivhusklimat inom enheten. Lärandeprocessen stannar av, den störs och blir substantiellt fattigare. Aktören möjliggör inga nya konkreta Upplevelser genom att t ex tillföra nya idéer eller kunskaper. Han deltar mest i diskussioner om hur det är inom enheten, eller om det som redan har skett vid enheten. Samtidigt vänder sig olika intressenter mot enheten, med kritik och skepsis, eller för att få insyn och kontroll;

"Styrkan var att vi hade varit med om hela processen och därigenom lärt oss mycket. Svagheten gällde öppenheten mot omvärlden. Tyvärr levde vi lite av ett eget liv. Jag var nog till viss del fångad i processen och kanske var blind på gott och ont. Jag var tvungen att utåt försvara och beskriva vad det var vi gjorde och att det var viktigt. Demokrati är en lång process, det tar tid. Det lärde jag mig i utvecklingsarbetet och det har jag lärt mig i andra sammanhang. Och demokrati är krävande. Jag tror fortfarande på att om man verkligen lyckas nå människor och berätta för dem vilka möjligheter de har och varför det är viktigt, så tror jag att de vill vara med." (D)

- sammanfattning;

Metoderna *DELTAGANDE* och *OBSERVATION* kan förändras till teknikens Återföring (se Figur 9). Aktören har svårt att se utvecklingsarbetet som en långsiktig och gemensam lärandeprocess, samtidigt som hans ambition är att innovativa förändringar ska växa fram bland de berörda.

FÖRÄNDRINGSDILEMMAT



Figur 9. Från metoderna *DELTAGANDE* och *OBSERVATION* till tekniken Återföring.

Projektarbete

Jag ska nu presentera två tekniker som präglas av att aktören inte ser Förändringsdilemmat. De kan beskrivas som projektnriktade, eftersom aktören tenderar att engagera sig i utvecklingsarbetet som sådant, dvs i "projektet". Han betraktar inte projektet som ett medel för att åstadkomma arbetsorganisatoriska förändringar.

Den ena tekniken är Projektarbete. Den innebär dock att aktören ser utvecklingsarbetet som ett tillfälle för lärande och agerar med ansatsen Uppleva. Projektarbetaren engagerar sig i enhetens utvecklingsarbete för att dess personal, genom egna erfarenheter, ska få ett substantiellt innehåll för sitt lärande.

- från *INNOVATION* till Projektarbete;

INNOVATÖRER (bl a I, K och N) som fortsätter att verka för lärande genom Upplevelser, men som upphör att Styra förändringarna, övergår till tekniken Projektarbete. I en del situationer börjar aktören driva sina arbetsorganisatoriska idéer och lösningar på ett kraftlöst sätt. Det kan bero på att aktören har fått sig en tankeställare, att han skulle skapa motstånd mot förändringarna om han drev sina egna förslag för hårt. Eftersom han ändå vill att det ska hända något inom enheten i fråga, satsar han sin energi på att istället driva projektet.

När *INNOVATÖREN* transformeras till Projektarbetare, riskerar han att överbetona styrning och struktur i det sätt på vilket utvecklingsarbetet bedrivs. Innehållet i de innovativa förändringar som arbetet syftar till, och som aktören tidigare drev hårt, tonas ned. Bland den berörda personalen kan denna omsvängning leda till reaktio-

nen: "blir det några förändringar eller ska vi bara sitta och planera?". Följande citat illustrerar ett mer eller mindre tillfälligt skifte i aktörsskapet, från metoden *INNOVATION* till tekniken Projektarbete;

"Jag försökte göra så att jag skulle få loss dynamiken hos människorna och styra den mot ett affärsmässigt resultat. När vi planerade förändringen var jag aktiv ute och kände av väldigt mycket. När vi sedan beslutat om förändringen var jag ute jättemycket och ställde mig till förfogande för alla som ville prata och fråga. När det blivit bra så drog jag mig tillbaka, för då tyckte jag att jag egentligen hade gjort mitt jobb. Det handlar om att sätta upp mål som människor förstår och sedan ge dem stöd i att själva nå dessa. Jag vill se det som en inlärningsprocess." (K)

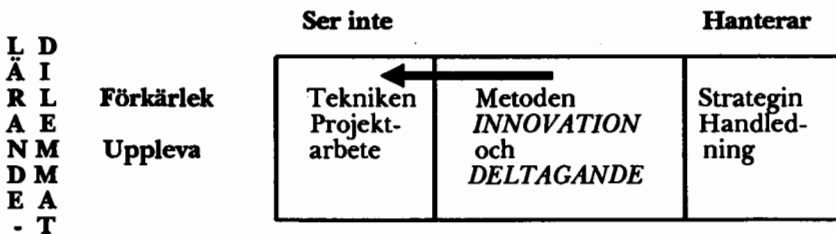
- från *DELTAGANDE* till Projektarbete;

DELTAGANDE aktörer (t ex D och L) kan likaså förändra sitt agerande till att utnyttja tekniken Projektarbete. Förändringen består i att aktören, med bibehållen lärandeansats Uppleva, upphör med sin Stödjande förändringsansats. Den äger rum i situationer i vilka aktören tycker att det inte händer något, att ingen tar några initiativ och utnyttjar de möjligheter som finns. Aktören är dock fortfarande mån om att alla berörda personer ska få komma till tals. Han tvekar inför en Styrande förändringsansats. Istället utvecklar han formerna för det sätt på vilket utvecklingsarbetet bedrivs. Som Projektarbetare utformar han strukturer som han tror ska hjälpa många personer att delta. En sådan förändring i aktörsskapets utövande, medför den risken att det substantiella innehållet i eventuella förändringar tonas ned;

"Jag tror fortfarande på att om man verkligen lyckas nå människor och berätta för dem vilka möjligheter de har och varför det är viktigt, så tror jag att de vill vara med. Men ibland är det som att man ändå måste trycka på om vissa saker hos många människor. Verkligheten förefaller vara sådan att om man ska åstadkomma något resultat inom någorlunda rimlig tid, så går det inte bara att säga - 'här har vi demokrati, varsågod och kom och tyck'. Jag har försökt ett slags uppsökande demokrati, där människorna slipper ta det första svåra steget själv." (D)

"Jag tycker att det viktigaste med försöket var att vi lärde oss prata med varandra på rätt sätt från högsta ledningen och ner. Jag lärde mig att förändringar måste helst växa fram från de som berörs. Förändringar måste ske på egna initiativ. Det är viktigt för en arbetsledare att få personalen positiva och verkligen komma med synpunkter. För oss hade det stor betydelse att vi arrangerade budgetgenomgångar där alla i enheten var med." (L)

FÖRÄNDRINGSDILEMMAT



Figur 10. Från metoderna *INNOVATION* och *DELTAGANDE* till tekniken projektarbete.

- sammanfattning;

Metoderna *INNOVATION* och *DELTAGANDE* kan förändras så att aktören börjar agera som Projektarbetare (se Figur 10). Som en respons på den tröghet som aktören upplever då förändringarna förväntas växa fram bland de berörda, förstärker han form och struktur för utvecklingsarbetets bedrivande.

Projektadministration

Projektadministratören ser inte utvecklingsarbetet som ett medel för förändring, men däremot som ett tillfälle för lärande. Han agerar med ansatsen Förmedla, för att de erfarenheter som genereras i utvecklingsarbetet ska spridas till andra personer, enheter och sammanhang.

- från *OBSERVATION* till Projektadministration;

OBSERVATÖREN (t ex A, M och C) kan övergå till tekniken Projektadministration. Det gör han i den mån han överger sin Stödjande förändringsansats. Så kan vara fallet i situationer i vilka aktören genomför och sammanställer sina observationer på ett sätt som inte ger något stöd åt den berörda personalen. För dem kan t ex enkäter och rapporter kännas främmande och utanpåliggande. Sådana insatser från aktörens sida, hjälper dem inte att tillsammans låta en ny arbetsorganisation växa fram. Aktörens agerande tjänar främst relativt externa behov, av att kunna bedriva och beskriva projektet;

"De kände sig betraktade vid enheten. Vi kunde ju också känna lite dåligt samvete mot dem. Det här att ställa frågor till dem och verkligen vara observatör. Till en början hade de förhoppningar om att vi satt inne med en lösning." (A)

"Det fanns en reserverad misstänksamhet mot mig och mot utvecklingsarbetet. Jag minns att jag var ganska ledsen när vi fick tillbaka resultatet av någon enkät som vi gjorde. När jobbarna blir tillfrågade om saker och ting så var de vana att ta upp saker och ting som var aktuella för dem just då. Det var ju mitt eget fel att jag inte hade väntat mig det just då." (C)

"Jag skrev alla protokoll i referensgruppen. Jag skötte kontakterna med de som kom utifrån och hjälpte oss. Jag administrerade deras enkäter och höll i tider, osv." (M)

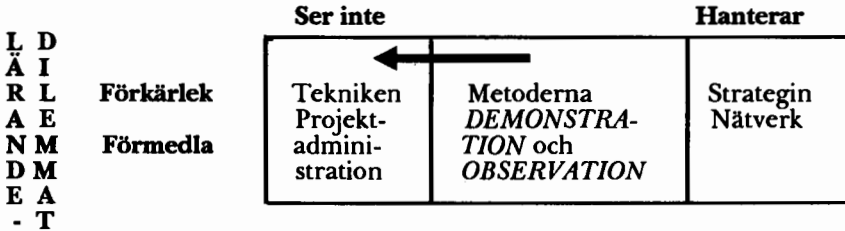
- från *DEMONSTRATION* till Projektadministration;

Tekniken Projektadministration utnyttjas också av de *DEMONSTRATÖRER* (bl a I och P) som i vissa situationer överger sin Styrande förändringsansats. Det kan bero på en överambition från aktörens sida att få fram många erfarenheter och lärdomar inom utvecklingsarbetets ram. Han vill kunna Förmedla så mycket lärande som möjligt. Det ytrar sig i att aktören strukturerar utvecklingsarbetet hårt, i syfte att generera och fånga maximalt med information och kunskap. Det finns risker med sådan Projektadministration;

"Det finns en fara i att betrakta framtagandet av av organisationen som en demokratisk process. Tron att det blir bra lösningar om bara alla får vara med en bit av vad de vill ha. Det kan bli rena skiten av alltihopa just av den anledningen. Man får med alla möjliga grejor som inte hänger ihop organisatoriskt. Jag tror att det är bra att låta vägen växa fram i en sådan här process. Men sedan när man har en linje så ska man köra den." (H)

"Det gäller alltså att etablera arbetssätt - och sedan rullar det. Arbetssätt som är så starka att de lever vidare oavsett min egen person. Men min efterträdare ville inte driva vidare mina idéer. Företaget ska se till att en efterträdare inte förstör goda idéer, eller kastar ut barnet med badvattnet." (P)

FÖRÄNDRINGSDILEMMAT



Figur 11. Från metoderna *OBSERVATION* och *DEMONSTRATION* till tekniken Projektadministration.

- sammanfattning;

Aktörer som utövar sitt aktörsskap med metoderna *OBSERVATION* och *DEMONSTRATION*, kan övergå till att agera som Projektadministratörer (se Figur 11). Aktören bygger strukturer för det sätt på vilket utvecklingsarbetet bedrivs, i tron att man tack vare dessa ska kunna generera många lärdomar som går att Förmedla vidare.

Strategier för aktörsskapets utövande

Strategierna är de metodvarianter i vilka aktören hanterar det ena av de två dilemmorna. Aktören har en förmåga att planlägga sitt agerande i stort och på längre sikt.

Projektorganisering

Strategin Projektorganisering är lik teknikerna Projektarbete och Projektadministration i det att aktören inte vägleds av någon bestämd ansats för förändring. Aktören ser inte utvecklingsarbetet som ett medel för förändring, men betraktar det däremot som ett tillfälle för lärande. Han är medveten om Lärandedilemmat och kan, till skillnad från Projektarbetaren och Projektadministratören, hantera detta. Som Projektorganisatör kan aktören avväga och växla mellan lärandeansatserna Uppleva och Förmedla.

Några av de studerade aktörerna (A och B, samt i viss utsträckning F och K) har ibland utövat sitt aktörsskap med strategin Projektorganisering. De är aktörer som i huvudsak agerar med metoden *OBSERVATION* (A och B) eller med metoden *DEL-TAGANDE* (B, F och K). Följande citat kan belysa agerandet som Projektorganisatör;

"Jag tror att vi liksom gav dem i enheten en puff och blev ett stöd för enhetschefen, när vi kom med i utvecklingsarbetet. Vi blev ett slags symboler för att det skulle ske någonting. Vår uppgift var dels att dokumentera vad folk gör för något helt enkelt, dvs sprida kunskaper, och dels deltaga och kanske komma med lite råd och förslag i utvecklingsarbetet. Men då på uppdrag av dem som har ansvaret för utvecklings-processen. Den här idén att de skulle vara tvungna att ta ett eget ansvar i förändringsprocessen, den fanns med hos mig från början." (A)

"Det är alldeles tydligt att det är vi som har gjort det möjligt för de här personerna, med vår hjälp, att jobba med förändringarna. Det här betyder inte att det är våra förslag som har segrat. Men hade inte vi kommit till enheten så hade inte betingelserna skapats." (B)

"Förändringar måste få ta lång tid. Personalen i den enhet som ska trimmas upp måste få mycket tid att prata med varandra. Efter en tid känner de trygghet. Då är de också beredda att fråga och gå till andra enheter som redan har erfarenheter." (F)

"Istället för att starta upp ett stort samlat projekt så ska man starta upp många små evolutionsprocesser, och låta dem löpa parallellt eller ingå i varandra. Få människorna att aktivera sig. Ledningen sitter bara och samordnar och balanserar av. Involvera berörda människor i planering och genomförande." (K)

Strategin Projektorganisering utmärks av att aktören överläter ansvaret för förändring och förändringsansats till den enhet som engagerar honom. Projektorganisatören anlitas av en enhet för att organisera deras utvecklingsarbete. Det ska ske på ett sätt som tillgodoser behovet av lärande, för såväl enheten som dess omgivning. Innehåll och ansats för förändringsarbetet ligger dock utanför Projektorganisatörens uppdrag och faller ofta på den berörda personalen själv.

Projektorganisatören har lärt sig att hantera Lärandedilemmat. Hans kompetens ligger i att strukturera utvecklingsarbetet så att det blir ett bra tillfälle för lärande. Organiseringen tycks möjliggöra en öppenhet, såväl inom enheten som i dess relationer utåt, som främjar lärandet. Däremot tycks strukturen vara mindre lämplig för utvecklingsarbetet sett som ett medel för att åstadkomma förändring.

Avropskonsultation

Strategin Avropskonsultation liknar teknikerna Implementering och Återföring på så sätt att aktören ser utvecklingsarbetet som ett medel för förändring men inte som ett tillfälle för lärande. Till skillnad från Implementeraren och Återföraren, kan Avropskonsulten emellertid avväga och växla mellan förändringsansatserna Styra och Stödja.

Några av de studerade aktörerna (E, H och I, samt i viss utsträckning K och N) har i vissa stycken agerat som Avropskonsulter. Aktören har vanligtvis flyttat, eller flyttats, omkring mellan olika enheter, projekt och uppdrag inom sitt företag. Intresset för att lära av de utvecklingsarbeten i vilka han har medverkat, har snarare blivit ombesörjt av företaget än av aktören. Följande mönster framträder i Avropskonsultens sätt att hantera ansatserna för förändring: Han har en fortlöpande Stödjande roll gentemot företagets ledning samt personer och enheter som driver, har drivit, eller avser att driva utvecklingsarbete. Det sker genom att ingå i ett stort kontaktnät. I sina kontakter exponerar Avropskonsulten sig själv, sin kompetens och sina idéer. På basis därav, avropas sedan aktören, för att under en period vara engagerad i en viss enhet och i ett visst utvecklingsarbete. Han har då såväl mandat som förväntningar på sig, att agera med förändringsansatsen Styra;

"Jag tycker om förändringar. Jag brukade tillsättas som chef för enheter där det fanns problem som hade med personal att göra. Enheter där någon med gott handlag med personal skulle göra något, inte bara förvalta enheten." (E)

"Företaget har ett forum för sådana här flummare som jag. Det är förankrat i högsta ledningen. Det finns rätt många personer som liksom jag ständigt jobbar i olika projekt. Man stöter ofta på dem som har fått det här i blodet. Det finns alltså ett rätt stort kontaktnät där vi kan prata med varandra." (H)

"Jag söker mig till ställen där jag kan påverka och få en chans att visa att mina idéer håller och går att genomföra. Jag brukar nog försvinna vidare till nästa projekt när utvecklingen har gått så långt att kraften går åt för att försvara lösningen. Jag har många kontakter inom företaget som gör att man kommer att tänka på mig då någon ny uppgift dyker upp. Jag har försökt att hoppa på de tillfällen där jag tror att jag kan få gehör för mina idéer." (H)

Det är aktörer som i huvudsak har agerat med metoden *INNOVATION* i de utvecklingsarbeten som studien omfattar, som till någon del även har agerat med strategin Avropskonsultation. Inom sitt företag tycks aktören agera som Avropskonsult genom att överlåta ansvaret för lärandeprocessen till företaget. För sin egen del lär han sig att hantera Förändringsdilemmat. Han bygger på sina goda kontakter inom företaget och sin förmåga att etablera goda samarbetsrelationer. Till väsentlig del hanterar Avropskonsulten Förändringsdilemmat genom att involvera många och relevanta personer i utvecklingsarbetet.

Handledning

Jag ska nu presentera de strategier i vilka aktören ser utvecklingsarbetet både som ett medel för förändring och som ett tillfälle för lärande. Han har lärt sig att hantera det ena av de två dilemmorna. Jag inleder med de två strategier i vilka aktören hanterar Förändringsdilemmat, men agerar med förkärlek vad avser lärandeansats.

I strategin Handledning tillämpar aktören lärandeansatsen Uppleva. Han verkar för att personalen i den enhet i vilken utvecklingsarbetet bedrivs, genom egna erfarenheter ska få ett substantiellt innehåll för sitt lärande. Handledarens agerande granskas med hjälp av *INNOVATÖREN* som lär sig att avväga sin Styrande förändringsansats med en Stödjande ansats. Vidare beskrivs hur *DELTAGAREN* lär sig att inkorporera Styrande förändringsansatser i sin repertoar.

- kritiskt vägval från *INNOVATION* till Handledning;

De aktörer som i huvudsak agerar med metoden *INNOVATION* (bl a I, N och O), kan upptäcka att de får motreaktioner från den berörda personalen när de driver sina egna förändringsidéer. Aktören inser behovet av att införliva Stödjande förändringsansatser i sitt aktörsskap. Det kan ske genom att, på ett bättre sätt än tidigare, involvera personalen i utvecklingsarbetet;

"Det är både svårt och fel att påtvinga någon annan mina tankar. Därför att han kan aldrig lyckas bra om han inte känner för det. Regel nummer ett är att föregå med gott exempel. Du kan aldrig få folk att engagera sig och göra något bra om du inte själv försöker och bjuder till." (I)

"För att jag ska kunna stå och förorda något så måste jag vara övertygad om att det är riktigt. För mig så är det alltid viktigt att man inte liksom trampar över någon annan. Att tvinga på en annan sina uppfattningar. När man jobbar med en sådan här grej tycker jag att det är förhållningssättet som är det viktiga. Det hjälper inte att vara specialist och bäst i världen. Det viktiga är att man har ett bra syfte och att detta syfte lyser igenom. Att de som man riktar sig till förstår att man har ett vällovligt syfte." (N)

INNOVATÖREN överger inte sin Styrande förändringsansats. Han utvecklar istället en förmåga att avväga denna mot Stödjande ansatser. Strategin Handledning är konsten att samtidigt agera på ett såväl Styrande som Stödjande sätt gentemot den berörda personalen. Handledaren driver sin idé, men gör det på ett sätt, så att idén hålls öppen för gemensam undersökning och så att personalen stimuleras till att utveckla alternativa idéer.

Om *INNOVATÖREN* helt skulle överge den Styrande förändringsansatsen, övergår han till tekniken Projektarbete. Situationen beskriver ett kritiskt vägval i *INNOVATÖRENS* aktörsskap. Det uppkommer när han erfar problem till följd av sin Styrande förändringsansats. Han kan antingen upphöra med denna ansats och övergå till att agera som Projektarbetare. Alternativet är att han lär sig hantera Förändringsdilemmat, inkorporerar Stödjande ansatser i sin repertoar, och därmed övergår till att utöva sitt aktörsskap med strategin Handledning.

- från DELTAGANDE till Handledning;

På liknande sätt kan metoden *DELTAGANDE* (hos t ex B, D, F och J) vidareutvecklas till Handledning. Aktören erfar problem på grund av sin Stödjande förändringsansats och utökar sin repertoar med Styrande ansatser. I vissa lägen tar han Styrande initiativ för att involvera fler personer i utvecklingsarbetet. Följande citat visar hur han, som Handledare, vågar framföra sina egna synpunkter samt vara aktiv och selektiv i sina försök att involvera den berörda personalen;

"Vi var de kvalificerade sekreterarna i den här processen. Där vi i och för sig skulle bidra till att de som normalt inte fick fram sina synpunkter skulle få en röst. De som hade svårt att formulera sig och behövde stöd. Vi var inte den typen som satt tysta i församlingen och lät de andra prata. Vi var en del i idéutbytet. Vi hade ibland förslag, men de gick de inte på." (B)

"Samtidigt kan man inte bara vänta på att folk ska utnyttja sina möjligheter, sina demokratiska rättigheter. Ett sätt är ett slags uppsökande verksamhet där man skapar möjligheter för folk verkligen kan uttrycka sina åsikter. Man får inte tolka tystnad som brist på åsikter." (D)

DELTAGAREN kan med andra ord uppleva problem till följd av sin Stödjande förändringsansats: det går trögt, det verkar inte bli några förändringar. Liksom för *INNOVATÖREN*, ställer problemen aktören inför ett kritiskt vägval. Ett alternativ är att han överger sin Stödjande ansats. Han inleder då ett aktörsskap enligt tekniken Projektarbete. Det alternativ som här har analyserats, innebär att *DELTAGAREN* lär sig hantera Förändringsdilemmat och övergår till strategin Handledning. Till sin repertoar av ansatser för förändring, har aktören då införlivat en del Styrande initiativ från sin sida. Han kan mer aktivt föra fram sina egna idéer och se till att vissa personer, på ett bättre sätt än tidigare, involveras i utvecklingsarbetet.

- sammanfattning;

Med metoderna *INNOVATION* och *DELTAGANDE* stöter aktören på problem till följd av sin förkärlek vad avser förändringsansats. Han hamnar i ett kritiskt vägval. I

de fall han lär sig att hantera Förändringsdilemmat, utvecklas hans agerande till strategin Handledning (se Figur 12). Det tar sig bl a uttryck i att aktören involverar de rätta och relevanta personerna på ett bra sätt i utvecklingsarbetet.



Figur 12. Från metoderna *INNOVATION* och *DELTAGANDE* till strategin Handledning.

Nätverk

I strategin Nätverk agerar aktören med förkärlek för lärandeansatsen Förmedla. Hans medverkan i ett utvecklingsarbete syftar till att erfarenheter och lärdomar från detta ska komma en större krets av personer till del. Detta Nätverk kan bestå av personer och intressenter både inom och utanför det företag i vilket utvecklingsarbetet bedrivs.

Aktören som Nätverksbyggare, har lärt sig att hantera Förändringsdilemmat. Jag belyser strategin Nätverk med det sätt på vilket *DEMONSTRATÖRER* lär sig att balansera sin Styrande förändringsansats med Stödjande åtgärder, och det sätt på vilket *OBSERVATÖRER* fogar Styrande ansatser till sin tidigare förkärlek för ansatsen Stödja.

- kritiskt vägval från *DEMONSTRATION* till Nätverk;

Med metoden *DEMONSTRATION* (t ex hos P) kan aktören stöta på svårigheter på grund av sin Styrande förändringsansats. Personalen i den enhet i vilken utvecklingsarbetet bedrivs, kan reagera mot att utnyttjas som experimentverkstad för de idéer som aktören vill visa upp och sprida. Aktören utvecklar sitt agerande till strategin Nätverk, om han möter svårigheterna genom att bättre än tidigare involvera personalen i kontakterna med enhetens omgivning. Han bibehåller sin förkärlek för en Förmedlande lärandeansats, men lär sig hantera Förändringsdilemmat genom att lägga Stödjande ansatser till sin repertoar. De ansatserna vilar på en ny insikt: det behöver inte vara han själv som ska sköta spridningen av idéer, erfarenheter och kompetenser till och från enheten och dess utvecklingsarbete. Som Nätverksbyggare gör aktören det möjligt för andra personer, att bidra med Stödjande förändringsinsatser gentemot enheten;

"Man kan inte göra likadant i olika enheter. Jag kan ta initiativ till att de hämtar in idéer från olika håll. Vi kan länka ihop probleminnehavare vid en enhet med problemlösare vid en annan. Vi bussar ihop dem och ser till att de kommer i rätt relation till varandra." (P)

Om analysen förs på företagsnivå, kan strategin Nätverk beskrivas på följande sätt: Företaget har ambitionen att i utvecklingsarbeten pröva och *DEMONSTRERA* en viss arbetsorganisatorisk idé. De ställer kompetenta aktörer - t ex Avropsskoluter - till förfogande. På basis av god information om dessa förutsättningar, är det upp till företagets olika enheter att själva avgöra huruvida de vill medverka. Genom denna efterfrågestyrda initiering, har företaget föregripit riskerna att någon enhet plötsligt ska utsättas för Styrande förändringsinsatser från en aktörs sida. Företaget upprätthåller och tillhandahåller således ett Nätverk. I detta kan idéer, aktörer, problem och enheter mötas, kommunicera och eventuellt inleda ett närmare samarbete.

DEMONSTRATÖRENS utveckling till Nätverksbyggare, beskriver en av de två möjliga vägar han kan följa i ett kritiskt vägval. Om han istället för att inkorporera Stödjande förändringsansatser, helt överger sin ansats Styra, så förändras hans aktörsskap till tekniken Projektadministration.

- från *OBSERVATION* till Nätverk;

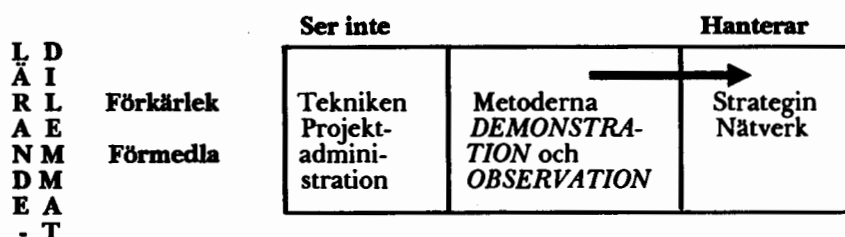
OBSERVATÖRENS (bl a A och B) förvandling till Nätverksbyggare, består i att han införlivar Styrande förändringsansatser i sin repertoar. Det kan förmedlas av att aktören, till följd av sin Stödjande ansats, upplever en viss seghet och degenerering i förändringsprocessen. Den förändrade metoden innebär inte att han upphör med sin Förmedlande lärandeansats eller minskar sin distans till förändringsprocessen. Det som vanligen sker är att aktören börjar involvera fler personer i utvecklingsarbetet. Han delger sina observationer på ett sätt som bereder vägen för mer Styrande förändringsansatser.

Som Nätverksbyggare tar aktören initiativ till att involvera personer som finns utanför enheten, personer som har relevanta kunskaper, erfarenheter och idéer. Den berörda personalen inom enheten, har hunnit långt i att på egen hand formulera sina problem och förändringsambitioner. De är därför beredda att ta del av andras kunskaper, särskilt om de upplever att den egna förändringsprocessen börjar gå i stå. När *OBSERVATÖREN* blir medveten om Förändringsdilemmat och övergår till att agera med strategin Nätverk, ser han till att möjliggöra Styrande förändringsansatser. Genom sitt goda kontaktnät ser han till att andra personer bistår honom med den Styrning som utvecklingsarbetet behöver. Följande citat visar hur en *OBSERVATÖR* överväger strategin Nätverk;

"Genom vår egen brist på initiativ eller förslag, så blev det väl klart för dem att vi inte skulle komma med någonting. Jag tror att de ibland blev väldigt besvikna. Och själv kunde jag känna mig otillräcklig, det hade varit roligt att kunna säga mera. Och jag tycker kanske nu efteråt att vi skulle ha det mer på den bogen. Mera av, ett något starkare inslag av expertkonsultation i det hela." (A)

Förändringen till strategin Nätverk, innebär även för *OBSERVATÖRENS* del att han har löst ett kritiskt vägval på ett visst sätt. Han har utökat och inte övergett sina tidigare ansatser för förändring. Om *OBSERVATÖREN* kapitulerar inför Förändringsdilemmat, och upphör med sina Stödjande ansatser, övergår han istället till att utöva ett aktörsskap enligt tekniken Projektadministration.

FÖRÄNDRINGSDILEMMAT



Figur 13. Från metoderna *DEMONSTRATION* och *OBSERVATION* till strategin Nätverk.

- sammanfattning;

Med metoderna *DEMONSTRATION* och *OBSERVATION* erfar aktören problem på grund av sin förkärlek vad avser förändringsansats. I vissa fall lär han sig att hantera Förändringsdilemmat. Han börjar utöva ett aktörsskap enligt strategin Nätverk (se Figur 13). Han involverar många personer och intressenter i utvecklingsarbetet. Genom att bygga och aktivera ett Nätverk, möjliggör aktören att olika förändringsansatser kan balanseras mot varandra.

Ledning

Jag ska nu presentera de två strategier i vilka aktören har lärt sig att hantera Lärandedilemmat. I strategin Ledning agerar aktören med förkärlek för förändringsansatsen Styra. Han vill försäkra sig om att det händer något i utvecklingsarbetet. Jag beskriver strategin Ledning genom att analysera, dels hur *INNOVATÖRER* tillägnar sig Förmedlande lärandeansatser, dels hur *DEMONSTRATÖRER* utökar sin repertoar av lärandeansatser med Upplevelseorienterade åtgärder.

- kritiskt vägval från *INNOVATION* till Ledning;

De studerade *INNOVATÖRERNA* (t ex E och K) pekar på de problem som uppstår vid Upplevelsebaserade utvecklingsarbeteten: Enheten sluter sina gränser mot omgivningen för att kunna utveckla sina egna innovativa förändringar. Det leder till motreaktioner från omgivningens sida, vilka visar sig i form av t ex kritik, rykesspridning, missförstånd, avundsjuka, krav på insyn och kontroll, negligering, förlöjliganden, nedsättande omdömen, överdriven nyfikenhet och uppmärksamhet. Händelseförloppet tenderar att eskalera så att enheten isoleras och isolerar sig allt mer. Den blir alltför frikopplad från företaget i övrigt. Det är svårt att bryta ett sådant förlopp. *INNOVATÖREN* bidrar till problematiken genom sin lärandeansats Uppleva.

Aktören har att balansera sitt agerande på ett finstämt sätt. Han måste fortsätta med sin Upplevelseansats, för att möjliggöra fortsatt lärande inom enheten. Men, för att kunna hantera lärandeprocessen i relation till omgivningen, måste han därutöver

tillägna sig Förmedlande lärandeansatser. På så sätt övergår han till strategin Ledning, vilket framför allt innebär att han hanterar kontakterna med enhetens omgivning på ett bättre sätt än tidigare. Nyckeln är att öka graden av öppenhet i utvecklingsarbetet. Som Ledare agerar aktören för att informera, intressera och göra omgivningen mottaglig för de erfarenheter och kunskaper som genereras inom enheten. Det medför svåra avvägningar för aktören. Han får inte störa enhetens inre Upplevelser och lärande, samtidigt som han måste bibehålla enhetens förtroende för honom och hans Styrande förändringsansats.

I ett kritiskt vägval, blir *INNOVATÖREN* medveten om Lärandedilemmat och lär sig att balansera lärandeansatserna Uppleva och Förmedla. Om han inte kan möta problemen på annat sätt än att ge upp sin Upplevelsebaserade ansats, förvandlas hans aktörsskap istället till tekniken Implementering. I den mån aktören inte längre kan upprätthålla ett Upplevelsebaserat lärande i enheten, tvingas han att ensidigt försöka Implementera de förändringar som han vill se genomförda. Jag låter följande citat illustrera behovet av, och strävan efter, att förändra metoden *INNOVATION* till strategin Ledning;

"Det var besvärligt att hela tiden få gliringar utifrån. Jag tyckte aldrig det var svårt i den egna enheten, det svåra var utanför denna - från kollegor och ledningspersonal. Det var påhopp, ibland rena frontalangrep och subversivt baktaleri. Jag tror de var hotade av att de idéer vi stod för skulle kunna få fotfäste i organisationen. I ett sånt läge är det bra att ha någon stödjande kollega som samtalspartner. Jag hade stöd och förståelse från X i företagsledningen. Han hade den synen att man skulle ha utrymme för experiment i organisationen, där man prövade sådana här idéer som jag gjorde. Han var intresserad av det vi gjorde, så då och då berättade jag om det. Ibland bad han mig att göra det. Jag gick aldrig för att be om råd. Och han bara lyssnade." (E)

- från *DEMONSTRATION* till *Ledning*;

DEMONSTRATÖRER (t ex C, I och P) kan också lära sig att hantera Lärandedilemmat och utveckla sitt aktörsskap till strategin Ledning. Den utlösande problematiken är ofta upplevelsebrist. På grund av aktörens förkärlek för ansatsen Förmedla, med ett intresse för enhetens omgivning snarare än för enhetens interna lärande, genereras inte något substantiellt lärandeinhåll inom enheten. Detta kan till och med bero på protester från den berörda personalen mot aktörens agerande. De vill inte ställa upp som demonstrationsobjekt för honom och hans idéer.

I detta kritiska vägval, kan *DEMONSTRATÖREN* kapitulera inför Lärandedilemmat och släppa sin Förmedlande lärandeansats. Därigenom förvandlas hans agerande till tekniken Implementering. Den väg som leder honom till strategin Ledning, innebär däremot att han medvetet tar tag i Lärandedilemmat. Till sin Förmedlande ansats fogar han åtgärder som också möjliggör ett Upplevelsebaserat lärande inom enheten. Detta förefaller vara svårt men inte helt omöjligt.

Konsten att övergå från metoden *DEMONSTRATION* till strategin Ledning, bygger på aktörens förmåga att öka och bemästra graden av öppenhet i utvecklingsarbetet. Ledaren intar ofta en roll som grindvakt, i vilken han väger behovet av att skydda utvecklingsarbetet och enhetens eget lärande, mot omgivningens intressen av att få insyn. Utomstående vill kunna komma in för att ta del av enhetens erfarenheter och, i vissa fall, för att bidra med egna synpunkter och erfarenheter. Ledaren balanserar enhetens möjligheter till egna Upplevelser, mot omgivningens önskemål och behov av att få idéer, kunskaper och erfarenheter Förmedlade till och från enheten.

Han kontrollerar tillströmmningen av besökare till enheten och erbjuder väl avvägda möjligheter för enhetens personal och besökarna att inspirera varandra;

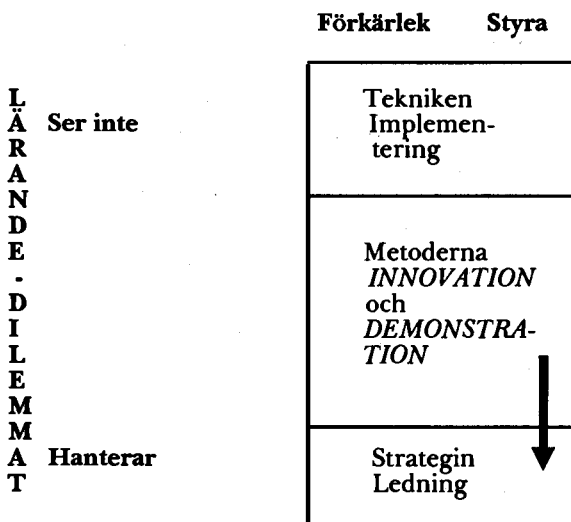
"Vi fick impulser från många håll när vi jobbade med arbetsorganisationsfrågorna. Vi åkte på studiebesök till olika ställen. Sedan har vi haft många besökare hit till oss. Jag minns hur X tog hela sin tjänstemannastab med sig och åkte och hälsade på oss." (I)

"Hör man någonting så är det bara att ta telefonluren och ringa, märkvärdigare är det inte. Ja, det är väl egentligen så spridning av erfarenheter går till." (I)

"Likaså kräver spridningen från en enhet till andra enheter att man har många möten inom företaget så att de känner att det är en lösning för just dem." (P)

"Man kan inte göra likadant i olika enheter. Jag kan ta initiativ till att de hämtar in idéer från olika håll. Vi kan länka ihop probleminnehavare vid en enhet med problemlösare vid en annan." (P)

FÖRÄNDRINGSDILEMMAT



Figur 14. Från metoderna *INNOVATION* och *DEMONSTRATION* till strategin Ledning.

- sammanfattning:

INNOVATÖRER och *DEMONSTRATÖRER* kan i vissa fall lära sig att hantera Lärandedilemmat. De övergår till att utöva ett aktörsskap enligt strategin Ledning (se Figur 14). Aktören möjliggör och skapar förutsättningar för såväl enhetsinterna Upplevelser som Förmedling av kunskaper till och från enheten. Som Ledare skapar och upprätthåller han en hög grad av öppenhet i utvecklingsarbetet.

Dialog

I strategin Dialog har aktören förkärlek för förändringsansatsen Stödja. Han vill inte själv påverka innehållet i enhetens förändringar, utan snarare bistå den berörda personalen i en process i vilken förändringarna växer fram. Som Dialogskapare har

han dock lärt sig att hantera Lärandedilemmat. Aktörer som i huvudsak agerar med metoden *OBSERVATION*, kan lära sig att inkorporera Upplevelseorienterade lärandeansatser i sin repertoar. *DELTAGARE* kan foga Förmedlande ansatser till sin kompetens.

- kritiskt vägval från *DELTAGANDE* till Dialog;

Att *DELTAGAREN* (t ex B, D och F, samt i viss utsträckning J, K och N) förvandlas till Dialogskapare tycks bero på att enheten, under sitt utvecklingsarbete, alltför mycket frikopplas från företaget i övrigt. Aktören bidrar till detta händelseförlopp genom sin förkärlek för lärandeansatsen Uppleva. Eftersom han kombinerar denna med förändringsansatsen Stödja, blir den berörda personalen otålig: det sker aldrig några substantiella förändringar. Samtidigt erfar de en omskakande process: det händer mycket i enheten. Från omgivningens sida har man dåligt grepp över vad som pågår inom ramen för utvecklingsarbetet. De tycker att det är mycket väsen för ingenting och ser inte heller några resultat i form av substantiella och innovativa förändringar.

För att övergå till strategin Dialog, måste *DELTAGAREN* bli medveten om och lära sig att hantera sådana komplicerade situationer. Han kan misslyckas i detta kritiska vägval, helt tappa sin Upplevelseorienterade ansats, och börja utnyttja tekniken Återföring. Som Dialogskapare ska han vidmakthålla ett drivhusklimat inom enheten, varför han måste fortsätta att tillämpa lärandeansatsen Uppleva. Därtill måste han emellertid äga en repertoar av Förmedlande lärandeansatser. Genom att utnyttja dessa ökar han graden av öppenhet i enhetens utvecklingsarbete.

Aktören skapar möjligheter till Dialog mellan personer inom och utanför enheten. Han skapar tillfällen, fora och klimat, så att interna och externa intressenter kan utbyta idéer och erfarenheter. Det innebär t ex att personer från enheten medverkar vid möten, studiebesök, seminarier och konferenser. Det kan också betyda att externa personer, med relevant kunskap och expertis, bjuds in att medverka i enhetens utvecklingsarbete. Dialogskaparen bibehåller sin Stödjande förändringsansats utan att foga några Styrande ansatser till sin egen repertoar. De Förmedlande lärandeansatser som han tillägnar sig, kan emellertid innebära att han gör det möjligt för enheten att komma i kontakt med personer som har Styransatser i sina förändringsrepertoarer. Följande citat beskriver hur *DELTAGARE* närmar sig strategin Dialog;

"Ur ovanifrånperspektivet så tedde sig de förslag som personalen i enheten själva gjorde som marginella. Företagsledningen undrade varför de inte tog till ordentligt. Men personalen tyckte att man skulle gå fram stegvis, och det var lite svårbegripligt. Det skapade ett ännu större behov hos företagsledningen att få struktur på hela utvecklingsarbetet. I ett skede var vi tvungna att gå in och be företagsledningen och den produktionstekniska avdelningen att hålla tillbaka ett tag, inte gå in och störa enheten. Enheten behövde ett drivhusklimat. Där den liksom fick växa och utveckla sig själv. Vi hade i det läget utvecklat ett sådant förtroende från ledningens sida som sade att det var OK." (B)

"När det sedan gick bra för oss i enheten, när förändringarna satt sig och vi åstadkom bra resultat som märktes utåt. Då svängde det plötsligt. Det var då som jag blev engagerad i företagets ledningsutveckling. Jag blev medansvarig för chefsutbildningen och var runt som konsult inom företaget." (D)

"Arbetsorganisation och arbetsorganisatoriska förändringar handlar om gruppuppbyggande. Man ska i initialskedet lägga ner massor av tid på detta. Jag vänder mig emot att ha något färdigt. Det kan gå olika fort, men man måste ta alla stegen. Förändringar måste få ta lång tid. Personalen i den enhet som ska trimmas upp måste få mycket tid att prata med varandra. Efter en tid känner de trygghet. Då är de också beredda att fråga och är mottagliga för att gå till andra enheter som redan har erfarenheter. Först kan man inom den egna gruppen vara öppen och ha mycket dialog. I nästa fas kommer öppenheten utåt - då bli externa kontakter mycket mjukare." (F)

"Förändringsarbeten är så ömtåliga - de klarar inte en yttre granskning också. Utan den får komma efteråt. Nu var vi ju en konstellation av tre personer som försökte hitta några nya grepp. Jag var motorn inom enheten, och det har sina faror. Utvecklingsarbetet måste också förankras och skyddas uppåt och utåt, och där hade de andra två en stor betydelse. De gjorde att jag kunde komma ifrån den obehagliga uppgiften att också utåt försvara vad vi höll på med." (F)

- från *OBSERVATION* till Dialog;

Motsvarande problem och situationer tvingar *OBSERVATÖRER* till ett kritiskt vägval. De som ger upp inför Lärandedilemmat, och överger sin Förmedlande ansats, inleder ett aktörsskap med tekniken Återföring. Vissa *OBSERVATÖRER* (främst A och B) lär sig istället att hantera Lärandedilemmat. Det betyder att aktören utökar sin Förmedlande ansats med sätt på vilka han bättre kan möjliggöra Upplevelsebaserat lärande inom den enhet som bedriver utvecklingsarbete. Som Dialogskapare kvarstår han dock vid sin förkärlek för den Stödjande förändringsansatsen.

Problemen har vanligtvis sin upprinnelse i upplevelsebrist inom enheten. Förändrings- och lärandeprocessen tillförs ingen näring utifrån. Samtidigt erfar aktören ett stort externt intresse att få ta del av det som pågår vid enheten, ett intresse från företagsledningen och enhetens övriga omgivning. Som *OBSERVATÖR* består aktörens medverkan företrädesvis i att han observerar, funderar över och dokumenterar vad som sker inom enheten. Hans Förmedling av erfarenheter sker från enheten, till sig själv och till andra relativt utomstående intressenter.

Aktören blir Dialogskapare i den mån han blir medveten om att enheten håller på att sugas ut, att lärandet degenererar och är på väg att kollapsa på grund av näringsbrist. Han fortsätter dock att agera med förändringsansatsen Stödja och ett engagemang i Förmedlande lärandeaktiviteter. Konststycket är att öppna enheten för att också kunna ta emot synpunkter, intryck och idéer utifrån. Aktören möjliggör en sådan Dialog, ett ömsesidigt utbyte mellan enhetens personal och omgivande intressenter. Han fångar in, sorterar och reflekterar över de observationer som han gör i enheten på ett förmedlingsbart sätt. Tillsammans med kunskaper från andra håll, kan enhetens erfarenheter bilda underlag för en öppen Dialog.

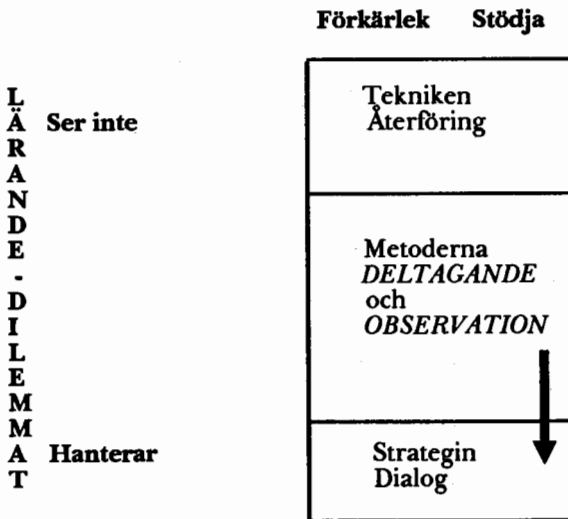
Dialogskaparen har att hantera en kvalificerad balansgång. Det gäller att enheten tillförs kunskaper utifrån till den mängd, med det innehåll, vid den tidpunkt och på det sätt så att de ger ett konstruktivt bidrag till den egna förändrings- och lärandeprocessen. Ett överslag, genom vilket den Upplevelsebaserade lärandeansatsen helt går förlorad, kan även bana väg för ett aktörsskap med tekniken Projektadministration. Aktören har då övergett sin Stödjande förändringsansats. Följande citat från *OBSERVATÖRER*, belyser behovet av, och tillfällen för, strategin Dialog;

"Vi hade ett utvärderingssammanträde med företagsledningen och olika inblandade intressenter. Där vi tillsammans skulle värdera vad som hade skett i försöksenheten. Det gav enheten och företaget ett lyft." (A)

"Man skulle kunna kräva att vi hade anknutit till andras arbete. Vi var rätt isolerade. Vi uppfattade oss som lite pionjärartade. Vi var tvungna att lära oss så mycket själva under processen. Det var onödigt. Det har gått åt otillåtet mycket tid för det. Man hade kunnat bygga broar på ett sätt som jag inte begrep då. Men vi hade en uppfattning att vi var så unika." (B)

"Vi som höll på med sådana här olika försök och utvecklingsarbeten hade väldigt olika fokus, även om man sa sig jobba mot samma mål. Jag tror att vi skulle ha haft mer seminarier och bearbetat erfarenheterna tillsammans. Intellectuellt och framför allt på ett öppet och ärligt sätt." (B)

FÖRÄNDRINGSDILEMMAT



Figur 15. Från metoderna *DELTAGANDE* och *OBSERVATION* till strategin Dialog.

- sammanfattning;

Metoderna *DELTAGANDE* och *OBSERVATION* förändras till strategin Dialog i den mån aktören lär sig att hantera Lärandedilemmat (se Figur 15). Aktören skapar sådana betingelser att graden av öppenhet i utvecklingsarbetet ökar. Dialog står för ömsesidighet. Som Dialogskapare möjliggör aktören ett ömsesidigt utbyte av idéer, kunskaper och erfarenheter mellan den enhet som bedriver utvecklingsarbete och utomstående intressenter.

Reflekterande Praktik i aktörsskapets utövande

Analysen är nu framme vid den slutliga metodvarianten för aktörsskapets utövande. Den Reflekterande Praktikern är medveten om och har lärt sig att hantera såväl Förändringsdilemmat som Lärandedilemmat. (Begreppet är inspirerat av Schöns, 1983, "The Reflective Practitioner").

Öppenhet och Involvering

Låt mig jämföra Reflekterande Praktik med de redan beskrivna strategierna;

- I likhet med Projektorganisatören, Ledaren och Dialogskaparen, kan den Reflekterande Praktikern balansera mellan Upplevelsebaserade och Förmedlande lärandeansatser. Han vet att lärande är en process som kräver både enhetsinterna Upplevelser och Förmedling av idéer och kunskaper till och från enheten. För att hantera detta, möjliggör och upprätthåller han en hög grad av öppenhet i utvecklingsarbetet.
- I likhet med Avropskonsulten, Handledaren och Nätverksbyggaren, kan han likaså göra medvetna avvägningar mellan de två förändringsansatserna. Den Reflekterande Praktikern har en repertoar med Styrande ansatser, och en repertoar med Stödjande ansatser. Han undviker att strukturera det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet alltför hårt, men inriktar sig till stor del på att involvera relevanta personer.

Reflekterande Praktik är inte någon marginell förändring av de fyra grundläggande metoderna för aktörsskapets utövande. För att övergå till Reflekterande Praktik från någon av dessa metoder, krävs att aktören lär sig hantera bägge de dilemman som ligger inbäddade i sammanhanget.

Växelspel mellan teori och praktik

Tre av de 16 aktörer som studien omfattar, ger i viss utsträckning uttryck för att ha agerat som Reflekterande Praktiker, nämligen Bertil, David och Helge. Det gäller särskilt Bertil, som i termer av grundläggande metoder, har agerat både som *DELTAGARE* och som *OBSERVATÖR*. David har företrädesvis utövat sitt aktörsskap med metoden *DELTAGANDE* och Helge med metoden *INNOVATION*. Här följer utsagor från dessa tre aktörer som belyser innebörden i Reflekterande Praktik;

"Rollen kan beskrivas som processunderlättare. Men att underlätta en process som ska leda till stegrande inflytande för de berörda är en motsättning. Det är på något sätt kärnpunkten. Den klassiska motsättningen som ännu inte är upplöst." (B)

"Inte förrän du är öppen så kan andra argumentera emot dig. Här menar jag att det finns en magisk balanspunkt som måste definieras om i varje ögonblick, och som är så svårt. Du måste dels vara öppen och ärlig och bjuda på det du kan, dels måste du försöka göra det på ett sätt som gör att folk kan förhålla sig till detta. Det är här någonstans som du måste moderera öppenheten med en anspråkslöshet. Att ligga lågt och ändå vara rak. Balanspunkten är kritisk. Ett delikat problem." (B)

"I ett skede ville vi att personalen skulle ta mera tid på sig för att prova nya metoder och liknande. Men de ville behålla produktionstakten. Deras inställning var att 'Nej, om inte vi hela tiden - även under den tid vi lär oss - visar upp att vi klarar produktionen, då kommer företagsledningen inte att ställa upp på det här försöket'. De gjorde säkert en riktig bedömning, det är min gissning nu när jag har fått distans till det. Men jag tror att de hade fått ut ett större lärande av att prova nytt." (B)

"Jag bekänner mig till aktionsforskarens lust. Att både vara konkret och praktisk, och kunna vara entusiastisk som jag har lätt för, men också ha is i magen och kunna sitta hemma på kammaren. Ha utbyte med andra teoretiker, skriva och reflektera över det jag är med om." (B)

"Jag ville deltaga i och stimulera ett konkret förändringsarbete för de anställda. Men utifrån en teoribildning som kan vara klagande. Ingenting kan vara så praktiskt som en god teori. Teorierna ger ett analytiskt verktyg för att snabbt kunna begripa en situation. Det är bättre än att bara slå vilt omkring sig." (B)

"Aktionsforskarna lyfte upp mig när det gäller tankar och teorier. Förändringsarbetet kan ses som en fruktbärande konfrontation mellan teori och verklighet. Vi lärde av varandra." (D)

"Jag ställer mig ofta frågan vilken rätt jag har att påverka andra människors värderingar. Hur ska jag hantera den auktoritet som andra människor ger mig? En sak som jag lärde mig i utvecklingsarbetet är att inte tvinga på människor förändringar. Det här är ett balansproblem eftersom man också ska erbjuda möjligheter som gör att folk kan växa." (D)

"Det finns en fara i att betrakta framtagandet av organisationen som en demokratisk process. Jag tror att det är bra att låta vägen växa fram i en sådan process. Men sedan när man har en linje så ska man köra den." (H)

"Det betyder mycket att arbeta tillsammans med människor som tänker på samma sätt, som har samma begreppsapparat. Jag börjar luta åt att det är viktigare att man har samma sätt att jobba och tänka på problemen. Än att man har samma värderingar. Jag brukar i förändringsprocessen få rollen som den som aldrig ger sig. Som med den drucknes envishet hävdar den bärande idén så att den aldrig tappas bort. Man slår fast en ram, ger människorna kompetens, tillgång till information, verktyg, material och tydliga mål - och sedan ska man fullt ut lita på människan inom denna ram." (H)

De tre aktörerna ger i citaten uttryck för en likartad förståelse för aktörsskapets utövande. Aktörsskapet beskrivs som en ständig process av problem och dilemman, vilka aktören har att leva med och hantera. De talar i ord som: "klassisk motsättning", "kärnpunkten", "magisk balanspunkt", "delikat problem", "ett balansproblem", "vilken rätt har jag?", "hur ska jag hantera?", "process".

Alla tre berör vikten av ett växelspel mellan teori och praktik. Bertil vill både "vara konkret och praktisk" och "reflektera". David beskriver utvecklingsarbetet som en "konfrontation mellan teori och verklighet". Helge talar om att "jobba och tänka". Den Reflekterande Praktikern utövar ett aktörsskap som omfattar både reflektion/teori och praktik. Begreppet Reflekterande Praktik syftar till att lyfta fram och tydliggöra detta särmarke för aktörens agerande.

I nästa kapitel diskuterar jag de de studerade aktörernas personliga läggning. Där beskrivs "Handling" och "Reflektion" som varandras motpoler. Jag visar att den person som är benägen att Handla, företrädesvis agerar på en "praktisk" verklighetsnivå, medan den person som är benägen att Reflektera, till största delen agerar på en nivå på vilken verkligheten "tolkas". Reflekterande Praktik kan beskrivas som konststycket att som aktör vara orienterad mot bägge dessa verklighetsnivåer.

Rörelser i aktörsskapets metoder

Analysen av aktörsskapets dynamik har omfattat de förändringar i aktörsskapets utövande som sker inom ramen för ett oförändrat sammanhang. Aktören möter hela tiden de problem som ligger inbäddade i aktörsskapets sammanhang, dvs Förändringsdilemman och Lärandedilemman. Han har, till att börja med, de fyra grundläggande metoderna till förfogande för sitt agerande. Dynamiken innebär att

aktören, på grund av situationsfaktorer, kan erfara rörelser i och själv förändra dessa metoder.

Förbättringar och försämringar

Aktörsskapets dynamik analyseras således med utgångspunkt i att det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet, dels är ett medel för förändring, dels ett tillfälle för lärande. Metoderna förändras därför till det bättre i den mån aktören lär sig att hantera Förändrings- och Lärandedilemmorna, och till det sämre om aktören upphör att se dessa. Sådana försämringar i aktörsskapets utövande, beskrivs som att aktören övergår till att utnyttja olika tekniker. Förbättringar av de grundläggande metoderna, innebär att aktören övergår till att använda olika strategier för aktörsskapets utövande. När det gäller rörelser i någon av de fyra grundläggande metoderna, betyder detta att;

- En rörelse som innebär att aktören förändrar sitt agerande till Entusiasm är den sämsta tänkbara, en försämring vad avser både förändring och lärande.
- Rörelser genom vilka aktören övergår till någon av teknikerna Projektarbete och Projektadministration är en försämring vad avser förändring. På motsvarande sätt innebär det en försämring vad avser lärande att övergå till teknikerna Implementering och Återföring.
- Rörelser som innebär att aktören förändrar sitt aktörsskap till strategin Projektororganisering är en försämring vad avser förändring, men en förbättring avseende lärande. Tvärt emot detta betyder det en förbättring avseende förändring, men en försämring vad avser lärande, om aktören övergår till strategin Avropskonsultation.
- Rörelser genom vilka aktören förändrar sitt agerande till strategierna Handledning och Nätverk utgör förbättringar vad avser förändring. På motsvarande sätt medför det förbättringar avseende lärande, om aktören förändrar sitt aktörsskap till strategierna Ledning och Dialog.
- Den rörelse som innebär att aktören förändrar sitt agerande till Reflekterande Praktik är den bästa tänkbara, en förbättring vad avser såväl förändring som lärande.

Situationsfaktorer

I analysen av de tolv metodvarianterna, genererades ett antal tolkningar av studiens empiriska data. De erbjuder begrepp för att beskriva och tydliggöra aktörsskapets dynamik. Begreppen avser sådana situationsfaktorer som kan vara kritiska i aktörsskapets utövande. De ger svar på frågan vad som kan orsaka rörelser i de grundläggande metoderna, dvs leda till förbättringar och försämringar i aktörsskapets utövande. Jag identifierar, och har i analysen illustrerat, följande situationsfaktorer;

- Struktur: Försämringar avseende förändring, tycks följa av att aktören, i sitt agerande, överdriver sina ambitioner att strukturera det sätt på vilket utvecklingsarbetet bedrivs.

- **Involvering:** Förbättringar avseende förändring, tycks följa av att aktören, genom sitt agerande, involverar fler personer, och framför allt rätt och relevanta personer, i utvecklingsarbetet.
- **Process:** Försämringar avseende lärande, tycks följa av att aktören, i sitt agerande, inte tillräckligt hanterar utvecklingsarbetet som en process i vilken den berörda enheten och dess omgivning behöver samspela med varandra.
- **Öppenhet:** Förbättringar avseende lärande, tycks följa av att aktören, genom sitt agerande, ökar graden av öppenhet i utvecklingsarbetet.

Kritiska vägval

Analysen av aktörsskapets dynamik ger vidare underlag för att tydliggöra hur dessa situationsfaktorer kan bidra till rörelser i aktörsskapet metoder. Sådana förändringar i aktörernas agerande beskriver jag i termer av kritiska vägval. De kritiska vägvalen avser situationer i vilka aktören upphör att tillämpa en av de grundläggande metoderna, antingen för att vidareutveckla sitt aktörsskap till en strategi, eller för att hemfalla till en teknik.

- i metoden *INNOVATION*;

INNOVATÖREN tillämpar förändringsansatsen *Styra och lärandeansatsen Uppleva*. När det gäller förändring, står det kritiska vägvalet mellan tekniken *Projektarbete* och strategin *Handledning* (se Figurerna 10 och 12). Aktören kan försöka tillägna sig *Stödjande förändringsansatser*. Antingen så lyckas han lära sig att hantera *Förändringsdilemmat* och blir *Handledare*, eller så misslyckas han, tappar sin *Styransats* och övergår till *Projektarbete*. Aktören utvecklar sitt agerande till *Handledning*, genom att på ett bättre sätt än tidigare involvera den berörda personalen i utvecklingsarbetet. Han tar vägen till *Projektarbete* genom att överdriva strukturen i det sätt på vilket utvecklingsarbetet bedrivs.

När det gäller lärande, står det kritiska vägvalet mellan tekniken *Implementering* och strategin *Ledning* (se Figurerna 8 och 14). *INNOVATÖREN* kan försöka lägga *Förmedlande ansatser* till sin repertoar. Går det bra, dvs han lär sig att hantera *Lärandedilemmat*, så övergår han till att agera som *Ledare*. Vägen dit ligger i att öka graden av öppenhet i utvecklingsarbetet. Om aktören förlorar sin *lärandeansats Uppleva*, övergår han istället till *Implementering*. Det sker då aktören förbiser att utvecklingsarbetet är en process som också berör enhetens omgivning.

- i metoden *DEMONSTRATION*;

DEMONSTRATÖREN utövar sitt aktörsskap med förändringsansatsen *Styra och lärandeansatsen Förmedla*. När det gäller förändring, står han inför det kritiska vägvalet mellan tekniken *Projektadministration* och strategin *Nätverk* (se Figurerna 11 och 13). Om han lär sig att även tillämpa *Stödjande förändringsansatser*, förändrar han sitt aktörsskap till *Nätverk*. Aktören möjliggör då att relevanta personer involveras i utvecklingsarbetet. Han blir *Projektadministratör* om han istället tappar sin *Styrande lärandeansats*. Det inträffar om han överdriver formerna för utvecklingsarbetet.

Vad avser lärande, står *DEMONSTRATÖREN*, på samma sätt som *INNOVATÖREN*, inför det kritiska vägvalet mellan tekniken *Implementering* och strategin *Ledning*.

(se Figurerna 8 och 14). Han kan försöka foga Upplevelsebaserade lärandeansatser till sin repertoar. På samma sätt som för *INNOVATÖREN*, lär sig aktören att hantera Lärandedilemmat genom att öka graden av öppenhet i utvecklingsarbetet. Aktörsskapets förändring till Implementering, förlusten av den Förmedlande lärandeansatsen, sker när aktören glömmer bort hur utvecklingsarbetet förlöper i förhållande till enhetens omgivning.

- i metoden DELTAGANDE;

DELTAGAREN tillämpar förändringsansatsen Stödja och lärandeansatsen Uppleva. Hans kritiska vägval avseende förändring står, på samma sätt som för *INNOVATÖREN*, mellan tekniken Projektarbete och strategin Handledning (se Figurerna 10 och 12). Att aktören lär sig hantera Förändringsdilemmat och övergår till Handledning, yttrar sig i att han involverar rätt personer i utvecklingsarbetet. Om han försöker tillägna sig Styrande förändringsansatser, genom att stärka strukturerna i det sätt på vilket utvecklingsarbetet bedrivs, övergår han till Projektarbete.

DELTAGARENS vägval avseende lärande, står mellan tekniken Återföring och strategin Dialog (se Figurerna 9 och 15). Han kan sträva efter att lägga Förmedlande lärandeansatser till sin repertoar. Aktören lyckas med detta och utvecklar sitt aktörsskap till Dialog, genom att möjliggöra större öppenhet i utvecklingsarbetet. Om han däremot kapitulerar inför Lärandedilemmat, och förlorar sin Upplevelseorienterade ansats, kommer han att utöva sitt fortsatta aktörsskap som Återförare. Det inträffar om han inte uppmärksammar de krav som enhetens omgivning ställer på lärandeprocessen.

- i metoden OBSERVATION;

OBSERVATÖREN utövar sitt aktörsskap med förändringsansatsen Stödja och lärandeansatsen Förmedla. Om vi ser till förändring, möter han samma kritiska vägval som *DEMONSTRATÖREN*, dvs valet mellan tekniken Projektadministration och strategin Nätverk (se Figurerna 11 och 13). Aktören lär sig att hantera Förändringsdilemmat, och blir Nätverksbyggare, genom att göra det möjligt för fler och relevanta personer att involvera sig i utvecklingsarbetet. Om han helt överger sin Stödjande förändringsansats, tar det sig uttryck i att han fokuserar projektarbetets struktur. Aktören har då vandrat vägen över till Projektadministration.

När det gäller lärande, delar *OBSERVATÖREN* det kritiska vägvalet med *DELTAGAREN*. Valet står mellan tekniken Återföring och strategin Dialog (se Figurerna 9 och 15). Om han övergår till Dialog, tycks han utöka den tillgängliga repertoaren av lärandeansatser. Det gör han genom att möjliggöra en öppen Dialog mellan enheten och personer i dess omgivning. Om han istället tappar sin Förmedlande lärandeansats, och övergår till Återföring, förbiser han att lärande är en process som kräver ett utbyte mellan enheten och dess omgivning.

Kapitel 7. Aktörerna som personer

I de två föregående kapitlen granskade jag hur aktörer agerar i sitt samspel med sammanhanget. Senast besvarades studiens tredje forskningsfråga. Utifrån de fyra grundläggande metoderna för aktörsskapets utövande, analyserade jag vad som kan orsaka förändringar i aktörernas agerande.

De problem som ligger inbäddade i sammanhanget beskrevs i kapitel 4. I detta kapitel behandlar jag den andra komponent som bestämmer aktörernas agerande, dvs studiens fjärde forskningsfråga: Kan aktörernas agerande förklaras av deras personliga läggning? Syftet är att utveckla begrepp för att beskriva och tydliggöra varför aktörer agerar som de gör.

Först introduceras teoretiskt förankrade begrepp för personlig läggning. Jag visar att begrepp som berör behovet av Delaktighet, är användbara för att förstå de studerade aktörernas läggning. Därefter analyseras de empiriska observationerna med avseende på olikheter i aktörernas personliga läggning. Olikheterna beskrivs med hjälp av en typologi. Jag undersöker hur aktörernas metod kan förklaras av hans läggning, och finner: metoden Innovation kan i första hand förklaras av en Handlande typ av personlig läggning, Deltagande av en Missionerande, Observation av en Förklarande och Demonstration av en Föreskrivande typ.

Jag diskuterar också hur aktörens personliga läggning påverkar hans möjligheter att förändra sitt agerande. En vilja och förmåga till Reflektion tycks öka aktörens möjligheter att vidareutveckla sin metod. Det beror på att han, genom samtal med andra personer, medverkar i proaktivt och retroaktivt meningsskapande.

Begreppet Delaktighet

Med personlig läggning avses föreställningar, behov, attityder, egenskaper, karaktärsdrag och drivkrafter hos en person ("personal dispositions", se Snyder & Ickes, 1985). Inför studien undrade jag vilka likheter det finns i läggningen hos sådana personer som engagerar sig starkt, blir eldsjälar, i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. Ett genomgående intryck av de aktörer som studien kom att omfatta, var att de genom sitt engagemang kunde tillgodose ett behov av delaktighet. Vid granskningen av aktörerna som personer, har jag därför valt att utgå från begreppet Delaktighet samt några "attityder" och "stilar" genom vilka människor generellt sett kan tillgodose behovet av Delaktighet. Här utreds och presenteras dessa teoretiska begrepp.

Attityderna Inflytande och Ansvarstagande

En människas behov av Delaktighet är ett behov av att vara delaktig i en verklighet som hon delar med andra människor. Denna verklighet skapas och förändras ständigt. Människan tolkar hela tiden verkligheten, hon skapar mening i konkreta händelser och föremål i sin omgivning. (Se Berger & Luckman, 1979, och Smircich & Morgan, 1982).

Varje människa försöker agera på ett sätt som bekräftar den självbild som är viktig för henne. På grund av sitt behov av Delaktighet, försöker hon förhålla sig på ett sätt som bekräftar bilden av en människa som är delaktig. Hon vill dela, skapa och förändra en verklighet som är gemensam med andra människor. Hon vill medverka i meningsskapandet, vara med att formulera en gemensam förståelse för och historia kring denna verklighet. Människans agerande är både orienterat mot henne själv, hennes självbild, och mot hennes omvärld.

Att vara delaktig kan definieras som att "utöva inflytande" och att "ta ansvar" (Eklund, 1984, sid 79). Behovet av Delaktighet är således ett behov av Inflytande och Ansvarstagande. Dessa preciseringar beskriver jag som två olika attityder genom vilka behovet tar sig uttryck och med vars hjälp det kan tillgodoses.

Attityden Inflytande innebär att en människa försöker förändra omvärlden i överensstämmelse med sin nuvarande självbild och sina idéer om hur omvärlden "bör se ut". Genom attityden Inflytande riktar sig människan ut mot verkligheten och försöker påverka denna. För att göra det, kan hon vara benägen att agera genom sina handlingar. Detta är en stil i hennes personliga läggning. Hon agerar för att få prova huruvida verkligheten förändras beroende på hennes agerande - "do I make a difference?". En annan stil, men fortfarande för att kunna utöva Inflytande, innebär att hon är benägen att agera genom sina reflektioner. Hon försöker då påverka hur andra människor förstår och uppfattar sin omvärld, dvs hur de skapar mening.

Attityden Ansvarstagande betyder att människan, inför sig själv och inför sin omgivning, benämner sin förståelse för, och sin egen relation till, omvärlden. Därigenom påverkar hon också sin nuvarande självbild, sina idéer och sin uppfattning om hur omvärlden bör se ut. Ansvarstagande är en attityd som innebär att människan riktar verkligheten mot sig själv genom att bekräfta den. Hon tar ett ansvar både inför sig själv och inför de människor med vilka hon delar verkligheten.

Likadant här, kan stilen vara sådan att hon främst agerar genom reflektioner. Det betyder att hon benämner och uttrycker sin förståelse för hur verkligheten ser ut och hänger samman, och på så sätt medverkar till att skapa mening i sin omvärld. Hon agerar för att själv, och tillsammans med andra, prova och bestämma hur verkligheten "makes sense". Den alternativa stilen, som likaså möjliggör Ansvarstagande, innebär att människan istället agerar genom aktiva handlingar. Därigenom tydliggör hon, inför sig själv och andra, för vilka idéer och uppfattningar hon tar ett personligt ansvar.

Stilarna Handling och Reflektion

Jag har anmält två olika stilar, med vilka människan kan agera för att tillgodose sitt behov av Delaktighet. Det gäller såväl agerande enligt attityden Inflytande som enligt attityden Ansvarstagande. De två stilarna bygger på en föreställning om människan som en handlande och tänkande varelse. (Se Kolb, 1984, och Sevon, 1986).

Stilen Handling är det ena sättet att förhålla sig till och samspela med verkligheten. Det avspeglar människans benägenhet att uppfatta och värdera sig själv som en handlande varelse. Styrande självbild är en människa som är aktiv och företagssam i förhållande till sin omvärld. Om hon agerar enligt attityden Inflytande, för att tillgodose sitt behov av Delaktighet, är hennes Handlingar det sätt på vilket hon försöker påverka och förändra verkligheten. Om hon agerar utifrån attityden Ansvarstagande, är Handlingarna ett sätt att tydliggöra för vilka idéer och uppfattningar hon tar ett ansvar.

Stilen Reflektion är det andra sättet för människan att förhålla sig till och samspela med verkligheten. Det avspeglar hennes benägenhet att uppfatta och värdera sig själv som en tänkande varelse. Den styrande självbilden är en människa som begrundar, återspeglar, benämner, funderar och spekulerar över vad som sker i verkligheten.

Med stilen Reflektion försöker hon tillgodose sitt behov av Delaktighet genom att medverka i, eller påverka, meningsskapandet i sin omgivning. Hon kan agera utifrån attityden Ansvarstagande. Genom sina Reflektioner tar hon då ett ansvar, inför sig själv och andra, för hur verkligheten kan beskrivas och förstås. Om hon agerar enligt attityden Inflytande, är hennes Reflektioner ett sätt att påverka andra personers meningsskapande. Hon påverkar hur de uppfattar, förstår och tolkar verkligheten.

Delaktighet i praktiken

Med hjälp av studiens empiriska observationer ska jag nu redovisa hur behovet av Delaktighet kommer till uttryck hos de studerade aktörerna. Jag använder teman ur mina intervjudata och redovisar illustrativa citat. Dessutom utnyttjas resultaten från ett av de frågeformulär som aktörerna har fyllt i. Redovisningen visar att de teoretiskt förankrade begreppen är användbara för att beskriva, klassificera och förstå de studerade aktörernas personliga läggning.

Delaktighet genom stilen Handling

För flera av aktörerna (särskilt E, H, I, K och P) kan ordet förändring beskriva deras sätt att leva; Aktören arbetar ständigt i olika projekt. Han kan ha en roll som "trouble-shooter". Han hoppar gärna på nya uppgifter, en ny chefsbefattning, ett projektledarskap, ett utvecklingsuppdrag. Han tycker om att pröva nyheter. Han tar chanser som dyker upp och vågar ta risker. Han har förmågan att "komma ner på fötterna". Han är kreativ, nyfiken, upptäckarglad och äventyrlig. Han gör helst

äventyren tillsammans med andra människor, i arbetet med kollegor. När det gäller livet i övrigt, har vanligen familjen stor betydelse. Upptäckarglädjen och nyfikenheten är ofta viktiga inslag i hans självbild. (Tema 7, 75 och 87).

"När jag fick det erbjudandet sa vi på det här sättet, att vi får aldrig veta om det är bra om vi inte provar. Jag tycker om förändringar. Man kan nog annars säga att jag inom företaget brukade tillsättas som chef för enheter där det fanns problem som hade med personal att göra. Enheter där någon med gott handlag med personal skulle göra något, inte bara förvalta enheten." (E)

"Man hade hört att jag kunde vara en person med vilda idéer och som kanske kunde komma med några nya vinklingar. Jag är en nyfiken person. Drivkraften för alla mina idéer ligger i att jag utvecklas som människa. Jag drivs av en inre idéström. Det är som en sjukdom ibland. Det lämnar en inte när det har börjat. Jag ligger vaken på nätterna. Den ena grejen ger den andra och det bara tvingar en att gå vidare vare sig man vill eller inte. Det har blivit en identitet." (H)

"Det hade likväl kunnat vara något annat som hade engagerat mig. Jag är nyfiken. Jag ser hela livet som en sökandeprocess. Sen är det pionjäranda. Jag höll i en massa små projekt som chefen eller personalen tyckte var viktiga. Många är förvaltare, men jag hör definitivt till entreprenörskåren. När jag får arbeta tillsammans med andra entreprenörer, som fallet var i utvecklingsarbetet, så säger det bara pang." (K)

"Min drivkraft är att ständigt se en utveckling, både för mig själv och för företaget." (P)

Dessa teman och citat beskriver strävan efter en handlingsinriktad Delaktighet. De visar också aktörens behov av att upprätthålla självbilden av en aktiv och delaktig människa. Aktörens stil kännetecknas av hans benägenhet för Handling. De redovisade observationerna illustrerar delvis attityden Inflytande. Genom sina Handlingar försöker aktören påverka den verklighet som han delar med andra människor. Men observationerna ger även uttryck för attityden Ansvarstagande. Genom sina Handlingar tydliggör aktören de idéer och uppfattningar som han personligen omhuldar och för vilka han är beredd att ta ett ansvar.

Aktören söker aktivt upp situationer som ger honom tillfälle att visa upp sin kompetens och sina idéer, samt pröva sina möjligheter att påverka omvärlden. Han gör det gärna tillsammans med andra människor. Aktören är också motiverad av att han själv kan påverkas i det förlopp i vilket han söker påverka omvärlden. Delaktigheten får sitt värde av denna ömsesidiga påverkan. Han utövar Inflytande på omvärlden, samtidigt som han själv utvecklas och får ta ett personligt Ansvar.

- positiva attityder till förändring;

Resultaten från ett av de frågeformulär som har använts i studien, bidrar till att illustrera stilen Handling hos många aktörer. 14 av de 16 studerade aktörerna har fyllt i ATF-skalan. Den mäter respondentens uttryckta attityder till förändringar, dvs de attityder som aktören vill kommunicera, hur han "säger sig vara".

Resultaten av ATF-skalan redovisas i Tabell 1. De visar att de aktörer som studien omfattar utgör en grupp personer med höga värden. De uttrycker jämförelsevis positiva attityder till förändringar. Jag har då jämfört dels med de normalresultat som ATF-skalan konstruktör redovisar (Ekwall & Holmquist, 1986), dels med resultat som avser aktörer i tekniskt utvecklingsarbete (Löwstedt, 1988).

Tabell 1. Resultaten av ATF-skalan.

Aktör: _____ ATF - Attityd till förändring:

A	29	Medium
B	28	Medium
C	28	Medium
D	23	Låg
E	31	Hög
G	26	Medium
H	31	Hög
I	30	Hög
J	27	Medium
K	29	Medium
L	24	Låg
M	31	Hög
N	30	Hög
O	21	Låg

De aktörer som i frågeformuläret uttrycker de mest positiva attityderna till förändring (dvs särskilt E, H, I, M och N), har i hög grad instämt i påståenden som: "Man måste ta risker i livet om man vill nå något", "Ett liv med mycket omväxling och snabba förändringar är det mest intressanta", "Det måste finnas ett visst överraskningsmoment i ett jobb för att man ska kunna trivas med det".

Delaktighet genom attityden Inflytande

Flera aktörer (särskilt B, D, E, H och P) ger i intervjuerna uttryck för att de som personer vill betyda någonting. De flesta aktörer (t ex A, C, D, E, H, K, M och O) vill gärna ha ett erkännande, en belöning, för de insatser som de gör;

Aktören vill åstadkomma något, lyckas med saker. Han vill påverka. I vissa fall uttrycker sig aktören i termer av ett "behov". Ibland kommer attityden främst till uttryck genom att han är stolt och nöjd över vad han har åstadkommit. Aktören vill gärna visa sig själv och andra, att hans idéer är bra och går att förverkliga. (Tema 15 och 50).

"Det var det tillfälle då vi fick ett erkännande. Att de idéer som vi hade kämpat för vann." (A)

"Det finns en typ av världsförbättrare i mig, eller ambition att ändra på saker. Jag tycker inte man behöver idealisera det, det kan ju också vara en form av klåfingrighet. Det finns hos mig en lust att styra och ställa med andra, och ändra. Det kan ju inte bara vara den där lusten att förbättra folks arbetsvillkor, utan det måste också handla om att det ger mig någon slags personlig tillfredsställelse." (B)

"Som chef har jag en maktposition, det låter fult, men jag vill påverka någonting. Jag har inte behov av det formella i ett chefskap, men jag har behov av inflytande." (E)

"Företaget skulle inte alls vara vad det är idag om vi inte hade valt denna väg. Med risk för att skryta så tror jag att vi genom detta ryckte fram i det främsta ledet i världen." (H)

"Jag söker mig till ställen där jag kan påverka och kan få en chans att visa att mina idéer håller och går att genomföra." (H)

I dessa teman och citat kommer attityden Inflytande till tydligt uttryck. Men det framgår också att behovet av Inflytande inte är ett självändamål. Inflytandet är också ett sätt för aktören att, genom sin personliga påverkan, bli delaktig i en gemensam verklighet. Samtidigt kan han förstärka bilden av sig själv som en människa vars påverkan på omvärlden är väsentlig.

Aktörens stil för att utöva Inflytande tycks främst vara baserad på Handling. Hans intresse av att bli uppmärksammas, erkänd och ihågkommen för sin påverkan, kan dock förstås i termer av stilen Reflektion. För att bli uppmärksammas riktas hans försök till påverkan, mot det sätt på vilket andra personer tolkar sin omvärld och aktörens insatser i denna. Aktören utövar då inflytande genom att påverka andra personers meningsskapande.

Delaktighet genom attityden Ansvarstagande

En del aktörer (särskilt B, D, E, J och K) ger uttryck för de mellanmänniskliga behov som kan tillgodoses genom ett aktörsskap; Aktörens engagemang i utvecklingsarbetet, ger många upplevelser av mänsklig närhet och av att känna sig omtyckt. Han kan också erfara känslan av att vara saknad då han lämnar utvecklingsarbetet och enheten. (Tema 61, 77 och 101).

"Projektet gav mig väldigt mycket rent mänskligt. Det var just att leva i de här långa förloppen och att leva nära folk. Ju mer jag lärde känna de här personerna, desto mer identifierade jag mig med dem. I slutet av projektet tyckte jag att det var en risk. Jag kände att jag nästan var för väl identifierad med framgången. Det var så viktigt personligen för mig att det lyckades för de här personerna, för jag kände dem så väl." (B)

"Det finns en autenticitet i förändringsarbete. När du går in och jobbar med människor kring deras egen vardag och verklighet. Där din erfarenhet tillsammans med deras kan bli något väldigt fint. Du vill bli bekräftad och du vill också kunna bli ifrågasatt, så som du blir när du är ute i verkligheten. En del av den här rollen handlar om att få återföring, den har ett inslag av bekräftande moment i sig." (B)

"Jag fick ju ta del av alla deras problem och glädjeämnen, av deras liv. Jag känner sådan respekt och högaktning för dem. Och nu kan jag fortfarande möta någon på stan och få en stor kram. De kan säga att den tid jag fanns där var den bästa de har haft." (J)

"Jag kunde bara sätta mig ner bredvid dem när de jobbade, småprata och känna av hur de hade det. När de ville prata om sina problem. Höra med andra och diskutera en lösning. Det här samspellet hela tiden. Du förstår vilken lyckokänsla när en kvinna sa till mig att om du bildar ett parti så blir jag din första väljare." (K)

Dessa teman fångar behovet av Delaktighet i dess sociala och känslomässiga mening. Aktören talar om en djupgående Delaktighet med andra människor, upplevelser av stark gemenskap i en delad verklighet. Möjligheterna till sådana upplevelser förefaller vara stora när människor är involverade i ett förlopp i vilket verkligheten förändras.

Aktörens attityd beskrivs som Ansvarstagande. Han tillfredsställs av att andra människor uppskattar hans roll och insatser i detta förlopp. Det ger honom bekräftelse och hjälper honom att vidmakthålla en önskad självbild. I den gemensamma förståelsen av verkligheten, betraktas aktören som en medansvarig och betydelsefull människa till att verkligheten ser ut som den gör.

Aktörens stil har inslag av såväl Handling som Reflektion. Ansvarstagandet och omvärldens bekräftelse har vuxit fram ur ett förlopp i vilket aktören har medverkat med aktiva Handlingar. Men han har även bidragit med uppfattningar och tolkningar, dvs Reflektioner, om hur verkligheten ser ut och förändras.

Delaktighet genom stilen Reflektion

Många aktörer (särskilt A, B, C, D, H, K, N och P) ger uttryck för ett behov av att förstå, förklara och begripa vad som händer dem själva och omvärlden. Behovet blev ofta påtagligt i samband med det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet;

Aktören tycker om att göra situationer och händelser tydliga, förståeliga, förklarliga, begripliga och meningsfyllda, både för sig själv och för andra personer. Han talar ofta i termer av lärande och ägnar sig gärna åt att dokumentera sina egna och andras erfarenheter och lärdomar. Aktören har intresse och förmåga att reflektera, också över förhållanden som sträcker sig bortom det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet. Han söker efter olika företeasers innebörd och mening. Aktören är ofta engagerad i samhälls-, livs- och kulturfrågor, läser mycket, deltar i föreningsaktiviteter och har intellektuella intressen. (Tema 16, 27, 62 och 104).

"Det var en sådan där fin händelse där man plötsligt gör en aha-mässig upptäckt. Så att skeendet med ens blir begripligt." (A)

"Jag ville delta i och stimulera ett konkret förändringsarbete för de anställda. Men utifrån en teoribildning som kan vara klagörande. Ingenting kan vara så praktiskt som en god teori. Teorierna ger ett analytiskt verktyg för att snabbt kunna begripa en situation. Det är bättre än att bara slå vilt omkring sig." (B)

"Jag kan förklara saker som är komplicerade på ett någorlunda enkelt sätt." (C)

"Aktionsforskarna lyfte upp mig när det gäller tankar och teorier. Förändringsarbetet kan ses som en fruktbar konfrontation mellan teori och verklighet. Vi lärde oss av varandra." (D)

"Vi strukturerade upp och försökte förklara för folk, ty om människor förstår varför det är som det är, så kan de acceptera. Och när de förstår så kan de också ifrågasätta. Man kan ta upp en öppen diskussion." (K)

"Man måste sätta sig ner ibland och fundera kring vad det är som händer, med mig själv och med omgivningen. Jag har lärt mig många saker under årens lopp och funderar mycket på hur inlärnings- och sökandeprocessen går till. Det härliga i en tid av krångligheter är ju att vi får acceptera att vi är frustrerade. Men vi måste lära oss att prata om det här och se vad det finns för möjligheter att lösa saker och lyfta sig själv. Det är ju det som är så underbart i livet. Det är det ju det som gör allting så roligt. Det är ju hela livsprocessen som är på det här sättet, hela skapelseprocessen. Det är ju av misstagen man lär sig om man tillåter sig att fundera. Men det läskiga är ju att det alltid sitter människor som tycker att de har ett facit i handen." (K)

Dessa intervjuцитat och teman illustrerar hur en aktör kan tillgodose sitt behov av Delaktighet genom stilen Reflektion. Aktören upplever delaktighet i verkligheten när han kan förstå och kommunicera en innebörd i denna. Känslan blir än starkare av att aktören delar denna förståelse med andra människor. Aktören gör sig delaktig i omvärlden genom att tilldela den mening.

Den attityd som kommer till uttryck är framför allt Ansvarstagande. Aktören tar ett ansvar genom att medverka i och påverka meningsskapande. Han vänder verkligheten mot sig själv. Inför sig själv och andra, beskriver och förklarar han hur verkligheten ser ut och hänger samman. Aktören tar ett initiativ gentemot sina medmänniskor genom att föreslå hur deras gemensamma omvärld ska förstås. Härigenom kan han också få bekräftelse på sin självbild av en tänkande och intelligent människa.

Aktörens Reflekterande stil har även vissa inslag av attityden Inflytande. Att föreslå hur omvärlden ska tolkas, kan syfta till att påverka andra personers förståelse och uppfattningar i en av aktören bestämd bana. Han utövar då inflytande genom att påverka deras meningsskapande.

En typologi för aktörernas personliga läggning

Nedanstående typologi avser den personliga läggningen hos aktörerna, så som den kommer till uttryck i studiens empiriska observationer. Med typologin undersöker jag olikheterna mellan de studerade aktörerna. Jag urskiljer fyra typer av personlig läggning: Handlande, Missionerande, Förklarande och Föreskrivande. Eftersom begreppet Delaktighet visade sig vara användbart för att förstå de studerade aktörernas läggning, bygger typologin på de olika attityder och stilar med vars hjälp behovet av Delaktighet kan tillgodoses. Figur 16 visar hur de fyra typerna bestäms.

STIL

ATTITYD	Handling;	Reflektion;
	Handlande	Förklarande
Ansvarstagande;		
Inflytande;	Missionerande	Föreskrivande

Figur 16. Typologi för aktörernas personliga läggning.

Vid genomgången av typologin föreslår jag vilken typ av läggning som i första hand kan förklara aktörens metod för aktörsskapets utövande. Vilka grundläggande metoder som de studerade aktörerna tillämpar har jag redogjort för i kapitel 5.

De empiriska data, på vilka jag stöder typologin och mina förslag till hur typerna förklarar aktörernas metoder, redovisas i nästa avsnitt. Där behandlar jag också närmare hur den personliga läggningen kan påverka aktörens möjligheter att förändra sin metod. Förändringar i aktörsskapets metoder har jag diskuterat i kapitel 6.

Den Handlande läggningen hos Innovatören

Agerande med metoden Innovation, kan i första hand förklaras av att aktören har den Handlande typen av personlig läggning.

Aktören med den Handlande läggningen tillgodoser sitt behov av Delaktighet med stilen Handling och attityden Ansvarstagande. Han är benägen att i aktiv Handling testa en idé. Aktören tar Ansvar för idéns innehåll och för att den prövas i ett praktiskt förändringsförlopp. I detta förlopp agerar han för att avbilda sin idé och utnyttja sin kompetens, vilket, när det kommer till kritan, är viktigare för honom än att påverka och förändra omvärlden. Han tar således ansvar för en idé och för sig själv, men inte för att påverka hur verkligheten i praktiken ser ut eller tolkas.

Aktören är en s k "doer". Han vill pröva och experimentera. Aktören är inifrånstyrd och nyfiken. Han är drivande och beskrivs ofta som entreprenör. De idéer och den kompetens som han har, vill han testa i praktiken. Det viktigaste för honom är att det händer något och att han får något gjort. Det är viktigare än att han får rätt och att det blir som han vill. Han har alltid nya idéer på gång. Det mest spännande för honom är på så sätt förändringsförloppet i sig.

Den Missionerande läggningen hos Deltagaren

Agerande med metoden Deltagande, kan i första hand förklaras av att aktören har den Missionerande typen av personlig läggning.

Aktören med den Missionerande läggningen tillgodoser sitt behov av Delaktighet med stilen Handling och attityden Inflytande. Han är benägen att med sina Handlingar påverka omvärlden på en praktisk nivå. Aktören vill att omvärlden ska förändras i överensstämmelse med hans budskap om hur verkligheten bör se ut.

Aktören agerar utifrån ett budskap vars bakomliggande värderingar är väl förankrade hos honom. Budskapet har ofta humanistiska, sociala och demokratiska valörer. Han vill påverka sin omvärld så att den förändras i enlighet med hans ideal. Aktören har en stark övertygelse och är beredd att kämpa utan några större krav på yttre belöningar. Han är ofta pragmatisk och agerar nära, konkret och jordbundet i förhållande till den omvärld han vill förändra.

Den Föreskrivande läggningen hos Demonstratören

Agerande med metoden Demonstration, kan i första hand förklaras av att aktören har den Föreskrivande typen av personlig läggning.

Aktören med den Föreskrivande läggningen tillgodoser sitt behov av Delaktighet med stilen Reflektion och attityden Inflytande. Han är benägen att genom sina Reflektioner påverka andra personers meningsskapande, hur de uppfattar och förstår verkligheten. Aktören hävdar att situationer, problem och förändringar ska tolkas på ett visst sätt. Han kan utöva ett Inflytande på tolkningen av förändringsförloppet, t ex så att insatserna från honom själv uppfattas "make a difference" på resultaten, oavsett om dessa resultat inkluderar några praktiska förändringar eller inte.

Aktören försöker ange, bestämma, definiera och avgränsa hur situationer och skeenden ska tolkas. Hans syfte är att omvärlden ska förstås på ett sätt som gör att hans egna och/eller andras bestämda intressen tas tillvara. Oftast agerar han på ett föregripande sätt. Då påverkar han förståelsen av omvärlden så att eventuella förändringar, i praktiken kommer att tillgodose dessa intressen. Han kan också påverka tolkningarna av inträffade förändringar så att dessa uppfattas vara tillfredsställande. Ibland agerar han som ett slags talesman eller förhandlare. I de fall han ställer sina tjänster till förfogande för mer externa intressen vill han bli belönad.

Den Förklarande läggningen hos Observatören

Agerande med metoden Observation, kan i första hand förklaras av att aktören har den Förklarande typen av personlig läggning.

Aktören med den Förklarande läggningen tillgodoser sitt behov av Delaktighet med stilen Reflektion och attityden Ansvarstagande. Han är benägen att genom sina Reflektioner beskriva och förstå de resultat som ett förändringsförlopp leder fram till. Aktören tolkar innebörden i de förändringar som sker och har skett. Därigenom tar han ett Ansvar inför sig själv och inför andra hur verkligheten kan beskrivas och förstås. Han medverkar i meningsskapande. Med sina tolkningar förklarar han hur förändringar "make sense".

Aktören är inriktad på att förstå, begripa och förklara vad som händer honom själv och hans omvärld. Han följer, vanligen på lite distans, förändringsförlopp och deras resultat. Aktören tycker om att kunna förklara vad som har hänt, både för sig själv och för andra. Han är orienterad mot att lära av det som sker i praktiken. Aktören försöker sällan påverka sin omgivning med egna och i förväg bestämda uppfattningar och idéer.

Attityderna och stilarna i praktiken

Typologin utgår från de attityder och stilar med vars hjälp en människa kan tillgodose sitt behov av Delaktighet. Så långt har de fyra typerna av personlig läggning en generell teoretisk innebörd. De mer specifika innebörderna i typerna ges av studiens empiriska observationer. Typerna är på så sätt empiriska tolkningar. De har bestämts så att var och en av typerna kan belysas med hjälp av data från de 16 studerade aktörerna.

Mina tolkningar tydliggör hur de olika stilarna och attityderna kommer till uttryck i aktörernas agerande och utsagor. Attityden Ansvarstagande visar sig i att aktören är orienterad mot "förloppet" av förändring och lärande i det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet. Attityden Inflytande betyder att han främst är inriktad på att "påverka" arbetsorganisationen och förändringarna i denna.

Skillnaderna mellan de två stilarna följer av att såväl arbetsorganisationen som eventuella förändringar i denna, kan beskrivas på två verklighetsnivåer, dels den "praktiska" nivån, dvs hur arbetsorganisationen och förändringarna faktiskt, konkret, ser ut, dels "tolkningsnivån", dvs människors förståelse av hur arbetsorganisationen och förändringarna ser ut. Stilen Handling visar sig i att aktören i första hand är orienterad mot den praktiska nivån i sin omvärld. Stilen Reflektion kommer till uttryck i att han främst är inriktad mot tolkningsnivån.

Aktörer med Handlande och Missionerande läggning agerar båda utifrån föreställningar om hur omvärlden i praktiken bör förändras. Aktören med den Missionerande läggningen, försöker påverka sin omvärld så att den förändras i enlighet med hans budskap. I hans föreställningsvärld bör det alltid vara överensstämmelse mellan hur omvärlden i praktiken ser ut och hur den tolkas se ut. Aktören med den Handlande läggningen är primärt intresserad av vad som sker i praktiken. Han vill också gå från idé till praktik, men finner stor tillfredsställelse i själva förloppet att pröva sin idé.

Aktörer med Förklarande och Föreskrivande läggning agerar båda utifrån hur förändringar tolkas, förstås och uppfattas. Aktören med den Förklarande läggningen följer förändringsförloppet för att reflektera över dess resultat. Han är engagerad i att tolka innebörden i de förändringar som sker i praktiken. Aktören med den Föreskrivande läggningen försöker däremot påverka andra personer så att de förstår omvärlden på ett visst sätt. Den förståelse som han föreskriver, syftar till att få personerna att verka för förändringar som ligger i linje med de intressen som aktören tar tillvara. Ibland påverkar han personer att tolka inträffade förändringar så att de uppfattas ligga i linje med dessa intressen.

Aktörer med Handlande och Förklarande läggning är båda inriktade på förloppet. För aktören med den Handlande läggningen, innebär förändringsförloppet en möjlighet att i praktiken få experimentera med och pröva sina idéer och sin kompetens. Därmed inte sagt att omvärlden i praktiken kommer att förändras i enlighet med dessa. Det är av underordnat intresse för honom. Aktören med den Förklarande läggningen ser i första hand förloppet som ett tillfälle för tolkning och lärande. Det sker genom att relatera förändringarna till det förlopp som har lett fram till dem. Aktören bistår andra personer med att tolka innebörden i de förändringar som har inträffat i praktiken.

Aktörer med Missionerande och Föreskrivande läggning vill båda påverka sin omvärld. Aktören med den Missionerande läggningen vill att omvärlden i praktiken ska påverkas av de budskap och ideal som han förkunnar. Han uppfattar att omvärlden ser ut på ett annat sätt än hur den bör se ut, varför praktiken måste förändras. Aktören med den Föreskrivande läggningen agerar med hänsyn till de resultat som är önskvärda utifrån de intressen han tar tillvara. Han påverkar personers tolkningar av omvärlden och förändringar i denna. Detta behöver inte alltid medföra eller sammanfalla med några förändringar i praktiken. Huvudsaken är att eventuella förändringar uppfattas ligga i linje med de intressen han tar tillvara.

Proaktivt och retroaktivt meningsskapande

Aktörer med de Föreskrivande och Förklarande typerna av läggning ger mig möjligheter att närmare granska några överraskande, och därför extra intressanta,

empiriska observationer. Deras agerande tycks ofta kunna förklaras av ett särskilt inslag i den personliga läggningen. De har en förmåga och vilja att genom samtal påverka och medverka i meningsskapande. ("Management of meaning", enligt Smircich & Morgan, 1982).

Begreppet meningsskapande kan således berika förståelsen av hur aktörens läggning påverkar hans agerande. Jag har föreslagit att agerande med metoden Demonstration i första hand kan förklaras av att aktören har den Föreskrivande läggningen. Metoden Observation kan i första hand förklaras av att aktören har den Förklarande läggningen.

Det förefaller dessutom som att förmågan till meningsskapande påverkar aktörens möjligheter att förändra den grundläggande metod med vilken han agerar. Mina empiriska data indikerar att aktörens medverkan i meningsskapande förbättrar hans möjligheter att vidareutveckla sin metod till en strategi för aktörsskapets utövande. Det betyder att medverkan i meningsskapande hjälper aktören att bli medveten om och lära sig att hantera Förändrings- och Lärandedilemmorna.

Medverkan i och påverkan på meningsskapande, sker i något slags samtal mellan aktören och andra personer. Vid ett arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete kan sådana samtal ske före det att eventuella arbetsorganisatoriska förändringar inträffar. Det väljer jag att kalla "proaktivt meningsskapande". Aktörens medverkan i proaktivt meningsskapande syftar främst till att påverka hur andra personer uppfattar och förstår nuläget i företaget och arbetsorganisationen. Det är därför främst aktören med den Föreskrivande läggningen som kan hjälpa till att belysa och illustrera innebörden i proaktivt meningsskapande.

Andra samtal för aktören under och efter det arbetsorganisatoriska förändringsförloppet. Det kallar jag "retroaktivt meningsskapande". Aktörens syfte är främst att bistå de personer som berörs av utvecklingsarbetet. Det gör han genom att beskriva och tolka det förlopp som pågår eller har pågått, och de förändringar som inträffar eller har inträffat. Därför är det främst aktören med den Förklarande läggningen som kan bidra till att belysa och illustrera retroaktivt meningsskapande.

De empiriska data indikerar att medverkan i retroaktivt meningsskapande ger aktören de allra största möjligheterna att vidareutveckla sin metod för aktörsskapets utövande. I den fortsatta redovisningen av de fyra typerna av personlig läggning, ägnar jag särskilt intresse åt att granska aktörernas medverkan i proaktivt och retroaktivt meningsskapande.

Aktörernas personliga läggning i praktiken

Nu ska jag redovisa hur studiens empiriska observationer kan tolkas i termer av de fyra typerna av personlig läggning. Jag stöder mig på intervjudata bearbetade till teman och presenterar illustrativa intervjuцитat. Dessutom utnyttjas resultaten från två av de frågeformulär som aktörerna har fyllt i.

Aktörerna har vanligtvis givit uttryck för mer än en av de fyra typerna av läggning. Jag finner dock att sju av de studerade aktörerna (A, F, G, J, L, M och O) har en så pass entydig läggning att den kan klassificeras som en av typerna. Två aktörer (C och I) har en läggning som till övervägande del omfattar två av typerna. Läggningen hos fem aktörer (B, D, E, N och P) omfattar tre typer. Slutligen finner jag att två av aktörerna (H och K) har en sådan läggning att den kan klassificeras som samtliga typer. Av Figur 17 framgår hur aktörerna fördelar sig på de fyra typerna av personlig läggning. Där förekommer således flera av aktörerna under två eller fler av typerna.

Handlande läggning ;	Förklarande läggning;
Aktörerna E, H, I, K, N, O och P.	Aktörerna A, B, C, D, H, K, M och N.
Missionerande läggning ;	Föreskrivande läggning;
Aktörerna B, D, E, F, H, J, K, L, N och P.	Aktörerna B, C, D, E, G, H, I, K och P.

Figur 17. Aktörernas fördelning på de fyra typerna av personlig läggning.

I kapitel 5 redovisades vilken eller vilka två av de grundläggande metoderna som var och en av aktörerna i huvudsak tillämpar. I Figur 18 sorterar jag in respektive aktör efter såväl metod/metoder som typ/typer av personlig läggning. Syftet är att undersöka och illustrera hur agerande med en viss metod kan förklaras av en viss typ av personlig läggning hos aktören. Av figuren framgår att de aktörer som tillämpar metoden Innovation företrädesvis återfinns under den Handlande typen av läggning, de som tillämpar metoden Deltagande under den Missionerande typen, de som tillämpar metoden Demonstration under den Föreskrivande, och slutligen, de som tillämpar metoden Observation under den Förklarande.

TYP AV PERSONLIG LÄGGNING

	Handlande	Missionerande	Föreskrivande	Förklarande
M				
Inno- vation.	<u>E</u> , H, I, <u>K</u> , N, O.	<u>E</u> , H, <u>K</u> , N.	<u>E</u> , H, I, <u>K</u> .	H, K, N.
E				
Del-, tagande	K, N.	B, D, F, J, K, L, N.	B, D, K.	B, D, K, N.
T				
Demon- stration	I, P.	P.	C, G, I, P.	C.
O				
Obser- vation		B.	B, C.	A, B, C, M.

Figur 18. Aktörerna sorterade efter såväl metod/metoder som typ/typer av personlig läggning.

Innovatören och andra aktörer med den Handlande läggningen

I kapitel 5 beskrev jag hur Erik och flera andra aktörer (H, I, K, N och O) i stor utsträckning har agerat med metoden Innovation. Jag ska nu belysa hur samtliga dessa Innovatörer (särskilt E, I och K), och ytterligare några aktörer (främst P), ger uttryck för den Handlande typen av personlig läggning. Den Handlande läggningen kan således bidra till att förklara varför en aktör agerar med metoden Innovation.

- handlande problemlösare och beslutsfattare;

Av de 16 studerade aktörerna, har 14 fyllt i P-B-formuläret. Det mäter respondens uttryckta stil som problemlösare och beslutsfattare. Denna s k P-B-stil tolkas i tre dimensioner: "Handlande" - "Reflekterande", "Intuitiv" - "Analytisk" och "Teoretisk" - "Praktisk". Resultaten framgår av Tabell 2. De visar att de flesta aktörer har en P-B-stil som kännetecknas av två utav dessa sex ändpunkter. Den av de två ändpunkterna som i tabellen anges först för dessa aktörer, är den allra mest kännetecknande för aktören i fråga.

Den Handlande ändpunkten finns med och karaktäriserar P-B-stilen hos tio av dessa 14 aktörer. Aktören har i frågeformuläret funnit följande adjektiv vara beskrivande för sin P-B-stil: "snabb", "utåtriktad", "kraftfull", "risktagande" och "handlingsbenägen".

De närmast mest frekventa ändpunkterna är Intuitiv och Praktisk. De kännetecknar båda P-B-stilen hos fem av de 14 aktörerna och förekommer ofta tillsammans med ändpunkten Handlande. De adjektiv som beskriver den Praktiska P-B-stilen är "praktisk", "jordnära", "erfarenhetsstyrd", "konkret" och "nuorienterad". Bakom P-B-stilen Intuitiv ligger aktörens val av adjektiven "intuitiv", "approximativ", "översiktlig", "känslomässig" och "känslösam".

Tabell 2. Resultaten av P-B-formuläret.**Aktör: _____ P-B-stil;**

A	Teoretisk & Reflekterande
B	Intuitiv & Handlande
C	Praktisk & Reflekterande
D	Intuitiv & Handlande
E	Handlande & Intuitiv
G	Handlande & Analytisk
H	Teoretisk
I	Handlande & Praktisk
J	Handlande & Praktisk
K	Handlande & Intuitiv
L	Handlande & Praktisk
M	Handlande
N	Intuitiv & Teoretisk
O	Handlande & Praktisk

Resultaten av P-B-formuläret indikerar att många av de studerade aktörerna (åtminstone B, D, E, G, I, J, K, L, M och O) har en personlig läggning som kännetecknas av aktivt handlande. Detta vad avser aktörens uttryckta P-B-stil, dvs hur han själv vill beskriva sin stil som problemlösare och beslutsfattare. Formuläret mäter aktörerens självbild och den självbild som han vill kommunicera, hur han "säger sig vara".

- intervjudata;

I studiens intervjudata, vill jag utgå från de observationer som ovan har fått illustrera aktörernas sätt att tillgodose behovet av Delaktighet genom stilen Handling. Jag anser att de aktörerna (dvs särskilt E, H, I, K och P), de de citaten och de temana (dvs 7, 75 och 87) redan väl belyser den Handlande typen av läggning. Här citerar jag endast ett par av de aktörer som i stor utsträckning tillämpar metoden Innovation;

"Jag brukade tillsättas som chef för enheter där det fanns problem som hade med personal att göra. Enheter där någon med gott handlag med personal skulle göra något, inte bara förvalta enheten." (E)

"Jag är en nyfiken person. Drivkraften för alla mina idéer ligger i att jag liksom utvecklas som människa. Jag drivs av en inre idéström. Det är som en sjukdom ibland. Det lämnar en inte när det har börjat. Jag ligger vaken på nätterna. Den ena grejen ger den andra och det bara tvingar en att gå vidare vare sig man vill eller inte. Det har liksom blivit en identitet. För mig ligger tillfredsställelsen i att komma med idéer som ingen annan hade och att se att idéerna bär." (H)

Dessa citat och teman illustrerar flera särmärken hos aktören med den Handlande typen av läggning. Han är intresserad av hur omvärlden i praktiken ser ut och förändras. Utifrån sin kompetens och sina idéer bidrar han med sina aktiva Handlingar. Han tar ett Ansvar för sina handlingar, sin kompetens och sina idéer. Hans tillfredsställelse kommer av att medverka i ett förlopp i vilket han får tillfälle att visa upp och pröva kompetensen och idéerna.

De nämnda temana uppvisar vissa inslag av den Missionerande typen av läggning. Aktören vill då att hans Handlingar ska ha ett starkt Inflytande på hur omvärlden ser ut och förändras;

"Jag hade en aktiv drivkraftsroll i utvecklingen. Men min efterträdare hade inte någon lust att driva vidare mina idéer. Han ville driva sina egna. Det är något som jag ser med lite sorg." (P)

Detta avsnitt har syftat till att illustrera hur framför allt Innovatörens agerande kan förklaras av den Handlande läggningen. När min redovisning förskjuts från den Handlande till den Missionerande typen av läggning, är det symptomatiskt nog en annan aktör (P) som citeras än de som i huvudsak tillämpar metoden Innovation.

Deltagaren och andra aktörer med den Missionerande läggningen

I kapitel 5 beskrev jag hur Johan och många andra aktörer (B, D, F, K, L och N) i stor utsträckning har agerat med metoden Deltagande. Jag ska nu belysa hur samtliga dessa Deltagare (särskilt B, D och J), och ytterligare några aktörer (främst E, H och P), ger uttryck för den Missionerande typen av personlig läggning. Den Missionerande läggningen kan således bidra till att förklara varför en aktör agerar med metoden Deltagande.

- människoorienterad organisationsteori;

13 av de 16 studerade aktörerna har fyllt i frågeformuläret avseende "Organisationer och organisationsförändringar". Formuläret mäter aktörens uttryckta organisationsteori. Det frågar efter respondentens "åsikter". Svaren tolkas i termer av fyra organisationsteoretiska skolbildningar: "Classical Management", "Systems Perspective", "Pluralist Perspective" och "Human Needs Orientation". Resultaten redovisas i Tabell 3. De visar att varje aktörs organisationsteori utmärks av en eller två av dessa skolor. För de aktörer vars organisationsteori kännetecknas av två skolor, anges den allra mest kännetecknande skolan först i tabellen.

Tabell 3. Resultaten av frågeformuläret om aktörernas organisationsteori.

Aktör; _____ Organisationsteori;

A	Human Needs
B	Systems & Human Needs
C	Systems
D	Systems & Human Needs
E	Systems & Human Needs
G	Systems & Human Needs
H	Human Needs & Systems
I	Human Needs
J	Human Needs
K	Systems & Human Needs
L	Systems
M	Human Needs
N	Pluralist

Av tabellen framgår att skolorna Human Needs Orientation och Systems Perspective starkt dominerar i de 13 aktörernas organisationsteorier. För nio aktörer kännetecknas organisationsteorin av Human Needs Orientation. Den skolan säger att "organisationer är ställen där individer får gynnsamma upplevelser av att utföra sitt arbete eftersom detta ger dem möjligheter att tillfredsställa olika ekonomiska, sociala och psykologiska behov."

Hos åtta av de 13 aktörerna finns Systems Perspective med i organisationsteorin. Enligt den skolan är organisationer "system av ömsesidigt beroende, samverkande specialistfunktioner, responderande till och integrerade med miljön genom att på bästa sätt ta tillvara individuella kunskaper och färdigheter för att överleva och nå framgång."

Resultaten av frågeformuläret indikerar, enligt min mening, att många av de studerade aktörerna har inslag av den Missionerande typen av läggning. Aktören vill, genom aktiv Handling, påverka sin omvärld så att den i praktiken förändras i enlighet med hans åsikter och värderingar. Han poängterar vikten av Inflytande, både för sin egen del och för de berörda personerna i ett företag.

De aktörer vars organisationsteori präglas av Human Needs Orientation, har i frågeformuläret markerat stor överensstämmelse mellan sina egna åsikter och påståenden som uttrycker humanistiska, sociala och demokratiska värderingar. De kan t ex ha markerat följande påstående: "Framgångsrika förändringar kräver att de

som är mest berörda av förändringarna involveras i planering och genomförande samt att dessa känner tillit och motivation för förändringen."

Även den organisationsteoretiska skolbildningen Systems Perspective, inkluderar åsikter som är kännetecknande för den Missionerande läggningen. Aktörer vars organisationsteori vilar starkt på denna skola, har i frågeformuläret markerat påståenden som ger uttryck för en pragmatisk och konkret syn på organisationer och organisationsförändringar, t ex: "Den anställde måste se och förstå sitt eget bidrag till företagets framgångar för att vara starkt motiverad" och "Framgångsrika förändringar bygger på noggranna analyser av situationen och av tillgänglig information".

- intervjudata;

Jag går vidare till studiens intervjudata. Några teman (15 och 50) och citat har ovan redovisats för att belysa aktörens sätt att tillgodose behovet av Delaktighet genom attityden Inflytande. De ger till stora delar även underlag för en tolkning i termer av den Missionerande typen av läggning. Det gäller särskilt den tydliga viljan hos aktörerna (bl a B, D, E, H och P) att påverka, behovet av att utöva Inflytande;

"Jag vill påverka någonting. Jag har inte behov av det formella i ett chefskap, men jag har behov av inflytande." (E)

Jag behöver emellertid komplettera bilden av den Missionerande läggningen. Många empiriska observationer vittnar om aktörens (särskilt B, D och H, men även E, F, J, L, M och N) vilja att i praktiken påverka omvärlden med bestämda budskap, ideal och värderingar.

Aktörerna uttrycker sig i termer som; Bestämda värderingar. Värderingsmässigt utgångsanslag. Att vara emot auktoritära system. Demokratisering. Bistå människan. Satsa på resursen människan. Våga gå hela vägen. Stod på agendan. Inlaga i debatten. Demokrati leder till och harmonierar med effektivitet. En idealbeskrivning som katekes. Genomgående leva enligt demokratiska principer. Demokratiskt chefskap. Visioner. (Tema 9, 12, 20, 23, 28, 29, 30, 43, 52, 53, 54, 57, 73, 76, 89, 91, 99 och 105).

"Mitt utgångsanslag har varit värderingsmässigt. Jag har upplevt en orättvisa mellan speciellt de som har jobbat i fysiska arbeten, dvs de som har skitjobb, jämfört med andra i samhället. Att man inte utnyttjar det enda liv en människa har till att leva ett dragligt, intressant och värdigt liv under arbetstidens gång. Det finns så många utarmade jobb, och det här ger överspridning på fritiden. Speciellt under de där åren då utvecklingsarbetet pågick, så var det här en stark drivkraft för mig." (B)

"Man kan tillåta sig att vara den man är om man verkar för demokratisering. Jag hade egna visioner som jag ville driva igenom." (D)

"Jag är den jag är. Jag har bestämda värderingar och de har jag fått ta konsekvenserna av. Jag tror att demokrati och inflytande ökar möjligheterna att hantera kärva tider. För mig är demokrati ett ansvar. Demokrati är ofta jobbigt, det finns massor av uttalade och outtalade krav på att man ska vara med och bestämma. Men det här stämmer för mig. Jag är sträng och tycker att alla människor ska bidra till att göra det bästa möjliga utifrån de förutsättningar man har. Människan är påverkbar. Hon växer då hon får möjligheter och ansvar. För mig var det roligaste inslaget i förändringsarbetet att se hur människor växte när de fick möjligheter." (D)

"Få anar vilken enorm potential det har att verkligen satsa på resursen människan. Jag brukar i förändringsprocessen få rollen som den som aldrig ger sig. Som med den drucknes envishet hävdar den bärande idén så att denna inte tappas bort. Det går inte med mellantingslösningar. Man kan inte både påstå sig ha förtroende för människorna och samtidigt behålla möjligheten att gå in och styra dem. Man slår fast en ram, ger människorna kompetens, tillgång till information, verktyg, material och tydliga mål - och sedan ska man fullt ut lita på människan inom denna ram. De här människorna kommer att vara överlägsna. Man får en effektivare produktion och dessutom så räkar de trivas. Jag brukar ironiskt säga att det får vi stå ut med. För i långsiktigt effektiva system måste människor trivas. Det är en komponent i systemet. Man kan liksom inte lösa den biten för sig i efterhand." (H)

"Jag tänkte ständigt på människornas, min personals bästa. Man måste se att alla människor inte är likadana skapta. Speciellt måste man ta hänsyn till att människor blir äldre och att man av andra skäl kan ha annorlunda förutsättningar. De skickade t ex in många kvinnor till mig som var havande. Man måste ju också bry sig om och ta hänsyn till det liv de har att klara av vid sidan av arbetet. Du anar inte vilka problem och bördor som en del av de mina har haft att klara av. Jag har också verkligen förstått betydelsen av människors gemenskap i arbetet. Den måste vara förklaringen till varför människor kan göra ett bra jobb och trivas trots dåliga förhållanden. Min roll har ofta varit att envetet sörja och kämpa för personalen, för de är alltid de som till syvende og sist kommer i kläm. Ibland får man skydda dem mot produktionstekniker och arbetsledare som inte riktigt förstår det här. Jag har ofta fått ta på mig mycket personligen. Man måste vara stark och får aldrig tappa sugen. Och man får ju inte visa utåt hur jobbigt det är ibland. Då blir det viktigt att få avreagera sig utanför jobbet. T ex sticka ut och segla." (J)

"Jag tycker det genomgående ska vara demokratiskt. Det gäller inte bara på arbetet och i politiken. Jag försöker leva enligt demokratiska principer även hemma." (N)

Vissa av dessa teman (12, 20, 23, 28, 29, 89, 91, 99 och 105) och citat har inslag som också kännetecknar den Föreskrivande typen av läggning. Aktören vill fortfarande utöva Inflytande, men huvudfokus för hans påverkan förskjuts från förändringar i praktiken. Aktörens läggning är Föreskrivande i den utsträckning han istället riktar in sig på att utöva Inflytande genom sina tolkningar och Reflektioner. Han påverkar andra personers meningsskapande. Aktören försöker påverka deras förståelse av hur omvärlden ser ut, hur den bör förändras, eller hur resultaten av redan inträffade förändringar ska uppfattas;

"Den officiella bilden av hur det fungerar på en avdelning är oftast utformad av dem som har haft till uppgift att forma avdelningen. Dvs, produktionstekniker, planerare, kontrollfunktioner och den direkta arbetsledningen. Men vad vi gjorde var att förse den bilden med fler nyanser, bli nyanser som problematiserade situationen utifrån olika perspektiv. Vi höll inte på med något slags arbetarromantik, men vad vi lärde oss var att gubbarna hade ett sånt väldigt tolkningsunderläge. Deras erfarenheter hade inte kommit till uttryck tidigare. Det här gjorde mycket riktigt att vi delvis uppfattades som gubbarnas advokater." (B)

Detta avsnitt har syftat till att illustrera hur framför allt Deltagarens agerande kan förklaras av den Missionerande läggningen. När redovisningen förskjuts från den Missionerande till den Föreskrivande typen av läggning, citerar jag en aktör (B) som även tillämpar andra metoder än Deltagande.

Demonstratören och andra aktörer med den Föreskrivande läggningen

I kapitel 5 beskrev jag hur Petter och några fler aktörer (C, G och I) i stor utsträckning har agerat med metoden Demonstration. Jag ska nu belysa hur samtliga dessa Demonstratörer (särskilt C, G och P), och många andra av de studerade aktörerna

(främst B, D, E, H och K), ger uttryck för den Föreskrivande typen av personlig läggning. Denna läggning kan således bidra till att förklara varför en aktör agerar med metoden Demonstration.

Så gott som samtliga studerade aktörer (undantagna är främst A och O) ger på ett eller annat sätt uttryck för den Föreskrivande läggningen. Jag har påpekat hur flera av de teman (12, 20, 23, 28, 29, 89, 91, 99 och 105) som gav underlag för att förstå den Missionerande typen av läggning, också kan belysa den Föreskrivande typen. Detsamma gäller ett par av de teman (62 och 104) som tidigare har fått illustrera aktörernas sätt att tillgodose behovet av Delaktighet genom stilen Reflektion. Det finns emellertid många fler empiriska observationer som bidrar till att beskriva inslag i den Föreskrivande läggningen.

Först behandlar jag hur den Föreskrivande typen av läggning kan visa sig i att aktören företräder "personalens intressen", ett inslag som ligger nära den Missionerande typen. Därefter tar jag upp de två inslag som jag anser vara de mest typiska för den Föreskrivande läggningen, nämligen att aktören tar tillvara "företagets intressen" eller ett slags "överordnade intressen". Granskningen av den Föreskrivande typen av läggning syftar till att särskilt belysa aktörernas medverkan i proaktivt meningsskapande. Därför diskuterar jag också aktörens behov av "intressegemenskap" och hur han betraktar förändringar som ett tillfälle då "olika intressen möts och konfronteras". Avslutningsvis behandlar jag hur Demonstratören och andra aktörer med den Föreskrivande läggningen, tack vare sin medverkan i meningsskapande, kan vidareutveckla den metod med vilken han agerar.

- personalens intressen;

Några aktörer (främst B, D, J, L, M och N) ger uttryck för hur de vill företräda intressen hos personalen, hos människorna, i den enhet i vilken utvecklingsarbetet bedrivs; Stötta de berörda. Bistå människor. Vara förkämpe eller advokat. Arbeta i enlighet med egna erfarenheter. Har utvecklat en viss syn på arbete. Äger problemen. Demokratisering. Demokratisk dialog. (Tema 12, 28, 80, 81 och 99).

De intressen som aktören försöker ta tillvara, ligger väl i linje med de värderingar som kännetecknar den Missionerande läggningen. Det kännetecknande för den Föreskrivande läggningen är dock att aktören verkar för dessa intressen genom proaktivt meningsskapande. Det är ett sätt att utöva Inflytande genom sina Reflektioner. Han riktar in sig på att påverka andra personers förståelse av verkligheten, så att deras förståelse kommer att stämma överens med de intressen som han tar tillvara. Utöver det citat som ovan har redovisats, kan det följande vara belysande;

"Försöket var demokratisering i den meningen att man skulle ge röst åt de personer som arbetade var dag på avdelningen och drog erfarenheter av den. Det gällde arbetarna men också arbetsledaren. Att låta deras egna erfarenheter påverka deras egen situation. Att de fick rätt att leva som de lärde. Mot bakgrund av de erfarenheter som de ackumulerade så fick de rätten att omforma sin egen situation och på det sättet förändra sitt liv i enlighet med sina egna erfarenheter. En mer svårfångad del av demokratin är det här med demokratisk dialog, att det ska vara argumentets tyngd som ska vara avgörande. Men i fabriken så har man inte haft rätt att få yttra sin mening. Det har varit pyramiden i makthierarkin som har varit styrande för vilken mening som gäller. Men från personalen så finns det då ingen lust att vara med i en sådan dialog. På försöksenheten visste man att man måste skydda sig, man måste säkra sig från angrepp från företaget och de här förmenta stödstrukturerna." (B)

- överordnade intressen;

Några aktörer (främst B, C, D, H, N, L och M) ger uttryck för att de verkar för att ta tillvara ett slags överordnade intressen, dvs intressen som ligger utanför och bortom den enhet och det företag där utvecklingsarbetet bedrivs, ett allmänt intresse i samhället och arbetslivet av att det bedrivs organisatorisk utveckling med vissa förtecken; Teoretisk grund. Intellectuella intressen. Bidrag till samhällsutvecklingen. Inriktad på framtiden. Jobba med parter. Arbetslivsforskningens dilemma. Legitimitet hos externa förändrare. Nationella agendan. Bryta väg. Influerad av katekes. Inlaga i debatten mellan arbetsmarknadens parter. (Tema 17, 20, 23, 29, 36, 62, 89, 91 och 97).

Dessa teman och nedanstående citat avser att belysa hur aktören med den Föreskrivande typen av läggning, genom sina Reflektioner, försöker påverka andra personers meningsskapande. Aktören påverkar dem att omfattas av en viss förståelse för hur omvärlden ser ut och bör förändras. Han påverkar dem också att tolka och uppfatta sådana förändringar som har inträffat på ett visst sätt;

"Idag är ju organisationsförändringar, arbetsutformning, psykosocial arbetsmiljö osv på var mans läppar. För 15 år sedan kunde man inte stava till självstyrande grupp. Tiden går. Idag kan man göra det som vi då pratade om. Jag tror det var viktigt med eldsjäl för att bryta väg under en historisk period. Det här du satsade på var unikt och fanns ingen annanstans. Så någonting har hänt under den här perioden och en annan har också varit med och dragit strån till denna stora stack. Summan av enskilda insatser gör att det som man måste kämpa för, som var okänt och som man fick slå knogarna blodiga för att folk skulle begripa för 15 år sedan. Det är allmängods idag. Så fort går det. Det är trösterikt ändå, att samhället kan lära sig. Det skapar glädje i mitt jobb att flera av de grundvariabler som jag uppfattar som riktiga, idag omfattas av många människor." (B)

"Rapporteringen från projektet var en inlaga i debatten mellan arbetsmarknadens parter. Vi ville polemisera mot en viss part eftersom vi bärs av andra värderingar. De hade varit väldigt profilerade i sina värderingar. Vi delade så att säga inte deras partsvärderingar. De var ganska offensiva i sina formuleringar. Det var viktigt för oss att profilera oss och göra det vi tyckte var rätt och riktigt. Våra formuleringar som 'demokratiska rättigheter' och 'stöd till lågstatusgrupper' ska ses som ett direkt resultat av den politisering som arbetslivet hade genomgått under de år sedan förskolet avslutades." (B)

"Det var väldigt svårt för mig som partsgubbe att gå och snacka med personalen. Det var den här reservationen, den reserverade misstänksamheten. Det enda möjliga sättet att arbeta var att via referensgruppen få idén att tränga igenom. Ofta på det sättet att man gjorde någon slags förändring och när den hade inträffat så begrep folk vad det var frågan om." (C)

- företags intressen;

Några aktörer (främst E, G, K och P) har tydligt verkat för att ta tillvara företags intressen. De talar i termer som; Effektivitet. Stå för genomförandefasen. Utveckling av ledarskapet. Företagsekonomi. Resursutnyttjande. Utöva chefskap. (Tema 46, 48, 49, 64, 66, 74 och 105).

Dessa aktörer ger det klaraste uttrycket för den Föreskrivande typen av läggning. Aktören företräder ett visst synsätt och intresse. Han påverkar sin omvärld utifrån ett bestämt sätt att förstå och tolka hur denna omvärld ser ut och bör förändras. Han utövar sitt inflytande genom proaktivt meningsskapande. Genom sina Reflektioner utövar han en indirekt form av Inflytande. Aktören försöker påverka andra personers förståelse och uppfattningar så att de, i nästa steg, kommer att verka i enlighet med de intressen som aktören tar tillvara;

"Motståndet mot förändringar kan vara stort. De kan tolka det som om vi gör förändringarna på jävulskap - men det är kanske inte helt adekvat. Jag kände att förändringarna i den här enheten var misslyckade på det sättet att de inte ville vara med. Jag tycker lösningen är bra, det är sättet att genomföra den som inte var riktigt lyckad. Man ska inte ha en färdig lösning. Det är bättre att successivt låta folk vänja sig vid förändringsidéer. Jag försöker att inte komma i alltför hårda kontroverser. Man ska inte slåss förrän det är någon idé att slåss. Det är bättre att komma tillbaka många gånger, för ju fler gånger du upprepar samma sak desto lättare är det att få in det sedan. Du måste ge människorna tid att tänka efter, man måste ge dem tid att smälta en del." (G)

"Jag vill aktivera människorna att tänka ekonomiskt. Jag har alltid i första hand verkat för företagets bästa. Allting som jag gör ska resultera i någonting som ger ett ekonomiskt resultat som är mätbart i ekonomiska termer för företaget. Hela min skola och yrkesroll ligger till grund för detta. Jag tycker att enhetschefen inte var riktigt tydlig vid utvecklingsarbetet. Han pratade med lite dubbla budskap egentligen. Han gav nog organisationen intryck av att det handlade om medbestämmande. I själva verket var det ju så att han hade ett enormt ekonomiskt tryck på sig. Men det talade han inte så mycket om. Det tycker jag var olyckligt." (K)

"Det finns flera skäl varför en chef ska engagera sig personligen i ett utvecklingsarbete såsom jag gjorde. Det markerar vikten av arbetet. Det tvingar mellanchefer att börja tänka i nya banor. Jag hade egna sakuppfattningar som jag ville driva. Jag utgick från en egen övertygelse och vilja. Chefpositionen är en position som ger kraft. Jag är så övertygad om att effektiv samverkan är bättre än individuella prestationer, att jag inte tvekar att gå in personligen då jag märker att en verksamhet inte följer detta." (P)

- intressegemenskap;

Många aktörer (B, D, E, F, G, H, I, K och P) ger uttryck för betydelsen av kollegor och andra personer, inom och utanför företaget, med vilka de delar ett syn- eller tankesätt, ett intresse, en värdering, en roll eller en situation. Denna gemenskap ger aktören ett stöd för att utöva Inflytande genom proaktivt meningsskapande. Gemenskapen hjälper honom att påverka andra människor utifrån den förståelse, de uppfattningar och de tolkningar som han omfattar.

Aktörerna talar i termer som; Tänka på samma sätt. Idéutbyte med kollegor. Nätverk. Bära med sig idéer. Flytta vidare. Många kontakter. Öppen för påverkan. Fria tyglar. Respons utanför företaget. Spridning. Prata. (Tema 13, 59, 69, 72, 73, 82, 85, 90, 103 och 104).

"Jag har många vänner professionellt och värderingsmässigt. Jag ingår i nätverk av olika slag." (B)

"Vi har en fin anda på avdelningen. De enda vänner man har egentligen är de kompisar man jobbar med där. Vi får ju stå ut med rätt mycket när vi är ute och arbetar. Det är ganska otrevligt men man blir ju hårdad. Du har arbetsledarna och personalen på ett håll, och företaget och cheferna som pressar åt motsatt håll. Och vår roll, det är ju att stå mittemellan. Så du måste ständigt fajtas åt två håll och gå på någon medelväg." (G)

"Det betyder mycket att arbeta tillsammans med människor som tänker på samma sätt, som har samma begreppsapparat. Jag börjar luta åt att det är viktigare att man har samma sätt att jobba med och tänka på problemen. Än att det är frågan om att ha samma värderingar. Med vissa människor kan jag sitta och tala om mina idéer i månader och de snappar ingenting. Och sedan kan en annan kille på tio minuter förstå precis allting." (H)

"Jag brukar nog försvinna vidare till nästa projekt när utvecklingen har hunnit så långt att kraften går åt till att försvara lösningen. Jag har många kontakter inom företaget som gör att man kommer att tänka på mig då någon ny uppgift dyker upp. Jag har försökt hoppa på de tillfällen där jag tror att jag kan få gehör för mina idéer." (H)

"Hör man någonting så är det bara att ta telefonluren och ringa, märkvärdigare är det inte. Även om vi inte bara pratar arbetsorganisation, så pratar vi ofta om produktionstekniska uppläggningar, och då träffar man och får kontakt med folk." (I)

"Jag blev matad med böcker om organisationsteori och sådant av min chef. Vi talade enormt mycket med varandra om sådana här frågor. Han var som ett paraply som skyddade hela tiden. Jag blev aldrig utelämnad någon gång och han fanns alltid där. Jag kunde alltid gå till honom och prata. De idéer som låg till grund för utvecklingsarbetet kom från X som var företagets chefsfilosof och som satt i ledningen. De kontakter jag hade med honom var mycket stimulerande. Jag blev väldigt glad vid ett tillfälle då jag hade gjort en del skrivningar som han bad att få kopiera." (K)

"Jag har lärt mig att tänka väldigt rationellt. Jag har en modell i huvudet när jag tänker mig affärsverksamheten. Modellen går igen, den handlar helt enkelt om ekonomistyrning. Jag har hittat ett mönster, ett lagbundet sammanhang. När jag talade med matematiker så var det här inte främmande för dem. Det var ett naturligt sätt att tänka för dem, mitt logiska sätt. Jag har kanske blivit så mycket teoretiker vid det här laget att jag är obegriplig för vanliga människor." (K)

- olika intressen möts och konfronteras;

Flera aktörer (särskilt B, F, H, K, L, M, N och P) ger uttryck för ett visst synsätt på förändringar. De betraktar förändringar som ett tillfälle då olika intressen möts och konfronteras. Aktörens uppgift är att se till att detta sker på ett konstruktivt sätt, ofta i en form av en förhandlingsprocess. Aktören själv kan företräda ett bestämt intresse eller en viss part, men kan också ha en medlande roll.

Dessa aktörer illustrerar hur en aktör kan medverka i proaktivt meningsskapande. Aktörens ambition är att komma fram till en linje i utvecklingsarbetet som ska vara styrande för förändringarna. Detta sker företrädesvis genom samtal mellan representanter för olika intressen. Samtalen sker före det att eventuella förändringar inträffar.

Aktörerna talar i termer som; Balansera idéer och värderingar. Ständigt fråga. Veto-rätt för parterna. Bråka mycket. Förankring. Sanktion och legitimering i ledningen. Policy. Filosofi. Regelsystem. (Tema 2, 3, 10, 71 och 86).

"Mina erfarenheter har lärt mig att man måste ha strukturella förändringar på högre nivåer, för att kunna göra förändringar på lägre nivåer. En av slutsatserna från försöket var att det krävs sanktionering och legitimering uppifrån för att kunna driva försök på lägre nivå." (B)

"Det är särskilt viktigt med en explicit policy, som visar vart vindarna blåser. Det är ledningen som bestämmer vad som är viktigt att verka för i olika tider. Likaså kan beskyddare i ledningen för ett utvecklingsarbete skapa ett indirekt tryck. Förändringsarbeten är så ömtåliga - de klarar inte en yttre granskning också. Utan den får komma efteråt. En viktig del i förändringsarbetet är också att skapa regelsystem. Att styra upp med regler som kan accepteras av alla parter." (F)

"Det finns en fara i att betrakta framtagandet av organisationen som en demokratisk process. Man får med alla möjliga grejor som inte hänger ihop organisatoriskt. Jag tror att det är bra att låta vägen växa fram i en sådan process. Men sedan när man har en linje så ska man köra den." (H)

"Vi hade en speciell partsammansatt grupp för arbetsorganisatoriska frågor. Det var ett jävla gaggande i början. Det tog ett halvår innan vi började tala samma språk. Vi förstod helt enkelt inte varandra, vi la olika betydelser i samma ord. Vi hade så olika bakgrund och la också olika värderingar i orden. Efter ett halvårs pratande kunde vi börja förstå varandra och kunde börja formulera mål för arbetsorganisationen." (I)

"I den administrativa handboken redovisade vi filosofin bakom enhetens organisationsstruktur. Sådan normer som vi hade kommit överens om i ledningsgruppen. Handboken har många bilder och grafiska framställningar för då förstår folk mycket bättre." (K)

"Vid förändringar så ska man först involvera många och ge mycket information. Men sedan i slutändan så är det ledningen som fattar beslutet. Om man ska lyssna på alla så kommer man aldrig till något beslut. I slutändan måste man alltid köra över några och det klarar man inte om det ska vara många med i beslutsfattandet. Vi hade aldrig kommit så långt i våra beslut om inte besluten hade fattats så här. På något sätt går jag väl på det här med representativ demokrati. Representeranter bestämmer och det går att fatta snabba beslut." (N)

"Jag har eller skaffar mig en egen klar uppfattning om en lösning eller lösningsriktning. Jag betraktar den som ett antagande eller som en hypotes och driver den hårt. Det sker främst genom att ställa frågor som tvingar de berörda till tankar och resonemang. Det gäller då att ta tillvara på de reaktioner och det motstånd som förändringar alltid möter. Det ska tas tillvara som resurser som troligen modifierar mitt antagande. Under den här processen medverkar olika representeranter. Genom sin involvering blir de ägare och sedan säljare till andra personer, av de slutsatser som dras. Processen har först en öppen fas där många idéer bryts. Men sedan när man har kommit fram till en lösning som ska provas, då håller man relativt hårt fast vid den tills den har fått en rejäl chans." (P)

- samtal för proaktivt meningsskapande;

Jag har låtit empiriska data illustrera ett antal inslag i den Föreskrivande typen av läggning: att företräda personalens intressen, att verka för överordnade intressen, att ta tillvara företagets intressen, att stödja sig på en intressegemenskap, samt, att se på förändringar som ett tillfälle då olika intressen möts och konfronteras. De belyser, på ett eller annat sätt, hur aktören försöker påverka hur omvärlden och förändringar i denna ska tolkas. Aktören utövar ett Inflytande genom att påverka andra personers meningsskapande. Han agerar med hjälp av sina Reflektioner.

Aktören med den Föreskrivande läggningen medverkar i proaktivt meningsskapande genom samtal med andra personer. Samtalen berör hur omvärlden ser ut samt hur den bör se ut och förändras. I samtalen kan aktören kommunicera sina Reflektioner, och därigenom påverka de andras förståelse, uppfattningar och tolkningar. Samtalen sker företrädesvis före det att eventuella förändringar inträffar. Personerna kan då påverkas så att de verkar för förändringar som ligger i linje med de intressen som aktören försöker ta tillvara.

Följande fraser ur citaten ovan kan illustrera hur aktören, genom sina samtal, medverkar i proaktivt meningsskapande: "ge röst", "få yttra sin mening", "idag kan vi göra det som vi då pratade om", "inlaga i debatten", "få idén att tränga igenom", "upprepa samma sak", "tid att smälta", "ständigt fråga", "idéer bryts", "aktivera människorna att tänka ekonomiskt", "markera vikten", "få mellanchefer att börja tänka i nya banor", "tänker på samma sätt", "få gehör för mina idéer", "träffar", "får kontakt", "talade enormt mycket", "legitimering uppifrån", "explicit policy", "låta vägen växa fram", "tala samma språk", "skulle vara våra normer" och "ge mycket information".

- förändringar i metoden;

Detta avsnitt har syftat till att illustrera hur framför allt Demonstratörens agerande kan förklaras av hans Föreskrivande typ av läggning. Jag har påpekat att de flesta aktörer, oavsett den metod med vilken de främst agerar, har inslag av en sådan personlig läggning. Speciellt har jag lyft fram hur denna typ av läggning tar sig uttryck i

att aktören medverkar i proaktivt meningsskapande. De empiriska data indikerar att detta inslag förbättrar aktörens möjligheter att förändra och vidareutveckla sin metod för aktörsskapets utövande.

Min slutsats är att detta beror på aktörens vilja och förmåga som tänkande varelse. Hans personliga läggning kännetecknas av stilen Reflektion. Därigenom ökar hans möjligheter att fortlöpande lära sig av sina erfarenheter och att hela tiden låta lärdomarna påverka sitt agerande. Särskilt om han samtidigt också är en handlande varelse, präglad av stilen Handlande. Aktörens medverkan i meningsskapande hjälper honom att bli medveten om och lära sig att hantera Förändrings- och Lärandedilemmorna. Genom sina samtal involverar han fler personer och ökar graden av öppenhet i utvecklingsarbetet.

Observatören och andra aktörer med den Förklarande läggningen

I kapitel 5 beskrev jag hur Adam och några fler aktörer (B, C, och M) i stor utsträckning har agerat med metoden Observation. Jag ska nu belysa hur samtliga dessa Observatörer (särskilt A, B och C), och några andra av de studerade aktörerna (främst D, H, K och N), ger uttryck för den Förklarande typen av personlig läggning. Denna läggning kan således bidra till att förklara varför en aktör agerar med metoden Observation.

Bland de nämnda aktörerna ingår fyra av de fem aktörer (A, B, C, J och K) som skriftligen har dokumenterat de utvecklingsarbeten i vilka de har varit engagerade. Att aktören skriver om sina erfarenheter och lärdomar, anser jag vara en indikation på den Förklarande typen av personlig läggning. Aktören har tolkande hållning. Genom sina Reflektioner tar han ett ansvar för hur utvecklingsarbetet kan beskrivas, förstås och förklaras. Han medverkar i meningsskapande.

Bland de nämnda aktörerna ingår också de (A, C, H och N) som, enligt P-B-formuläret (se ovan), uttrycker en Reflekterande och/eller Teoretisk stil som problemlösare och beslutsfattare. Den aktör vars P-B-stil kännetecknas av ändpunkten Reflekterande, kan i frågeformuläret ha markerat adjektiven "långsam", "inåtvänd", "raddhågsen", "avvaktande" och "förtänksam". De adjektiv som beskriver den Teoretiska ändpunkten är "teoretisk", "abstrakt", "idé- och teoristyrd", "filosofisk" och "framåtblickande". Jag anser att resultaten av P-B-formuläret, indikerar att dessa aktörer har en Förklarande typ av läggning.

De teman (16, 27, 62 och 104) och citat som tidigare har fått illustrera aktörens sätt att tillgodose behovet av Delaktighet genom stilen Reflektion, ger även underlag för en tolkning i termer av den Förklarande typen av läggning. Det gäller också ett par av de teman (77 och 101) som redovisades under rubriken Delaktighet genom attityden Ansvarstagande. Dessa data belyser hur en aktör med den Förklarande läggningen tillgodoser sitt behov av Delaktighet genom Ansvarstagande och Reflektion. De tydliggör också att han är orienterad mot utvecklingsarbetets förlopp och mot den tolkade verklighetsnivån;

"Det var en sådan där fin händelse där man plötsligt gör en aha-mässig upptäckt. Så att skeendet med ens blir begripligt." (A)

"Teorierna ger ett analytiskt verktyg för att snabbt kunna begripa en situation." (B)

"Jag kan förklara saker som är komplicerade på ett någorlunda enkelt sätt." (C)

- medverkan i retroaktivt meningsskapande;

Granskningen av den Förklarande läggningen syftar till att särskilt belysa aktörens medverkan i meningsskapande, främst retroaktivt meningsskapande. Aktören tar ett ansvar för hur verkligheten kan förstås. Genom sina Reflektioner tolkar han innebörden i de förändringar som sker och har skett. Han föreslår hur ett utvecklingsarbete och dess resultat ska beskrivas och förstås. Aktören är engagerad i att lära av det som sker i praktiken. Han förklarar för sig själv och för andra hur förändringar "make sense".

Aktören följer således förändringsförloppet och agerar på tolkningsnivån. Han engagerar sig i hur han själv och andra personer tolkar och uppfattar omvärlden och förändringar i denna. Hans medverkan i retroaktivt meningsskapande består i att han begrundar, återspeglar, benämner, funderar och spekulerar över vad som händer i det utvecklingsarbete i vilket han är involverad.

Med hjälp av citat ur de teman som redan nämnts samt några ytterligare (1, 11, 21, 22, 26, 28, 34, 37, 50, 67, 72, 90, 92 och 94), fortsätter jag att belysa aktörernas Förklarande läggning och deras medverkan i meningsskapande. Aktörerna uttrycker sig i termer som; Prata. Spridning. Seminera. Stötta människor i att göra sig förstådda. Reflektera. Gemensam kunskap och terminologi. Skapa och benämna verkligheten. Förändra först och prata sen. Föra snacket vidare. Göra synligt. Öka medvetenheten. Tolk för situationen. Göra begripligt. Symbol. Innebörden. Förstå. Skriva. Förklara. Aktionsforskning. Intellectuella samtal. Sätt att tänka och känna. Identifiera. Lärande.

"Vi blev något slags symboler för att det skulle ske någonting. Genom att vi ständigt frågade och var där med vår blotta existens så tror jag att processen kom att fortleva. Vår uppgift var dels att dokumentera vad folk gör för något helt enkelt, dvs sprida kunskaper, och dels deltaga och kanske komma med lite råd och förslag i utvecklingsarbetet. Men då på uppdrag av de som har ansvaret för utvecklingsprocessen." (A)

"Vad som skedde i projektet kan jag inte skilja från min egen utveckling. Jag lärde mig hemskt mycket om arbetsorganisation och vilka organisationsmöjligheter det finns i en sådan miljö. Och en djupare förståelse för vad det här med autonoma grupper betyder för något. Det är många kunskaper som har kommit till och vad vi har lärt oss har vi i viss mån kunnat dela med oss av också. Det håller vi fortfarande på med, att dra ut och sprida lärdomarna." (A)

"Vi levde mycket på avdelningen, därför att det var vår stil. Vi snackade mycket, vi lärde oss jobben, vi gick på personalklubben osv. Det var ett sätt för oss att jobba för att försöka identifiera och begripa hur de anställda hade det. En antropologisk touch, att leva sig in i deras förhållanden." (B)

"Det här socialpsykologiska kunskapsfältet innebär att jag får reflektera över de sociala och psykologiska mekanismer som styr våra liv. Jag tycker det är fascinerande och roligt, och det svarar förmodligen mot något behov av självreflektion som jag har och njuter av." (B)

"Det är de anställdas upplevelser och erfarenheter i organisationen som ständigt påverkar och formar deras kunskaper och deras sociala verklighet. Organisationen kan inte ses som en tabula rasa, utan erfarenheter ligger alltid med och påverkar kulturen i nuet. Speciellt viktiga är sådana erfarenheter från kritiska situationer, t ex då det varit konflikter mellan de anställda och företaget. Det såg jag i försöket. Det här monteringsbordet stod som en symbol för personalens vilja och rätt att själva experimentera. Det fanns en stark innebörd. Det blev en viktig händelse för oss att begripa och som också företagsledningen förstod." (B)

"Vi tyckte alltså att det var viktigt att plocka fram de kunskaper som fanns lokalt. Vi var med i den dialogen. Sen fanns det väl dem bland personalen som tänkte att vi begrep vissa saker bättre än dom. Det kan man väl säga att vi gjorde i den meningen att vi hade en bättre överblick över många fenomen. Men å andra sidan kan man tycka att människor faktiskt är experter på sin egen verklighet. När det gäller psykosociala förhållanden så kan du inte göra dig till tolk för situationen, utan den måste hela tiden definieras av den enskilde. Det här förstår människor efter ett tag när man snackar med dem. De begriper att jag har en kunskap som ligger på en nivå, men att de själva har bitar av verkligheten som inte jag förstår. Det förstår det genom att vi ställer frågor till dem som alltid måste te sig som frågor från en utomstående." (B)

"Det finns flera exempel på hur människor i företaget nu efteråt har hört av sig till mig. De säger att de med tiden har förstått att jag hade en betydelse för dem som människor. De säger att det sätt som jag tänkte och kände kring olika förhållanden i företaget, så väl fångar vad de också känner." (K)

"Mitt synsätt är att man ska göra den anställdes bidrag synligt för honom, så att han ser att han är den där länken i en kedja. Ledningens uppgift är att göra synligt hur hans bidrag leder till företagets framgångar." (K)

"Jag utvecklade mig själv enormt mycket under utvecklingsarbetet. Då menar jag tankemässigt, där det innebar ett riktigt språng för mig. I början var jag intresserad av rent undervisningstekniska aspekter. Hur man kan få folk att förstå, medel och material för detta. Vad jag kom på var att detta med undervisning är ett sätt att få människor att se annorlunda på sin uppgift. Inte bara att lära sig 'saker'. De fick en förstärkning att de klarar annat också. Plötsligt förstod de. Det handlar om de möjligheter de har som individer. Det var inte innehållet i kurserna som hade störst betydelse. Utan detta med initiativ, att man kan ta initiativ och uträtta något. Jag upptäckte under utvecklingsarbetet att alla människor är utvecklingsbara. Det står ju i alla skolböcker. Men här kom jag själv till den insikten. Och det är den insikten som är min plattform. Det handlar om ett förhållningssätt, nämligen den att människor ska förstå. Jag tror att alla människor vill veta mera. De behöver veta mera för att förstå samband." (N)

- samtal för retroaktivt meningsskapande;

För att kunna förmedla sina Reflektioner och tolkningar till andra personer, krävs det att aktören engagerar sig i någon form av samtal. En form av samtal är att skriftligen dokumentera och sprida sina erfarenheter och lärdomar från det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet. De studerade aktörerna har också i stor utsträckning varit engagerade i att muntligen samtala om sina erfarenheter och Reflektioner. De har fört samtal med personer såväl inom som utanför den enhet och det företag som omfattades av utvecklingsarbetet.

Med de fortsatta citaten, vill jag speciellt belysa hur Observatören och andra aktörer med den Förklarande läggningen, engagerar sig i samtal under och efter utvecklingsarbetet. Genom sina samtal medverkar aktören i retroaktivt meningsskapande;

"Jag tycker alltid att det är väldigt roligt att skriva och få någonting klart. Att göra en rapport. Det handlar om att få saker och ting att stämma överens. Det här hänger ihop, man får en förklaring. Så tycker jag att jag kan visa andra 'hur det är'. Att återskapa ordning ur kaoset. En känsla av att ha gjort någonting, jag har skapat något som är bra." (A)

"Vi hade ett utvärderingssammanträde med företagsledningen och olika inblandade intressenter. Där vi tillsammans skulle värdera vad som hade skett i försöksenheten. Man beslöt sig för att se utvecklingsarbetet i positiv dager. Det mötet var en kritisk händelse som visade att förändringsinsatserna, de här idéerna hade segrat. Då tyckte man väl också att de här idéerna skulle ha en chans att slå rot hos de andra som var med på mötet också." (A)

"Sitta hemma på kammaren, ha utbyte med andra teoretiker, skriva och reflektera över det jag är med om. Jag tycker mycket om att skriva. Genom det jag skrev om det här försöket så fick det ett väldigt genomslag. Ett genomslag som inte stod riktigt i proportion till andra försök eller vad vi faktiskt hade genomfört." (B)

"Det var just att leva i de här långa förloppen och att leva nära folk. Det tycker jag gav kunskaper som har varit väldigt viktiga för mig. Som har gjort det lätt för mig att komma nära andra människor som också har jobbat i förändringsförlopp. Det har till och med blivit en risk att jag utgår för mycket från erfarenheterna från detta projekt när jag pratar med andra. När jag hållt föredrag och liknande. Det har då varit väldigt lätt att knyta an till det här." (B)

"Jag tror att vi skulle ha haft mer seminarier och bearbetat erfarenheterna tillsammans. Intellectuellt och framför allt på ett öppet och ärligt sätt." (B)

"När man träffas och pratar om försöket efter ett antal år, så noterar man det inte som något anmärkningsvärt. Har man inte varit med från början i förändringsprocessen, då har man inte upplevt förändringen och tycker inte det är något märkvärdigt. När man sedan försöker förklara varför det är på det sättet hamnar man i förklaringar typ 'det ligger i tiden'. När försöket höll på så är det möjligt att förändringarna kändes så pass naturliga och så pass små att de inte var något att notera. När man då skulle ut och informera människorna i företaget var det var för typ av förändringar, var man tvungen att prata med en terminologi och en teoribildning som låg över deras huvuden. Därför tog de inte tills sig det alls. Utan vad de accepterade var konkreta handfasta förändringar, och när förändringar hade skett så hade de glömt bort att det var en förändring efter tre veckor. Min roll var viktig men jag undrar vad jag egentligen har gjort. Jag snackade runt med människor och försökte se efter vad det är som har hänt. Ibland hade det hänt något, men ofta hade det inte hänt något. Det gick ju så långsamt framåt. Men något som jag fick lära mig var att det egentligen handlade om att i det här gänget som arbetade med försöket, bygga upp en gemensam kunskap och en gemensam terminologi. Min uppgift var alltså att för den här gruppen förklara hur saker och ting kunde se ut, men att jag inte var den som visste hur det skulle se ut." (C)

"Idéspredning kan ske genom att bara sitter tillsammans. Jag kom att sitta i samma kontorslandskap som de som höll på med att utveckla den stora X-idén. Jag hörde hela tiden deras dialog och var med i några marginella sammanhang." (H)

"I sökandeprocessen kommer jag ofta fram till något som är en frustration för mig. Men om man då sätter sig ner med det här som man upplever som en frustration, och söker sig fram till något så får man en konklusion. Jag skriver mycket om mina erfarenheter, jag har lådor med dokumentation. Jag började skriva när X slutade och jag inte hade någon att prata med, för det var då precis som de här frustrationerna kom. Då skrev jag precis hur jag tänkte och kände, för då kom jag ur det och kunde jobba vidare. Och det har varit väldigt nyttigt för mig att gå och titta på nu senare. När man hittar bilder är det inte så svårt att förstå saker. Att få förklaringar till det som händer. Då behöver man inte vara blockerad och irriterad på människor, utan man ser att det beror på andra saker. Då kan man själv gå vidare. Det är inga problem när man själv har fått en förklaring. Där har det förut varit väldigt skönt att ha X att prata ihop sig med. Nu i dagsläget vill jag omsätta mina idéer, jag vill ställa mina kunskaper och erfarenheter till förfogande för andra. Där har jag också ett starkt behov av samtalspartners, lite hjälp att prata ihop hur jag ska göra med de här grejerna." (K)

- förändringar i metoden;

Detta avsnitt har syftat till att illustrera hur framför allt Observatörens agerande kan förklaras av hans Förklarande typ av läggning. Jag har redovisat hur de aktörer som i stor utsträckning tillämpar metoden Observation, men även en del andra aktörer, kännetecknas av denna typ av läggning. Jag har särskilt lyft fram hur den Förklarande läggningen tar sig uttryck i att aktören medverkar i retroaktivt meningsskapande.

Som jag tidigare har angivit, tycks medverkan i meningsskapande förbättra aktörens möjligheter att förändra och vidareutveckla sin metod. Min slutsats är att detta beror på aktörens vilja och förmåga till Reflektion. Den aktör som medverkar i retroaktivt meningsskapande, tycks ha större möjligheter att vidareutveckla sin metod, än den aktör som medverkar i proaktivt meningsskapande. Min förklaring till detta, är att aktören agerar med attityden Ansvarstagande istället för attityden Inflytande. I de samtal, i vilka meningsskapandet sker, underlättar denna attityd hos aktören att fler personer involverar sig och att graden av öppenhet ökar. Detta för också med sig att han får goda möjligheter att fortlöpande lära sig av sina erfarenheter och att hela tiden låta lärdomarna påverka sitt agerande.

Kapitel 8. Från en studie av aktörsskap till nyfikenhet på meningsskapande

I detta avslutande kapitel presenterar jag slutsatser från studien. Jag sammanfattar mina lärdomar och lyfter fram de begrepp som genomsyrar avhandlingen. Lärdomarna ligger dels i de svar som jag har kommit fram till på studiens fyra forskningsfrågor, dels i de nya frågor som studien har genererat och gjort mig nyfiken på.

Jag formulerar slutsatserna normativt och riktar dem i första hand till olika slags aktörer, eller potentiella aktörer, i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. De ger förslag till fortsatt forskning och praktik. Jag försöker relatera dem till vad vi tidigare vet om aktörsskap, vilket redovisades i kapitel 2, och diskuterar hur studiens resultat kan bidra till den kunskapen.

Vad aktören bör veta om aktörsskap: det är krävande

I arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten är det vanligt att enskilda personer medverkar med ett starkt personligt engagemang. De utmärker sig som eldsjälar och får ofta stor inverkan på utvecklingsarbetenas genomförande och effekter. Den person som engagerar sig för att påverka ett arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete, möter emellertid svåra problem. Han möter dilemman som han fortlöpande måste hantera på bästa möjliga sätt, dels ett Förändringsdilemma, dels ett Lärandedilemma. Aktören bör se utvecklingsarbetet, både som ett medel för att förändra arbetsorganisationen och som ett tillfälle för lärande. Det kräver att han hela tiden väljer, avväger och balanserar mellan olika ansatser för förändring och lärande.

Att en aktör engagerar sig, kan förklaras av hans behov av delaktighet. Han kan nämligen tillgodose detta behov genom att utöva inflytande på och ta ansvar för den arbetsorganisatoriska utvecklingen. Det blir intressant mot bakgrund av att det ofta ligger demokratiserande ambitioner bakom det utvecklingsarbete i vilket aktören medverkar. På så sätt syftar utvecklingsarbetet till att öka möjligheterna till delaktighet för den personal som berörs. Av detta följer, att aktören kan tillgodose sina egna behov av inflytande och ansvarstagande, genom att försöka öka möjligheterna till inflytande och ansvarstagande för andra människor.

I det ögonblick som en enskild person bestämmer sig för att påverka ett sådant demokratiserande utvecklingsarbete, stöter han dock på problem. Han vill gärna, och kan också behöva, vara aktiv och offensiv för att påverka de arbetsorganisatoriska förändringarna. Samtidigt är hans föresats, och bör vara, att den berörda persona-

len, i största möjliga utsträckning, ska hantera utvecklingen själv. Det innebär att han behöver balansera Styrande och Stödjande förändringsansatser mot varandra. Till detta kommer att aktören, som ett inslag i det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet, ska underlätta lärandet om arbetsorganisation och utvecklingsarbete, både för dem som är direkt berörda av utvecklingsarbetet och för en vidare krets av intressenter. Det betyder att han behöver avväga lärandeansatser som betonar Upplevelser för de berörda, mot ansatser som betonar Förmedling av idéer, erfarenheter och lärdomar.

För att kunna hantera dessa dilemman, krävs att aktören ser dem, blir medveten om dem och tänker på hur han ska möta dem. I många fall kan aktörens agerande förstås i termer av att han har förkärlek för en viss förändringsansats, Styra eller Stödja, och förkärlek för en viss lärandeansats, Uppleva eller Förmedla. Jag har beskrivit detta som att aktören agerar enligt någon av fyra grundläggande metoder: Innovation, Demonstration, Deltagande eller Observation. Innovation står för att aktören agerar med förkärlek för ansatserna Styra och Uppleva, Demonstration för att han agerar med förkärlek för Styra och Förmedla, Deltagande för Stödja och Uppleva, och Observation för Stödja och Förmedla. Att hantera Förändringsdilemmat och Lärandedilemmat, innebär emellertid att aktören fortlöpande kan tillämpa de ansatser för förändring respektive lärande, som är lämpliga beroende på hur situationen ser ut och förändras. Det kräver stor kompetens hos aktören, en kompetens av såväl praktisk som reflekterande/teoretisk natur.

I kapitel 2 beskrev jag hur man brottas med en paradox inom organisationsutvecklingen (OU) och aktionsforskningen. Paradoxen uppstår när någon agerar i en förändrarroll, men samtidigt vill att de som berörs ska definiera och lösa sina problem själva. Min förhoppning är att jag med denna studie kan bidra till en ökad förståelse för innebörden i denna paradox, och med kunskap om hur förändrare/aktörer i praktiken försöker hantera den. Studien visar hur paradoxen kommer till uttryck för aktörer i arbetsorganisatoriska utvecklingsarbeten med demokratiserande syften, och erbjuder ett antal begrepp för att beskriva och tydliggöra detta. Med stöd i empiriska data, utvecklar och presenterar jag begrepp för hur aktörerna har mött och kan möta paradoxen i sitt agerande. Studien klargör hur krävande det är att vara aktör. Dess resultat visar att aktörsskap kräver en speciell expertis och kompetens.

Aktören bör lära av sina erfarenheter

Aktörens entusiasm är en nödvändig men inte tillräcklig förutsättning för att han ska kunna främja förändring och lärande genom sin medverkan i ett utvecklingsarbete. Han bör vara öppen för de erfarenheter som han gör under utvecklingsarbetet, fortlöpande ta vara på dem och låta dem påverka sitt fortsatta agerande och sin förståelse för sitt aktörsskap. Detta egna lärande underlättas av en benägenhet, vilja och förmåga till reflektion hos aktören. Genom att reflektera klär han sina erfarenheter i meningsfyllda ord och begrepp. Hans lärande underlättas också av de möjligheter aktören har att göra detta med stöd av, och tillsammans med, andra personer.

En brinnande entusiasm ger aktören kraft att vara eldsjäl, kraft att personligen engagera sig starkt i ett arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. Men entusiasmen medför också en risk. Det starka engagemanget kan utgå från en Handlande eller Missionerande typ av personlig läggning, vilket betyder att aktören har en stark benägenhet för handling. En sådan läggning innebär också att han har bestämda föreställningar om hur arbetsorganisationen bör förändras. Risker är då att aktören inte är öppen för hur situationen ser ut och för de konsekvenser som hans agerande för med sig. Han har svårt att förändra sitt agerande i takt och överensstämmelse med hur situationen förändras, svårt att se och lära sig att hantera Förändringsdilemmat och Lärandedilemmat. Situationer i vilka de två dilemmorna ger sig tillkänna, leder snarare till att aktören hemfaller till att utnyttja färdiga tekniker, än att han utvecklar mer genomtänkta strategier för sitt agerande.

I likhet med min inledande slutsats, har denna karaktären av ett varningens ord till eldsjäl i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. Det starka engagemanget kan, förstärkt av den dynamik som uppstår under ett utvecklingsförlopp, bära iväg med en eldsjäl så att han varken bidrar till att uppnå målen med utvecklingsarbetet eller främjar sitt eget lärande. Han riskerar istället att bränna ut sig. Min slutsats är att aktören bör lägga stor vikt vid sitt eget lärande. Att aktören utvecklar sin egen kompetens och förståelse, bör ses som en integrerad del i hans medverkan i ett utvecklingsarbete. För att en sådan utveckling ska vara möjlig, krävs det att aktören får ta del av andra personers iakttagelser och synpunkter, och att han kan ta emot dessa på ett konstruktivt sätt. Det kan annars vara svårt för honom att se de dilemmorna i vilka han själv är involverad, och förstå hur han själv bidrar till dem.

I kapitel 2 tog jag upp forskningen om sk förändringsmästare. Studien visar att aktörer i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete helst bör utveckla det slags mästerliga kompetens som Schön (1983) beskriver med epitetet "The Reflective Practitioner". Den aktör som löpande hanterar både Förändringsdilemmat och Lärandedilemmat, och som fortlöpande lär av sina erfarenheter, kallar jag därför Den Reflekterande Praktikern. Jag tror att min studie kan bidra till en ökad förståelse för hur aktörens kompetens kan utvecklas med hjälp av de erfarenheter som han gör under aktörsskapets utövande. Till stöd för detta, har jag bl a identifierat sådana situationsfaktorer i utvecklingsarbete som tycks bidra till att aktören ställs inför kritiska vägval. Studiens resultat ger också idéer och uppslag om åtgärder för att underlätta aktörens utveckling och lärande. Jag föreslår t ex att aktören tränar upp sin förmåga att föra svåra samtal, att han skaffar sig en samtalspartner med vars hjälp han kan bearbeta sina erfarenheter och formulera sin förståelse för det egna aktörsskapet, samt att han tillsammans med andra aktörer skapar sig möjligheter till erfarenhetsutbyte och gemensam reflektion.

Aktören bör agera utifrån en gränsroll

Både för att främja lärande och för att främja förändring, bör aktören agera utifrån ett slags gränsroll. För sin egen del bör han inta en position på gränsen till den företagsenhet i vars utvecklingsarbete han medverkar. Han behöver också hantera enhetens gränser mot sin omgivning.

Det senare följer av att en enhet som bedriver ett arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete, alltid påverkar och påverkas av sin omgivning, särskilt av andra enheter inom företaget och av företagets ledning. Aktören måste agera med hänsyn tagen till dessa beroendeförhållanden. Eftersom utvecklingsarbetet syftar till ett lärande som även ska omfatta omgivningen, bör aktören inte isolerat engagera sig i enhetens interna upplevelser och utveckling. En gränsroll innebär att han försöker underlätta förmedlingen av idéer, erfarenheter och lärdomar till och från enheten, samtidigt som han skyddar enheten från att bli alltför störd i sitt inre arbete.

Aktörens egen gränsposition gentemot enheten, följer av att utvecklingsarbetets primära syfte normalt är att förändra enhetens arbetsorganisation. Det medför att aktören måste hantera beroendeförhållandet mellan sig själv och enheten, dvs de personer som berörs av eventuella förändringar. Han bör inte ställa sig helt utanför enheten, i en förändrarroll i vilken han ensidigt försöker påverka arbetsorganisationen. I så fall blir inte den berörda personalen delaktig i förändringarna. Men han bör inte heller eftersträva en roll, i vilken han aldrig, på något sätt, aktivt påverkar och driver den arbetsorganisatoriska utvecklingen. I så fall blir det kanske aldrig några förändringar. Han behöver ha en fot inne i enheten och en fot utanför.

Aktörens möjligheter till en gränsroll, bestäms till stor del av den formella relation han har till enheten och företaget, dvs om han är chef, om han har en nära koppling, eller, om han är externt anlitad. Men givet denna relation, har varje aktör också vissa möjligheter att själv forma sin roll. Genom att agera utifrån en gränsroll, kan aktören lättare lära sig att hantera Förändrings- och Lärandedilemmorna. Han bygger upp en repertoar av förändrings- och lärandeansatser, mellan vilka han medvetet kan välja, avväga och balansera. Aktören utvecklar mer genomtänkta strategier för sitt agerande. De yttrar sig i att han inte själv genomför alla de åtgärder för förändring och lärande som tycks vara lämpliga. Istället agerar han i stor utsträckning genom att möjliggöra, lägga tillrädda betingelserna för, underlätta och se till att andra personer kan svara för många åtgärder. Det innebär t ex att;

- Aktören påverkar det sätt på vilket utvecklingsarbetet bedrivs, snarare än förändringarnas innehåll.
- Aktören involverar fler, och framför allt rätt och relevanta, personer i utvecklingsarbetet.
- Aktören ökar och bemästrar graden av öppenhet i utvecklingsarbetet, bl a genom att själv agera i en roll som grindvakt.
- Aktören har ett stort kontaktnät och flyttar omkring mellan olika utvecklingsarbeten och enheter.
- Aktören skapar möjligheter för de personer som är involverade i utvecklingsarbetet att ha ett ömsesidigt utbyte av idéer och erfarenheter med externa personer.
- Aktören driver sina egna idéer på ett sätt så att de hålls öppna för gemensam granskning och stimulerar andra personer till att generera alternativa idéer.

Inom den aktionsforskning som refererades i kapitel 2, vet man hur svårt det är att sprida innovativa förändringar och lärdomar, bl a på grund av att den enhet som visar upp framgångar väcker motstånd i sin omgivning. Aktionsforskare tillämpar, i likhet med OU-konsulter, en förändringsstrategi som innebär att människor i största

möjliga utsträckning ska lösa sina arbetsorganisatoriska problem själva. Under senare år har det vuxit fram strategier i vilka lärande betonas allt mer, både lärande för dem som direkt berörs av ett utvecklingsarbete och för andra intressenter. Ambitionen att skapa "arenor", "nätverk" och "infrastruktur för utveckling", ger uttryck för ett nytt sätt att tänka på förändring och lärande (se bl a Gustavsen, 1986). Den tidigare tanken var att förändringar först skulle äga rum i lokala förändringsarbeten. Därefter skulle lärande ske genom att sprida lösningar, erfarenheter och lärdomar från dessa. Jag tolkar de nya strategierna som att förändring och lärande är två mål för arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete som måste hanteras samfällt.

Jag hoppas att min studie kan lämna ett bidrag till den fortsatta utvecklingen och tillämpningen av dessa förändrings- och lärandestrategier. De begrepp som jag har utvecklat och presenterat i avhandlingen, bygger uttryckligen på att aktören har att se och hantera utvecklingsarbetet, både som ett medel för förändring och som ett tillfälle för lärande. Min slutsats att aktören bör möjliggöra förändring och lärande utifrån en gränsroll, ligger väl i linje med de arbetsformer som prövas i den framväxande aktionsforskningen. Studien bör därför kunna bidra såväl till att i praktiken vidareutveckla dessa arbetsformer som till att bättre kunna förstå och beskriva dem.

Studiens resultat visar att aktören behöver kompetens och förhållningssätt, som till viss del har uppmärksamats inom aktionsforskningen, men framför allt har behandlats inom OU, i forskningen om sk förändringsmästare och inom pedagogiken. Aktören bör, som jag redan har berört, ha en god förmåga att föra svåra samtal och att utveckla denna kompetens hos andra människor. För att kunna underlätta samtal under tiden som dessa pågår, behöver han också interpersonell kompetens, processfärdigheter och pedagogisk expertis, dvs en förmåga att etablera och agera i "pedagogiska situationer" (Jansson, 1976).

Aktören bör medverka i meningsskapande

De personer som berörs av och är involverade i ett arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete, lär sig genom att tilldela mening till de erfarenheter som de gör under utvecklingsarbetet. Att lära innebär att de klär sina erfarenheter i meningsfyllda ord och begrepp. På samma sätt är deras uppfattning om hur arbetsorganisationen ser ut och bör förändras, ett uttryck för den mening som de skapar av händelser, situationer och förhållanden i företaget och enheten. Den aktör som medverkar i ett utvecklingsarbete, bör ta tillvara, använda och vidareutveckla sin förmåga att underlätta detta meningsskapande. Det sker genom samtal före, under och efter utvecklingsarbetet.

Resultatet av min studie, föreslår att aktören framför allt bör medverka i retroaktivt meningsskapande. Det står för att han hjälper personer att beskriva, tolka och förstå det utvecklingsförlopp som pågår eller har pågått, och de förändringar som inträffar eller har inträffat. På så sätt möjliggör han ett lärande, inte bara för sig själv, utan även för de direkt berörda och för utomstående. Om aktören medverkar i proaktivt meningsskapande, finns det inte lika goda förutsättningar för ett öppet och gemensamt lärande. Det beror på att aktören försöker påverka de andra personernas uppfattningar och förståelse utifrån ett visst bestämt intresse.

Jag har ovan dragit den slutsatsen, att aktörens benägenhet, vilja och förmåga att reflektera, ökar hans möjligheter att lära av sina erfarenheter och vidareutveckla sitt agerande. Om hans engagemang i utvecklingsarbetet utgår från en Förklarande eller Föreskrivande typ av personlig läggning, tillgodoser han sitt behov av delaktighet genom att agera som en tänkande varelse. Under utvecklingsarbetet engagerar han sig i hur arbetsorganisationen och förändringarna i denna tolkas, förstås och uppfattas. Han för samtal om detta med de personer som berörs av utvecklingsarbetet, och medverkar på så sätt i deras meningsskapande. Tack vare samtalen får han underlag som hjälper honom att hantera Förändringsdilemmat och Lärandedilemmat. Hans samtal främjar också utvecklingsförloppet genom att de ökar graden av öppenhet, och tack vare att de involverar fler, även utomstående, personer.

Min slutsats om att aktören bör medverka i meningsskapande, kan vara ett bidrag till de strategier som används inom den framväxande aktionsforskningen. Som det framgår av kapitel 2, anser man följande om aktionsforskaren/aktören: Han bör etablera en relation till dem som berörs av ett utvecklingsarbete, så att parterna lär sig tillsammans och av varandra. Han bör skapa och upprätthålla arenor, på vilka människor kan föra öppna samtal och undan för undan utveckla sin förståelse, sina kunskaper och färdigheter. Han bör hjälpa personer att reflektera över de frågor som är intressanta för dem och att kartlägga sina handlingsmönster. Han bör hjälpa de personer som berörs av ett utvecklingsarbete att tydliggöra sina lokala teorier och att agera utifrån dessa. Han bör påverka de villkor som bestämmer deras möjligheter och förmåga att förstå och lösa sina egna organisatoriska problem.

Jag tror således att min studie kan bidra till förståelsen och vidareutvecklingen av dessa teser inom aktionsforskningen, framför allt genom de empiriskt baserade beskrivningarna av hur ett antal aktörer i praktiken har agerat. De erbjuder ett konkret innehåll till begrepp som t ex: "interaktiv komplementaritet" (Gustavsen, 1983), "demokratisk dialog" (se bl a Gustavsen & Engelstad, 1986), "action maps" (Argyris, Putnam & McLain Smith, 1985) och "lokala teorier" (se bl a Elden, 1983).

Min nyfikenhet på meningsskapande, har till stor del väckts och förstärkts under studiens gång. Jag har mer och mer kommit att betrakta resultaten av arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete i termer av lärande. Som en följd därav, har jag anammat kognitiva synsätt för att öka min förståelse för aktörsskap. På mig tycks det som att begreppet meningsskapande, kan tydliggöra det sätt på vilket ett förändringsförlopp kan hanteras för att också bli en källa för lärande.

Tankarna om meningsskapande har också genererat frågor som jag vill gå vidare med. En fråga gäller hur man organiserar möjligheter för människor att delge och ta del av varandras erfarenheter på ett konstruktivt sätt. Jag vill undersöka hur personer som är engagerade i olika utvecklingsförlopp, kan delta i ett erfarenhetsutbyte som möjliggör gemensam reflektion och gemensamt lärande. En hypotes är att utbytet av erfarenheter bör ske innan erfarenheterna har tilldelats mening, dvs innan någon kan leverera färdiga svar på sina egna eller andras frågor och upplevelser. En annan fråga som jag vill utreda, är kopplad till att miljön för de allra flesta företag blir alltmer föränderlig. Frågan är huruvida detta förändrar eldsjälens/aktörens uppgift, från att driva och påverka förändringar, till att begripa, förklara och tolka vad som händer i företaget och dess miljö. I så fall behöver han snarare ha en förmåga att snabbt förstå och skapa mening i oförberedda händelser och situationer,

än en entusiasm som läggs ned i planerade förändringsarbeten. Han måste i hög grad måste agera genom att fånga tillfällen i flykten.

Aktören bör utveckla och härbärgera fler aktörer

Till sist ska jag lyfta fram ett tema ur följande, redan presenterade, slutsatser: Genom att engagera sig i ett utvecklingsarbete, vars mål är att öka möjligheterna till delaktighet för den personal som berörs, kan en aktör tillgodose sitt eget behov av delaktighet. Aktörens möjligheter att hantera problemen i ett demokratiserande utvecklingsarbete, underlättas av hans förmåga till reflektion. Den hjälper honom att fortlöpande lära av sina erfarenheter och den gör honom bättre skickad att bistå de personer som är involverade i utvecklingsarbetet, i att skapa mening i sin situation och sina erfarenheter. Aktören bör agera utifrån en gränsroll, eftersom han därigenom gör det möjligt för andra personer att påverka utvecklingsarbetet och lära av det som sker.

Ett genomgående tema i dessa slutsatser, är att aktören bör underlätta för de personer som berörs av utvecklingsarbetet att engagera sig på samma sätt som han själv är engagerad. Hans agerande bör med andra ord syfta till att utveckla och härbärgera fler aktörer i utvecklingsarbetet.

Delaktighet och demokrati kan förstås som en rätt för människor att forma sin egen verklighet och att skapa mening i sitt eget agerande. Vid ett arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete, är detta liktydigt med att de människor som berörs, ska ha möjligheter och förmåga att utforma sina egna lösningar och utveckla sin egen förståelse. Varje person som engagerar sig för att försöka påverka och lära av den arbetsorganisatoriska utvecklingen, kandiderar till att bli en inflytelserik aktör i utvecklingsarbetet. Allteftersom den enskilde personens aktörsskap utvecklas, tillgodoser han de demokratiserande ambitionerna för sin egen personliga del. Det betyder att aktörsskap är en process i vilken aktör och organisation utvecklas samfällt. En organisation demokratiseras genom att allt fler aktörer utvecklas, aktörer som har möjligheter, kunskaper och vilja att forma och förstå sin egen organisatoriska verklighet. Varje aktör bör lära av de betingelser som bidrog till att hans aktörsskap kunde uppstå, och försöka skapa sådana betingelser för andra potentiella aktörer.

Mitt resonemang stämmer väl överens med flera av de kännetecken på OU och aktionsforskning som togs upp i kapitel 2. Jag har där tolkat strategin i dessa två traditioner för arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete, som att förändraren/aktörens uppgift är att bidra till en självförstärkande process. Den processen innebär att de människor som berörs, hela tiden utökar sina möjligheter och sin förmåga till självutveckling och lärande. Som ett resultat av deras engagemang i processen, ska de också utvecklas till att själva kunna agera som förändrare/aktörer. Jag har också beskrivit hur chefer, enligt många forskare, bör utöva och utveckla sitt ledarskap som ett slags aktörer. Förslagen går ut på att chefer ska utöka möjligheterna till självutveckling och lärande för de människor som de är satta att leda.

Jag tror att studien kan öka förståelsen för den typen av expertis med vilken aktionsforskare och OU-konsulter strävar att agera. De beskrivningar och tolkningar som presenteras, ger kunskap både om hur de studerade aktörernas aktörsskap kunde uppstå och utvecklas, och om hur de själva agerade för att fler personer skulle kunna engagera sig i utvecklingsarbetet. Den kunskapen torde också vara användbar för chefer som vill utveckla och förstå ett ledarskap, genom vilket personalen blir mer delaktig i hur företaget i fråga ser ut och förändras. Studiens resultat tyder vidare på att medverkan i utvecklingsarbete, kan vara ett bra medel för att möjliggöra lärande och för att öka delaktigheten i ett företag, kanske bättre än traditionell utbildning.

English summary:

Souls of Fire. A Study of Actorship in Work Organization Development Effort

The study: background, questions and method

In the early 1970's, considerable research and development effort was devoted to the creation of new forms of work organization in Sweden. Employee participation and democratization were prominent objectives. The various parties on the labor market played a decisive role here and in many cases researchers had a key position. This renewal process was largely inspired by Norwegian experiments in the 1960's. In the last few years, Scandinavian work organization experience and ideas have attracted widespread interest.

My study originates from a research project in which nine cases of work organization development effort in Swedish companies were followed up. A striking observation in each case was that a limited number of deeply involved individuals seems to have had an important impact on the development and the viability of the new organizational solutions. These individuals were often referred to as "souls of fire".

I was curious to find out more about such individuals and their role as key actors in development processes. I therefore approached the prominent "souls of fire" in the nine cases I studied. A few of them were external consultants or action researchers, but most of them worked within the company in a managerial position, or with some kind of internal assignment in the development effort. I decided to focus on their action, to call them "actors" and to study "actorship" as a phenomenon developed and practised in the interaction between an actor and a work organization development process.

Actorship in this sense has primarily been studied and practised in the Scandinavian action research and in the American organization development (OD) traditions. Individuals who involve themselves in influencing the work organization, are seen as a prerequisite and an objective for development effort. The basic principle for action researchers and OD practitioners is to help people to develop their own organization, and to help them to learn from their own experience as they go about their work. This principle in action - trying to help people help themselves - creates a paradox. However, the literature suggests some strategies and concepts for managing this fundamental paradox and these strategies and concepts are used as a theoretical starting-point for my study.

My ambition is to generate possible action alternatives for actors and potential actors in the development of work organization. The method is to describe and understand how a number of actors acted in certain specific cases, and why they acted as they did. I develop and present an empirically based conceptual framework by trying to answer the following research questions:

1. The problems of actorship: What are the problems in work organization development effort which actors have to manage?
2. The methods of actorship: What methods can actors employ when they face these problems?
3. The dynamics of actorship: What can change the methods practised by actors?
4. The actors as persons: Can actors' actions be explained by their personal dispositions?

In all, the study covered sixteen actors from the nine cases of development effort. The research methodology was mainly qualitative and interpretative. I used several sources of secondary data and various methods and techniques for gathering primary data. My extensive interviews with the actors were heavily influenced by the critical incident technique. The method for interpretation and inference was based on a thematic content analysis of interview data and other empirical observations.

The actors' statements and views were analyzed in the light of earlier theories and my prior understanding of actorship, presented in an interactive model of the phenomenon. The first step in the content analysis sorted out the statements and views into a large number of themes. In the second step, similar themes (that is, themes with a similar meaning) were brought together and interpreted to form a concept. These concepts were then related to previous research and also related to each other to create a framework, and they comprise the results of the study.

The results

The study generated the following answers to the four research questions.

The problems of actorship

The actors face two dilemmas embedded in the work organization development process: the Change Dilemma and the Learning Dilemma. The Change Dilemma emerges because the actor regards the work organization development effort as a means of change in the work organization. He has to choose between two approaches to change, or balance them against each other. If he is biased in favor of the Directive Approach, he can be rather certain that something will happen in the development process, but the effects of his actions work against the participatory objectives of the effort. On the other hand, if he has a Supportive Approach bias, he may contribute to the participatory objectives, but there is no guarantee that any manifest changes in the work organization will take place.

The Learning Dilemma emerges because the actor regards the development effort as an opportunity for learning about work organization and development processes. He has to choose between two approaches to learning, or balance them against each other. If he is biased in favor of the Experiential Approach, he will facilitate learning within the company unit which is experiencing change, but he will also contribute to the isolation of the unit and make it more difficult to disseminate its experience - outsiders will not listen. On the other hand, if he has a Diffusion Approach bias, he will emphasize the communication of the unit's insights to its surroundings, but this will hinder the creation of an innovative climate within the unit - there may not be any experience and innovations to diffuse.

The methods of actorship

When actors face the Change Dilemma and the Learning Dilemma, they can employ four basic methods. The methods are defined by the actors' preferences for certain approaches to change and learning (see Figure 1).

		APPROACH TO CHANGE	
APPROACH TO LEARNING	Experiential;	Directive; INNOVATION	Supportive; PARTICIPATION
	Diffusion;	DEMONSTRATION	OBSERVATION

Figure 1. The four basic methods of actorship.

The *INNOVATOR* is keen to pursue his own ideas, competence or solutions (=Directive), and to see what will happen if these are tried out in the development effort (=Experiential).

The *DEMONSTRATOR* also pursues his own ideas (=Directive), but with the ambition of seeing them widely disseminated (=Diffusion). The effort is an application of his ideas, or a springboard.

The *PARTICIPANT* involves himself in a unique development and learning process (=Experiential). The organizational changes are developed within the company unit which is the subject of the development effort (=Supportive).

The *OBSERVER* follows and registers a process in which the changes are developed within the unit (=Supportive). His observations collect experience and insights that can be utilized elsewhere (=Diffusion).

The dynamics of actorship

When faced with the Change Dilemma and the Learning Dilemma, the actor is likely to be biased in favor of one of the two alternative approaches to each dilemma. As already noted, these cases are called "methods" of actorship. But there are some variations on the four basic methods:

- The actor is not aware of the Change Dilemma or the Learning Dilemma and his actions are not based on conscious considerations of different approaches to change or learning. He employs what I term a "technique", rather than a method of actorship.
- The actor is so aware of a dilemma that he is able to manage it by shifting the weight of his efforts in line with situational factors. He has a repertoire of approaches and consciously chooses the best way of handling each situation. His actorship is based on what I term a "strategy", rather than a basic method.

Given these ways of facing the Change Dilemma and the Learning Dilemma, a number of techniques and strategies can be added to the schedule of the four basic methods (see Figure 2).

		CHANGE DILEMMA			
		Not aware	Directive	Supportive	Manage
L E A R N I N G D I L E M M A	Not aware	Enthusiasm	Implementa- tion	Feedback	Consulting for hire
	Experiential	Project Work	INNOVA- TION	PARTICI- PATION	Guidance
	Diffusion	Project Administration	DEMON- STRATION	OBSERVA- TION	Network
	Manage	Project Organizing	Manage- ment	Dialogue	Reflective Practice

Figure 2. The four basic methods and the variations to which the methods can be altered.

The dynamics of actorship imply that an actor can gradually develop his actorship, from Enthusiasm to Reflective Practice. His Enthusiasm enables him to involve himself deeply in a work organization development effort. In his interaction with the development process, the Change Dilemma and the Learning Dilemma soon emerge. Initially, the actor chooses a method which enables him to face the dilemmas in an orderly way. However, during the development process the dynamics may create situations in which the actor risks becoming addicted to the use of ready-made techniques, or situations in which he develops carefully prepared strategies. In favorable cases, the actor learns how to practise his actorship according to Reflective Practice, that is, he is aware of the Change Dilemma and the Learning Dilemma and he is accustomed to managing these dilemmas. As a Reflective Practitioner, he is able to learn continuously from the consequences of his actorship and alter his actions accordingly.

My analysis starts with the four basic methods of actorship and discusses what are the measures an actor takes which will alter the practice of his actorship during the development process. The actor will find himself in situations of critical choice. Depending upon the measures he takes, his method of actorship will either regress to a technique as he loses his awareness of a dilemma, or will progress to a strategy as he develops an ability to manage at least one of the dilemmas.

The analysis suggests two kinds of measures which lead to regression: the actor overemphasizes the structure of the development effort, and the actor does not sufficiently acknowledge the importance of the unit's interaction processes with its surroundings. The kinds of measures which lead to progression seem to be: the involvement of many people in the effort by the actor (especially the relevant people), and an increase in the degree of openness which is achieved through the agency of the actor.

The actors as persons

The need to Participate proved to be a useful concept in understanding the personal dispositions of the actors in the study. The actors as persons can be differentiated by the way they tried to satisfy the need to Participate in the work organization development processes. They expressed two different kinds of personal attitudes, Influence and Responsibility, and two kinds of personal styles, Action and Reflection. The attitudes and styles help us to identify four types of personal disposition (see Figure 3). These types help to explain the actions of an actor in terms of the basic method of actorship he prefers to practise.

The actions of the *INNOVATOR* can be explained by his Doer disposition. As a Doer, he is obviously action-oriented, but also responsible for his ideas and actions. He is excited about joining and leading a process of creation and change.

The actions of the *PARTICIPANT* can be explained by his Missionary disposition. As a Missionary, he acts offensively from a solid basis of humanistic beliefs and missions. His purpose is to exercise influence in accordance with these beliefs.

PERSONAL STYLE			
P A E T R T S I O T N U A D L E	Responsibility;	Action; Doer	Reflection; Explainer
		Missionary	Prescriptor
	Influence;		

Figure 3. Four types of personal disposition of the actors.

The actions of the *DEMONSTRATOR* can be explained by his Prescriptor disposition. As a Prescriptor, he exercises influence by prescribing the way people should interpret and think about the need for change, or the results of a change effort.

The actions of the *OBSERVER* can be explained by his Explainer disposition. As an Explainer, he likes to follow and think about a change process, in order to explain the results of the change effort, to himself and to other people. He takes responsibility for the way in which the results are interpreted.

Personal disposition has an impact on the actor's possibilities of altering and developing his actorship. The ability and intention to reflect seems to increase his possibilities of managing (and learning how to manage) the Change Dilemma and the Learning Dilemma. Thus, the personal Reflection style will help an actor to practise an actorship which progresses from Enthusiasm towards Reflective Practice. Actors with the Prescriptor and the Explainer dispositions pursue this style by co-operating in what I term "construction of meaning".

To co-operate in construction of meaning is to participate in conversations in which people interpret and make sense of the work organization and the development effort. Actors with the Prescriptor disposition tend to co-operate in construction of meaning in a proactive manner, while actors with the Explainer disposition tend to co-operate retroactively. An actor seems to achieve the best possibilities for altering and developing his actorship if he co-operates in a retroactive construction of meaning. This is probably because his personal Responsibility attitude contributes to a high degree of openness in his conversations with other people.

The Implications

I believe that the results of the study can contribute to the theory and practice of work organization development. The results seem to be particularly interesting in relation to new strategies for change and learning which are evolving in the action research tradition. The study has led me to formulate the following implications for actors and potential actors in work organization development efforts.

Actorship is demanding

A personal need to Participate is a reason for involvement in a work organization development effort. This results in a paradox, since the purpose of the effort is to increase other people's possibilities to participate. Any individual who tries to influence such a democratizing process, runs into difficult problems. He has to manage a Change Dilemma and a Learning Dilemma by mastering a repertoire of approaches to change and learning. Furthermore, the approaches need to be balanced against each other to match the the situation. To achieve this, the actor must have a highly developed competence, a competence which is both practical and reflective/theoretical.

The actor should learn from his experience

Enthusiasm and an action-oriented disposition give the actor the strength to involve himself in a work organization development effort. The risk of such strength is that it blinds the actor to the problems and dynamics of his actorship. As the effort proceeds, he must be able to learn from the consequences of his actorship and to alter his action accordingly. His possibilities of seeing and learning how to manage the Change and the Learning Dilemmas are increased by his ability to reflect. He should emphasize his own learning and development as an integrated component in the effort. His learning will benefit from the opportunities and his own capability to listen to other people's experiences, observations and points of view.

The actor should adopt a boundary role

The actor is able to balance between Directive and Supportive approaches to change, by avoiding the roles of complete outsider or complete insider. Instead, the actor should adopt a position on the boundary of the company unit which is experiencing change. Experiential and Diffusion approaches to learning can be balanced against each other, by appropriate handling of the unit's boundary and interdependencies with its surroundings. When the actor adopts a boundary role, he exercises his influence on the development effort indirectly. He creates conditions in which other persons (not just himself alone) will carry out measures for change and learning.

The actor should facilitate construction of meaning

Learning is a process in which an individual or a group of people assign meaningful words and concepts to situations, events and experiences. It seems relevant to discuss the results of efforts devoted to the development and democratization of work organization in terms of learning. People affected by and involved in such an effort learn by interpreting their experiences of the effort. Much of this learning occurs in their conversations with each other. The actor should utilize and develop his ability to facilitate this construction of meaning by participating in such conversations. Above all, he should co-operate in the retroactive construction of meaning, that is, participate in conversations carried out during and after the effort. Both the effort and the actor himself will benefit if the actor has the ability to arrange and participate in joint reflection and joint learning.

The actor should develop and lodge more actors

As already mentioned, a basic paradox of actorship is that an actor accommodates his own need for Participation by trying to increase other people's opportunities of participation in an organizational context. Consequently the actor should enable the people affected by a work organization development effort to involve themselves in the same way that he is involved. Participation, or workplace democracy, is the power for people to shape their own organization and to construct their own meaning, both for the organization and for their own actions. Democratization is a self-reinforcing process, in which an increasing proportion of the persons affected involve themselves as actors, and strive to help others to become involved in the same way.

Litteraturförteckning

- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1979) **Företagsekonomisk metodlära**. Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C. (1982) **Reasoning, Learning and Action**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1985) **Strategy, Change and Defensive Routines**. Boston: Pitman.
- Argyris, C., Putnam, R. & McLain Smith, D. (1985) **Action Science**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974) **Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Azzaretto, J. F. (1985) The Shift in OD from Process to Product, **Group & Organization Studies**, 10, 229-241.
- Bennis, W. G., Benne, K. D., Chin, R. & Corey, K. E. (Eds.) (1976) **The Planning of Change**. New York: Holt, Reinhart and Winston.
- Berg, H. (1976) **Att förändra - en diskussion om förändrarens arbete baserad på erfarenheter från Utvecklingsrådets aktionsforskning**. Stockholm: PA-rådet.
- Berg, P.-O. (1979) **Emotional Structures in Organizations. A Study of the Process of Change in a Swedish Company**. Lund: Studentlitteratur.
- Berger, P. L. & Luckman, T. (1966) **The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge**. New York: Doubleday. (I svensk översättning (1979) **Kunskapssociologi - hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet**. Stockholm: Wahlström & Widstrand.)
- Björkegren, D. (1986) **Företagsledarutbildning - en fallstudie**. Stockholm: EFI.
- Bowey, A. (1980) Perceptions and Attitudes to Change, **Personnel Review**, 9, (1), 35-42.
- Brief, A. P. & Downey H. K. (1983) Cognitive and Organizational Structures: A Conceptual Analysis of Implicit Organizing Theories, **Human Relations**, 36, (12), 1065-1090.
- Brown, L. D. & Tandon, R. (1983) Ideology and Political Economy in Inquiry: Action Research and Participatory Research, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 19, (3), 277-294.

- Brunander, L. (1975), **Människor i ett företag**. Stockholm: Pedagogiska institutionen vid Stockholms universitet, IAN-rapport nr 161.
- Brunsson, N. (1982) **Företagsekonomi - avbildning eller språkbildning**. Ingår i N. Brunsson (Red.) **Företagsekonomi - sanning eller moral. Om det normativa i företagsekonomisk idéutveckling**. Lund: Studentlitteratur.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979) **Sociological Paradigms and Organisational Analysis**. London and Exeter, NH: Heinemann.
- Chin, R. & Benne, K. D. (1976) **General Strategies for Effecting Change in Human Systems**. Ingår i Bennis, Benne, Chin & Corey (1976) samt i French, Bell & Zawacki (1978).
- Cooperrider, D. L. (1986) **Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation**. Cleveland, OH: Case Western Reserve University, Department of Organizational Behavior.
- Cummings, T. G. (1986) A Concluding Note: Future Directions of Sociotechnical Theory and Research, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 22, (3), 355-360.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984) Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, **Academy of Management Review**, 9, (2), 284-295.
- Docherty, P. (1976) **Forskarroller i ett aktionsforskningsprojekt**. Stockholm: PA-rådet och EFI.
- Downey, A. P. & Brief, H. K. (1986) **How Cognitive Structures Affect Organizational Design. Implicit Theories of Organizing**. Ingår i Sims & Gioia (1986).
- Edström, A., Maccoby, M., Rendahl, J. E. & Strömberg, L. (1985) **Ledare för Sverige**. Malmö: Liber och FARådet.
- Eklund, L. (1984) **Organiserade former för lokal delaktighet - tankemodeller av decentraliserad kommunal organisationsstruktur**. Stockholm: EFI.
- Ekvall, G. & Arvonen, J. (1983) **Operationalisering av Kolbs teori och konstruktion av ett nytt mätinstrument för att mäta inlärnings-, besluts- och problemlösningstilar**. Stockholm: FARådet, arbetsrapport.
- Ekvall, G. & Holmquist, R. (1986) **FS Manual**. Stockholm: Psykologiförlaget.
- Elden, M. (1979) **Three Generations of Work Democracy Experiments in Norway: Beyond Classical Socio-Technical Systems Analysis**. Ingår i C. L. Cooper & E. Mumford (Eds.) **The Quality of Working Life in Western and Eastern Europe**. London: Associated Business Press.
- Elden, M. (1983) Democratizing and Participative Research in Developing Local Theory, **Journal of Occupational Behaviour**, 4, 21-33.
- Elden, M. (1985) **Democratizing Organizations: A Challenge to Organization Development**. Ingår i R. Tannenbaum, N. Margulies & F. Masserik (Eds.) **Human Systems Development**. San Francisco: Jossey-Bass.

- Elden, M. (1986) Sociotechnical Systems Ideas as Public Policy in Norway: Empowering Participation Through Worker-Managed Change, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22, (3), 239-256.
- Elden, M. & Taylor, J. C. (1983) Participatory Research at Work: An Introduction, *Journal of Occupational Behaviour*, 4, 1-8.
- Emery, F. E. & Thorsrud, E. (1976) **Democracy at Work**. Leiden: Martinus Nijhoff.
- Engelstad, P. (1981) **Aksjonsforskning og organisatorisk utviklingsarbeid i bedriftene**. Oslo: Arbeidspsykologisk Institutt, AI-dok 28/1981.
- Engelstad, P. & Haugen, R. (1979) **Søkekonferansen "Skjervøy igår, i dag og i morgen"**. Oslo: Arbeidspsykologisk Institutt.
- Flanagan, J. C. (1954) The Critical Incident Technique, *Psychological Bulletin*, 31, (4), 327-358.
- Forsblad, P. (1980) **Företagsledares beslutsinflytande - några försök till identifikation och beskrivning**. Stockholm: EFI.
- French, W. L. & Bell, C. H. (1978) **Organization Development - behavioral science interventions for organization improvement**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- French, W. L., Bell, C. H. Bell & Zawacki, R. A. (Eds.) (1978) **Organization Development: theory, practice, and research**. Dallas: Business Publications.
- Friedlander, F. & Brown, L. D. (1974) Organization Development, *Annual Review of Psychology*, 25, 313-341.
- Frohman, M. A., Sashkin, M. & Kavanagh, A. J. (1976) Action-Research as Applied to Organization Development, *Organization and Administrative Sciences*, 7, (1-2), 129-142. (Ingår i French, Bell & Zawacki (1978) samt i Plovnick, Fry & Burke (1982).)
- Gergen, K. J. (1978) Toward Generative Theory, *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1344-1360.
- Gergen, K. J. (1982) **Toward Transformation in Social Knowledge**. New York: Springer-Verlag.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967) **The Discovery of Grounded Theory**. Chicago: Aldine.
- Gustavsen, B. (1982) Utviklingstrekk og problemstillinger i den handlingsrettede arbeidslivsforskning i de nordiske lande, *Sociologisk Forskning*, 19, (2-3), 14-31.
- Gustavsen, B. (1983) **Sociology as Action: On the Constitution of Alternative Realities**. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, opublisert manus.
- Gustavsen, B. (1986) Förändring och infrastruktur - en presentation av LOM-programmet, *Arbete människa miljö*, (4), 227-238.
- Gustavsen, B. & Engelstad, P. H. (1986) The Design of Conferences and the Evolving Role of Democratic Dialogue in Changing Working Life, *Human Relations*, 39, (2), 101-116.

Gustavsen, B. & Janérus, I. (1983) **Ledning, organisation och medbestämmande - ett forsknings- och utvecklingsprogram inom näringsliv och förvaltning.** Stockholm: Arbetslivscentrum.

Herbst, P. G. (1976) **Alternatives to Hierarchies.** Leiden: Martinus Nijhoff.

Himmelstrand, U. (1982) Om teori, metod och social praktik, **Sociologisk Forskning**, 19, (2-3), 43-52.

Huse, E. F. (1980) **Organization Development and Change.** St Paul: West Publishing.

Illeris, K. (1977) **Problemorienterad och deltagarstyrd undervisning - förutsättningar, planering och genomförande.** Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Jacobsson, B. (1984) **Hur styrs förvaltningen? - myt och verklighet kring departementens styrning av ämbetsverken.** Stockholm: EFI och Studentlitteratur.

Jansson, U. (1976) **Den pedagogiska situationen - en analys av ett pedagogiskt synsätt på samspel mellan människor.** Stockholm: Pedagogiska institutionen vid Stockholms universitet, arbetshäfte.

Jones, E. E. (1985) **Major Developments in Social Psychology During the Past Five Decades.** Ingår i G. Lindzey & E. Aronson (Eds.) **Handbook of Social Psychology. Volume I.** New York: Random House.

Kanter, R. M. (1983) **The Change Masters. Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation.** New York: Touchstone, Simon & Schuster.

Kelly, G. A. (1955) **The Psychology of Personal Constructs.** New York: W. W. Norton & Company.

Kolb, D. (1976) Management and the Learning Process, **California Management Review**, 18, 21-31.

Kolb, D. (1984) **Experiential Learning.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Krell, T. C. (1981) The Marketing of Organization Development, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 17, 309-323.

Lackoff, G. & Johnson, M. (1980) **Metaphors We Live By.** Chicago and London: The University of Chicago Press.

Lennerlöf, L. (1976) **Arbetsledning. En diskussion på grundval av Utvecklingsrådets försöksverksamhet.** Uddevalla: PA-rådet.

Lennerlöf, L. (1981) **Arbetsledning i förändring - ett socialpsykologiskt perspektiv.** Stockholm: Publica, Liber.

Lewin, K. (1967) **Field Theory in Social Science** (Ed. D. Cartwright). London: Tavistock.

Lindholm, S. (1979) **Vetenskap, verklighet och paradigm - om dialektik, hermeneutik, positivism m m inom samhällsforskning.** Stockholm: AWE/Gebers.

Lindström, J. (1974) **Dialog och förståelse.** Göteborg: Avdelningen för vetenskapsteori vid Göteborgs universitet.

- Lippit, G. & Lippit, R. (1978) **The Consulting Process in Action**. La Jolla, CA: University Associates.
- Löchen, Y. (1970) **Sociologens dilemma**. Gyldendal Norsk Forlag A/S. (I svensk översättning (1972) **Sociologens dilemma - vetenskaplig distans eller samhällsförändring**, Lund: Wahlström & Widstrand.)
- Löwstedt, J. (1988) **Organisationsföreställningar & ny teknik - tre organiseringsprocesser ur ett kognitivt aktörsperspektiv**. Stockholm: Handelshögskolan, manus till doktorsavhandling.
- Maccoby, M. (1981) **The Leader. A New Face for American Management**. New York: Simon and Schuster. (I svensk översättning (1982) **Ledaren**. Malmö: Liber.)
- Mallinger, M. A. & Elden, M. (1986-1987) Improving the Quality of Working Life in the Classroom: QWL as Self-Managed Learning, **The Organizational Behavior Teaching Review**, 11, (2), 43-56.
- Marrow, A. J. (1977) **The Practical Theorist. The Life and Work of Kurt Lewin**. New York: Teachers College Press.
- Morgan, G. (1980) Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory, **Administrative Science Quarterly**, 24, 605-622.
- Morgan, G. (1986) **Images of Organizations**. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Månsson, P. & Sköldberg, K. (1983) **Symboliska organisationsmönster - sju typer av planeringskultur under osäkerhet och stress i ett metamorfosperspektiv**. Umeå: Företagsekonomiska institutionen vid Umeå universitet.
- Neilsen, E. H. (1984) **Becoming an OD Practitioner**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Nie, N., Hull, H., Jenkins, J., Steinbrenner, K. & Bent, D. (1975) **SPSS - Statistical Package for the Social Sciences**. New York: McGraw-Hill.
- Ottaway, R. N. (1983) The Change Agent: A Taxonomy in Relation to the Change Process, **Human Relations**, 36, (4), 361-392.
- Pasmore, W. & Friedlander, F. (1982) An Action-Research Program for Increasing Employee Involvement in Problem Solving, **Administrative Science Quarterly**, 27, 343-362.
- Pasmore, W. & Sherwood, J. J. (Eds.) (1978) **Sociotechnical Systems. A Sourcebook**. La Jolla, CA: University Associates.
- Pava, C. (1986) Redesigning Sociotechnical Systems Design: Concepts and Methods for the 1990s, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 22, (3), 201-222.
- Philips, Å. (1982) **Evaluation of Organization Development (OD) - a literature review**. Stockholm: FOA, rapport C 55054-H3.
- Philips, Å. & Risling, A. (1982) **Forskning och förändring i organisationer - utvärdering av ett OU-projekt**. Stockholm: FOA, rapport C 55051-H3.

- Philips, Å. & Risling, A. (1986) **Från aktionsforskning till organisationskultur**. Stockholm: Sinova, arbetsrapport.
- Philips, Å. & Stjernberg, T. (1982) **Att mäta organisatoriska effekter - varför, vad och hur**. Stockholm: EFI.
- Philips, Å. & Stjernberg, T. (1983) **Att utveckla arbetets organisation - långsiktiga effekter av 70-talets försöksverksamheter**. Stockholm: EFI.
- Plovnick, M. S., Fry, R. E. & Burke, W. W. (1982) **Organization Development - exercises, cases, and readings**. Boston: Little, Brown & Co.
- Polanyi, M. (1967) **The Tacit Dimension**. New York: Doubleday.
- Putnam, R. W. (1985) **Transferring Professional Education: Reasoning and Learning in Practice**. Boston: Harvard Graduate School of Education, working paper.
- Putnam, R. W. (1986) **Action Maps: An Illustration from the Practice of Organizational Design and Change**, paper presented at the 1986 Annual Meeting of the Academy of Management.
- Ramirez, R. (1983) Action Learning: A Strategic Approach for Organizations Facing Turbulent Conditions, **Human Relations**, 36, (8), 725-742.
- Revans, R. W. (1982) **The Origins and Growth of Action Learning**. Browley: Chartwell Bratt.
- Rhenman, E. (1968) **Organisationsplanering - en studie av organisationskonsulter**. Stockholm: Läromedelsförlagen.
- Risling, A. (1987) **Konsult i organisation**. Borås: Natur och Kultur.
- Risling, A. (1988) **Konsultationens teori. Att utveckla en organisatorisk kompetens**. Stockholm: Psykologiska institutionen vid Stockholms universitet.
- Rohlin, L. (Red.) (1974) **Organisationsutveckling - organisationsteori för förändring**. Lund: CWK Gleerup.
- Rohlin, L. (1982) **Aktörsmodellen**. Lund: MiL, Managementprogrammet i Lund, opublicerat manus.
- Rohlin, L. (1984), Chefsjobb kan du få med ledarskap kan ingen "ge" Dig, **Ledarskap**, (4), 57-66.
- Sandberg, T. (1982) **Work Organization and Autonomous Groups**. Uppsala: Liber CWK Gleerup.
- Schein, E. H. (1969) **Process Consultation: Its Role in Organization Development**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1987) **Process Consultation. Volume II**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schon, D. A. (1963) Champions for Radical New Inventions, **Harvard Business Review**, March-April, 77-86.

Schon, D. A. (1967) **Technology and Change**. New York: Delacorte Press. (I svensk översättning (1969) **Teknologi och förändring**. Stockholm: PAN/Norstedts.)

Schön, D. A. (1983) **The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action**. New York: Basic Books.

Schön, D. A. (1987) **Educating the Reflective Practitioner. Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions**. San Francisco: Jossey-Bass.

Sevon, G. (1986) Handling och reflektion, **Hallinnon Tutkimus**, 2, 301-315.

Silverman, D. (1970) **The Theory of Organisations**. London: Heinemann.

Sims, H. P. & Gioia, D. A. (Eds.) (1986) **The Thinking Organization. Dynamics of Organizational Social Cognitions**. San Francisco: Jossey-Bass.

Smircich, L. & Morgan, G. (1982) Leadership: The Management of Meaning, **Journal of Applied Behavioral Science**, 18, (3), 257-273.

Smith, M., Hartley, J. & Stewart, B. (1978) A Case Study of Repertory Grids Used in Vocational Guidance, **Journal of Occupational Psychology**, 51, 97-104.

Snyder, M. & Ickes, W. (1985) **Personality and Social Behavior**. Ingår i G. Lindzey & E. Aronson (Eds.) **Handbook of Social Psychology. Volume II**. New York: Random House.

Srivastva, S. (Ed.) (1983) **The Executive Mind**. San Francisco: Jossey-Bass.

Stjernberg, T., Philips, Å. & Hellgren, B. (1988) **Livskraft och spridning**. Stockholm: EFI, utkast till slutrapport i projekt Långsiktiga effekter.

Targama, A. (1978) **Former för administrativt utvecklingsarbete**. Göteborg: BAS.

Thorsrud, E. (1984) **The Scandinavian Model: Strategies of Organizational Democratization in Norway**. Ingår i B. Wilpert & A. Sorge (Eds.) **International Perspectives on Organizational Democracy**. London: Wiley.

Tichy, N. M. (1974) Agents of Planned Social Change: Congruence of Values, Cognitions and Actions, **Administrative Science Quarterly**, 19, (1), 164-182.

Trankell, A. (1973) **Kvarteret Flisan - om en kris och dess övervinnande i ett svenskt förortssamhälle**. Stockholm: Norstedts.

Trist, E. (1981) **The Evolution of Socio-Technical Systems - a conceptual framework and an action research program**. Toronto: Ontario Quality of Working Life Centre.

Tushman, M. L. & Moore, W. L. (Eds.) (1982) **Readings in the Management of Innovation**. London: Pitman.

Törner, P. (1973) **Matforsrapporten**. Stockholm: SAF.

Weick, K. (1979) **The Social Psychology of Organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley.

Weisbord, M. R. (1987) Toward Third-Wave Managing and Consulting, **Organizational Dynamics**, 15, (3), 5-24.

Williams, T. (1982) **Learning to Manage Our Futures: The Participative Redesign of Societies in Turbulent Transition**. New York: Wiley.

Ödman, P.-J. (1979) **Tolkning, förståelse, vetande - hermeneutik i teori och praktik**. Stockholm: AWE/Gebers.

Överbefälhavaren (1986) **Chefen & Ledarskapet**. Stockholm: Försvarets Läro-medelscentral.

Fallstudierapporter i projekt "Långsiktiga effekter av organisatoriskt utvecklingsarbete";

Hellgren, B. (1985) **Lärdomar om spridning av arbetsorganisatoriska idéer - delstudie av SAAB-Trollhättan**. Stockholm: EFI.

Philips, Å. (1986) **Spridning av arbetsorganisatoriska idéer - delstudie av Volvo Lastvagnar**. Stockholm: EFI.

Philips, Å. & Stjernberg, T. (1982) **V.A.G. Stockholm - förändringar i lönesystem och arbetsorganisation 1969-72**. Stockholm: EFI.

Philips, Å. & Stjernberg, T. (1983) **Långsiktiga effekter av organisatoriskt utvecklingsarbete inom SCA-Matfors Pappersbruk**. Stockholm: EFI.

Philips, Å. & Stjernberg, T. (1984) **V.A.G. Stockholm - effekter av lönesystem-förändringar**. Stockholm: EFI.

Philips, Å. & Stjernberg, T. (1984) **Arbetsorganisatorisk utveckling inom Volvo Torslandaverkens Pressverk**. Stockholm: EFI.

Stjernberg, T. & Philips, Å. (1982) **Långsiktiga effekter av arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete inom Skandia**. Stockholm: EFI.

Stjernberg, T. & Philips, Å. (1982) **Långsiktiga effekter av det utvecklingsarbete som bedrevs 1969-72 inom avdelning 698 i Atlas Copco**. Stockholm: EFI.

Stjernberg, T. & Philips, Å. (1984) **Tapetseriet i 20-årigt perspektiv - delstudie av Volvo Torslandaverken**. Stockholm: EFI.

Stjernberg, T. & Philips, Å. (1986) **Företagsavdelningen i Skandias Västra Region tio år efter organisationsförändringarna för ökat medinflytande**. Stockholm: EFI.

HANDELSHÖGSKOLANS
BIBLIOTEK

1988 -11- 24

113 83 STOCKHOLM

EFIs publikationer sedan 1986:

Albert, L., Fredriksson, O. Effektivisering av golvbranschen. En studie av struktur och lönsamhet samt några ideer till förändringar. Research report.

Almkvist, B., Företagspåverkan och insatsvilja. Research report

Andersson, B., FoU-verksamhet och resursallokering. Research report

Aspling, A., Företagsdemokrati och MBL.

Bergman, L., Åkerman, J., Förbränning eller återvinning? En samhällsekonomisk analys av olika sätt att behandla hushållsavfall. Research report

Björkegren, D., Företagsledarutbildning - en fallstudie.

Brunsson, N., Politik och ekonomi. En kritik av rationalitet som samhällsföreställning. Doxa Ekonomi.

Brytting, T., Löwstedt, J., Organisationsfrihet, visst finns den!

Davidsson, P., Tillväxt i små företag - en pilotstudie om tillväxtvilja och tillväxtförutsättningar i små företag.

Hammarkvist, K-O., Distribution i förändring - tankar kring informationsteknologi och effektivitet.

Holmberg, I., Företagsledares mandat - ett koncernledningsuppdrag påbörjas. EFI/Studentlitteratur

Hörngren, L., On Monetary Policy and Interest Rate Determination in an Open Economy.

Hörngren, L., Vredin, A., The Foreign Exchange Risk Premium: A review and some evidence from a currency basket system. Research report

Krusell, P., The Demand for Money in Sweden 1970 - 1983. Research report

Lundgren, A., Handlingar och strukturer. En organisationsteoretisk studie av styrelsearbetets villkor i stora företag.

Löwstedt, J., Automation eller kunskapsproduktion?

Mufindiprojektet, working papers:

Håkansson L., (ed) Planning Processes, Environment and Socio-Economic Impact.

Rombach, B., Rationalisering eller prat. Kommuners anpassning till en stagnerande ekonomi. Doxa Ekonomi

Rydvist, K., The Pricing of Shares with Different Voting Power and the Theory of Oceanic Games.

Thimrén, C., Imperfectly Competitive Markets for Exhaustible Resources - A Game-Theoretic Approach. Research report

Westlund, A., Törnqvist, B., On the Identification of Time for Structural Changes by Mosumsq and Cusumsq Procedures. Research report

1987

Andersson, T., Ternström, B., Private Foreign Investments and Welfare Effects: A comparative study of five countries in southeast Asia. Research report

Andersson, T., Ternström, B., External Capital and Social Welfare in South-East Asia. Research report

Benndorf, H., Marknadsföringsplanering och samordning mellan företag i industriella system. EFI/MTS

Bergman, L., Mäler, K-G., Ståhl, I., Överlåtelsebara utsläppsrätter. En studie av kolväteutsläpp i Göteborg. Research report

Björkegren, D., Mot en kognitiv organisationsteori. Research report

Claesson, K., Effektiviteten på Stockholms Fondbörs

Davidsson, P. Growth Willingness in Small Firms. Entrepreneurship - and after? Research report

Engshagen, I., Finansiella nyckeltal för koncern versus koncernbolag. En studie om finansiella måltal. Research report

Fredriksson, O., Holmlöv, PG., Julander, C-R., Distribution av varor och tjänster i informationssamhället.

Hagstedt, P., Sponsring - mer än marknadsföring. EFI/MTC

Järnhäll, B., On the Formulation and Estimation of Models of Open Economies. Research report

Kylén, B., Digitalkartans ekonomi. Samhällsekonomska modeller för strategiska val. Delrapport 2 i "Nordisk Kvantif"

Lundgren, S., Elpriser: Principer och praktik. Research report

Schwarz, B., Hederstierna, A., Socialbidragens utveckling - orsaker eller samvariationer? Research report

Schwartz, E., Bgreppet federativ organisation belyst i ett organisationsteoretiskt, juridiskt och empiriskt perspektiv. Research report.

Westlund, A.H. Öhlén, S., Business Cycle Forecasting in Sweden; A problem analysis. Research report

mellan företag vid internationella projekt. Research report

Bojö, J., Mäler, K-G., Unemo, L., Economic Analysis of Environmental Consequences of Development Projects. Research report

Brynell, K., Davidsson, P., Det nya småföretagandet? - en empirisk jämförelse mellan små high-tech företag och konventionella småföretag. Research report

Forsell, A., Från traditionell till modern sparbank. Idé organisation och verksamhet i omvandling. Research report

Hirdman, V., The Stability and the Interest Sensitivity of Swedish Short Term Capital Flows. Research report

Hultén, S., Vad bestämmer de svenska exportmarknadsandelarnas utveckling?

Häckner, J., Biobränslenas konkurrenskraft i ett framtida perspektiv. Research report

Jennergren, P., Näslund, B., If the Supreme Court had known Option Theory: A Reconsideration of the Gimo Case. Research report

Jennergren, P., Näslund, B., The Gimo Corporation Revisited: an exercise in Finance Theory. Research report

Jennergren, P., Näslund, B., Valuation of Debt and Equity Through One- and Two-State Contingent Claims Models - with an Application to a Swedish Court Case. Research report

Jonung, L., Laidler, D., Are Perceptions of Inflation Rational? Some Evidence for Sweden. Research report.

Lagerstam, C., Business Intelligence. Teori samt empirisk studie av elektronik- och bioteknikbranschen i Japan. Research report

Liljegren, G., Interdependens och dynamik i långsiktiga kundrelationer. Industriell försäljning i nätverksperspektiv.

Näslund, B., Några synpunkter på börsfallet i oktober 1987. Research report

Olsson, C., The Cost-Effectiveness of Different Strategies Aimed at Reducing the Amount of Sulphur Deposition in Europe. Research report

1988

Björkegren, D., Från slutet till öppen kunskapsproduktion. Delrapport 3 i forskningsprojektet Lärande och tänkande i organisationer. Research report

Björkegren, D., Från tavistock till Human-relation. Delrapport 4 i forskningsprojektet Lärande och tänkande i organisationer. Research report

Björklund, L., Internationell projektförsäljning. En studie av ad hoc-samverkan

Skogsvik, K., Prognos av finansiell kris med redovisningsmått. En jämförelse mellan traditionell och inflationsjusterad redovisning.

Wahlund, R., Skatteomläggningen 1983 - 1985. En studie av några konsekvenser. Research report

Vredin, A., Macroeconomic Policies and the Balance of Payments.

Åkerman, J., Economic Valuation of Risk Reduction: The Case of In-Door Radon. Research report.

Angreppsmetoder proble

→ metod

→ negativt.

påverka på utveckling
ett fall/person, som
är relevant till
some material.

E. studien proble

användbarhet begräns

av att E. i studien.

→ klinisk undersökning

148, 149 och material
för dessa studier
samt AT1 resultat.
Dessa resultat, uttryckta - för

neg. lösning - är givande
för E.

Olita formulär - materia
personlighet + suki. tolkning
väger tungt?

1989 -01- 2 3

1989 -03- 2 9

24 AUG. 1989

1989 -10- 2 3

1990 -03- 2 2

1990 -05- 2 2

1990 -11- 1 6

1992 -02- 2 0

1995 -09- 2 1

1996 -09- 2 3

1999 -10- 2 2

11 JULI 1989

Åke Philips

ELDSJÄLAR

En studie av aktörsskap i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete

Företagens konkurrenskraft beror allt mer på förmågan att attrahera, tillvarata och utveckla de mänskliga resurserna. Hur kan då arbetets organisation förändras för att åstadkomma delaktighet, kompetensutveckling och lärande? En del av detta handlar om att hitta, ge utrymme för, stödja och utveckla eldsjälar.

Eldsjälar är personer som engagerar sig starkt i en verksamhet. De drivs av brinnande entusiasm. I företag och organisationer spelar eldsjälar ofta en avgörande roll för förändring och förnyelse. Det gäller inte minst i utvecklingsarbeten som berör arbetets organisation. Men vad gör egentligen eldsjälar i ett arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete? Vilka problem möter de? Varför engagerar de sig? Varför agerar de som de gör? Kan de lära av sina erfarenheter och vidareutvecklas som eldsjälar?

Denna bok redovisar resultaten av en studie av eldsjälar och deras insatser. De eldsjälar som har studerats var huvudaktörer i försök med nya sätt att organisera arbetet i början av 1970-talet. I boken identifieras två grundläggande dilemman som eldsjälar måste hantera för att utvecklingsarbete ska leda till förändring och lärande. De handlingsmöjligheter eldsjälar har, beskrivs i termer av fyra metoder för aktörsskap. I boken diskuteras hur eldsjälar kan vidareutveckla sitt agerande och sin kompetens för att åstadkomma arbetsorganisatorisk utveckling.

För personer som på olika sätt är involverade i organisatoriskt utvecklingsarbete erbjuder boken både praktisk och teoretisk vägledning. Boken är av speciellt intresse för chefer, fackliga företrädare, aktionsforskare, konsulter samt personer sysselsatta med personal-, organisations- och utbildningsfrågor.

Åke Philips är verksam som forskare vid Ekonomiska Forskningsinstitutet, lärare vid Handelshögskolan i Stockholm och konsult i Sinova.



EFI, EKONOMISKA
FORSKNINGSINSTITUTET

ISBN 91-7258-262-6