

Mattias Åteg

Aktiviteter och lärande för attraktivt arbete

Utvecklingsprocesser inom verkstadsindustrin

Doktorsavhandling i Arbetsvetenskap
Arbetslivsinstitutet/Kungl Tekniska Högskolan



**KTH Industriell teknik
och management**

Kungl Tekniska Högskolan
Institutionen för industriell ekonomi och organisation
Avdelningen för Arbetsvetenskap
Stockholm, Sverige
April 2006

Lista på ingående artiklar

Avhandlingen baseras på följande delstudier:

I) Hedlund A, Åteg M, Sconfienza S, Andersson I-M & Rosén G. (2003). En studie av ungdomars och anställdas syn på arbete i två kommuner i Dalarna. *Arbete och Hälsa* 2003:2.

II) Åteg M, Hedlund A, Pontén B. (2004). Attraktivt arbete. Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell. *Arbetsliv i Omvandling* 2004:1.

III) Åteg M. (2005). Attraktiv industriutbildning på gymnasiet. Ett deltagandeperspektiv på lokalt utvecklingsarbete. *Arbetsliv i Omvandling* 2005:2.

IV) Åteg M, Andersson I-M & Rosén G. (2006). Development processes for attractive work in small engineering companies. (Submitted to *Annals of Occupational Hygiene*).

Förord

Ett stort tack riktas till alla som stöttat och bidragit till skapandet av den utveckling och forskning som gjort avhandlingen möjlig. Särskilt vill jag nämna...

... mina biträdande handledare, Ing-Marie Andersson och Gunnar Rosén, som väsentligt bidragit till det vetenskapliga arbetet, till det praktiska utvecklingsarbetet och till den personliga utveckling som är en frukt av ett stimulerande samarbete.

... Bengt Pontén som stöttat som handledare, men också som en viktig och uppskattad kraft i skapandet av en stimulerande miljö inom Tema Arbetsliv vid Högskolan Dalarna.

... Ann Hedlund, min doktorandkollega inom *att...*-projektet och Tema Arbetsliv som i stora stycken varit en färdkamrat på forskningsresan. Tack för alla synpunkter och intressanta diskussioner som har gett många användbara inspel.

... min huvudhandledare Jan Forslin vid avdelningen för arbetsvetenskap, INDEK KTH, som med viktiga synpunkter bidragit till utveckling av avhandlingen, men också som ansvarig för intressanta doktorandseminarier. Tack också alla doktorander och deltagare vid dessa DRAVEL.

... Jan Axelsson, diskutand vid mitt förslutsseminarium, som med föresatsen att vara bedömare, kunskapsförstärkare, förebild och tränare gav värdefulla synpunkter och idéer.

... alla företagare och anställda på arbetsplatser, lärare och elever på skolor, medverkande i IP-råd och anställda vid Avesta Kommun, som deltagit och möjliggjort både forskning och utveckling.

... samtliga medarbetare och samverkande i *att...*-projektet och Tema Arbetsliv, som alla har bidragit till att skapa det sammanhang som gjort avhandlingsarbetet möjligt.

... min familj, Maria, Sara och Linnea, som genomlevt avhandlingsarbetets vedermödor och nu ser fram mot ett annat liv.

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Syfte.....	3
1.2 Avhandlingens disposition	3
1.3 Hur attraktivt arbete förstås i avhandlingen.....	4
1.3.1 Attraktivt arbete som grund för utvecklingsprocesser.....	5
2. Forskningsansats och metod.....	6
2.1 Vetenskaplig metodansats	7
2.2 Metodik - former för kunskapsbildning.....	7
2.3 Forskning om utvecklingsprocesser	8
2.4 Interaktiv forskning - relationen mellan forskare och praktiker	10
2.4.1 Grader av interaktiv forskning och gemensam kunskapsbildning	11
2.5 Reliabilitet och validitet - om kvalitet i vetenskapligt arbete.....	12
2.5.1 Validitetsprocedurer i avhandlingens delstudier.....	14
3. Teoretiska perspektiv och tidigare forskning.....	16
3.1 Arbetsvetenskapliga perspektiv på utvecklingsprocesser.....	17
3.1.1 Sammanfattande kommentarer.....	20
3.2 Attraktivt arbete i relation till andra begrepp	20
3.2.2 Sammanfattande kommentarer.....	27
3.3 Anpassning, dynamik, lärande och reflektion i utvecklingsprocesser	29
3.3.1 Faktisk och symbolisk anpassning	29
3.3.2 Utvecklingsprocessers dynamik.....	31
3.3.3 Utvecklingsprocesser och lärande.....	33
3.3.4 Anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande.....	36
3.3.5 Utförandets och utvecklingens logik.....	38
3.3.6 Reflektion som grund för lärande och för förändring.....	39
3.4 Sammanfattande kommentarer - anpassning, dynamik, lärande och reflektion i utvecklingsprocesser.....	40
4. Sammanfattning av de empiriska studierna	41
4.1 Artikel I. En studie av ungdomars och anställdas syn på arbete i två kommuner i Dalarna.....	42
4.2 Artikel II. Attraktivt arbete. Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell.....	43
4.3 Artikel III. Attraktivt industriutbildning på gymnasiet. Ett deltagandeperspektiv på lokalt utvecklingsarbete	43
4.4 Artikel IV. Development processes for attractive work in small engineering companies ..	44
4.5 Relationen mellan de empiriska studierna.....	46
5. Analys och diskussion.....	47
5.1 Attraktivt arbete som begrepp och process	48
5.2 Dynamiken i utvecklingsprocesser	49
5.2.1 Aktivitetsnivåer	49
5.2.2 Lärdimensioner	50
5.2.3 Karaktärisering av utvecklingsprocesser	51
5.2.4 Utvecklingsprocesser för attraktiva arbeten	52
5.2.5 Utvecklingsprocess för attraktivt industriutbildning.....	55
5.3 Utvecklingsprocesser och egenskaper i attraktivt arbete	56
5.4 Forskningsansats och generaliserbarhet.....	57
5.5 Avslutning	58
Referenser	59

1. Inledning

“The first of them arrived at 3 A.M. By daybreak some 4,000 were huddled in the deep January freeze. By 7:30, 10,000 men had gathered at the entrance to the Highland Park, Mich., factory, hoping for a job at a wage that sounded too good to be true. The previous morning, [Henry Ford's ...] treasurer [had] read a statement to reporters: "At one stroke, [Ford] will reduce the hours of labor from nine to eight" and offer its workers "five dollars per day"--more than twice the prevailing wage of \$2.34. [...] Ever since his assembly lines had lurched into motion the year before, he simply could not keep workers. Turnover of 370% required hiring almost 50.000 people a year just to maintain a workforce of 14.000. [...] For the first time, a major industrialist had suggested that the contract between employer and employee consisted of more than just wage (and the lowest possible one at that).” (Useem 2005)

Citatet beskriver en unik händelse i industrins historia. Men den situation som föregick Henry Fords initiativ för att minska svårigheterna med att behålla och attrahera arbetare är inte unik.

Även svensk industri har under högkonjunkturperioder alltsedan 1950-talet upplevt stora personalproblem, rekryteringssvårigheter, mycket hög personalomsättning och frånvaro (Forslin 1996). I en sammanställning av huvudresultat från socialpsykologiska studier av industriellt arbete vid svenska företag från 1970-talet pekade Gardell (1977) på att produktionstekniskt betingade inskränkningar i utnyttjandet av människors resurser, självbestämmande och inflytande över arbetet ledde till låg arbetsglädje. Det fick konsekvenser i form av att arbetet endast värderades utifrån den förtjänst det gav. Många människor tvingades att acceptera sådana arbetsförhållanden: ”Man måste anpassa sig”. En sådan anpassning innebar att individen nedvärderade arbetet som källa till behovstillfredsställelse och begränsade sina krav till en god förtjänst samt relativt säkra och hygieniska förhållanden. Inställningen till arbetet blev instrumentell och arbetet i sig upplevdes som i grunden ointressant (Gardell 1977), eller t o m som ett nödvändigt ont för inkomsten (Forslin 1996).

Sandberg (1998) har i en översikt visat att det goda och samtidigt produktiva arbetet varit en vanlig utgångspunkt för arbetslivsforskare. Tre synsätt på den industriella organisationen beskrivs. I det första synsättet betraktas skapandet av goda arbeten som en orimlighet och det betonas t o m att den enda förbättring som arbetarna kan vänta sig är arbetstidsförkortning. Ett annat synsätt betonar att produktion innebär olika former av kontroll av arbetaren, med alienation som resultat. Ytterligare ett synsätt betraktar det som möjligt att förena det goda för arbetaren med det goda för företaget (Sandberg 1998).

Ekvall (1990) har gjort en liknande uppdelning av tre synsätt utifrån de värderingar som råder i organisationen beträffande arbetsdelning och arbetsorganisation. Han utgick från McGregors (1960) teori X och teori Y, som beskriver ett värderingsperspektiv på ledarskap och organisering av arbete.

Teori X utgör den traditionella synen på ledning och kontroll, där människan anses ha en inneboende motvilja mot arbete och undviker det så snart det är möjligt. Ledningen måste motverka denna inneboende tendens genom att tvinga, kontrollera, styra och hota. McGregor menade att teori X påtagligt påverkade stora delar av industrin, men att det fanns många fenomen i industrin som inte var konsistenta med synsättet (McGregor 1960).

McGregor kunde urskilja framsteg i form av ett större intresse för den mänskliga sidan av företaget och en mer human ledningssyn. Men, menade McGregor, detta hade skett utan förändrade grundantaganden. Teori X var förhärskande och möjligheterna med en mer human ledningsstrategi ansågs uttömda. Ytterligare utveckling krävde enligt McGregor nya grundantaganden inom ramen för teori Y, som istället pekar på en möjlig integration av individuella och organisatoriska mål. Den teori han formulerade vilar på antaganden om att fysisk och mental ansträngning

är lika naturligt som lek och vila - människan strävar efter att uppnå sådana mål som hon är engagerad i. Engagemang ses som en effekt av belöningar som hänger samman med prestationer, t ex självförverkligande, vilket McGregor menade kunde förenas med organisationens mål (McGregor 1960).

Utifrån detta urskiljer Ekvall (1990) två breda synsätt. Det strukturorienterade, uttryckt i McGregors teori X, ser strukturer - teknik, metoder, system och regelverk - som viktigast. Det människoorienterade synsättet, som McGregors teori Y ger uttryck för, sätter människan i centrum för organisationens verksamhet. Det strukturorienterade fick en stark förankring i industrin genom Taylors idéer om *scientific management* och dess följder i form av specialisering, tempoarbete och löpande band. Människoorienteringen växte fram i *human relationsrörelsen*.

Det tredje synsättet började växa fram under 1960-talet med en organisk syn och utgjorde en kombination av de struktur- och människoorienterade principerna. Synsättet utgår från att en organisation i en föränderlig situation måste vara flexibel och snabbt anpassa sig till ändrade inre och yttre förhållanden. Den organiska organisationen tillåter och gynnar förnyelse och innovationer både ifråga om produkter och om processer (Ekvall 1990). Till skillnad mot de två tidigare synsätten betraktar den organiska synen organisationen som ett öppet system. Interaktionen med kunder, konkurrenter och andra aktörer och faktorer i omgivningen betonas i större utsträckning än tidigare (Morgan 1997).

Arbetskraftsbrist har lyfts fram som en sådan faktor som präglat utvecklingsarbetet inom industrin i Sverige, tillsammans med en generellt hög utbildningsnivå samt ett politiskt tryck för ett demokratiskt och humant arbetsliv. Under tiden efter 1960 har Sverige tillsammans med Norge också präglats av nationella forskarstödda utvecklingsprogram på lokal nivå. En utgångspunkt har tagits i sociotekniska principer och särskilt i införande av självstyrande grupper, som en reaktion på rationaliseringsvägen och dess problem, som frånvaro och hög personalomsättning (Håkansson 1995).

Hur olika samhällen förstår begreppet arbete har förändrats över historien och är i ständig omvandling. Olika arbetsparadigm har påverkat och påverkar fortfarande arbeten (Kira 2003). Under det senaste århundradet har flera paradigmat haft som ett mål att skapa attraktivt arbete, t ex rationaliseringsrörelsen med rötter i taylorismen, eller *human relationsrörelsen* med ett mer humanistiskt perspektiv. Under 1960- och 70-talet stod många industrialiserade länder inför en situation där industriarbete inte ansågs vara attraktivt. För att hantera arbetskraftsbristen behövde nya sätt att organisera arbetet utvecklas. Den sociotekniska systemsynen, som siktade på att kombinera det goda för de anställda med det goda för företaget, uppfattades som en lösning för att attrahera arbetare (Kira 2003; Abrahamsson 2005).

I en av avhandlingens delstudier har en översikt gjorts över begreppet attraktivt arbete (Åteg, Hedlund et al. 2004). Resultatet visade att mycket begränsad forskning utförts med en utgångspunkt i begreppet. Detta är dock temat för avhandlingen. Närmare bestämt riktas intresset mot utvecklingsprocesser som initierats utifrån syftet att skapa mer attraktiva arbeten inom verkstadsföretag. Utvecklingsprocesserna utgör en delmängd av en större utveckling inom ramen för **att...-projektet**¹. I förstudien till projektet identifierades tidigt rekryteringsproblematiken med ett innehåll som spände över arbetets innehåll, branschens och utbildningars rykte samt ett flertal

¹ ”att...-projektet” (Attraktiva tillverkningsföretag i Dalarna), ett regionalt forsknings- och utvecklingsprojekt i samverkan mellan Arbetslivsinstitutet och Högskolan Dalarna, har arbetat utifrån syftet att öka intresset för industri och teknik, utveckla attraktiva arbetsplatser inom mindre tillverkningsföretag, samt verka för en ökad rekryteringsbas. Från våren 2004 till våren 2006 har projektet verkat för en kompetensmiljö om attraktivt arbete.

frågeställningar med beröring på arbetsmiljö. I projektet kom särskilt verkstadsindustrin och träindustrin att beröras vad gäller forskning och utveckling med utgångspunkt i begreppet attraktivt arbete (Andersson och Rosén 2005).

Avhandlingsarbetet utgår särskilt från ett nätverk av mindre verkstadsföretag i Avesta kommun som under mer än fem års tid varit engagerade i utvecklingsprocesser för att skapa mer attraktiva arbeten. Nätverket bildades 1999 och har sitt ursprung i ett uppfattat behov av ökad samverkan i det lokala näringslivet. Traditionellt har näringslivet i kommunen dominerats av en större stålindustri, bl a till följd av verkets omfattande verksamheter inom skilda näringsgrenar. Efter att stålindustrin renodlat verksamheten och i ökande grad köpt in tjänster och service har det lokala näringslivet förändrats, vilket lett till behov av och förutsättningar för ökad samverkan. Främst tre ändamål formulerades med nätverket. Det första var samverkan för utveckling och förbättring av verksamheterna i respektive företag. Det andra var satsningar på specialisering av kompetenser och verksamheter. Det tredje var samverkan kring frågor av gemensamt intresse i affärssammanhang, och i det lokala samhälls- och näringslivet. Antalet företag i nätverket har varierat från fem upp till tio.

Forskningsarbetet har påverkats av möjligheten att delta som adjungerad medlem i nätverket. I avhandlingen utgör dock inte nätverket som sådant en analysenhet. Istället ligger fokus på utvecklingsprocessernas dynamik och på attraktivt arbete som utgör både en utgångspunkt och en målsättning för dessa processer. Den ansats som använts för forskningsarbetet har en handlings- och partcipatorisk inriktning.

En sådan forskningsinriktning, som har sina rötter i en forskningstradition som kan karaktäriseras som aktionsinriktad, har beskrivits som utgående från en ambition att bidra till att utveckla organisationer så att deras mål harmoniserar med människors välbefinnande. Inom en sådan forskningsinriktning betraktas människor som samarbetspartners i forskningsarbetet snarare än som försökspersoner eller informanter (Lindén 1999).

1.1 Syfte

Det övergripande syftet är att utveckla kunskap om och förståelse för utvecklingsprocesser med utgångspunkt i att skapa mer attraktivt arbete. Särskilt intresse ägnas åt hur dynamiken i utvecklingsprocesserna kan analyseras utifrån ett lärandeperspektiv. Utifrån analyserna avses ett resonemang föras om utvecklingsprocessernas karaktär samt om egenskaper i arbetets attraktivitet. Ambitionen är att avhandlingen ska bidra till teori- och praktikutveckling om utvecklingsprocesser för attraktivt arbete och om hur sådana processer kan förstås.

1.2 Avhandlingens disposition

Avhandlingens ramberättelse består av fem delar. Inledningen berör trender och synsätt på arbetskrafts- och arbetsmiljöfrågor i relation till industriarbete. Avhandlingens syfte presenteras, liksom en beskrivning av hur attraktivt arbete förstås i denna kontext samt vilken roll det spelat i utvecklingsprocesserna.

Den andra delen behandlar forskningsansatsen, metodologiska och metodikrelaterade frågor och diskussioner, där särskilt fokus riktas mot interaktiv forskning, mot perspektiv på forskning om utvecklingsprocesser samt mot reliabilitet och validitet i forskningsarbetet.

I den tredje delen behandlas de teoretiska utgångspunkterna, där förståelsen av begreppet attraktivt arbete utvecklas i relation till arbetsvetenskaplig teoribildning, till motivationsteori och till andra begrepp. Där behandlas också utvecklingsprocessers dynamik, faktisk och symbolisk an-

passning samt lärandets och reflektionens roll. Kapitlet avslutas med en sammanfattande kommentar.

Den fjärde delen redovisar avhandlingens fyra delstudier med särskilt fokus på syften, metodövertaganden och resultat. Kapitlet avslutas med en beskrivning av hur de fyra delstudierna förhåller sig till varandra.

Den femte delen utgörs av ett analys- och diskussionsavsnitt, där en analysram utvecklas och tillämpas på de utvecklingsprocesser som behandlas i delstudierna. Dessa analyser sätts också i relation till egenskaper i attraktivt arbete.

1.3 Hur attraktivt arbete förstås i avhandlingen

Attraktivt arbete har som begrepp växt fram under forskningsarbetets gång, med utgångspunkt i ett behov som identifierades hos mindre tillverkningsföretag att öka sina möjligheter att rekrytera, men också att behålla den befintliga personalen. Begreppet har inte getts någon entydig definition och betraktas här inte i första hand som ett vetenskapligt begrepp. Här finns dock ett behov av att beskriva hur begreppet kan förstås i det sammanhang som avhandlingen utgör. Begreppet är fortfarande under utveckling och avsikten är inte att konstruera en definition. Istället ligger fokus i denna begreppsdiskussion på att beskriva egenskaper av attraktivt arbete som har betydelse för analyser och karaktäriseringar av de aktuella utvecklingsprocesserna.

Ursprunget till ordet attraktiv kommer från latinets *attrahere* (draga till sig), med innebörden dragningskraft, lockelsemedel (Wessén 1979). Ordformen attraktiv har utvecklats från latinets *attractivus* (tilldragande), vilket ger att attraktivitet innebär egenskapen att vara tilldragande. Ordet attraktivt brukar beskrivas som något som kan locka många och används ofta synonymt med tilldragande, dvs väcker positiv uppmärksamhet genom sina goda egenskaper (Nationalencyklopedins internetupplaga 2005).

Ett attraktivt arbete kan i det här sammanhanget beskrivas som ett arbete som genom sina goda egenskaper väcker positiv uppmärksamhet och som många känner sig lockade av.

Attraktivitet är annars förknippat med fysiken, där krafter tvingar partiklar mot varandra. Intressant är att det finns fall då den attraktiva kraften kan ändra karaktär och bli antingen mycket starkt attraktiv (då kemiska bindningar uppstår) eller repulsiv (frånstötande) när avstånden mellan partiklarna är mycket små (Nationalencyklopedins internetupplaga 2005).

Ett delvis analogt resonemang om ett arbetes attraktivitet skulle innebära att ett arbete kan uppfattas som attraktivt då det betraktas lite på avstånd, och att då en individ får närmare kunskaper eller upplevelser av arbetets egenskaper kan det komma att upplevas annorlunda, t ex som starkt attraktivt eller till och med det motsatta, dvs repulsivt. Det är också troligt att vissa aspekter av ett arbete kan upplevas som attraktiva medan andra aspekter av samma arbete kan upplevas som oattraktiva.

Resonemanget ovan illustrerar att innebörden av attraktivt arbete här behöver vara dynamiskt och kunna ta hänsyn till en längre tidsperiod, dvs ett attraktivt arbete har sådana karaktäristika som bidrar till att de redan anställda, med ökande förståelse, kunskap och närmare erfarenheter och upplevelser av arbetet, fortfarande upplever det som attraktivt.

Attraktivt arbete betraktas som ett processuellt begrepp. Det innebär att det attraktiva arbetet är ett strävansmål. Individens upplevelser av arbetet betraktas inte som statiska, utan stadda under förändring. Därmed förutsätts inte *det attraktiva arbetet*, utifrån samtliga de aspekter som ingår i begreppet, att bli uppfyllt en gång för alla.

En översikt av användningen av begreppet attraktivt arbete har gjorts i en av avhandlingens delstudier (Åteg, Hedlund et al. 2004). Resultatet visade en avsaknad av forskning med en

utgångspunkt i begreppet. I delstudien skapades en modell av attraktivt arbete uppdelad i tre kategorier: attraktivt arbetsinnehåll, arbetstillfredsställelse samt attraktiva arbetsförhållanden. Modellen av attraktivt arbete representerar en helhetssyn på attraktivt arbete.

I det analytiska arbetet med att skapa modellen framkom att dimensionerna har betydelse både för att ett arbete ska vara attraktivt på kort sikt, och för att arbetet ska förbli attraktivt på längre sikt. Däremot var det inte möjligt att dela upp dimensionerna i sådana som endast har betydelse på kort sikt (tilldragande) respektive lång sikt (behållande). Snarare ses dimensionerna som havande båda dessa egenskaper. Ändå kan begreppet attraktivt arbete förstås utifrån en distinktion mellan dessa två egenskaper, dvs dels egenskapen att vara tilldragande och väcka positiv uppmärksamhet, dels egenskapen att på längre sikt ge positiva upplevelser. Den tilldragande egenskapen kan karaktäriseras som *skalbetonad*, medan egenskapen om långsiktiga positiva upplevelser kan karaktäriseras som *innehållsbetonad*. Den skalbetonade egenskapen ger arbetet förmågan att vara tilldragande och väcker positiv uppmärksamhet då det betraktas av t ex en arbetssökande. Den innehållsbetonade egenskapen verkar i riktning att behålla redan anställda.

I begreppet ligger också en subjektiv dimension - innehållet utgår från varje individs synsätt och upplevelser.

Attraktivt arbete kan utifrån det ovanstående beskrivas som ett arbete som har egenskapen att vara tilldragande och väcka positiv uppmärksamhet, samt har egenskapen att verka för att behålla redan anställda och ge positiva upplevelser, även på lång sikt och med närmare erfarenheter.

1.3.1 Attraktivt arbete som grund för utvecklingsprocesser

I en kategorisering utifrån den drivande funktionen har utvecklingsprocesser identifierats som expertdrivna, teknologidrivna, designdrivna, kommunikationsdrivna och/eller begreppsdrivna (Gustavsen 1990). En begreppsdriven utveckling är uppbyggd kring begrepp, eller idéer, ofta med inslag av både kommunikation och designtänkande. Denna drivande funktion speglar att förändrings- och utvecklingsprocesser i Skandinavien ofta kräver speciella egenskaper till följd av den etablerade traditionen av samarbete och arbetsplatsdemokrati (Gustavsen, Wikman et al. 1996). Begreppsdriven utveckling anses vara en processororienterad inriktning som särskilt betonar samarbete, deltagande samt dialog mellan arbetare och ledning (Gustavsen, Hofmaier et al. 1996). En begreppsdriven utveckling kan drivas mot en särskild fråga med ett systematiskt lärande på arbetsplatsen/i arbetet genom planering (mål), genomförande (processer) och bedömning (resultat) vad gäller just denna fråga (Holmer 2005).

En begreppsdriven utveckling kan vidare karaktäriseras av ett högt deltagande från alla kategorier av aktörer på företaget, dvs från ledning, mellanchefer, arbetsledare, operativ personal och andra direkt berörda samt fack (Gustavsen, Wikman et al. 1996).

Begreppsdriven utveckling - och andra termer som används för att beskriva utvecklingsformer - hänvisar först och främst till de interna drivkrafterna i företaget. Bakom dessa drivkrafter ligger även andra krafter eller externa faktorer; t ex hur variationer i internt utvecklingsarbete kan relateras till olika förhållanden på marknaden (Gustavsen, Hofmaier et al. 1996).

I föreliggande avhandling ligger fokus på utvecklingsprocesser för attraktivt arbete. Dessa processer uppvisar likheter med den begreppsdrivna utvecklingsformen, med en hos företagen tidigt uttalad ambition att skapa attraktivt arbete. Det finns dock även skillnader. En skillnad utgörs av en mindre strikt syn på vilken roll det centrala begreppet spelar. Attraktivt arbete har utgjort utgångspunkt och inspiration för utvecklingsprocesser och varit ett uttalat mål för företagen. Men i utvecklingsaktiviteterna har detta övergripande mål ofta förekommit i bakgrunden, medan de i processerna för tillfället mest aktuella frågeställningarna har varit i fokus. Det har t ex handlat om

konkreta åtgärder med avsikt att skapa bättre ordning och reda på arbetsplatserna, eller insatser riktade mot att öka intresset för industriprogrammet på gymnasiet. Begreppet attraktivt arbete som drivande kraft är därför mindre explicit än vad den beskrivs vara inom ramen för begreppsdriven utveckling, där ett centralt begrepp antas som en företagspolicy (Gustavsen, Wikman et al. 1996), och en annan central punkt är att en utvecklingsorganisation etableras, som planerar, mobiliserar resurser, organiserar, stödjer och stimulerar processerna (Gustavsen, Hofmaier et al. 1996).

Attraktivt arbete har inte fått status av policy inom företagen. I de specifika utvecklingsaktiviteterna kan de drivande funktionerna istället beskrivas i termer av 1) Interaktion mellan deltagare i utvecklingsprocesserna, t ex företagare i ett nätverk och andra aktörer, speciellt forskare; 2) Motivations- och engagemangsskapande metoder och verktyg för arbetsmiljöarbete; 3) Uppfattade förhållanden i dels företagens omgivning, såsom behov av att skapa en legitimitet utåt när det gäller det inre arbetsmiljöarbetet, personalfrågor samt engagemang i utbildningsåtgärder riktade mot gymnasiet industriprogram, dels internt i företagen såsom behov av att de anställda upplever arbetet som attraktivt; samt 4) Uppkomna krissituationer, såsom hotet om en förestående nedläggning av industriprogrammet och svårigheter att rekrytera kompetent arbetskraft. Även till omfattningen ”mindre” kriser har påverkat aktörerna och utgjort drivkrafter, såsom olyckstillbud på arbetsplatser eller ökande sjukskrivningstal.

Utvecklingsprocesserna kan beskrivas som drivna av attraktivt arbete så till vida att begreppet har påverkat i vilken riktning processerna har utvecklats. Innehållet i processerna har inte avgränsats till någon speciell typ av utveckling, t ex arbetsmiljöutveckling eller utveckling av arbetsprocesser. Innehållet har i stället bestämts i samverkan mellan företag och forskare utifrån faktaunderlag, undersökningresultat och diskussioner.

2. Forskningsansats och metod

Begreppet metod kan i det vetenskapliga sammanhanget uppfattas på två olika sätt. Ett vanligt förekommande sätt är att man ser till de specifika tekniker och metodologiska procedurer som forskaren använder för att skapa kunskap och/eller förståelse för ett ämnesområde och studieobjekt. Exempel på detta är hur man går till väga i strävan att uppnå en logisk och systematisk behandling av det empiriska material som forskningen baseras på (Alvesson och Deetz 2000). Ett annat sätt är att lägga fokus på hur forskaren närmar sig ämnet, dvs den ansats som ligger till grund för forskningen. Det handlar då om vilka frågor som ställs och vilka svar som söks, samt utmed vilka linjer tolkningsarbetet sker. Detta påverkar vilka beskrivningar som kan komma till stånd och vilken förståelse som kan konstrueras.

Metodfrågorna innehåller båda dessa dimensioner och är därför en grund för forskningsarbetet, som genomsyrar hela forskningsprocessen. Metoden utgör också en länk mellan det empiriska materialet och den teoretiska grunden. En konsekvens av detta är enligt Alvesson och Deetz att metoden innebär implikationer för vilka kunskaper och insikter ett empiriskt material kan ge.

För att hantera den dualism inom metodbegreppet som beskrivits ovan väljer jag att betrakta metod som innehållande de två dimensionerna ”vetenskaplig metodansats” och ”metodik”. Den vetenskapliga metodansatsen innehåller bakomliggande antaganden. Det är viktigt att dessa ställningstaganden görs medvetet, eftersom dessa val annars kommer att göras omedvetet. Metodiken handlar om tekniker och metodologiska procedurer som används i syfte att skapa kunskap ur empiriskt material, dvs hur man empiriskt undersöker det problem eller fenomen som står i fokus (Wigblad 1997).

2.1 Vetenskaplig metodansats

Burrell och Morgan (1979) utgår från att alla samhällsforskare närmar sig sitt ämne via explicita eller implicita antaganden om hur den sociala världen är beskaffad och hur den kan undersökas. Även Arbnor och Bjerke (1994) pekar på betydelsen av dessa grundläggande föreställningar eller antaganden, som ofta är omedvetna och av filosofisk karaktär. Föreställningarna innehåller övergripande hypoteser och normativa satsar om hur omvärlden ser ut och om individens roll i denna omvärld (Arbnor och Bjerke 1994).

Olika uppsättningar av grundläggande antaganden utgör olika vetenskapliga paradig, eller förebilder för hur vetenskap bör bedrivas. Burrell och Morgan argumenterar för att det är användbart att dela in samhällsvetenskapen i uppsättningar av antaganden baserade på ontologi, epistemologi, människans relation till omgivningen och metodologi (Burrell och Morgan 1979).

Att redogöra för den egna metodansatsen, eller de bakomliggande vetenskapsteoretiska antagandena, låter sig inte göras lättvindigt. Den personliga uppfattningen av de olika antagandena är ofta mer eller mindre implicit och initialt oftaoreflekterad.

Ontologiskt finns i avhandlingens metodansats en betoning på att hänsyn måste tas till att den sociala verkligheten ständigt står under en subjektiv tolkning av människor. Det finns därmed inte något självklart sätt att skapa objektiv kunskap om denna sociala verklighet. Detta leder in på synen på epistemologi. Här ligger ansatsen nära uppfattningen att det inte framstår som sannolikt att det i den sociala verkligheten existerar regelbundenheter i likhet med de naturlagar som traditionellt har eftersökts inom den naturvetenskapliga forskningen. Samtidigt utgår ansatsen från att det är möjligt att urskilja kontextberoende mönster som kan bidra till förståelsen av den sociala verkligheten. Vad gäller synen på relationen mellan människa och omgivning ligger betoningen på en voluntaristisk ansats, dvs ett synsätt att människor har förmåga och ofta en möjlighet att lära sig att skapa och utnyttja ett handlingsutrymme att agera i en viss riktning, även om utfallet också påverkas av andra krafter i det sociala, samhälleliga och ekonomiska sammanhanget.

Sammantaget ger detta en metodologisk ståndpunkt som innebär att närhet till undersökningsobjektet betraktas som en förutsättning för den förståelse och kunskap som eftersträvas. Samtidigt har mer objektivt inriktade metoder, t ex mätningar av arbetsmiljöfaktorer som en del av arbetsmiljöbedömningar, utgjort värdefulla komplement till den förståelse som skapas genom mer subjektiva och intersubjektiva angreppssätt, som då forskare deltar i utvecklingsprocesser.

2.2 Metodik - former för kunskapsbildning

Den huvudsakliga metodiken i avhandlingsarbetet bygger på författarens deltagande, reflektion och aktivitet inom ramen för fallstudier. Ansatsen uppvisar både kvalitativa och kvantitativa inslag.

Att klassificera forskningsansatsen som antingen kvalitativ eller kvantitativ är problematiskt. Distinktionen mellan kvalitativ och kvantitativ har hävdats vara oklar, ofta missledande eller direkt falsk och den bryter ofta samman då den granskas noga (Kirk och Miller 1990; Allwood 1999). Forskningsmetoder innehåller i allmänhet både kvalitativa och kvantitativa inslag (Allwood 1999), och det är rimligare att betrakta dem som representerande samma paradig snarare än två olika. De bör därför kombineras inom en gemensam ram av empiriskt inriktad forskning (Lund 2005).

Mer intressant än distinktionen mellan kvalitativ och kvantitativ metodik är istället huruvida avhandlingen utgår från ett induktivt, deduktivt eller abduktivt synsätt. Det induktiva, eller empiriska, synsättet bygger på att slutsatserna följer av vad man upptäcker i empirin, och i dess strikta form som en följd av en neutral observation. Det induktiva, eller teoretiska, synsättet innebär

istället en styrning utifrån de teorier som används. Ett alternativt synsätt utgörs av abduktion, som utgör en strävan att närma sig en överensstämmelse mellan teori och empiri. Abduktion syftar till att synliggöra teoretiska mönster eller strukturer som, om de vore giltiga, kan förklara de empiriska ytstrukturer som påträffats i t ex en fallstudie. Det abduktiva synsättet utgör därmed en kombination av de induktiva och deduktiva, men tillför också nya moment då det är i växelspelet mellan empiri och teori som ny kunskap bildas. Abduktionen skiljer sig från de andra synsätten genom att den också inbegriper förståelse (Alvesson och Skoldberg 1994; Wigblad 1997). Abduktion bygger på en strävan efter överensstämmelse mellan teori och empiri, dvs att de ska kunna integreras. Genom förståelseansatsen ställer abduktionen krav på att den subjektiva och sociala verkligheten återges så sakligt som möjligt och granskas kritiskt (Wigblad 1997).

Kirkeby (1994) gör en systematisering av abduktionsbegreppet, där olika former identifieras. Även om de olika formerna fokuserar på olika aspekter, så har de gemensamt en strävan att förstå ett fenomen eller dess egenskaper på ett nytt sätt. Till detta kan t ex idealtyper, modeller eller begrepp används som forskningsredskap (Kirkeby 1994).

I det abduktiva synsätt som avhandlingen utgår från är avsikten att skapa föreståelse för utvecklingsprocesserna utifrån empiriskt material. Tidigare forskning och teoretiskt arbete är dock en viktig komponent i forskningsarbetet och avhandlingen präglas av ett intresse och en ambition att bidra till teoriutveckling.

Det empiriska underlaget i avhandlingen kan indelas i dels systematisk empiri, dvs material som samlats in med hjälp av enkätundersökningar, mätningar eller intervjuer, dels i mer osystematiska data, dvs material, erfarenheter och förståelse som skapats genom eget deltagande i utvecklingsprocesser.

Den systematiska empirin består av resultat från undersökningar av ungdomars och anställdas syn på industriarbete och på idealt arbete, av gymnasieelevers syn på industriarbete och på idealt arbete samt på industriutbildning, av anställdas och chefers syn på attraktivt arbete, samt av anställdas upplevelser av förändringar i arbetets attraktivitet. Därtill har mer objektiva arbetsmiljöbedömningar genomförts.

Osystematiska data har tillägnats under de år som utvecklingsprocesserna har utspelat sig. Under dessa år har deltagandet varit omfattande och rört sig på flera olika arenor, som i ett nätverk av företag, i det mer handgripliga utvecklingsarbetet inom företag, i samverkansmöten mellan företag och gymnasieskola, i utvecklingsgrupper, genom närvaro vid yrkesverksamhet och undervisning samt genom en mångfald av personliga möten.

En strategi som tillämpats i utvecklingsprocesserna kan beskrivas som en ”spegelmetod”. Med hjälp av olika verktyg och metoder skapades en återspeglning av verkstadsföretagen. Därmed gavs en grund för företagsledare och anställda att reflektera över de egna företagen, både vad gällde den inre kontexten - dvs arbetsmiljön och andra faktorer i arbetet samt över de anställdas uppfattningar om arbetet - och den yttre kontexten - dvs hur företagen betraktades/vilka attityder som fanns hos ungdomar och folk i allmänhet. Avsikten med dessa metoder var att skapa fakta- och diskussionsunderlag för utvecklingsprocesser för mer attraktiva arbeten.

2.3 Forskning om utvecklingsprocesser

Termen utvecklingsprocess är sammansatt av utveckling och process, vilka kan beskrivas var för sig. Utveckling kan ställas i relation till begreppet förändring, som är värdeneutralt, dvs ställning tas inte till om en förändring är bra eller dålig. Utveckling däremot förutsätter att det finns en intention, t ex om utveckling från ett lägre till ett högre (bättre) tillstånd. Begreppet utveckling innehåller därmed en värdering (Nationalencyklopedins internetupplaga 2005).

När det gäller organisatorisk förändring har det framförts att den bygger på en interaktiv logik och att förändring följer av en intention som är omvandlad till handling. Den organisatoriska förändringen utvecklas i interaktion mellan planer, handlingar, reflektioner och modifieringar. Det innebär att det i utvecklingsprocesser sker ett lärande (Nonås 2005).

När det gäller forskning om utvecklingsprocesser kan en åtskillnad göras mellan den kunskap som aktörer i processen skapar och den kunskap som kan skapas genom betraktelse utifrån. Bjerlöv (2003) beskriver detta som att utvecklingsprocesser kan studeras genom anläggande av två olika perspektiv: inifrånperspektiv och utifrånperspektiv. Inifrånperspektivet bygger på att information inhämtas från respondenter och informanter som deltagit i utvecklingsprocessen. Utgångspunkten är att det är människorna som ingår i en verksamhet som skapar mening, fyller fenomen och företeelser med innebörder. Därigenom konstruerar individerna ett kunnande och ett sammanhang som de är aktiva i och en del av. En utomstående kan aldrig göra anspråk på den kunskapen. Utifrånperspektivet handlar istället om att med stöd i tidigare forskning och relevanta teorier betrakta, dra slutsatser och föra resonemang om det som utvecklingsprocessen handlar om och om förutsättningarna för detta (Bjerlöv 2003).

Genom en interaktion mellan företag, forskare och representanter för kommunen i nätverket, på de enskilda företagen och inom den kommunala gymnasieutbildningen, har de olika processerna vävts samman till en komplex samverkansform. Utvecklingen inom de olika områdena har påverkat varandra och bidragit till en mer omfattande utveckling. Till exempel har de studerade företagen medverkat i nätverket för att stärka medlemsföretagen, samtidigt som de bidragit till industriprogrammets utveckling i IP-rådet och engagerat sig inom det egna företaget för att skapa mer attraktiva arbeten. Dessa olika delprocesser har inte skett isolerade från varandra, utan snarare befruktat och tillfört energi till varandra. Ett exempel på det är att de framgångar som tidigt kunde skönjas i arbetet med industriprogrammet gav ny energi till diskussionerna i nätverket och till utvecklingsarbete inom företagen.

Den subjektiva metodansats som anläggs i synen på utvecklingsprocesser, där forskarens eget deltagande i nätverket, på företagen och kring industriprogrammet, innebär inte bara ett inifrånperspektiv. Det innebär dessutom ett deltagandeperspektiv.

Ovanstående rör forskarens roll i utvecklingsprocessen. En distinktion kan också göras när det gäller vad som är i fokus för analysen. Det handlar då om ett aktörs- eller ett strukturperspektiv.

Ofta beskrivs ett motsatsförhållande mellan ett aktörs- och ett strukturperspektiv. Framför allt strukturperspektivet har lyfts fram som användbart när det gäller studier av utvecklingsprocesser (Nilsson 2003). Perspektivet betonar betydelsen av externa faktorer och anpassning av organisationers utformning som styrande för individer och deras handlingar. Samtidigt har kritik riktats mot en ensidig tillämpning av detta perspektiv, utgående från risken för att en omgivningsdeterministisk syn leder till att aktörernas betydelse förminsкас i analysen (Nilsson 2004). De omgivningsrelaterade drivkrafterna bidrar främst till att olika utvecklingsåtgärder aktualiseras, planeras och initieras. Men i vilken grad och på vilket sätt dessa åtgärder genomförs, påverkas av olika aktörers intressen, förhållningssätt och strategier (Nilsson 2003). Det kan därför finnas anledning att komplettera det strukturinriktade perspektivet med ett aktörsperspektiv, för att tillföra kunskap om aktörers uppfattningar om den nödvändiga nivån i ett utvecklingsarbete (Nilsson 2004). Det kan bidra till att förklara vilken aktivitetsnivå som uppnås i utvecklingsprocesserna.

Aktörsperspektivet har blivit alltmer uppmärksammat inom arbetslivsforskningen som ett sätt att skildra betydelsen av enskilda människors upplevelser (Karlsson 1999). Aktörssynsättet har dock i sin tur kritiserats utifrån att det innebär en reduktion till individnivån på bekostnad av hän-

syn till strukturer och yttre faktorer och processer som individen är infogad i (Alvesson och Sköldbberg 1994).

Avhandlingens fokus ligger på utvecklingsprocesser för attraktivt arbete. Avhandlingens interaktiva ansats innebär en nära samverkan med olika aktörer i utvecklingsprocesserna och i forskningen. Det innebär också att forskningens inriktning, metoder, reflektioner som görs och arbetet med analyser till stor del präglas av denna interaktion och av forskarens förståelse för individernas ambitioner, förväntningar och synsätt. En ambition är därför att lyfta de detaljerade, kontextbundna och personliga erfarenheterna och lärdomarna till en mer generell nivå, och ställa dem i relation till tidigare forskning. Det innebär att aktörsperspektivet inte är framträdande i denna rambeskrivning. Istället är ambitionen att använda deltagandeperspektivet som ett avstamp mot ett strukturellt och processuellt synsätt.

Ett processfokuserat synsätt innebär ett sätt att betrakta och förhålla sig som betonar förståelse och klarläggande av viktiga egenskaper och karaktäristika i processen, dvs i det utdragna förlopp där det sker förändringar. Ett processuellt synsätt ger möjlighet att sammanbinda olika nivåer i analysen och tillåter att dynamiken lyfts fram.

2.4 Interaktiv forskning - relationen mellan forskare och praktiker

En stor del av det empiriska materialet grundas i eget deltagande i de studerade utvecklingsprocesserna. Metodansatsen är aktionsorienterad med ett processfokuserat synsätt. Det innebär att forskaren är aktiv och delaktig i de processer som sker och blir därmed medproducent till det empiriska materialet. Det innebär också en tät interaktion mellan forskare och praktiker. Då forskningsansatsen strävar efter att stödja utvecklingsprocessen och samtidigt skapa kunskap om processen, brukar det benämnas interaktiv forskning. En avsikt är att genom forskarens egen delaktighet i utvecklingsprocesser skapa fördjupad kunskap som inte vore möjligt för en utanförstående (Ekstedt 2003). Gemensam kunskapsbildning mellan forskare och praktiker utgör en kärna i interaktiv forskning (Backlund, Hansson et al. 2001; Brulin 2002; Svensson, Brulin et al. 2002).

Det finns flera olika indelningar i idealtyper av relationen mellan forskare och praktiker. Svensson, Brulin et al. (2002) beskriver fyra grundtyper av relationer mellan forskare och deltagare/praktiker: *att forska på*, *att forska för*, *att forska åt* och *att forska med*. En alternativ uppdelning i idealtyper görs av Dahlgren (1993), som utgår från arbetsdelningen mellan forskare och praktiker och identifierar fyra modeller: *självförvaltande deltagarbaserad modell*; *medborgarmodell*; *konsensusmodell*; samt *kompetensmodell*.

En överensstämmelse kan urskiljas mellan forskningsansatserna *att forska med* enligt Svensson, Brulin et al. och *kompetensmodellen* enligt Dahlgren. *Att forska med* innebär en interaktiv forskning med en målsättning om en gemensam kunskapsbildning, dvs ett gemensamt arbete betonas där både praktiker och forskare lär sig nytt och tillsammans. Utgångspunkten är att samtidigt ge teoretiskt insiktsfull och praktiskt användbar kunskap (Svensson, Brulin et al. 2002). *Kompetensmodellen* betonar att parterna bidrar med det de är bäst på i denna process - deltagarna på att formulera problemen, beskriva sin situation samt värdera alternativ - forskaren på att analysera insamlat material och bidra med sina kunskaper samt ta reda på varför problemområdet förhåller sig som det gör. Men förhållandet mellan forskare och praktiker är inte oproblematiskt. Forskaren har till uppgift att lyfta även aspekter som kan verka ”störande” eller stötande för praktikerna. Forskaren ska förhålla sig aktiv när det gäller de eventuella myter som praktikerna kan bära med sig (Dahlgren 1993).

Detta stämmer väl överens med det förhållningssätt som präglat forskningen inom ramen för avhandlingsarbetet. I ett tidigt skede blev det tydligt att många företagare, anställda och andra deltagare hade tydliga föreställningar om hur ungdomar och andra såg på arbete i allmänhet och på industriarbete i synnerhet. Genom att dessa ”myter” speglades mot faktaunderlag och varit föremål för diskussioner skapades förutsättningar för reflektion om de egna föreställningarna hos deltagarna. Samtidigt äger deltagarna kunskaper, erfarenheter och insikter som forskaren inte kan få tillgång till utan en nära samverkan.

Synsättet att skapandet av ny kunskap bygger på redan existerande kunskaper hos forskare och praktiker genom dialog och aktivt deltagande, innebär att ansatsen uppvisar likheter med syntespedagogiken. Syntespedagogiken bygger på en ömsesidig konfrontation av deltagarnas uppfattningar av verkligheten och en sammansmältning av deras kunskap för en syntes av något kvalitativt nytt (Tydén 1993; Tydén 1994).

Den interaktiva forskningsformen innebär samtidigt svårigheter. Hänsyn måste tas till den omfattande tid det tar att hinna med att reflektera utifrån datainsamlingar, samtal, möten, intervjuer och delaktighet i processer. Det finns också svårigheter i att få en bredd i deltagandet från praktikernas sida. Bristen på tid är ett ständigt återkommande problem som måste hanteras.

Andra svårigheter är att de organisationer som ingår i forskningsprojekten ofta är i första hand inriktade på nyttan med projektet och motivationen kan variera under processen. Andra uppgifter blir ofta överordnade, vilket kan leda till osäkerhet och instabilitet (Lindén 1999).

Hultman (2004) uttrycker några av de dilemman som den interaktiva forskaren möter:

”Forskaren skall kunna stödja företagen på deras villkor samtidigt som man söker mandat att ifrågasätta dessa villkor. Forskaren skall också medvetet välja en strategi (vara normativ) samtidigt som man tillåter sig själv att medvetet ifrågasätta denna strategi. Forskaren skall bygga sitt arbetet [sic] på aktuell teori inom området samtidigt som man strävar efter att öka sin förståelse och därigenom utveckla ny teori.” (Hultman 2004) (sid 14)

2.4.1 Grader av interaktiv forskning och gemensam kunskapsbildning

Den interaktiva forskningsansatsen implicerar ett förhållningssätt både gentemot de aktörer som ingår i utvecklingsprocessen och vad gäller den kunskapssyn som dominerar i avhandlingen. Detta förhållningssätt innebär dock inte alltigenom en tillämpning av den gemensamma kunskapsbildningens princip. I ett utvecklingsprojekt som sträcker sig över flera år och där ett flertal olika moment och delstudier ingår, är det rimligare att tala om *grader av interaktiv forskning*, eller *ett interaktivt förhållningssätt*. Olika delar av forskningsprocessen innehåller olika mycket interaktivitet, men en ambition är att forskningen ska bidra till både praktiskt och vetenskaplig nytta. Ett exempel är att forskare har skapat ett kunskapsunderlag rörande ungdomars syn på industriarbete. I detta underlag har inte praktikerna deltagit i insamling av data, analyser och sammanställning av resultat. Däremot har de deltagit i tolkningar av resultat, t ex vid redovisningar och efterföljande diskussioner.

Det finns flera anledningar till varför deltagarna i kunskapsbildningsprocesserna varit olika mycket involverade. Först och främst handlar det om den tid det tar att arrangera mötesplatser och tillfällen till kunskapsbildningen. Företagare och anställda har ständigt en flora av aktiviteter både inom och utom företagen. I den konkurrensen är det inte självklart att planerade aktiviteter blir verklighet. För att underlätta initieringen av aktiviteter har det visat sig vara en fördel om forskaren kan presentera ett material som utgångspunkt. Det har t ex handlat om undersökningar om arbetsförhållanden eller orsaker bakom ett ökat intresse till ett visst gymnasieprogram. De resultat som följt av sådana insatser har sedan bildat en utgångspunkt för andra aktiviteter. Där-

igenom har aktivitetsgraden i den gemensamma kunskapsbildningen varit låg under genomförandet av undersökningar, för att sedan öka då resultat och tolkningar diskuteras gemensamt samt i utvecklingsarbetet. Interaktiviteten har återigen varit låg i de delar av forskningsprocessen som inneburit arbete med tidigare forskning, analyser i växelverkan mellan empiriskt material och teoretiskt arbete samt vetenskaplig rapportering.

2.5 Reliabilitet och validitet - om kvalitet i vetenskapligt arbete

Validitet och reliabilitet brukar användas för att beskriva kvaliteten i det vetenskapliga arbetet. Begreppen är knutna till den empiriska epistemologin, med en innebörd av att metodiker som används är pålitliga, standardiserade, möjliggör upprepning och skapar en överensstämmelse med den externa verkligheten. Denna förståelse är dock alltför snäv för att omfatta en epistemologi som utgår från det som brukar beskrivas som kvalitativ forskning (Salner 1989), dvs sådan forskning som präglas av konsekvenser av inre existentiella val gjorda av människor (Kirk och Miller 1990). Inom ramen för en sådan epistemologi är det istället mer relevant att tala i termer av försvarbara kunskapsanspråk (*defensible knowledge claims*) (Kvale 1989; Salner 1989). Det innebär en betoning på falsifiering snarare än verifiering. Validering handlar då om att välja mellan konkurrerande och falsifierbara tolkningar, samt att undersöka och skapa argument för den relativa trovärdigheten. I den mån begreppet validitet kan användas i detta sammanhang diskuteras det som ett ständigt pågående ifrågasättande av det som undersöks (Kvale 1989).

Waterman (1998) menar dessutom att ett kvalitativt perspektiv på validitet inte fullt ut täcker det hela spektrumet av validitet inom aktionsinriktad forskning. Hänsyn bör tas till flera aspekter, som den dialektiska processen i teori, forskning och praktik, och det ifrågasättande av dessa som tillsammans skapar en valideringsprocess, vilket ökar förståelsen och utgör ett av de främsta kännetecknen för validitet (Waterman 1998).

Creswell och Miller (2000) för fram en tvådimensionell analysram som stöd för att identifiera lämpliga validitetsprocedurer. Ramen utgörs av två perspektiv: vilken av tre olika ”linsar” som forskaren använder sig av, samt paradigmataganden. Den första linsen, *forskarlinsen*, grundas på de personer som utför studien. Den andra linsen, *deltagarlinsen*, utgår från att validitet skapas genom deltagarna i studien. En tredje lins, *granskarlinsen*, handlar om att externa personer granskar materialet (Creswell och Miller 2000).

Paradigmataganden, dvs det andra perspektivet, kan associeras med olika rörelser inom kvalitativ epistemologi. Det första paradigmat, *postpositivismen*, utgår från rigorösa metoder och systematiska undersökningsformer. Stor vikt läggs vid att uppnå validitet genom aktiv tillämpning av särskilda procedurer. *Konstruktivismen* utgår från en uppfattning om pluralism, tolkning, öppenhet och kontextbundna perspektiv på verkligheten. Validitetsprocedurerna återspeglar detta och betonar trovärdighet och autenticitet. Det tredje paradigmat, *det kritiska perspektivet*, ifrågasätter validiteten som sådan och betonar istället betydelsen av att forskaren arbetar reflektivt och explicitgör den egna förförståelsen. Paradigmat präglas av uppfattningen att forskningen är historiskt situerad och att forskaren bör avtäcka dolda antaganden (Creswell och Miller 2000).

Sammantaget utgör dessa linsar och paradigmataganden en ram inom vilken totalt nio olika procedurer för att uppnå validitet kan placeras in (se tabell 1).

Tabell 1. Linsar, paradigmantaganden och validitetsprocedurer efter Creswell och Miller (2000) sid 126.

<i>Lins</i>	<i>Paradigmantaganden</i>		
	Postpositivism	Konstruktivism	Kritiskt perspektiv
Forskarlins	Triangulering	Falsifiering	Forskarens reflektion
Deltagarlins	Deltagarvalidering	Långvarigt fältarbete	Samarbete
Granskarlins	Forskningsresan	Täta och rika beskrivningar	Kollegebedömning

Triangulering innebär att forskaren söker konvergens mellan olika informationskällor. Fyra olika typer av triangulering förekommer: datatriangulering, teoritriangulering, metodtriangulering samt forskartriangulering. Som valideringsprocedur används triangulering endast inom forskarlinsen som en systematisk process för att sortera i materialet och hitta gemensamma teman eller kategorier (Creswell och Miller 2000). Triangulering innebär ett försök att erhålla ett korrekt resultat genom att kombinera flera olika sätt att betrakta ett fenomen. Olika typer av data och metoder jämförs för att se om de bekräftar varandra. Det finns dock argument mot triangulering för validering. De ansatser som ligger bakom mycket kvalitativ forskning är inte kompatibla med antagandet att en ”sann” bild av ”verkligheten” kan erhållas genom olika sätt att betrakta den. Samtidigt utgör inte detta argument för att inte använda sig av olika metoder för att generera data, eftersom de kan vara en nyttig källa till insikter (Silverman 1993; Silverman 2000).

Falsifiering är en procedur nära besläktad med triangulering. I praktiken är det en svår process pga att det ofta är lättare att omedvetet fokusera på bekräftelser än på motsägelser. Dessutom bör inte motsägelser väga tyngre än bekräftelser. Genom att motsägelser pekar på att andra tolkningar är möjliga kan de t o m stödja trovärdigheten enligt konstruktivismen, som betraktar verkligheten som multipel och komplex, dvs flera olika tolkningar kan vara riktiga samtidigt.

Forskarens reflektion handlar om att explicitgöra de egna antaganden, värderingar och sådan förståelse som kan påverka undersökningen.

Deltagarvalidering understryker betydelsen av att aktivt involvera deltagarna i att bedöma och kontrollera om data och tolkningar representerar deras verkligheter korrekt. Fokusgrupper är en vanlig teknik (Creswell och Miller 2000). I de fall subjekten kan verifiera resultaten, argumenteras det för att det innebär en högre validitet (Silverman 1993; Silverman 2000). Silverman (1993) menar dock att sådan feedback inte ska misstas för en direkt validering av forskarens slutsatser och resultat. Snarare bör det ses som ytterligare en källa för data och insikter, särskilt då deltagarna kan ha ytterligare kunskaper om den kontext som de agerar inom.

Långvarigt fältarbete betonar betydelsen av att förtroende skapas och att access erhålls till viktiga personer och arenor, samt att deltagarna är bekväma med att dela med sig av information. Samtidigt lämnas information tillbaka från forskaren till deltagarna.

Samarbete som valideringsprocedur innebär att forskare och deltagare samarbetar under hela forskningsprocessen. Deltagarna är involverade i studien som medforskare eller liknande roller, för att säkerställa att deltagarnas syn byggs in i studien.

Forskningsresan handlar om att skapa validitet genom att låta externa personer granska beskrivningar och dokumentation av viktiga beslut och aktiviteter för att undersöka både processen och resultatet av studien samt avgöra trovärdigheten.

Täta och rika beskrivningar innebär att trovärdighet etableras genom utförliga och detaljerade beskrivningar av kontexter, deltagare och teman inom studien.

Kollegebedömning handlar om att kollegor som är bekanta med forskningen och de fenomen som utforskas ger stöd, försöker hitta motargument, utmanar forskarens antaganden och ställer svåra frågor om metoder och tolkningar.

Creswell och Miller framhåller betydelsen av samtliga tre linser och att valet av valideringsprocedurer påverkas av undersökningsdesignen samt av faktorer som vem studien riktas till, inom vilket projekt studien sker och vilka personer och resurser som finns tillgängliga. Författarna poängterar också möjligheten att tillämpa flera olika valideringsprocedurer i samma studie.

Vad gäller reliabilitet kan det inom ramen för en kvalitativ epistemologi beskrivas som graden av konsistens i kategoriseringen av olika observatörer eller av samma observatör vid olika tillfällen (Silverman 2000). Reliabilitet beror i förlängningen av att de procedurer som används i observationer är utförligt beskrivna (Kirk och Miller 1990).

Tre varianter av reliabilitet kan urskiljas (Kirk och Miller 1990; Silverman 1993). Den första är att en observationsmetod kontinuerligt kan ge liknande resultat. Ett problem är dock att de resultat som kan erhållas med sådana metoder inom kvalitativ epistemologi ofta är triviala och missledande. Den andra är att en observation kan vara stabil över tid. Sådana observationer, som görs genom *test-retest*, är dock endast lämpligt vid mätningar av fenomen som förblir oförändrade över en längre period. Den tredje varianten är likheter mellan observationer gjorda under samma period. Det innebär sällan identiska observationer, utan snarare att observationerna är konsistenta vad gäller de inslag som är av särskilt intresse. Paradoxalt nog kan denna reliabilitet vara som mest intressant då överensstämmelse inte existerar, eftersom det tvingar forskaren att hantera flera och något olika kvalitativa resultat som kan vara riktiga samtidigt.

Validitet och reliabilitet skapar tillsammans förutsättningar för generaliserbarhet, som kan beskrivas som möjligheten att dra slutsatser om andra fall än de som studerats. Detta kan göras genom: maximering av variationen, dvs att uppnå en variation i fallstudierna; kontextlikhet, dvs att det ställs krav på att kontexten beskrivs och analyseras tillräckligt väl för att resultaten ska kunna överföras till liknande situationer; samt igenkännande, dvs att de som använder forskningsresultaten ska kunna känna igen sig i modeller och metaforer (Svensson 2002).

Det finns dock även andra vägar att gå. Silverman (1993) pekar på vikten av att välja fall som i så stor utsträckning som möjligt är representativa. Många gånger är det dock inte möjligt att göra slumpmässiga urval, utan fallen väljs ut utifrån tillgänglighet. För att styrka representativiteten kan forskaren sträva efter att dra sådana slutsatser ur det enskilda fallet som är möjliga att tillämpa på en större population. För att göra detta behövs information om relevanta aspekter av populationen och att resultaten ställs mot dess aspekter. Forskaren kan också genomföra mer översiktliga undersökningar i ett slumpvis urval av fall, eller genomföra flera parallella studier. Ytterligare ett sätt att styrka representativiteten är genom generalisering utifrån teorier, vilket stärker den teoretiska validiteten. Teoretisk validitet handlar om att observationer i enskilda fall överensstämmer med teorier och tidigare forskning.

2.5.1 Validitetsprocedurer i avhandlingens delstudier

Nedan görs en översiktlig beskrivning av de mest framträdande validitetsprocedurerna inom ramen för de fyra delstudier som ingår i avhandlingen, utifrån Creswell och Millers (2000) analysram (se Tabell 2).

Tabell 2. Validitetsprocedurer i avhandlingens fyra delstudier utifrån Creswell och Miller (2000). Procedurer med fet stil har använts i hög grad, procedurer i kursiverad stil har använts i lägre grad.

Delstudie I	Delstudie II	Delstudie III	Delstudie IV
<i>Triangulering</i>		<i>Triangulering</i>	<i>Triangulering</i>
	Falsifiering		
	Forskarens reflektion	Forskarens reflektion	Forskarens reflektion
Deltagarvalidering	<i>Deltagarvalidering</i>	Deltagarvalidering	Deltagarvalidering
		Långvarigt fältarbete	Långvarigt fältarbete
		<i>Samarbete</i>	<i>Samarbete</i>
<i>Forskningsresan</i>	<i>Forskningsresan</i>	Forskningsresan	Forskningsresan
		Täta och rika beskrivningar	Täta och rika beskrivningar
Kollegebedömning	Kollegebedömning	Kollegebedömning	Kollegebedömning

De olika delstudiernas karaktär har i stor utsträckning påverkat vilka validitetsprocedurer som har kommit till användning. Delstudie I har en kvantitativ karaktär, där ett frågeformulär utgör den mest centrala metodiken. Samtidigt har samtliga resultat återrapporterats och diskuterats med respondenterna, vilket också tillfört ytterligare data till undersökningen. Delstudie II har en mer kvalitativ karaktär där forskarnas reflektion av de egna antagandena och värderingarna beaktades i hög grad. Delstudie III och IV präglas båda av en interaktiv forskningsansats, vilket i hög grad påverkat valideringsprocedurerna. Den interaktiva ansatsen har lett till en mångfald av olika metodiker och procedurer, vilket speglar komplexiteten i utvecklingsprocesserna.

Validitetsprocedurerna uppvisar totalt sett en spridning över samtliga tre linser och perspektiv. Reliabilitetsprocedurerna uppvisar däremot inte lika stor spridning. Det frågeformulär (Högskolan Dalarna 2004) som användes inom ramen för delstudie IV har inte utsatts för *test-retest*-förfarande. Formuläret utvecklades utifrån resultaten av delstudie II och de tester av reliabilitet och validitet som tiden medgivit har genomförts. Någon alternativ metod fanns inte för att mäta upplevelsen av förändringar i arbetets attraktivitet. De slutsatser som dras i delstudie IV är dock inte av sådan karaktär att de påverkas av frånvaron av *test-retest*-förfarande. Valet gjordes därför att acceptera metoden.

En ytterligare osäkerhet följer av att svarsfrekvensen på ett av företagen inte var så hög som det fanns anledning att önska. Upplägget på undersökningen har tidigare visat mycket höga svarsfrekvenser, men deltagandet påverkades av situationen i företagets produktion.

Inom ramen för delstudie II användes en kartläggningsmetod (Eneroth 1992). Tillämpningen av metoden var delvis inspirerad av *Grounded Theory* och teoretisk mättnad användes som riktlinje för en bedömning om antalet intervjuer och om mängden insamlad information (Alvesson och Skoldberg 1994). Teoretisk mättnad anses vara uppnådd då ingen ny, relevant information om en kategori dyker upp under analysen, då alla relevanta egenskaper knutits till kategorierna och hänsyn tagits till variation och process, samt då sambanden mellan olika kategorier är väl etablerade och validerade i det empiriska materialet. Valideringen av de genererade kategorierna möjliggörs genom studier av befintlig teori, vilket också kan anses stärka kategoriernas täthet och trovärdighet. Kategorierna kan ha en motsvarighet i en annan teori, vilket betonar vikten av att befintlig teori beskrivs och jämförs med innehållet i den skapade modellen. De överensstämmelser som identifieras stärker generaliserbarheten. Samtidigt är mättnadsbegreppet svårhanterligt eftersom

det förutsätter att ett fenomen inte förändras över tiden. Det innebär svårigheter i att avgöra att ett arbete är avslutat, eftersom både fenomen och föreställningar om fenomen kan förändras över tid (Sandberg 1999).

I delstudien gjordes ställningstagandet att använda teoretisk mättnad som riktlinje för avvägningen av kravet på tillräcklig insamlad information. Därmed accepterades implicit omöjligheten i att utesluta att ytterligare undersökningar *skulle ha kunnat* bidra till ytterligare ny information. Detta, tillsammans med att fenomen kan förändras över tid, innebär att den modell som skapats inte kan betraktas som ”färdig”. Konstruktionen kan istället betraktas som den för tillfället accepterade.

3. Teoretiska perspektiv och tidigare forskning

I avhandlingen riktas särskilt intresse mot dynamiken i utvecklingsprocesser för attraktivt arbete och hur ett lärandeperspektiv kan bidra till en analys av denna dynamik. Fokus i detta teoriavsnitt är därför att ge en bakgrund till och ett underlag för sådana analyser. En utgångspunkt för bakgrunden tas i arbetsvetenskapliga paradigmen.

En orsak till att sådana paradigmen, eller arbetsorganisatoriska modeller, ofta utgör en bakgrund till arbetsvetenskapliga texter är att det arv som dessa modeller utgör påverkar de organisatoriska strukturerna. Att den arbetsvetenskapliga historien är levande visas av den forskning som fokuserar på kollisionen mellan tidiga organisationsmodeller och de som börjat framträda på senare tid (Kira 2003; Palm 2003).

De arbetsvetenskapliga paradigmen har påverkat och format en stor del av arbetslivet. Den verklighet vi idag möter ute i arbetslivet består av avlagringar eller sediment från tidigare epokers idéer och praktiker. Vi kan återfinna vissa sediment som kommer från en hantverksbaserad produktion. Andra sediment härstammar från en tillämpning av taylorismens idéer. Många arbetsplatser är byggda för en traditionell, tayloristisk organisation (Helgesson och Johansson 1992; Nilsson 1999). En förklaring är systemtrögheter, t ex i form av investeringar i anläggningar och maskiner som gjorts i ett skede när *scientific management* utgjorde grunden för arbetsorganisation (Ellegård 1983).

I en av avhandlingens delstudier (Åteg, Hedlund et al. 2004) har en översikt gjorts över delar av den arbetsvetenskapliga idéhistorien. Därför begränsas bakgrundsbeskrivningen till en översikt av perspektiv på utvecklingsprocesser och förändringsarbete utifrån några av de grundläggande paradigmen: *scientific management*, *human relations* och sociotekniken. Det kan förefalla vara en snäv avgränsning, som innebär att flera sentida paradigmen inte ryms i den teoretiska bakgrunden. Ambitionen är dock inte att ge en fullständig översikt. Taylorismen har inneburit en mental revolution i hela den industrialiserade världen (Docherty, Forslin et al. 2002b). *Human relations* innebar den första motreaktionen, även om rörelsens rötter låg i experiment i *scientific management*. Att sociotekniken får avsluta den teoretiska bakgrunden kan motiveras med att ansatsen inom paradigmet utgör grunden för flera senare uppkomna perspektiv, t ex ständiga förbättringar och arbetskaraktäristikmodellen. Sociotekniken var länge det enda alternativa synsättet mot Taylorismen (Forslin 2003). Docherty och Huzzard (2003) pekar också på att det ofta påstås att arbetsorganisatoriska förändringar och innovationer inneburit tydliga brytningar med tayloristiska principer, men att det återkommande har visats att sådana förändringar inte lett till någon egentlig avvikelse från taylorism. Snarare kan förändringarna ofta bäst förstås som nya former för en fortsättning av taylorism (Docherty och Huzzard 2003). I den paradigmatiske bakgrundsbeskrivningen nedan fokuseras särskilt på argument för utvecklingsprocesser samt om hur dessa kan/bör genomföras.

3.1 Arbetsvetenskapliga perspektiv på utvecklingsprocesser

Det finns många olika sätt att argumentera för genomförandet av förändringsprocesser i arbetslivet. Ett sätt att betrakta området på, som valet fallit på här, är att utgå från argument för genomförandet av förändringar i bidragen till de stora arbetsvetenskapliga paradigmen. Även om den arbetsvetenskapliga idéhistorians rötter ligger mycket långt bakåt i tiden, flera hundratals år (Laestadius 1992) eller till och med flera tusen år (Nilsson 1999), så tas utgångspunkten här i början av 1900-talet, för inte ens hundra år sedan.

Utvecklingsarbete har alltid förekommit, även om det skett mer eller mindre systematiskt och spontant. Syftet har dock skiftat. I industrialismens barndom utfördes utvecklingsarbetet främst på två sätt. Där det fanns kvalificerade yrkesarbetare var det de som genomförde förbättringarna. I de flesta industrier var dock arbetarna okvalificerade och förbättringarna genomfördes istället av arbetsledare och tekniker. Med Taylors arbetsorganisatoriska principer kom förbättringsarbetet att nästan helt övertas av specialister (Nilsson 1999).

Taylor pekade på den enorma ineffektivitet som han ansåg genomsyra det amerikanska arbetslivet och menade att ett genomförande av *scientific managements* principer skulle leda till en dramatisk förbättrad situation. Taylor beskrev att ledningen sällan lyckades frammana de anställdas initiativkraft. Under *scientific management* skulle denna initiativkraft komma till användning och varje arbetstagare att utvecklas till en nivå av maximal effektivitet (Taylor 1911, 1998). Ett syfte med *scientific management* var att rationalisera produktionen genom sänkta arbetskostnader. Ett företag skulle aldrig betala mer för ett utfört arbete än vad det kvalifikationsmässigt ansågs vara värt (Ellegård 1983). Under det gamla systemet, som Taylor (1911, 1998) kallar för ”initiativ och incitament”, var det upp till arbetaren själv att lära sig utföra arbetet. Lärandet skedde genom arbetarna berättade för varandra eller genom att man observerade vad andra gjorde. Ingenstans fanns denna kunskap kodifierad, analyserad och systematiserad. Lärandet ledde därför till en tyst kunskap och arbetet utfördes efter varje anställds eget omdöme. För att åstadkomma en förändring beskriver Taylor att det är ledningens ansvar att explicitgöra denna tysta kunskap, bland annat genom regler, lagar och formler. Ledningen skulle ersätta de gamla tumreglerna med systematiserade metoder och på vetenskapliga grunder välja ut och träna, lära upp och utveckla varje anställd. Det kanske mest framträdande inslaget i *scientific management* var uppgiftssystemet, där arbetarna kunde få detaljerade beskrivningar av arbetsuppgiften och vilka metoder som skulle användas. Men de skrivna instruktionerna var i sig inte tillräckliga, eftersom den mänskliga naturen enligt Taylor skulle förleda arbetarna att inte bry sig om instruktionerna. Därför var det nödvändigt att införa lärare (förmän) som skulle se till att arbetarna förstod och arbetade efter instruktionerna.

Taylor tog sin utgångspunkt i att både arbetsgivare och anställda förenas i det gemensamma intresset för långsiktigt välstånd. Han hävdade också att de principer han förde fram förr eller senare skulle komma att användas praktiskt taget över hela ”den civiliserade” världen. Dock hellre förr än senare.

Taylor insåg dock att *scientific management* innebar en mental omställning, där svårigheter inte främst låg i att utveckla rationella tekniskt-organisatoriska principer, utan snarare i att få människor att godta och naturligt tänka utifrån dem (Forslin 1996).

Organiseringen av arbete efter Taylors riktlinjer medförde att i synnerhet de yrkesskickliga arbetarna förlorade kontrollen över innehåll, takt och social organisation i arbetet. De anställda motsatte sig också ofta införandet av *scientific management* (Gillespie 1991). I och med arbetsdelningen blev arbetsinnehållet för många anställda mindre varierat och kvalificerat än tidigare. En

princip var att en arbetsuppgift skulle sättas samman av moment på samma kvalifikationsnivå. Yrkesroller suddades ut (Ellegård 1983).

Sedan 1920-talet har organisationsteorin främst fokuserat på att överbrygga det mekanistiska organisationsperspektivets begränsningar. Ett sådant försök utgjordes av Hawthornestudierna (Morgan 1997). Utifrån experimenten vid Hawthorne föreslogs ett program för kontinuerlig forskning där fabriken och dess olika delar skulle analyseras som komplexa sociala system. Intervjuer och observationer skulle användas för att studera de anställda och sociala situationer i arbetsgrupper, och därmed bidra till att underlätta individens anpassning till den industriella strukturen (Gillespie 1991). Med utgångspunkt i Hawthornestudierna växte *human relations* skolan fram, baserad på idén att individer och grupper fungerar bäst när deras behov är tillfredsställda. Frågan om arbetsmotivation blev aktuell, liksom relationen mellan individer och grupper (Morgan 1997; George och Jones 2005).

Genom ansatsen i *human relations* utvecklades ett synsätt där nödvändigheten att få de anställdas aktiva stöd och deltagande lyftes fram. Ledningens uppmärksamhet fokuserades på relationer och på förbättringsstrategier, främst i form av vägledning av de anställda och träning av förmän (Gillespie 1991).

Rörelsen var dock inte bara ett resultat av beteendeforskarnas arbete. Att det pågick forskning om den ”mänskliga faktorn”, relationer och arbetsförhållanden gav viktig uppmärksamhet till ämnesområdet, men en annan bidragande faktor var att många företagsledare sökte efter nya sätt att hantera de anställda sedan kollektiva förhandlingar mellan fack och arbetsgivare i mitten av 1930-talet blev lagliga i USA (Kreitner, Kinicki et al. 1999). Arbetarrörelsen växte till en mäktig industriell och politisk kraft, samtidigt som arbetsrättsliga lagar stiftades och media lyfte fram en lång rad exempel på företags hänsynslöshet gentemot anställda. Företagen blev tvungna att skapa goda relationer till anställda, såväl som till allmänheten. Samtidigt skapades en övertygelse om att förbättringar för de anställda skulle leda till ökad produktivitet. Investeringarna för att göra arbetet lönsamt och samtidigt tillfredsställande bedömdes vara förhållandevis små och skulle snabbt betala sig genom en stabil, hängiven och effektiv arbetskraft (Gillespie 1991).

Elton Mayo hade stor betydelse för *human relations* rörelsen. 1933 rekommenderade Mayo i *The Human Problems of an Industrial Civilization* företagsledare att uppmärksamma de anställdas emotionella behov. På 1950-talet argumenterade *human relations* för att individuella behov, stödjande tillsyn och gruppdynamik hade betydelse för arbetsprestationen (Kreitner, Kinicki et al. 1999).

Sedan 1950-talet har dock *human relations* och framför allt Hawthornestudierna utsatts för en allt hårdare kritik. Kritiken har bland annat handlat om ett ensidigt ledningsperspektiv och om en otillräcklig hänsyn till förhållanden utanför organisationen. Kritiken pekar också på att istället för att genomföra förändringar utifrån de anställdas önskemål, har metoderna inom *human relations* använts för att lugna anställda och hindra dem från att organisera sig. Bestående blev ändå att mänskliga relationer kom att betraktas som en avgörande faktor för produktivitet, arbetsmoral och stabilitet inom industrin (Burrell och Morgan 1979; Gillespie 1991).

Utifrån den tayloristiska traditionens förståelse för de tekniska processerna och *human relations* förståelse för de sociala processerna strävade den sociotekniska ansatsen att integrera de båda aspekterna (Forslin 1996). Därigenom var avsikten att kombinera det goda för arbetarna med det goda för företaget. En orsak var att det i många industrialiserade länder under 60- och 70-talen var svårt att attrahera arbetare till industriarbete. Nya arbetsätt var tvungna att utvecklas för att kunna tillgodose behoven av personal (Kira 2003). Termen sociotekniska system användes för att beskriva interaktionen mellan de tekniska och sociala faktorerna i det industriella produktionssystemet (Burrell och Morgan 1979). Den sociotekniska ansatsen betonar också att

organisationsmodellen behöver var anpassad till företagets interaktion med situationer och förändringar i omgivningen. Organisationen måste kunna anpassa sig genom en omställning samtidigt som företaget producerar. Den öppna systemsynen och principen om ekvifinalitet innebär att det finns flera olika sätt att organisera arbetet, vilket leder till olika sociala konsekvenser (Forslin 1996).

Thorsrud och Emery (1969) tog en utgångspunkt i de anställdas utvecklingsmöjligheter och motivation i arbetet och menar att det är avgörande att ledningen kan klargöra sambandet mellan företagsinterna och externa förhållanden. Tayloristiska organisationsmodeller utgick från mekaniska analogier för samspelet mellan sociala och tekniska delsystem, och för samspelet inom det sociala delsystemet. Med *human relations* hamnade fokus på de sociala förhållandena och man bortsåg från de tekniska aspekterna. Thorsrud och Emery menar att sådana synsätt inte gör det möjligt att hitta organisationslösningar som ger personlig medverkan och utveckling för de anställda samtidigt som det ger framgångsfaktorer för företaget. De ser istället en jämförelse mellan tillståndet i omgivningen och det interna tillståndet som en grund för en fungerande förändringsprocess.

En utgångspunkt för sociotekniken var att arbeten och organisationer måste förändras utifrån en hög förändringstakt i omgivningen, där ny teknik, nya ambitioner, nya förväntningar och svårigheter att rekrytera arbetskraft ställer krav på en kreativ anpassning och en förändrad syn på hur de mänskliga resurserna ska ledas (Thorsrud och Emery 1969; Beckhard 1978; Davis 1978; Forslin 1978). Davis (1978) pekade på att förändringar i samhället lett till ökade materiella, sociala och personliga förväntningar. Detta har stimulerat till ett ökat intresse för relationen mellan individen och arbetets meningsfullhet och värde. Människor vill se ett samband mellan det egna arbetet och samhället omkring dem, och de önskar en mer attraktiv framtid för sig själva i organisationen. Detta återupplivade enligt Davis diskussioner om alienation, arbetstillfredsställelse, initiativkraft samt individens värdighet på arbetet. Den ökande utbildningsnivån bidrar till denna sociala omvandling.

Beckhard (1978) pekade på att den kanske viktigaste förutsättningen för en bestående förändring är kontinuerlig återkoppling och information som låter människor i organisationen veta systemets status i relation till det eftersträfvade tillståndet (Beckhard 1978). En socioteknisk förändringsprocess baseras därefter på tre antaganden. Det första är att förändringar införs genom experiment i en avgränsad del av organisationen, där nya idéer kan prövas. Det andra antagandet rör det organisatoriska klimat som krävs för ett framgångsrikt förändringsarbete. Att vara öppen, experimenterande, risktagande och ha stor tillit är egenskaper som gör individer bättre rustade att arbeta med förändring, vilket kan främjas genom att fokusera på relationer och gruppdynamik. Det tredje antagandet handlar om att det är nödvändigt att de som berörs av förändringen också är engagerade i förändringsprocessen. Det ökar sannolikheten att viktig information görs tillgänglig samtidigt som det skapar en grund för förslag och fortsatt förändring (Cummings 1978).

Thorsrud och Emery hade dock tidigare pekat på att statuskillnader mellan operatörer och bl a arbetsledare försvårar och hämmar förändringsprocesser. Arbetsledarfunktionen kan vara ett hinder, eftersom arbetsledarna ofta är starkt präglade av tidigare organisationsmodeller och kan komma att se sig som offer för utvecklingen och bromsa processen (Thorsrud och Emery 1969). Arbetstagarna kan också understödja och förstärka sådana traditionella mönster. Samtidigt är det enklare att mäta produktivitet än arbetslivets kvalitet, vilket ofta leder till att produktivitet prioriteras högre än t ex arbetsmiljö i utvecklingsarbete. Andra försvärande omständigheter är att det inte är möjligt att applicera en lösning från ett system till ett annat, pga stora variationer i t ex kultur, utbildning, ålder, kön, etnicitet och attityder (Walton 1978).

3.1.1 Sammanfattande kommentarer

I samband med att mer rationalistiska modeller för arbetsorganisation fick fäste övergick initiativet för förändringsprocesser från de kvalificerade yrkesarbetarna till ledningen, som också kom att betraktas som den enhet inom organisationen där förmågan och kunskapen för att genomföra förändringsarbete fanns. Den arbetsvetenskapliga litteraturen efter Taylor framstår dock som enig i ett motsatt synsätt. En förändringsprocess som inte inkluderar de anställda, deras synpunkter och kunskaper samt tillåter dem att delta i arbetet med att omdefiniera organisationen, har sämre utsikter att lyckas i den meningen att åstadkomma någon varaktig och genomgripande förändring som tar hänsyn till människors motivation och tillfredsställelse och upplevelse av arbetet.

Många argument för förändringsprocesser utgår just från nödvändigheten med att öka de anställdas motivation, tillfredsställelse, engagemang och delaktighet. Ett vanligt förekommande argument är att minska svårigheterna att rekrytera och minska personalomsättningen. Men det har också framkommit att de godheter för de anställda som förändringsprocesserna bl a syftar till inte bara skapas då målet med förändringen uppnås. Därtill framstår själva engagemanget i förändringsarbetet som en viktig aspekt i att höja kvaliteten i arbetslivet.

All förändring avses dock inte syfta till enbart förbättringar i arbetet för de anställda. Även produktivitet och kvalitet har stått i fokus. Lite förenklat kan det beskrivas som att fokus inom *scientific management* låg på utveckling av produktivitet, medan *human relations* vände sig till de mänskliga relationerna, som en reaktion på de sociala nackdelarna med effektiviseringarna inom industrin. Men även inom *human relations* fanns ett intresse för ökad produktivitet. Vägen dit skiljde sig dock från det Taylor rekommenderade, genom att goda mänskliga relationer var grunden för produktiviteten. Trots att *human relations* betonade de anställdas engagemang och deltagande har rörelsen fått kritik för att inte ta de anställdas åsikter och kunskaper på allvar. Inom sociotekniken fortsatte intresset för de sociala relationerna, men det ansågs dels avgörande att de som berörs av en förändring är aktivt engagerade i förändringsprocessen, dels att det sociala delsystemet sätts i relation till det tekniska delsystemet. Dessutom ska den helhet som därigenom skapas sättas i relation till förhållanden i omgivningen. Det höga komplexitetsantagandet inom sociotekniken leder också till en betydligt mera genomarbetad och omsorgsfull normativ ansats, där metoder för socioteknisk förändring utvecklas.

Komplexitetsantagandet kan också ses i de hinder för förändring som beskrivs. Ett flertal bakomliggande orsaker lyfts fram, som statusfrågor, påverkan från tidigare arbetsorganisationsmodeller, behovet av simultana reformer av flera system och inte minst betydelsen av lokala, regionala och kulturella skillnader, samt svårigheter med att överföra organisationslösningar som utvecklats i en situation till ett annat företag. Kanske kan man säga att synen på kunskapen om hur förändringsprocesser ska genomföras har gått från att vara generella hos Taylor och *human relations*, till att bli allt mer situations- och kontextberoende hos sociotekniken och senare.

Abrahamsson (2005) beskriver utvecklingen som en arbetshistorisk pendel, som rört sig mellan rationaliseringsrörelsen, med rötter i *scientific management*, tidmätning och teknisk utveckling, och ett humanistiskt perspektiv. För båda inriktningarna har ambitionen varit att skapa attraktiva arbeten, att öka arbetsmotivationen och medverka till ett produktivt merskapande (Abrahamsson 2005).

3.2 Attraktivt arbete i relation till andra begrepp

I beskrivningen av den bakgrund som de arbetsvetenskapliga paradigmen utgör kan ett flertal olika argument för utvecklingsprocesser i arbetslivet urskiljas. Att minska rekryterings svårigheter, minska personalomsättning och skapa attraktiva arbeten har varit återkommande ingredienser.

Inom ramen för paradigmen har dock inte begreppet attraktivt arbete använts som en utgångspunkt. Fokus har varit produktivitet, kvalitet och arbetsmotivation, även om vägarna dit har skiljt sig åt mellan de olika paradigmen.

Arbetsvetenskaplig forskning om arbetsglädje och trivsel var vanlig under efterkrigstiden. Forskningen visade också att ökad trivsel gav ökad produktivitet. Runt 1970-talet växte en kritik fram mot trivsel- och arbetsglädjeforskningen. Kritikerna menade att forskningen inom framför allt arbetspsykologi resulterade i att de anställdas anspråksnivå hölls nere genom att skapa en känsla av att vara tillfredsställd (Abrahamsson 2005). Det har argumenterats för att trivselbegreppet uppskattats från arbetsgivarhåll, utifrån att människan i psykiskt avseende anpassas till arbetet, dvs det blir viktigare att påverka attityder än arbetet i sig, med ökad arbetsmotivation och produktivitet som främsta mål (Björkman och Lundqvist 1981). Idag har dock den ensidiga fokuseringen på arbetsgivarens intresse för t ex arbetsglädje och arbetsmiljö övergått till att det betraktas som ett gemensamt intresse för arbetsgivare och anställda (Abrahamsson 2005). Forslin (2003) visar hur olika paradigmen och tanketraditioner åtminstone i teorin strävat efter att kombinera ekonomiska och sociala behov (se tabell 3).

Tabell 3. Hur tre arbetsvetenskapliga paradigmen förenat ekonomiska och sociala behov. Fritt efter Forslin (2003).

Paradigm	Ekonomi	Sociala behov
Scientific management	Rationalisering genom arbetsdelning	Minskat slitage Materiell välfärd
Human relations	Produktivitet	Trivsel Psykologiska behov
Sociotekniska system	Yttre effektivitet Inre självreglering	Psykologiska arbetskrav

Tabellen visar tydligt de dubbla motiven inom de tre paradigmen. Styrkan i dessa motiv har dock varierat. *Scientific management* bygger på en mekanistisk organisationssyn medan *human relations* närmast sig ett humanistiskt synsätt. Båda paradigmen har dock sina rötter i grundantaganden med en högre överensstämmelse med McGregors (1960) teori X (ledning och kontroll), medan synsättet inom sociotekniken i högre utsträckning haft större överensstämmelse med teori Y (integration av individuella och organisatoriska mål) och en organisk organisationssyn. De olika paradigmen har således haft olika ingångar i hur de dubbla motiven har behandlats - *scientific management* utgick från den ekonomiska sfären, *human relations* startade i en reaktion på *scientific management* och kom att fokusera på de sociala behovens betydelse, sociotekniken strävar efter en samtida optimering av båda delsystemen.

De grundantaganden som ligger bakom förståelsen för begreppet attraktivt arbete i avhandlingen har närmast en överensstämmelse med den organiska organisationssynen, dvs att en organisation ständigt behöver anpassa sig till inre och yttre förhållanden och att det sker i en interaktion med en mångfald av aktörer och faktorer, men skiljer sig från den sociotekniska utgångspunkten om ett simultant fokus på det tekniska och sociala systemet med optimering som mål. Utgångspunkten för begreppet attraktivt arbete är individens upplevelser av arbetet, dvs tyngdpunkten kan utifrån tabell 3 ovan beskrivas ligga i de sociala behoven. Utvecklingsprocesser för

attraktivt arbete kan dock innebära konsekvenser för den ekonomiska sfären. Aktiviteter i utvecklingsprocesser, såsom arbete med att skapa och efterleva rutiner för ordning och reda på arbetsplatser, påverkar organisationens ekonomiska sfär. Samband mellan individens upplevelser och produktivitet är inte explicit beskrivet i modellen av attraktivt arbete (se Åteg, Hedlund et al. 2004), men modellen visar att det är betydelsefullt att kunna arbeta med hög produktivitet och god kvalitet, att företaget är framgångsrikt samt att kunna göra ett bra arbete för att arbetet ska vara attraktivt.

I det nedanstående förs en diskussion om ”attraktivt arbete” och hur det förhåller sig till områdena motivation, arbetsanpassning och begrepp som ”det goda arbetet”, ”*quality of work*”, ”*decent work*” samt ”regenerativt arbete och uthålliga arbetssystem”.

Attraktivt arbete

Begreppet attraktivt arbete förekommer i begränsad utsträckning i forskningslitteraturen. Främst har begreppet använts i rubriker och sammanfattningar, inte i teoretiska eller empiriska behandlingar eller i resultaten. Den tidigare litteraturen har inte undersökt innehållet i begreppet attraktivt arbete eller gjort försök att mäta utvecklingsinsatsernas effekt på arbetets attraktivitet. Istället har författarna utifrån på förhand utvalda indikatorer, gränsvärden eller utvecklingsåtgärder dragit slutsatser om hur attraktiviteten ökat (Åteg, Hedlund et al. 2004).

Den förståelse av attraktivt arbete som används här (se 1.4 *Hur attraktivt arbete förstås i avhandlingen*) är ett arbete som väcker positiv uppmärksamhet och genom sina goda egenskaper ger positiva upplevelser, även på lång sikt och med närmare erfarenheter. En uppdelning görs i dels den skalbetonade (tilldragande) och dels den innehållsbetonade (behållande) egenskapen. Ett liknande resonemang kan urskiljas hos Söderlund (2003) som utifrån friskfaktorer beskriver att kunskapen om hur en attraktiv arbetsplats kan skapas är viktig, framför allt i företag som upplever en arbetskraftsbrist. Söderlund pekar på att den kunskapen behövs dels för att kunna nyrekrytera och dels för att kunna behålla medarbetare (Söderlund 2003). Det ger dock inte någon konkret vägledning i vad som utgör innehållet i ett attraktivt arbete, och inte heller om hur det kan skapas. Innehållet i ett attraktivt arbete har studerats inom ramen för den andra av avhandlingens delstudier (Åteg, Hedlund et al. 2004), där en kartläggning gjordes utifrån intervjuer med anställda inom mindre tillverkningsföretag. Därigenom skapades en modell av attraktivt arbete, uppdelad i de tre kategorierna attraktiva arbetsförhållanden, attraktivt arbetsinnehåll samt arbetstillfredsställelse (se tabell 4). Benämningarna på de tre kategorierna är inte unika för denna modell utan kan återfinnas i tidigare forskning.

Attraktivt arbetsinnehåll innehåller dimensioner som handlar om sådana förmågor som den anställda använder sig av och sådana egenskaper som möter honom/henne under utförandet av arbetet. Arbetstillfredsställelse innehåller dimensioner som handlar om sådant som den anställda upplever att utförandet av arbetet ger. Attraktiva arbetsförhållanden innehåller dimensioner som beskriver förutsättningar för arbetet. Varje dimension inom de tre kategorierna utgörs i sin tur av en uppsättning kvaliteter. Modellen har testats i ett falsifieringsförfarande och representerar en helhetssyn på attraktivt arbete. Det innebär att hela modellen inte nödvändigtvis omfattas av varje individs syn på vad som gör ett arbete attraktivt. Syftet med modellen är istället att beskriva hela innehållet i den teoretiska konstruktionen av attraktivt arbete.

Tabell 4. Dimensioner i modellen av attraktivt arbete utifrån arbetsförhållanden, arbetsinnehåll samt arbetstillfredsställelse. Efter Åteg, Hedlund et al. (2004).

Arbetsförhållanden	Arbetsinnehåll	Arbetstillfredsställelse
Adekvat utrustning	Arbetstakt	Eftertraktad
Arbets tid	Förtrogenhet	Erkänsla
Fysisk arbetsmiljö	Fysisk aktivitet	Status
Ledarskap	Handlingsfrihet	Stimulans
Lojalitet	Praktiskt arbete	Resultat
Lokalisering	Tankearbete	
Lön	Variation	
Organisationen		
Relationer		
Social kontakt		

Med utgångspunkt i modellen har ett frågeformulär avsett att mäta upplevelsen av ett arbetes attraktivitet utformats (Högskolan Dalarna 2004). Även andra användningsformer finns dock för modellen. Exempel finns på studier som använt modellen som en utgångspunkt för analyser av intervjuer med anställda inom omsorgsarbete (Herlitz och Lundgren 2005) eller som grund för analyser av hur timmermän upplever att arbetet påverkas då tillverkning av timmerhus flyttas inomhus (Hedlund 2006).

I delstudien (Åteg, Hedlund et al. 2004) berördes även motivation som ett område med relevans för förståelsen av attraktivt arbete. Där konstateras att inte någon enstaka motivationsteori i sig är tillräcklig för att uttömmande beskriva hur anställda kan motiveras att vara effektiva, produktiva eller hur deras behov kan tillfredsställas. Istället pekar litteraturen på ett behov av att kombinera olika ansatser (Kreitner, Kinicki et al. 1999; Björklund 2001).

Att betrakta arbetet utifrån perspektivet attraktivitet innebär att fokus läggs vid delvis andra aspekter än vad som är fallet då perspektivet är motivation. Men det finns beröringspunkter och överlappande områden, vilket pekar på att förståelsen av attraktivt arbete kan utvecklas ytterligare genom att det ställs i relation till motivationsteoretiska begrepp och inriktningar.

Arbetsmotivation har studerats länge och ett flertal paradig och många olika teorier gör anspråk på att förklara arbetsmotivation (Dipboye, Smith et al. 1994; Björklund 2001). Arbetsmotivation kan beskrivas som en uppsättning av krafter som skapas både inom såväl som utom individen och som initierar arbetsrelaterat beteende och bestämmer dess form, riktning, intensitet och uthållighet. Motivation ses därmed som en psykologisk process som är ett resultat av interaktionen mellan individ och omgivning (Latham och Pinder 2005).

Viss motivationsforskning har också behandlat organisationers attraktivitet. Lievens, Decaestecker et al. (2001) pekar på att organisationers attraktivitet i viss utsträckning har studerats utifrån Vrooms förväntansteori eller utifrån beslutsteorier. De pekar på att Vroom 1966 påvisade ett starkt samband mellan en organisations attraktivitet och den upplevda instrumentaliteten i att organisationen uppnår vissa av individens mål, t ex högre lön eller bättre möjligheter till avancemang. Senare studier har visat att vilken organisation som väljs som arbetsplats är ett resultat av en initialt ytlig process, där arbets sökande endast utgått från ett fåtal faktorer för att bedöma alternativen. Den initiala bedömningen av en organisations attraktivitet bygger på objektiva karaktäristika, dvs synliga och tydliga drag. I en studie av organisationers attraktivitet utifrån personer utan arbetserfarenhet användes fyra sådana karaktäristika: organisationens storlek, graden av in-

ternationalisering, lönesystemet och graden av centralisering. Eftersom de sökande endast har begränsad information om organisationer i de tidiga faserna av arbetssökande, tolkas troligen sådana organisatoriska faktorer som signaler om organisationens värderingar och kultur (Lievens, Decaestecker et al. 2001).

Kontextens betydelse har uppmärksammats mer under senare år och flera undersökningar har visat att graden av överensstämmelse mellan individuella och kontextuella förhållanden påverkar faktorer som arbetstillfredsställelse, graden av identifikation med organisationen, anställdas beslut om att stanna kvar eller lämna ett arbete samt engagemang. Interaktionen mellan person och arbetets karaktäristika har dock ofta behandlats som stabila snarar än dynamisk tillstånd (Latham och Pinder 2005).

Schneider har formulerat sin ASA-modell (*Attraction-Selection-Attrition*) utifrån ett dynamiskt synsätt där hänsyn tas till tidsperspektivet i synen på organisationers attraktivitet. Modellen beskriver hur individer med personlighetsdrag som överensstämmer med en organisation tenderar att vara attraherade av den (*Attraction*). Genom en både formell och informell urvalsprocess tenderar organisationen att anställa individer som har likheter med de redan anställda (*Selection*). Över tiden tenderar individer med personlighetsdrag som inte överensstämmer med organisationen eller andra anställda att med större sannolikhet lämna organisationen, frivilligt eller ofrivilligt (*Attrition*) (Schneider och Goldstein 1996; Schneider 2001; Slaughter, Stanton et al. 2005). Genom att attraktiviteten utgår från personers uppskattningar av överensstämmelsen mellan de egna personlighetsdragen och egenskaper i arbetets organisation, t ex mål, processer, strukturer och kultur, upplever personer olika organisationer attraktiva i olika grad (Schneider och Goldstein 1996). Särskilt uttalar ASA-modellen att människor attraheras till organisationer och arbeten som överensstämmer med deras värderingar (Latham och Pinder 2005). En konsekvens av ASA-modellen är att de personer som stannar kvar i en organisation tenderar att vara lika varandra eftersom de bäst överensstämmer med organisationen, vilket kallas för homogenitetshypotesen (Denton 1999).

ASA-modellen har fått stöd i studier som konstaterat att individer är attraherade av organisationer vars kultur återspeglar de egna personlighetsdragen, t ex har individer med stort prestationsbehov visats vara mer attraherade av organisationer som uppmuntrar och belönar individuella prestationer. Individer är i olika grad attraherade av organisationer som en följd av deras intressen, behov, preferenser och personlighet. Samtidigt påverkar vissa personlighetsdrag, som t ex självförtroende, interaktionen mellan person och organisation och därmed attraktiviteten. Det har också visats att såväl objektiva som subjektiva mått på överensstämmelsen mellan person och organisation har hög signifikans för attraktiviteten (Lievens, Decaestecker et al. 2001).

Att det råder en dynamisk interaktionsprocess mellan individ och miljö har även tagits som utgångspunkt för arbetsanpassning. Forslin (1978) har beskrivit arbetsanpassning ur individens synpunkt i en FU-modell (Förväntat Utbyte). FU-modellen förutsätter att individen agerar då nuvarande och förväntat utbyte inte är tillfredsställande i förhållande till anspråksnivån, dvs de krav individen ställer på arbetet. Individen kan antingen söka förbättra arbetssituationen eller lämna den. FU-modellen tar därför också med individens bedömning av den egna möjligheten att finna en bättre anställning. Bedömningen baseras på individens upplevelse av sannolikheten för ett bättre utbyte på andra arbetsplatser. Forslins resultat talade för att människor påverkas av en dålig arbetssituation genom resignation i form av en minskad tilltro till den egna förmågan och att människor ger upp sina ansträngningar och ambitioner att förbättra arbetssituationen. Därmed accepteras en arbetssituation, trots att den ger ett otillfredsställande utbyte. Individen förefaller

minska arbetets betydelse och i större utsträckning anta en instrumentell hållning, dvs arbetet blir endast en källa till försörjning och socialt umgänge. Resultaten visade också att när det gäller industriarbete lämnade unga arbetare i mycket högre utsträckning än äldre sin anställning efter en kort tid, trots att båda grupperna upplevde arbetet som lika otillfredsställande. En förklaring var att de unga upplevde större möjligheter på arbetsmarknaden att förbättra sin situation (Forslin 1978).

Det goda arbetet

Uttrycket ”det goda arbetet” har sitt ursprung i Metalls kongress 1985, där visionen om det goda arbetet formulerades i en rapport. Det goda arbetet har en politisk härkomst. Normen för det goda arbetet var den manlige industriarbetaren (Abrahamsson 2005). Rapporten analyserade och argumenterade för hur Sverige skulle klara den fortlöpande strukturomvandlingen och teknikförändringen i arbetslivet. En utgångspunkt var att det inte fanns någon motsättning mellan goda arbets- och anställningsvillkor och en rationell och effektiv produktion. Det goda arbetet beskrevs utifrån nio principer. Dessa principer var trygghet i anställningen, en rättvis del av produktionsresultatet, medbestämmande i företagen, en arbetsorganisation för samarbete, ett yrkeskunnande i alla arbeten, utbildning som en del i arbetet, anpassning av arbetstiden utifrån sociala krav, jämlikhet på arbetsplatserna samt en arbetsmiljö utan risker för ohälsa och olycksfall (Svenska metallindustriarbetarförbundet 1985). Eklund (2000) pekar på att det inte finns någon enhetlig definition av det goda arbetet, men gör en sammanställning av innehållet i begreppet utifrån tidigare forskares syn på hur det goda arbetet bör vara utformat. Det innehåll som därigenom lyfts fram är omfattande, med 16 olika ”dimensioner” (Eklund 2000) (se tabell 5).

Tabell 5. Innehållet i det goda arbetet, efter Eklund (2000).

Arbetsinnehåll	Återkoppling
Lärande i arbetet	Variation
Beslutsmöjligheter	Ansvar och befogenheter
Sociala kontakter och socialt stöd	Rimliga krav och prestation
Arbetet skall vara nyttigt för andra	Egenkontroll
Arbetet skall leda till en önskvärd framtid	Kvalifikationskrav
Utmaningar	Anställningstrygghet
Erkännande	Arbete utan risk för skador och sjukdom

Den svenska diskussionen om det goda arbetet har i hög grad förknippats med arbetsmiljölägen och fokus på individens arbetsmiljö. Det goda arbetet fokuserar i hög grad på arbetets villkor och inte dess resultat. Begreppet ”det goda arbetet” används dock inte längre så frekvent. Istället har andra begrepp vuxit fram, t ex *arbetets kvalitet (quality of work)* inom EU, *anständigt arbete (decent work)* inom FN samt *regenerativt arbete* inom ramen för uthålliga arbetssystem (Abrahamsson 2005).

Samtidigt finns exempel på hur begreppet det goda arbetet har använts mer frikopplat från innehållet i ursprunget från Metallkongressen. Det handlar då om en mer generell användning, där begreppet har fått stå för en ambition att beskriva hur ett arbete bör vara beskaffat, t ex för att ”personliga resurser ska återuppbyggas på alla nivåer” (Forslin och Kira 2000). I sådana sammanhang har dock begreppet i stort sett använts synonymt med andra begrepp, i det här fallet uthålliga arbetssystem.

Quality of work

Inom EU har man sedan några år fört fram arbetets kvalitet som ett centralt värde (Abrahamsson 2005). *Quality of work* har även det ett politiskt ursprung. Utgångspunkten är en tidigare ensidig betoning av kvantitet istället för kvalitet, dvs att skapa arbeten för att minska arbetslösheten. Under senare år har dock ett större intresse riktats mot arbetets innehåll och mot kopplingen mellan *quality of work* och produktivitet:

”Europe needs to focus on the quality of the jobs it offers, to give itself an edge over its competitors” (European foundation for the improvement of living and working conditions 2002) (sid 4).

Två uppgifter pekats ut för framtiden: att definiera vad som utgör kvalitet i arbete och anställning, samt att välja ut de indikatorer som krävs för att kunna mäta utvecklingen på området. Det slås fast att för att främja arbetets kvalitet så behövs anställningstrygghet, bibehållen och främjad hälsa och välbefinnande, kompetensutveckling samt möjlighet att få arbete och fritid att stämma överens (European foundation for the improvement of living and working conditions 2002).

Decent Work

FN:s arbetsorganisation ILO (International Labour Organization) för fram begreppet *anständigt arbete* (*decent work*), med utgångspunkt i den övergripande målsättningen för organisationen:

“The primary goal [...] is to promote opportunities for women and men to obtain decent and productive work, in conditions of freedom, equity, security and human dignity. Decent work is the converging focus of all its four strategic objectives: the promotion of rights at work; employment; social protection; and social dialogue.” (International Labour Organization 1999)

Begreppet har en institutionell härkomst. Med utgångspunkt i denna målsättning beskrivs anständigt arbete som:

“Decent work means productive work in which rights are protected, which generates an adequate income, with adequate social protection. It also means sufficient work, in the sense that all should have full access to income-earning opportunities.” (International Labour Organization 1999)

Ett anständigt arbete innebär alltså ett arbete som är produktivt med bevarade rättigheter och som ger adekvat inkomst och socialt skydd, men också tillräcklig arbete för möjligheter till full försörjning. Även säkerhet har lyfts fram som en viktig komponent: ”Decent Work must be Safe Work” (Takala 2005).

Regenerativt arbete och uthålliga arbetsystem

Uthålliga arbetsystem beskrivs som en arbetsorganisation som gynnar både verksamhetens kvalitet, produktivitet och de anställdas villkor och utveckling. Ett centralt begrepp är regenerativt arbete, med innehåll som kompetensförsörjning, ökad egenkontroll och lärande i arbetet inom ramen för en förening av goda arbetsförhållanden och utveckling av produktiva och konkurrenskraftiga verksamheter. Begreppet är en del i en strävan att söka sig bort från den ensidiga fokuseringen på sjukskrivningar, ohälsa och arbetslöshet (Abrahamsson 2005). Det uthålliga arbetsystemet utgör en vision för framtida konkurrenskraftiga organisationer där mänskliga resurser regenereras och tillåts växa (Docherty, Forslin et al. 2002a).

Att ett regenerativt arbete tillåter mänskliga resurser att växa, betraktar Kira (2003) som en grund för både uthållig individuell utveckling och uthållig organisationsutveckling. Detta skapar tillsammans uthålliga arbetssystem:

”a worksystem which allows employees’ both personal and professional development, and which builds its development on the sustainable development of its human resources.” (Kira 2003, sid 29)

Dvs ett arbetssystem som tillåter både personlig och professionell utveckling hos de anställda och som bygger på en uthållig utveckling av de mänskliga resurserna. Utifrån litteraturstudier kommer Kira med hänvisning till Antonovsky och Csikszentmihalyi vidare fram till att regenerativt arbete kan definieras som:

”comprehensible, manageable, and meaningful; it corresponds not only to an individual’s needs but also to her values.” (Kira 2003, sid 463)

Docherty, Forslin et al. (2002b) beskriver det huvudsakliga innehåll som bidrar till förståelsen av uthålliga arbetssystem och regenerering av resurser (se tabell 6).

Tabell 6. Analytiska begrepp för förståelsen av uthålliga arbetssystem och regenerativt arbete utifrån fem olika perspektiv. Fritt efter Docherty, Forslin et al. (2002b).

Perspektiv	Analytiska begrepp
Individuellt	Känsla av sammanhang, stress, ”coping”, ”flow”, ”salutogenes”, resursregenerering, kompetens
Resurser	Mänskliga och sociala resurser, autonomi, stress, kontext, värden, motsägelsefulla arbetskrav
Arbetsorganisation	Instängdhet, föreskriven design, kognitiva och relationella resurser
Komplexitet	Kaos, nätverk, integrerade arbetsgrupper, ”chaordic organization”
Institutionellt	Arbetslagar, överenskommelser fack-arbetsgivare, marknadsstrategi

I tabell 6 lyfts inte bara innehållet i begreppet regenerativt arbete fram, utan det handlar om begrepp som kan användas för förståelsen av ett regenerativt arbete och uthålliga arbetssystem. Ett uthålligt arbetssystem betraktas vidare som en process, och inte ett tillstånd som kan uppnås (Docherty, Forslin et al. 2002b).

3.2.2 Sammanfattande kommentarer

Ett flertal lärdomar kan dras ur den motivationsteoretiska forskningen, även om den här behandlats i en begränsad omfattning. Motivationsforskningen har enligt Lievens, Decaestecker et al. (2001) visat att den initiala bedömningen av ett arbetes attraktivitet är en ytlig process med fokus på ett fåtal objektiva och tydliga drag, vilket stödjer den skalbetonade egenskapen i attraktivt arbete. Genom att peka på att personer utifrån dessa objektiva karaktärsdrag gör tolkningar om organisationens kultur och värderingar går dock dessa studier längre i att relatera fenomenet at-

traktivitet till motivationsgrunder och personlighetsdrag än vad som hittills gjorts inom ramen för avhandlingen. Även Schneiders ASA-modell tar detta steg och relaterar arbetets eller organisationens attraktivitet till en överensstämmelse mellan personens och organisationens värderingar och kultur. ASA-modellen uppvisar också en syn på attraktivitet som är likartad med den förståelse för attraktivt arbete som används i avhandlingen.

Uppdelningen i en skalbetonad och en innehållsbetonad egenskap får också stöd hos Latham och Pinder (2005) som pekar på att hänsyn behöver tas till den dynamiska karaktären hos interaktionen mellan person och arbete. Interaktionen är inte statisk utan förändras över tid. Denton (1999) beskriver vad som kallas för homogenitetsprincipen, vilket innebär att de personer som stannar kvar i en organisation är de vars drag bäst stämmer överens med organisationens kultur och värderingar. Därmed skulle det vara rimligt att utgå från att de personer som med längre erfarenhet och närmare upplevelser av ett arbete också skulle betrakta arbetet som attraktivt. Utifrån perspektivet arbetsanpassning visade dock Forslins (1978) resultat utifrån modellen om förväntat utbyte att en sådan tillfredsställelse inte alltid uppnås. Istället reagerar individen på ett otillfredsställande arbete med en resignation i form av en sänkt tilltro till den egna förmågan. Överfört till ett arbetes attraktivitet innebär den form av resignation som Forslin pekar på att det inte är möjligt att dra slutsatsen att individen upplever ett arbete som attraktivt med grund i att arbetssituationen accepterats. Valet att stanna kvar i ett arbete påverkas även av andra faktorer än den innehållsbetonade egenskapen i arbetets attraktivitet, exempelvis situationen på arbetsmarknaden.

Ansatsen hos Forslins tillämpning av FU-modellen kan beskrivas som en diskrepansmodell, dvs att arbetet jämförs med någon form av idealt arbete (George och Jones 2005). I FU-modellen ställs individens upplevelse av det nuvarande utbytet och det förväntade utbytet mot individens krav, dvs anspråksnivån. En tillämpning av diskrepansmodellen har även använts utifrån modellen av attraktivt arbete, där individens syn på vad som är viktigt för att ett arbete ska vara attraktivt ställs mot individens bedömning av det nuvarande arbetet. Även inom ramen för den första delstudien (Hedlund, Åteg et al. 2003) användes en diskrepansmodell, då skillnaden mellan synen på ett idealt arbete ställdes mot synen på industriarbete/nuvarande arbete. Diskrepansen utgjorde därefter utgångspunkt för diskussioner och aktiviteter i utvecklingsprocesser.

Många av de dimensioner som ingår i ett attraktivt arbete har många gemensamma komponenter med begrepp som det goda arbetet eller det regenerativa arbetet. Mellan innehållet i det goda arbetet, *quality of work* och *decent work* råder en överensstämmelse med en gemensam kärna i anställningstrygghet, rätten till arbete samt bibehållen hälsa eller undvikande av skador. Dessa begrepp kan dock mer betraktas som institutionella eller politiska perspektiv på arbete än som vetenskapliga begrepp. En viktig åtskillnad mot det attraktiva arbetet är att utgångspunkten där inte är organisationens produktivitet eller resursutnyttjande, och framför allt att det inte utgår från experters eller politiska institutioners visioner om hur ett arbete bör vara konstituerat för att kunna bedömas som ”gott”, ”kvalitativt” eller ”anständigt”. Detsamma gäller arbetsmiljön - det är en viktig dimension i det attraktiva arbetet, men kopplingen till t ex arbetsmiljölagen är inte central. I verkstadsföretagens strävan efter att skapa mer attraktiva arbeten, vilket behandlades i den fjärde delstudien, har arbetsmiljön varit det område som utvecklingsprocesserna framför allt varit inriktade mot. Det betyder dock inte att så måste vara fallet. Att arbetsmiljön tillskrevs så stor betydelse var ett resultat av ingående undersökningar och diskussioner där forskare, företagare och anställda tillsammans identifierade de viktigaste områdena att utveckla.

Dimensionerna i ett attraktivt arbete utgår från individens synsätt, upplevelser och erfarenheter av vad som gör ett arbete attraktivt, vilket påverkar dels innehållet i begreppet, dels hur ett attraktivt arbete kan skapas. Överensstämmelsen är därmed störst med innehållet i begreppet rege-

nerativt arbete, inte minst utifrån synsättet att det betraktas som en långsiktig process och inte ett mål som kan uppnås. Begreppet regenerativt arbete utgår dock från ett tydligare fokus på konkurrenskraft och resursutnyttjande.

3.3 Anpassning, dynamik, lärande och reflektion i utvecklingsprocesser

I det nedanstående sätts utvecklingsprocesser i relation till i huvudsak fyra olika inriktningar: dynamik, utveckling som faktisk eller symbolisk anpassning samt lärande och reflektion. Vad gäller lärande är detta innehåll uppdelat i tre avsnitt som i tur och ordning behandlar: lärandets betydelse i utvecklingsprocesser; anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande; samt utförandets och utvecklingens logik. Innan innehållet i utvecklingsprocesser behandlas är det dock intressant att beakta den form, eller strategi, som utvecklingen genomförs enligt, eftersom det har stora konsekvenser för innehållet.

Med utgångspunkt i ständiga förbättringar pekar Hart (1999) på att det finns två motstående modeller för genomförandet av förändringsprocesser – en programmatisk och en interaktiv. I litteraturen förekommer dock även andra former. En form kan karaktäriseras som icke-intentionell, dvs baserad på en kontinuerlig anpassning av organisationen utifrån förändringar i individers handlingsmönster. En fjärde form utgår från att utveckling sker som en följd av tydliggörande av individers och därigenom organisationers interna tankemodeller och värderingar genom öppen dialog. Dialogen resulterar i kollektiv identifiering och lösning av problem. Det har dock diskuterats huruvida de två senare formerna verkligen utgör egna modeller, eller om de snarast ska betraktas som komplement till den programmatiska och den interaktiva (Nonås 2005). Fler exempel finns på teoretiska översikter över förändringsstrategier, där en programmatisk och en interaktiv strategi identifieras, dock ibland med olika beteckningar (Håkansson 1995; Nilsson 1999; Åteg, Andersson et al. 2005). Den programmatiska strategin kan karaktäriseras som linjär, expertorienterad, projektinriktad och med sen och begränsad involvering av anställda. Strategin bygger på ett planerat förändringstänkande, ofta genom att härma andra exempel. Den programmatiska strategin förknippas med taylorism.

Den interaktiva strategin kan karaktäriseras som en inlärningsstrategi, där de anställda medverkar i design- och tolkningsprocesserna. Strategin bygger på en interaktivitet för att skapa mening och förståelse av vad som behöver uppnås och varför organisationen behöver förändras. God förankring och ett brett deltagande anses vara viktiga förutsättningar.

Organisationsforskningen har återkommande pekat på vikten av ett brett deltagande i förändringsarbete, eftersom det skapar större förutsättningar för produktiva lösningar. De berörda deltagande kan skapa bra lösningar med högt bruksvärde, samtidigt som det kan frigöra personligt engagemang och intresse. Dessutom kan medverkan vara centralt för framtida uppslutning till förändringar (Wikman 2005).

De utvecklingsprocesser som behandlas i avhandlingen kan karaktäriseras utifrån en interaktiv strategi. Det innebär att deltagarna uppmuntras att ingå i kunskapsbildning, att göra sig hörda och att påverka. Den interaktiva strategin stämmer också väl överens med synsättet på attraktivt arbete som långsiktigt och föränderligt, dvs som dynamiskt och processuellt.

3.3.1 Faktisk och symbolisk anpassning

En åtskillnad kan göras mellan sådana förändringar i organisationer som sker utifrån ”naturliga” förändringskrafter och sådana som är planerade. Benämningen planerad förändring har särskilt använts inom ramen för en tradition, uppdelad i olika inriktningar men med gemensamma drag som betonar aktörers initiativ, interventioner och skapade innovationer. Denna inriktning mot

den planerade förändringen har under lång tid varit dominerande och karaktäriseras av att stadier eller faser betonas i förändringsprocesser. Till hjälp i de planerade processerna finns olika instrument och metoder, samt användning av förändringsagenter, t ex i form av aktionsforskare (Hultman 2004).

Intresset för naturliga förändringsprocesser har dock ökat, delvis utifrån synsättet att förändringar sker som en anpassning till förhållanden i omgivningen, men också utifrån aktörers medvetna val i hanterandet av sådana omgivningsfaktorer (Hultman 2004). En vanlig utgångspunkt är att omgivningen ses som den främsta källan till förändring och utveckling av organisationer. Organisationen strävar efter att anpassa sig till nya krav, behov eller ideologier i omgivningen. Förutom att göra skillnad mellan naturliga och planerade förändringar, kan anpassningen betraktas utifrån två olika principer. Den första bygger på synen på förändring som faktisk anpassning till omgivningen. Den andra är förändring som symboliska, legitimerande arrangemang, där de omgivningsrelaterade drivkrafterna främst har bidragit till en ”teoretisk” förändring (Brunsson 2002; Nilsson 2003).

Synen på förändringsprocesser som en faktisk anpassning till omgivningens krav har sina rötter i den s.k. kontingensteorin (*Contingency Theory*), där organisationer ses som öppna system (Nilsson 2003). Kontingensteorin växte under 1970-talet fram som en ansats där de viktigaste principerna inom öppen systemteori kombinerades med resultat från organisationsanalyser. Utgångspunkten för kontingensteorin beskrevs först av Lawrence och Lorsch (1967), som betonade att organisationer måste kunna anpassa sig till förhållanden i omgivningen. Utifrån empiriska studier ansågs de mest effektiva organisationerna vara de som kunde skapa en organisation som var kompatibel med omgivningens krav (Burrell och Morgan 1979). Kontingensteorin säger att ingen enstaka strategi för organisation och ledning är lämplig i alla situationer. Den organisatoriska omgivningen tillskrivs betydelse, men organisationen måste även anpassas till och hantera inre förhållanden (Dipboye, Smith et al. 1994). Överensstämmelsen är därmed stor med den sociotekniska systemsynen.

Enligt principen om förändring som symboliska arrangemang är det viktigaste att organisationen *uppfattas* som t ex effektiv eller modern. Legitimitet kan uppnås bara en ”fasad” upprättas och ändrar bilden av organisationen (Nilsson 2003). Denna princip har sin grund i ett perspektiv som betonar organisationsstrukturernas funktion i att legitimera verksamheten. Organisationen eftersträvar en struktur som motsvarar de krav och förväntningar som finns i omgivningen (Hultman 2004). Det leder till att den formella organisationen har en oklar och avlägsen relation till produktionen (Olsson 2004).

Förändring som symboliska arrangemang kan vara riktad inåt (mot personal) eller utåt (mot allmänhet, omgivning) för att uppvisa överensstämmelse med värden som organisationen vill ansluta sig till. Ofta råder det lösa kopplingar mellan det som sägs och det som görs. Beslut och uttalanden kan t o m ersätta handling för att legitimera verksamheten (Nilsson 2003). Brunsson (2002) beskriver detta i termer av hyckleri, som han menar är ett ofta omedvetet sätt att hantera motstående krav och intressen.

Förekomsten av hyckleri innebär att utvecklingsprocesser, oavsett om det rör sig om naturliga eller planerade förändringar, inte kan initieras enbart genom att förmå organisationer att uttrycka sig på ett sätt som stämmer överens med ett eftersträvat agerande. Det räcker inte heller att beslut fattas i den riktningen. Ett beslut innebär inte nödvändigtvis att sannolikheten ökar för att det eftersträvalda agerandet faktiskt kommer att ske. Det kan vara tvärtom, pga att grupper eller intressenter för förändringen lätt slappnar av och ser segern redan vunnen i och med beslutet. Samtidigt tillfredsställs de som är kritiska mot förändringen i viss mån genom att de kan se att

den utlovade förändringen inte realiseras. Genom att ledningen för en organisation lovar att förändra, kan förhoppningar väckas om en förbättring i framtiden. Den vilja till förändring som ledningen visar upp räcker i sig för att till viss del som kompensation för de som är missnöjda med det rådande tillståndet (Brunsson 2002).

Brunsson utvecklar två idealtyper vilka han kallar för handlingsorganisation och politikorganisation. Handlingsorganisationen karaktäriseras av en stark ideologi som skapar förutsättningar för handling genom att betona inkonsistenser och som guidar beslutsfattandet. Handlingsorganisationen har en tydlig lösningsinriktning. Prat, beslut och produkter tenderar att vara konsistenta. Framför allt lyfter Brunsson fram industriföretagen som handlingsorganisationens idealtyp. Industrins ledare är vanligen duktiga på att projicera en handlingsorienterad bild även om detta i verkligheten endast återspeglar delar av företaget. Den politiska organisationen består däremot av flera olika ideologier som återspeglar inkonsistenser. Den politiska organisationen har en tydlig problemfokusering och problemen betraktas som olösbare. Utsagor, beslut och produkter är inbördes oberoende instrument som används som för att vinna legitimitet och stöd. För att återspegla inkonsistenser i omgivningen blir hyckleri ett fundamentalt beteende i den politiska organisationen: att prata på ett sätt för att tillfredsställa vissa krav, att fatta beslut på ett sätt som tillfredsställer andra krav, och att leverera produkter eller resultat på ett sätt som tillfredsställer en tredje uppsättning krav (Brunsson 2002).

Ingen organisation karaktäriseras till fullo av den ena eller den andra idealtypen. Båda ses som nödvändiga inom alla organisationer, men de behöver vara åtskilda eftersom politiken annars tenderar att dominera över handlingen. Det leder till att det talas om och planeras för olika satsningar, men inga verkliga förändringar genomförs. Genom att prata om förändringen kan legitimiteten upprätthållas samtidigt som den dagliga verksamheten löper på som tidigare, men i ett längre perspektiv räcker det inte alltid att prata om förändring. På lång sikt riskerar organisationen att förlora i legitimitet då den inte klarar av att leva upp till krav och förväntningar (Brunsson 2002; Nilsson 2003).

De processer som berörs i avhandlingen kan till viss del karaktäriseras som planerade, i det att de genomförts utifrån syftet att skapa mer attraktiva arbeten. Processerna har dock fått växa fram genom olika former av samverkan. Brunsson betonar industriföretagens karaktär som handlingsinriktade organisationer. Samtidigt har det i utvecklingsprocesserna för mer attraktiva arbeten funnits perioder då företrädare för företag har beskrivit ett pågående utvecklingsarbete som långt gånget och med konkreta resultat, trots att aktiviteter ännu inte genomförts. Uppdelningen i symbolisk och faktisk anpassning har relevans för förståelsen av utvecklingsprocesserna och båda formerna har varit framträdande olika perioder.

3.3.2 Utvecklingsprocessers dynamik

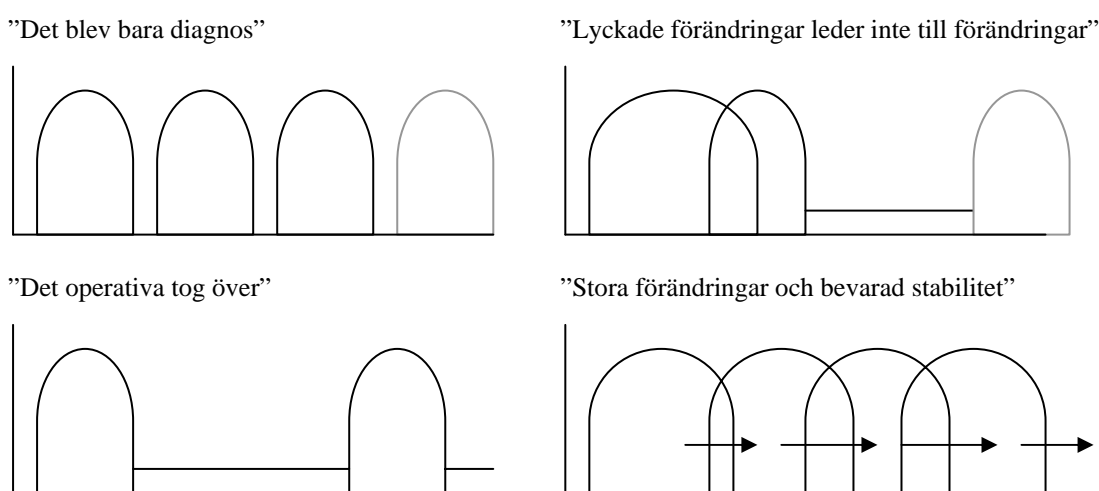
I en redovisning av ett mångårigt samarbete mellan småföretag och aktionsforskare visar Hultman (2004) hur ett förändringsprojekt gestaltats. Processen studerades för att skapa förståelse för det som händer under en längre tidsperiod. Utgångspunkten var ett intresse för förändringsarbetets dynamik och parternas delaktighet samt en analys av resultatet i termer av vad man lär sig genom att delta i förändringsarbetet (Hultman 2004).

En uppsättning av antaganden användes mot bakgrund av erfarenheter och tidigare forskning. Ett antagande rör förhållandet mellan den inledande fasen i förändringsarbetet, dvs diagnos, behovsinventering och förankring, och förändringsarbetets implementationsfas. Diagnosen i sig är inte tillräcklig för en övergång, utan det krävs reflektion och aktiv bearbetning av beteenden. Ett annat antagande är att det finns naturliga förändringskrafter som påverkar företagen. En organi-

sation och dess verksamhet är fylld av förändringar till följd av yttre faktorer som att personal friställs/byts, produktion läggs ner, chefer byts osv. Därtill menar Hultman att det vid en närmare analys kan visa sig att det inte skett några förändringar i grundläggande mönster. Istället rör det sig om *skalförändringar*, dvs yttre förändringar som berör policy, organisationsstruktur, ledningsstruktur, lönesystem etc och som sker i retoriken. Det kan också ske inre förändringar, dvs de är djupare och påverkar arbetet, relationer, ledarskap, makt etc.

Hultman använder sig av vad han kallar för "förändringsarbetets sinuskurvor" för att illustrera renodlade mönster utifrån fyra typfall för att lyfta fram karaktären i en förändringsprocess (se figur 1). Termen sinuskurva är dock missvisande - riktigare är att beskriva illustrationerna som *utvecklingskurvor*.

Figur 1. Förändringens dynamik utifrån ett lärandeperspektiv illustrerad med fyra mönster. Fritt efter Hultman (2004) sid 65.



Det första mönstret är en kontrast hämtat från ett företag som forskarna inte fortsatte samarbeta med. Mönstret uppfattas som "det blev bara diagnos" och illustrerar att förändringsarbetet begränsas till upprepade lägesbeskrivningar, vilket Hultman menar är vanligt när det gäller förändringsinitiativ. Varje gång ett nytt projekt initieras hamnar man i en ny (-gammal) kartläggningsfas (Hultman 2004).

Det andra mönstret, "lyckade förändringar leder inte till förändringar", illustrerar något av en paradox. Det som sker är att den riktiga förändringen inte realiserar. Det genomförs satsningar med förändringsinnehåll, t ex i form av utbildningar, men själva förändringen uteblir. Poängen kan bli förändringsarbete utan att något händer.

Det tredje mönstret, uppfattat som "det operativa tog över", pekar på att redan kort tid efter att ett förändringsprogram påbörjats har det avbrutits till följd av att företaget inte haft möjligheter till genomförande, pga att produktionsinriktade aktiviteter kräver all uppmärksamhet, t ex införande av en ny produkt. Därefter genomförs en ny satsning, som även den kvävs i sin linda.

Det fjärde mönstret, "stora förändringar och bevarad stabilitet" illustrerar att ett företag arbetar med förändringsprojekt och genomför kraftfulla åtgärder. Påtagliga förändringar åstadkommes i strukturen, men endast mindre förändringar kan urskiljas på ett djupare plan, t ex i personalens arbetsuppgifter. Det finns betydande utvecklingsförväntningar hos personalen som inte förverkligas. Hultman förklarar detta med att projekten existerar på ett plan, t ex i analyser, texter, planer och samtal, men att de sällan når ut på fabriksgolvet (Hultman 2004).

Sett till de fyra mönstren kan tydliga skillnader urskiljas i hur företag arbetar med förändring. Vissa kommer inte igång alls, andra kommer en bit och andra uppvisar påtagliga resultat. Men ur ett annat perspektiv menar Hultman att alla utgör varianter av det första mönstret, ”det blev bara diagnos”. De olika företagen uppvisar olika grad av diagnosarbete, men den egentliga förändringen av operatörens arbete kvarstår. Ur personalens perspektiv kan därför de olika mönstren framstå som varianter på det första mönstret, även om de ser olika ut utifrån. Det innebär att utvecklingskurvorna är mest påtagliga på ytan. Förändringens dynamik finns dock inte bara i yt-skiktet utan också i förhållandet mellan ytan och djupstrukturen, dvs mellan talet om förändring och hur projekten lanseras jämfört med hur förändringar faktiskt genomförs. Många gånger sker stora förändringar på ytan men inte på djupet (Hultman 2004). Hultman och Klasson (1994) lyfter fram begreppet ”ställföreträdande förändring”, för att betona att förändringar kan förstås på olika plan. När förändringen manifesterar sig i språket talar vi om förändring och vi ändrar vårt sätt att beskriva förändring. Däremot återfinns inte dessa förändringar i verkligheten och på verkstadsgolvet (Hultman och Klasson 1994).

I det ovanstående har utvecklingskurvor använts för att karaktärisera utvecklingsprocesser utifrån ett lärandeperspektiv. Särskilt betonas relationen mellan djup och yta. Ett flertal intressanta begrepp kan urskiljas i det sammanhanget, såsom skalförändring, djupare förändring samt ställföreträdande förändring. I denna avhandling har en liknande tillämpning av utvecklingskurvor använts inom ramen för delstudie IV, dock med utgångspunkt i aktivitetsnivåer där en avsikt var att ta hänsyn till relationen mellan djup och yta. I arbetet med att analysera utvecklingsprocessernas dynamik utifrån ett lärandeperspektiv, är det intressant att sätta dessa aktivitetsnivåer i relation till olika nivåer av lärande.

3.3.3 Utvecklingsprocesser och lärande

Det främsta målet för arbetsplatser är att producera varor och tjänster, men arbetsplatser är oundvikligen också platser för lärande. I vilken utsträckning de anställda har möjligheter till och uppmuntras till lärande varierar dock kraftigt. Det antas ofta finnas ett samband mellan individuellt lärande och förbättringar i organisationens prestation. Ledningsbeslut om konkurrenskraft och marknadsstrategier skapar förutsättningarna för arbetets organisering och för ledning av personal. Arbetsplatser kan beskrivas som lärmiljöer, vilka innehåller hinder och möjligheter för lärande. Samtidigt kan individer påverka i vilken grad de engagerar sig i lärande. Detta påverkas av den personliga bakgrunden, tidigare erfarenheter från utbildning samt deras egna ambitioner (Rainbird, Fuller et al. 2004).

Begreppet lärande har tillskrivits ett stort analytiskt värde. Begreppet är dynamiskt och användningen av det i teorier betonar organisationers föränderlighet. Lärandebegreppet gör det också möjligt att förena olika analysnivåer, såsom individ, grupp och företag (Dodgson 1993). När det gäller individers och gruppernas lärande inom ramen för en organiserad verksamhet betraktas i första hand individer eller grupper, men även organisationer, som lärande subjekt. När organisationer betraktas som lärande subjekt handlar det om organisatoriskt lärande – eller lärande organisationer (Ellström 2004(b)).

Örtenblad (2001) menar att det förekommer en begreppsförvirring när det gäller just distinktionen mellan organisatoriskt lärande och lärande organisation. Vanligt är att lärande organisation beskrivs som en organisationsform, medan organisatoriskt lärande ses som en aktivitet eller process i en organisation. Örtenblad menar dock att det behövs en uppdelning i det traditionella perspektivet på organisatoriskt lärande – som utgår från individer – och den nya, sociala, ansatsen som inkluderar ett lärande hos kollektiv. Den traditionella ansatsen utgår ofta från att individer lär

som agenter för organisationen, men för att betraktas som organisatoriskt lärande måste kunskapen lagras i organisationen, t ex genom rutiner, regler, procedurer, dokument och kultur. Det nya organisatoriska lärandet utgår istället från att lärande innebär deltagande snarare än tillägnande av information. Kunskap ses som kontextberoende, situerat. Den lärande enheten är kollektivet, individer som sociala varelser, och kunskap, som ses som en situationell process, kan inte lagras (Örtenblad 2001).

I lärande organisation ses individen som den lärande enheten och kunskapen stannar oftast inom individerna. Den görs sällan organisatorisk. Organisationen tillhandahåller ett klimat som möjliggör individens lärande. Organisationen kan dock lagra viss kunskap, genom delade visioner, perspektiv och mentala modeller som binder samman individerna (Örtenblad 2001).

Pawlowsky (2001) gör en översikt över teoriutvecklingen om organisatoriskt lärande och förändring och konstaterar att de olika ansatserna har sina rötter i en vid flora av olika teoretiska fundament. Begreppet organisatoriskt lärande har använts olika i olika traditioner och mängden litteratur inom området är omfattande samtidigt som den är heterogen och täcker ett stort område. (Pawlowsky 2001; Wang och Ahmed 2003). Pawlowsky pekar på att det är nödvändigt att beskriva organisatoriskt lärande utifrån olika perspektiv. De fem perspektiven beskrivs som: a) *organizational decision-making and adaption*, b) *systems-theory*, c) *cognitive and knowledge*, d) *culture* samt e) *action-learning*. De olika perspektiven är dock inte ömsesidigt uteslutande utan gränserna är suddiga och perspektiven är sammansatta av ett flertal synsätt och teoretiska grunder.

Det första perspektivet - *organizational decision-making and adaption* - rörde sig tidigt utifrån en ansats om stimulus-respons och beslutsfattandeprocesser i organisationer. Organisationen tvingas anpassa sig till en extern störning och lär sig genom att memorera kombinationer av beslut och reaktioner på olika störningar. Resultatet av organisatoriskt lärande är en anpassning eller förändring av organisatoriska regler och procedurer.

Det andra - systemteoretiska - perspektivet betraktar organisationer som system av medvetet koordinerade aktiviteter. Förhållanden i miljön innebär påtryckningar som organisationen måste anpassa sig till.

Det tredje perspektivet - det kognitiva - baseras på tidiga arbeten om beslutsfattandeprocesser i organisationer, men har utvecklats till att även ta hänsyn till värderingar och uppfattningar. I det kognitiva perspektivet anses lärandet ske medvetet: medlemmarna i organisationen ses inte bara som passiva bärare av tidigare rationella erfarenheter, utan som uttolkare av verkligheten.

Det fjärde - kulturella - perspektivet har sina rötter i en tolkande ansats och bygger på uppfattningen att medlemmarna i organisationen skapar konstruktioner av verkligheten som kan ses i form av symboler, metaforer, ceremonier och myter som binds samman av värderingar, uppfattningar och känslor. Ett synsätt inom det kulturella perspektivet är att den kognitiva ansatsen bara fokuserar på den individuella nivån, medan det kulturella perspektivet även fångar lärande på en kollektiv nivå. Organisatoriskt lärande ses därför som en process där en grupp tillägnar sig kunskaper som gör det möjligt att utöva kollektiva aktiviteter.

Det femte perspektivet - *action learning* - hämtar sina antaganden från flera traditioner. Centralt är att lärande sker genom handling och att förståelse förstärks genom att handlingen följs av en reflektiv process. Reflektion av erfarenheter ses som nödvändigt för lärandet. *Action learning* har sina rötter i den brittiska sociotekniska traditionen. *Action learning* är också tillämpligt för kollektivt experientielt (erfarenhetsbaserat) lärande. Ansatsen tar också hänsyn till högre ordningens lärande (*double-loop*), genom att erfarenheter delas, analysen förstärks och nya begrepp utvecklas och förstås utifrån de kollektiva behoven. Den lärande och problemlösande processen stöds av

att relevant extern kunskap tillförs och att processen stöds och leds av en facilitator. Deltagande i *action learning* stödjer också ett deuterolärande, dvs att gruppen lär sig att lära (Pawlowsky 2001).

Lärandet i organisationer kan ske på olika sätt. En uppdelning som är vanlig handlar om den mellan formellt och informellt lärande, där det informella lärandet sker utifrån erfarenheter genom aktiviteter. Detta informella lärande sker ofta omedvetet, dvs utan föresatsen att deltagandet i aktiviteten ska mynna ut i ett lärande. Lärandet sker också i ett samspel mellan subjektet och dess omgivning, vilket kan beskrivas som lärande som process. Omgivningen utgör subjektets lärandemiljö och innehåller villkor som kan underlätta eller försvåra lärande. Men även subjektets egenskaper utgör sådana villkor, t ex i form av tidigare kunskaper, färdigheter, intressen mm (Ellström 2004(b)). Med det formella lärandet menas ett planerat, målinriktat lärande inom ramen för särskilda utbildningsinstitutioner (Ellström 1996).

Särskilt det informella lärandet betraktas som en del i ett socialt sammanhang. Det innebär en betoning på ett situerat lärande, dvs lärandet är bundet till sociala miljöer, vilket kan bidra till förståelsen av utvecklingsprocesser. Det situerade lärandet betraktas som en process i sig, där individernas tolkningar och förståelse av fenomen ändras. Lärandet sker i situationer och möten. Resultatet av en sådan lärandeprocess är att individerna tillgodogör sig ny kunskap som kan tillämpas i olika sammanhang. Situerat lärande har också beskrivits som ett interaktivt lärande för att betona betydelsen av samarbete för skapandet av ny kunskap. Det interaktiva lärandet sker ofta i nätverksform t ex mellan olika typer av aktörer som myndigheter, organisationer eller enskilda personer (Ellegård, Eriksson et al. 2000).

I denna ramberättelse är det strukturella synsättet mest framträdande, snarare än ett aktörs-synsätt. Det innebär att det individuella lärandet inte är i fokus. Istället är organisationer som lärande subjekt ett mer intressant perspektiv. Organisatoriskt lärande beskrivs utifrån två ansatser, en som karaktäriserar organisatorisk kunskap som rutiner, regler och procedurer, och en som ser lärandet som en följd av deltagande i aktiviteter. Det senare synsättet innebär att det inte är tillräckligt med att etablera rutiner utifrån ny kunskap. Det är också nödvändigt att individerna får möjlighet att delta i utvecklingsprocessen för att kunskapen ska tillämpas och för att det ska kunna ske en faktisk anpassning inom organisationen. Perspektivet *action-learning* innehåller ett flertal komponenter som visar överensstämmelse med de utvecklingsprocesser för attraktivt arbete som behandlas i avhandlingen. Lärande ses som en följd av reflektion av erfarenheter och handling är ett centralt inslag, liksom införande av extern kunskap och stöd i processen. Intressant är också den betydelse som ansatsen lägger vid reflektion.

Begreppet *action-learning* har sitt ursprung hos Revans *Plans for recruitment, education and training for the coalmining industry* (1945) och han utvecklade 1982 perspektivet vidare i *The origin and growth of action learning* (Smith och O'Neil 2003). Zuber-Skerritt (2002) gör en översikt över perspektivet *action-learning* och pekar särskilt på att det kan beskrivas som lärande genom kritisk reflektion av erfarenhet. *Action-learning* används ofta synonymt med erfarenhetsbaserat lärande (*experiential learning*, Kolb 1984). Reflektionen kan ske genom diskussioner, praktiska försök eller andra processer där grupper hanterar frågor på arbetsplatsen. De lösningar som skapas kan ofta utgöra utmaningar men fördelarna är stora eftersom de personer som deltar också accepterar att de äger problem och lösningar, vilket gör det troligt att de kommer att agera efter lösningarna och implementera de önskvärda förändringarna. Särskilt användbart är *action-learning* då det inte finns en känd lösning på ett problem (Zuber-Skerritt 2002).

Skillnaderna mellan de olika ansatserna till organisatoriskt lärande minskar dock, eftersom forskare från olika inriktningar strävar efter att integrera kognitiva, kulturella och handlingsrelaterade aspekter. En aspekt som de flesta ansatser har gemensamt är att de skiljer mellan olika lärt-

per, som enkelt adaptivt lärande och högre reflektivt lärande. Lärtyperna bygger på en indelning av Bateson (1972) i tre lärnivåer och Argyris och Schöns (1978) distinktion mellan *single-loop*, *double-loop* och deuterolärande. Andra författare har utvecklat liknande lärtypologier (Pawlowsky 2001).

3.3.4 Anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande

En distinktion mellan olika lärtyper bygger på uppdelningen mellan anpassningsinriktat (eller reproduktivt) och utvecklingsinriktat lärande. Dessa två aspekter av lärande kan uppfattas som extrempunkter, men är samtidigt samexisterande och komplementära. Vilken dimension som är mest framträdande i en situation beror på vilka lärandevillkor som råder (Ellström 2004(b)).

Det anpassningsinriktade lärandet kan beskrivas som en lärprocess som leder till att individen förmår att utföra en uppgift eller handskas med en situation rutinmässigt, dvs snabbt, med lätthet och utan att vara uppmärksam på varje detalj. Individen internaliserar och omvandlar en explicit kunskap till en erfarenhetsbaserad kunskap, där teoretisk kunskap används i praktisk handling (Ellström 2006). Ett anpassningsinriktat lärande innebär att individer lär sig något utifrån givna uppgifter, mål och förutsättningar, utan att ifrågasätta eller försöka ändra dessa. Det handlar om att tillägna sig på förhand definierade kunskaper, rutiner och tankesätt (Svensson, Brulin et al. 2002).

Utvecklingsinriktat lärande utgör en komplementär process, som ofta har sin grund i att en krissituation eller ett problem uppstår. Det uppstår då ett tvång att bryta med de etablerade definitionerna och rutinerna och söka nya lösningar (Ellström 2006). Individerna identifierar, tolkar, formulerar och ifrågasätter uppgifter och förutsättningar samt lär sig att utnyttja och utvidga handlingsutrymmet (Svensson, Brulin et al. 2002).

Båda formerna av lärande behövs parallellt i en organisation. Det måste finnas en balans mellan rutiner och reflektion. Det utvecklingsinriktade lärandet uppstår ur överraskningar, förändringsbehov, visioner och bygger på en förmåga till distansering, ifrågasättanden, omtolkningar och kritisk analys. Detta lärande är en drivkraft för förändringar och innovationer, medan det anpassningsinriktade lärandet ger stabilitet och kontinuitet. En utlösande faktor för ett utvecklingsinriktat lärande är ofta någon form av krissituation, men kan också vara stöd och resurser som bidrar till att organisationen bryter sig loss från det rådande paradigmet. Ett sådant stöd kan vara forskning som medverkar i organiseringen av en förändringsprocess och stödjer läroprocesserna (Svensson, Brulin et al. 2002).

Distinktionen mellan anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande kan jämföras med begreppen anpassande och tolkande läroansatser (Huzzard 2000) samt *single-loop* och *double-loop learning* (Argyris, Putnam et al. 1985) dvs anpassning inom rådande värdesystem eller ifrågasättande och förändring av rådande värdesystem. I *single-loop learning* ingår en enkel *feedback-loop* där resultatet av en handling inte stämmer överens med det förväntade, vilket leder till en anpassning av organisationens handlingsstrategier. I *double-loop learning* ingår två *feedback-loops* som kopplar samman resultaten av handling med förändringar i värdesystemet, som i sin tur ger förändring i handlingsstrategier (Argyris och Schön 1996).

Argyris och Putnam (1985) hänvisar till distinktionen mellan första och andra ordningens förändring. Första ordningens förändring inträder då individer minskar avvikelserna mot en norm eller ett paradig. Det sker en reproduktiv förändring i handlingen och en förnyelse inom systemet, men inte i de styrande variabelerna. Tänkan och problemlösning sker på samma sätt och med samma verktyg för förändringar som tidigare. Andra ordningens förändring innebär att strukturen

och sättet att tänka förändras, dvs det sker ett val mellan olika uppsättningar av normer eller paradigm.

Nonaka och Takeuchi (1995) använder en åtskillnad när det gäller lärande som i deras vokabulär utgörs av dels ny kunskap som leder till en anpassning till förhållanden i omgivningen och dels ny kunskap som leder till en ökad förmåga att påverka och omskapa omgivningen. De menar också att grunden till kunskapsskapande i organisationer ligger i överföring och omvandling av tyst kunskap till explicit kunskap (Nonaka och Takeuchi 1995).

Pawlowsky (2001) gör en sammanställning av olika begrepp som använts i distinktionen mellan lärtyper (se Tabell 7).

Tabell 7. Olika författares begrepp för distinktionen mellan tre olika lärtyper. Efter Pawlowsky (2001).

Författare	Lärtyper		
	Typ 1	Typ 2	Typ 3
Bateson (1972/1992)	Learning 0 och learning I	Learning II	Learning III
Starbuck och Hedberg (1977)	First-order learning	Second-order learning	
Argyris och Schön (1978)	Single-loop learning	Double-loop learning	Deutero-learning
Hedberg (1981)	Adjustment learning	Turnover learning	Turnaround learning
Shrivastava (1983)	Adaptive learning	Assumption learning	Development of knowledge base
Fiol och Lyles (1985)	Lower level learning	Higher level learning	
Morgan (1986)	Self-organization		Holographic learning
Lundberg (1989)	Learning as organizational change	Learning as organizational development	Learning as organizational transformation
Senge (1990)	Adaptive learning		Generative learning
Garratt (1990)	Operational learning cycle	The policy learning cycle	The integrated learning cycle

De olika författarnas lärbegrepp skiljer sig något åt i sina definitioner, men gemensamt är att de innehåller lärande av en lägre och en högre ordning, vilket också kan uttryckas som att individens handlingar är mer eller mindre medvetna. Den tredje nivån lärande, s k deuterolärande, kan beskrivas som att individer eller organisationer ökar sin förmåga att lära (Axelsson 2002; Bjerlöv 2002). Hultman (2004) kallar den tredje nivån lärande för metalärande och jämför med begrepp som dold läroplan (Barnes 1978), med en innebörd av att man lär sig något som inte står på dagordningen. Det kan handla om en mental karta över organisationen, maktstrukturer eller den egna kompetensen. Även en fjärde lärtyp har identifierats och beskrivs som ett symboliskt lärande (Hultman 2004), dvs man betar sig som om man lärt sig något, trots att det inte inträffat någon djupare förändring. Det framstår som nödvändigt att visa upp en förändrad fasad. Detta symboliska lärande avlastar från yttre tryck och skapar arbetsro och bidrar till att stärka fokus på produktionen.

Distinktionen mellan olika lärtyper är intressant i ett sammanhang av utvecklingsprocesser. Valet av vilket begrepp som används faller här på anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande. Det betonas att det behöver finnas en balans mellan de båda formerna, men att det utvecklingsinriktade lärandet är drivkraften för förändring. Det betonas också att samverkan mellan forskare och företag kan stödja detta lärande. Även här finns möjligheten att identifiera dessa

lärandeformer på en organisatorisk nivå, där individers deltagande i aktiviteter borgar för ett utvecklingsinriktat lärande och för organisationens möjlighet till anpassning. Denna distinktion är också tydligt relaterade till en distinktion som gör skillnad på produktion inom och utveckling av organisationer.

3.3.5 Utförandets och utvecklingens logik

Utifrån distinktionen mellan anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande skiljer Ellström (2004) mellan utförandets och utvecklingens logik som grund för att uppfatta och organisera en verksamhet. Liksom för de två dimensionerna av lärande ses inte de två logikerna som uteslutande varandra, utan som komplementära. Båda formerna för organisering behövs för en verksamhets långsiktiga existens och utvecklingskraft. På kortare sikt antas de däremot konkurrera om olika sätt att använda organisationens resurser (Ellström 2004(b)). Begreppsparet handlar om att sätta fokus på arbets- eller produktionssystemet. Utvecklingens logik lägger tonvikt vid tanke och reflektion, alternativtänkande, experiment och risktagande, tolerans för olikhet, osäkerhet och felhandlingar samt ett utvecklingsinriktat lärande. Utförandets² logik lägger tonvikt vid effektiv handling på rutin- eller regelbaserad handlingsnivå, problemlösning genom tillämpning av givna regler/instruktioner, enhetlighet och likatänkande, stabilitet och säkerhet, ett lärande inriktat mot bemästring av procedurer och rutiner. För att främja ett utvecklingsinriktat lärande är det nödvändigt att bryta produktionslogikens dominans. Det innovationsstödjande lärandet på organisationsnivå förutsätter existensen av en väl avvägd balans och en pendelrörelse mellan utförandets och utvecklingens logiker (Svensson, Brulin et al. 2002).

Under utförandets logik dominerar strävan efter effektivitet och tillförlitlighet genom att individer internaliserar rutiner, regler och procedurer utifrån ett anpassningsinriktat lärande. Genom att skapa rutiner kan individerna avlastas och utrymme skapas för att ägna tankekraft åt annat än den omedelbara uppgiften. Det innebär i förlängningen att individerna kan ägna tid åt mer kreativa uppgifter, genom att de enkla rutinerna ger förtrogenhet vilket i sin tur skapar förutsättningar för ökad frihet, variation och möjlighet att bryta med traditioner och rutiner, vilket möjliggör ett fortsatt lärande (Ellström 2004(b)).

Rutiniseringen inom utförandets logik skapar därmed förutsättningar för utvecklingens logik, med ett utvecklingsinriktat lärande som en komponent. Utvecklingens logik präglas av en strävan efter reflektion och innovativitet, där det uppfattas behov av att möta nya situationer och krav med nya synsätt och arbetssätt. Det innebär att utförandets och utvecklingens logik skapar förutsättningar för, men också förutsätter, varandra inom ramen för organisationens fortsatta existens och utveckling. På kort sikt för dock kravet på säkerhet och rutin och det utvecklingsinriktade lärandet en kamp om begränsade resurser. För att åstadkomma en rörelse mot utvecklingens logik krävs utrymme för ett reflektivt handlande, vilket förutsätter att de anställda är självständiga, delaktiga i verksamhetens utformning, samt har utrymme för kritisk reflektion över verksamheten, dess mål och medel (Ellström 2004(b)). Verksamhet förutsätter balans mellan effektiv verksamhet på kort sikt och strategisk utveckling på lång sikt. Om de kortsiktiga kraven på t ex effektivisering och rationalisering blir för stora, blir det omöjligt att skapa ett uthålligt engagemang för utveckling och förnyelse, då det inte skapas utrymme för reflektion och gemensam lärande. Alltför stark fokusering på utveckling innebär i sin tur stora påfrestningar på den dagliga verksamheten, då det tar mycket tid, kraft och resurser i anspråk. Effektivitet och fasta rutiner måste balanseras mot behovet av utveckling (Svensson och von Otter 2001). Kontinuerlig

² Svensson, Brulin et al. (2002) använder sig av begreppet *produktionens logik*.

förändring i en organisation tenderar också att verka nedbrytande och kontraproduktivt mot organisationens mål. För att undvika att en organisations överlevnadsförmåga minskar, behöver förändringen kunna sättas in i en kontext som gör den begriplig och meningsfull, vilket kan ske i en interaktion mellan individer på arbetsplatsen (Bjerlöv 2002).

Utförandets och utvecklingens logik kompletterar uppdelningen i utvecklingsinriktat och anpassningsinriktat lärande och sätter fokus på betydelsen av att organisationen förmår att växla ”perspektiv”. De båda logikerna förutsätter varandra, men en övergång från utförandets till utvecklingens logik kräver förutsättningar för individerna att lyfta blicken från de kortsiktiga kraven. Möjligheten till reflektion utgör en grundläggande förutsättning.

3.3.6 Reflektion som grund för lärande och för förändring

Lärande kan innebära en anpassning till existerande förhållanden, uppgifter och problem, eller ett ifrågasättande och överskridande av det givna och etablerade. Det utvecklingsinriktade lärandet syftar till ett kunskapsbaserat eller reflektivt handlande för att bryta invanda rutiner och bättre kunna hantera förändringar eller nya och komplexa situationer (Ellström 1996). Reflektion utgör ett nyckelbegrepp i det utvecklingsinriktade lärandet. Reflektion handlar om att medvetet bearbeta upplevda erfarenheter. I reflektionen utforskas erfarenheter i syfte att skapa ny förståelse och bilda nya uppfattningar (Boud, Kheogh et al. 1985). Reflektion utgör en kritisk prövning av sådana föreställningar och antaganden som styr handlandet i olika situationer. Det innebär att reflektion inbegriper att även handlingars mål och konsekvenser granskas (Ellström 1992). Olika situationer i arbetet skapar olika förutsättningar för reflektion. Osäkerheter, avvikelser och otillfredsställelse beskrivs som utlösande reflektion, medan situationer där individer är nöjda med vad de gör kan vara mindre fruktbara för reflektion. Reflektion kan ske opåkallat, men betraktas ändå som en medveten, viljestyrd och aktiv process där erfarenheter bearbetas i syfte att lära (Boud 2006).

Høyrup och Elkjaer (2006) lämnar med hänvisning till Woerkom (2003) en definition av reflektion som:

“a complex activity aimed at investigating one’s own action in a certain situation and involving a review of the experience, an analysis of causes and effects, and the drawing of conclusions concerning future action, and which results in a changed conceptual perspective.” (Høyrup och Elkjaer 2006) (sid 29)

Reflektion har olika innebörder på olika nivåer. Definitionen ovan stämmer bäst överens med vad Høyrup och Elkjaer beskriver som reflektion på den individuella nivån. Individen tänker tillbaka på sina erfarenheter utan kravet att genast behöva agera. Tänkande och handling separeras så att erfarenheter kan betraktas utifrån andra perspektiv och ett vidare sammanhang än vad som är möjligt i handlingen. Även på den individuella nivån är dock reflektion en social process, då individer reflekterar tillsammans och hjälper varandra att upptäcka och skapa nya perspektiv på erfarenheter. Reflektion är en bedömning av hur eller varför individen har upplevt, tänkt, känt eller agerat och ger möjlighet att ändra uppfattningar och lösa problem (Høyrup och Elkjaer 2006).

Reflektion är dock inte enkelt. Det finns begränsningar för vad individer kan åstadkomma i enskildhet. Externa aktörer kan utgöra ett viktigt stöd, men det ställer krav på att de underlättar till reflektion genom att vara goda lyssnare, utan att själva komma med lösningar och analyser. Externa aktörer kan snarare utgöra ett stöd genom att bidra till att skapa förståelse för de sammanhang där nya lärdomar kan tillämpas och genom att ställa stödjande frågor (Boud, Kheogh et al. 1985). Ett sådant arbetssätt hos externa aktörer har beskrivits som konsultativt, dvs att forskare,

experter och andra lägger fokus vid deltagarnas förmåga att generera information utifrån de egna erfarenheterna, samt att bidra till att de själva identifierar problem och hittar lösningar (Birgersdotter, Schmidt et al. 2004; Eklöf 2004).

På en organisatorisk nivå får reflektion en något annorlunda innebörd. I det perspektivet förstås reflektion som en organiserande process som skapar och upprätthåller möjligheter till organisatoriskt lärande och förändring. Sådan reflektion gynnas av ett kollektivt ifrågasättande av gemensamma antaganden och innebär att fokus sätts på främst organisatoriska frågor och genomförande av strukturer och kollektivt handlande, vilket stödjer organisatoriskt lärande och utveckling (Høyrup och Elkjaer 2006).

Det är dock inte självklart att reflektion kan åstadkommas genom interventioner och insatser. Att skapa utrymme för reflektion i arbetet kan innebära att utrymme frigörs inom arbetsprocesser som gör distansering möjligt under korta perioder. Boud (2006) beskriver skapandet av utrymme för reflektion som en metafor för förnyelse och utveckling.

Reflektion i sig är således inte enkelt. Att uppnå en förändring, förnyelser och utveckling utifrån reflektion innebär ytterligare svårigheter:

”Change is hard won; we can desire to do something and believe it is possible, but still it is difficult to do.” (Boud, Kheogh et al. 1985) (sid 35)

Faktorer som kan påverka tillämpningen av ny kunskap negativt är resursbrist, strukturell tröghet, politik och komplexitet (Docherty 1996). Reflektion är således inte bara ett viktigt inslag i ett utvecklingsinriktat lärande. Reflektion utgör också en grund för nya erfarenheter, för nya sätt att utföra något, för ett förändrat beteende, för utvecklingen av förmågor samt för lösningar på problem. För att åstadkomma förändring behöver dock reflektionen kopplas samman med handling. Det behövs en konsolidering av lärandet, vilket sker genom tillämpning. Det ställer i sin tur krav på dels ett ställningstagande på grundvalen av det lärda, dels ett ständigt ifrågasättande av antaganden och handlingar utifrån de mål som eftersträvas (Boud, Kheogh et al. 1985). Svårigheterna att åstadkomma förändring kan ställas i relation till ansatsen *action learning* inom organisatoriskt lärande. *Action learning* strävar efter att förena individuellt lärande med utveckling av organisationen genom konkreta förändringar. Reflektion ses som nödvändigt och byggs in i processen, där en kombination av handling och reflektion utgör kärnan (Forslin och Thulestedt 1993).

I flera av de ovanstående avsnitten har reflektionens betydelse lyfts fram, liksom möjligheten att samverka mellan forskare eller andra aktörer och företag kan utgöra ett viktigt stöd för individers och organisationers reflektion, lärande och utveckling. Särskilt intressant är den roll som reflektion och externa aktörer kan spela i att dels bidra till en övergång till ett utvecklingsinriktat lärande och utvecklingens logik, dels att i nästa steg bidra till konsolidering av förändringar.

3.4 Sammanfattande kommentarer - anpassning, dynamik, lärande och reflektion i utvecklingsprocesser

Utifrån den ovanstående översikten av forskning om utvecklingsprocesser och lärande framstår särskilt några punkter som intressanta komponenter i en analys. Det strukturella perspektivet som betonar externa faktorer och inte minst en anpassning till externa förhållanden är en intressant utgångspunkt, inte minst då de företag som behandlas i avhandlingen själva har pekat på ett ökande behov av att kunna erbjuda mer attraktiva arbeten. Detta behov uppfattas ha sitt ursprung i förändrade demografiska förhållanden, parat med att industrin som bransch under en längre tid dragits med återkommande rekryteringssvårigheter.

Att betrakta förändringar i termer av symbolisk och faktisk anpassning öppnar för möjligheter att närmare analysera utvecklingsprocesserna utifrån legitimitetshänseende. Att uppvisa en strävan mot överensstämmelse mot de krav som anställda och t ex ungdomar ställer på arbetet för att det ska vara attraktivt förefaller vara tillräckligt, på kort sikt, för att tillfredsställa dessa intressen. På längre sikt kan det dock visa sig nödvändigt med verkliga förändringar för att effekten inte ska bli den motsatta. Tomma löften och uttalade satsningar som rinner ut i sanden kan lätt leda till ett missnöje och en misstro mot framtida utveckling.

Lärandets betydelse har också lyfts fram och kan ytterligare bidra till förståelsen av utvecklingsprocesser. Särskilt intressant förefaller distinktionen mellan anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande vara. Det anpassningsinriktade lärande bidrar till att individer tillägnar sig en förmåga att använda nya kunskaper i praktisk handling, men också att internalisera nya rutiner och tankesätt. Det utvecklingsinriktade lärandet bidrar till att individer ifrågasätter gamla uppgifter, rutiner och förhållningssätt, och möjliggör därigenom förändring och utveckling. Ofta initieras det utvecklingsinriktade lärandet i en situation där ett förändringsbehov uppmärksammas.

Utifrån dessa två dimensioner av lärande är det möjligt att göra en beskrivning av en cyklisk process på organisationsnivå. En utgångspunkt är då att organisationen befinner sig i en relativt stabil situation, med avseende på regler, procedurer och rutiner. Ett förändringsbehov uppstår, där nödvändiga resurser och ett brett deltagande kan stödja kritisk reflektion och nytänkande. Förändringar och nyordningar skapas inom ramen för ett utvecklingsinriktat lärande, som underlättar för organisationen att anpassa sig till de nya behoven. Utvecklingens logik träder in, präglad av reflektion och innovativitet. För att organisationen ska kunna tillämpa de nya rutiner, arbetsformer och förhållningssätt som skapats i förnyelseprocessen behövs ett anpassningsinriktat lärande, som bidrar till en stabilisering. Här träder den utförande logiken in, som bidrar till att individer inom ramen för ett anpassningsinriktat lärande internaliserar nyordningarna och det individuella handlandet producerar mönstren i den förändrade organisationen. Effektivitet, säkerhet och rutin byggs upp. Därigenom skapas en förtrogenhet som avlastar individerna, vilket ger utrymme för ytterligare reflektion och ett fortsatt lärande samt möjligheter att bryta med de etablerade rutinerna, då ett nytt förändringsbehov uppstår.

Ett inslag som är avgörande för ett utvecklingsinriktat lärande är reflektion - att ifrågasätta och ompröva erfarenheter och handlingsmönster. Det innebär dock inte att det faktiskt sker en förändring i organisationens handlingar. Utan en internalisering av nya rutiner och arbetsformer i organisationen, ger inte utvecklingsprocessen några djupare avtryck. Utvecklingsprocessen leder endast till temporära förändringar eller förändringar i organisationens yta. För att en utvecklingsprocess ska leda till att organisationen internaliserar nya arbetssätt och rutiner, behövs återkommande möjligheter till reflektion.

4. Sammanfattning av de empiriska studierna

I arbetet som ligger till grund för avhandlingen används en handlingsorienterad forskningsansats – interaktiv forskning. Det har påverkat både inriktningar och metoder i forskningsarbetet, men även lett till att en studie (Hedlund, Åteg et al. 2003) genomförts i syfte att skapa underlag för diskussion med företagare och anställda om industriarbetet och vilka vägar som bör väljas i ett utvecklingsarbete för mer attraktiva arbeten. Med utgångspunkt i sådana diskussioner inleddes det mer aktionsinriktade forsknings- och utvecklingsarbetet. Detta arbete, som haft en utgångspunkt i företagets strävan att skapa mer attraktiva arbeten, har dels omfattat ett lokalt utvecklingsarbete för ett mer attraktivt industriprogram (Åteg 2005), dels omfattat utvecklingsprocesser på företagen (Åteg, Andersson et al. 2006). Det lokala utvecklingsarbetet för attraktivt utbildning

utgjorde en viktig del i företagets strävan med grund i begreppet attraktivt arbete, och utifrån insikten att attraktiva arbeten i sig inte var tillräckligt om det inte fanns ett attraktivt industriprogram där ungdomar väljer att utbilda sig. Det lokala utvecklingsarbetet utgör således i stora stycken en del av en större utvecklingsprocess inom ramen för företagets strävan att skapa mer attraktiva arbeten.

Från forskarhåll identifierades också ett behov av ytterligare kunskap kring innehållet i attraktivt arbete. Detta behov utgjorde en utgångspunkt för den andra delstudien (Åteg, Hedlund et al. 2004). Resultatet har sedan använts dels i den fortsatta interaktionen i utvecklingsprocesserna, dels som ett underlag för studier av hur de anställdas upplevelser av arbetets attraktivitet har förändrats.

Nedan görs en kortfattad redovisning av de empiriska studierna, med betoning på syfte, metod och resultat. Därefter förs en diskussion om relationen mellan de fyra delstudierna och hur de hänger samman.

4.1 Artikel I. En studie av ungdomars och anställdas syn på arbete i två kommuner i Dalarna

Delstudie I beskriver resultaten av en enkätundersökning om ungdomars och anställdas syn på ett idealt arbete respektive ett industriarbete. Huvudsyftet med denna studie var att arbeta fram ett fakta- och diskussionsunderlag för utvecklingsprocesser riktade mot attraktiva arbeten inom mindre tillverkningsföretag. Studiens delsyften handlade om att jämföra ungdomars syn på idealt arbete och industriarbete, att undersöka om ungdomars syn på ett industriarbete varierar med deras erfarenheter av ett industriarbete, att jämföra anställdas syn på idealt arbete och deras nuvarande arbete, samt att jämföra ungdomars och anställdas syn på idealt arbete och industriarbete.

Undersökningen vände sig till elever i årskurs nio samt anställda inom mindre verkstadsföretag i Avesta och inom timmerhustillverkning i Rättvik. Till övervägande del baserades studien på frågeformulär, men också på gruppdiskussioner med niondeklassare samt i något mindre utsträckning på diskussioner med anställda i samband med återrapportering av resultat. Återrapporteringarna betraktades som ett viktigt inslag i studien, dels för att återföra resultat, dels i syfte att få del av elevernas synpunkter på vad som kunde göra industriarbete mer attraktivt.

I resultaten betonades framför allt betydelsen av en god fysisk miljö och ett lugnt, tryggt och välordnat arbete, men även aspekter som rättvis och förstående chef, trygg anställning och arbetskamrater var av stort värde för eleverna. Det var också tydligt att pojkarna i undersökningen såg större möjligheter inom industrin än vad flickorna gjorde. Dessa resultat visade överensstämmelser med tidigare forskning. Ungdomarna hade högre krav både på idealt arbete och industriarbete än vad de anställda hade. Arbetsmiljön, innefattande fysiska, sociala och arbetsorganisatoriska aspekter, var det område som av ungdomarna lyftes fram som viktigast för företagen att förbättra. Satsningar på arbetsmiljö bedömdes vara lämpligt för att öka intresset för verkstads- och industriarbete. Ett annat resultat var att det bemötande som ungdomar upplevde i kontakter med företag, som PRAO och studiebesök, hade stor betydelse för synen på arbete.

Studiens resultat kunde tolkas positivt från industrins sida när det gällde möjligheterna att rekrytera ungdomar till tillverkningsindustrin, eftersom det inte föreföll finnas något motstånd mot industriarbete *i sig*. Däremot tolkades resultaten så att ungdomar ställde högre krav på arbete jämfört med de anställda. Tidigare forskning pekade i samma riktning och att en orsak inte var att de anställda sänkt sina krav för att anpassa sig till det nuvarande arbetet. Istället betraktades ungdomarnas högre kravnivå som viktig att ta på allvar för företag som vill skapa mer attraktiva arbeten.

4.2 Artikel II. Attraktivt arbete. Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell

Studiens utgångspunkt var tillverkningsföretagens strävan att utveckla mer attraktiva arbeten. Ambitionen var att skapa kunskap om hur företagare och anställda inom tillverkningsföretag i Dalarna såg på attraktivitetsbegreppet och dess innehåll i anslutning till arbete inom tillverkningsföretag, men också att jämföra denna syn med hur personer i andra branscher ser på attraktivitet.

Syftet var att skapa fördjupad kunskap om begreppet attraktivt arbete. Tre målsättningar var att bidra till att få igång och stimulera utvecklingsprocesser riktade mot ökad attraktivitet inom mindre tillverkningsföretag, att tydligare definiera målet som ”att...-projektet” strävade mot, samt att skapa kunskap som kunde ligga till grund för utveckling av attraktiva arbeten.

Djupintervjuer användes för att genom respondenters syn på attraktivt arbete kunna skapa en teoretisk mättnad av begreppet. I delstudien används således en kartläggningsmetodik med inslag hämtade från *Grounded Theory*, där ett mättnadsbegrepp används för att beskriva mängden av information som forskaren behöver samla in. Därefter följde teorianknytning och analys. En målsättning var att i förlängningen använda resultaten för att möjliggöra en operationalisering och efterföljande enkätundersökningar.

I delstudien användes teoretisk mättnad som riktlinje för avvägningen av kravet på tillräcklig insamlad information. I och med den tillämpningen bedömdes det inte möjligt att verifiera modellen, och inte heller att utesluta att ytterligare information skulle ha kunnat påverka modellen. Modellen betraktas därmed inte som en färdig konstruktion, utan som den för tillfället accepterade.

Studien resulterade i att en modell av attraktivt arbete skapades utifrån kartläggningsmetoden och utifrån studier och jämförelser med befintlig teori. Modellen består av de tre kategorierna attraktiva arbetsförhållanden, attraktivt arbetsinnehåll samt arbetstillfredsställelse. Attraktiva arbetsförhållanden innehåller dimensioner som beskriver förutsättningar för arbetet. Exempel på dimensioner är arbetstid, fysisk arbetsmiljö, lön och relationer. Attraktivt arbetsinnehåll innehåller dimensioner som handlar om sådana förmågor som den anställda använder sig av och sådana egenskaper som möter honom/henne under utförandet av arbetet. Exempel på dimensioner är förtrogenhet, handlingsfrihet och tankearbete. Arbetstillfredsställelse innehåller dimensioner som handlar om sådant som den anställde upplever att utförandet av arbetet ger. Exempel på dimensioner är erkänsla, stimulans och resultat. Varje dimension innehåller i sin tur ett antal kvaliteter. Tillsammans utgör kvaliteter och dimensioner olika aspekter av attraktivt arbete.

I delstudien användes ett falsifieringsförfarande, med syftet att undersöka den skapade modellens generaliserbarhet. Resultatet visade att en begränsning fanns vad gällde självverksamma egenföretagare, som därmed inte kan betraktas som representerade i modellen.

4.3 Artikel III. Attraktiv industriutbildning på gymnasiet. Ett deltagandeperspektiv på lokalt utvecklingsarbete

Efter att ha haft endast två stycken förstahandssökande till industriprogrammet på gymnasiet i Avesta kommun hösten 2001 genomfördes ett lokalt utvecklingsarbete i samverkan mellan forskare och praktiker för att skapa en mer attraktiv industriutbildning. Tillverkningsföretagen i kommunen upplevde redan svårigheter att rekrytera kompetent arbetskraft, och svårigheterna förväntades öka under de närmaste åren till följd av kommande pensionsavgångar.

Syftet med studien var att skapa förståelse för hur lokalt utvecklingsarbete kunde öka industriprogrammets attraktivitet för ungdomar i valet av gymnasieutbildning, och för att programmet skulle vara attraktivt för elever som studerade på programmet.

Undersökningar gjordes över hur ungdomar som sökt och studerade på industriprogrammet såg på sitt gymnasieval, på utbildningen, på arbetsplatsförlagd utbildning (APU) och på ett framtida industriarbete. Metoden utgick dels från författarens deltagande i det lokala utvecklingsarbetet, dels från intervju- och enkätundersökningar med elever. Metodansatsen var aktionsorienterad med ett interaktivt förhållningssätt, i syfte att genom delaktighet både stödja och samtidigt skapa kunskap om processen.

Då det frågeformulär som utvecklats från modellen om attraktivt arbete (delstudie II) inte var färdigt då delstudie III genomfördes, fanns inte möjligheten att undersöka elevernas syn på industriarbetets attraktivitet. Särskilt intressant hade varit att undersöka elevernas syn på attraktiviteten då de påbörjade utbildningen samt göra en uppföljning efter avslutad utbildning. Istället användes delar av resultaten från delstudie I som ett jämförelsematerial och underlag för analyser av elevernas syn på industriarbete.

Arbetet med att genomföra intervjuer med elever som sökt industriprogrammet skedde i samarbete med en forskare vid Arbetslivsinstitutet, som därefter också bidragit med kollegebedömning av beskrivningar och analyser. Även vad gäller utvecklingsprocessen i det lokala utvecklingsarbetet har kollegebedömning använts, genom kontinuerliga diskussioner med forskare inom *att...-projektet*.

De mer specifika slutsatserna från studien betonade det lokala yrkesrådets roll som arena för kommunikation i utvecklingsprocessen. En arbetsgrupp med representanter för näringsliv, skola, kommun och forskare agerade som eldsjäl på olika områden, samt var en central aktör i att samla och sprida information. I gruppen fanns dock inte någon representant för kommunens politiker, vilket tidigare forskning pekat på som ett viktigt bidrag. Svårigheter fanns i att etablera långsiktiga aktiviteter, som koordinatortjänst och handledarnätverk. Personliga mötesplatser mellan elever på grundskola och gymnasium hade stor betydelse för ungdomarna i valet av gymnasieprogram. Det hade däremot inte APU, som eleverna endast fick mycket begränsad information om, men som med fördel kan betonas mer i framtiden. APU kan också förbättras genom att stärka handledarna. Eleverna på industriprogrammet ansåg det positivt att få arbeta i produktionen på företagen. Detta resultat skiljer sig från tidigare studier.

De mer generella slutsatserna betonar betydelsen av bred information om utbildningen, branschen och industriarbete i allmänhet. Särskilt viktigt förefaller det vara att ge en realistisk bild av arbetsmiljöer och arbetsinnehåll, snarare än att peka på en alltför ”modern” bild som branschen inte kan leva upp till. Akademiseringen av industriprogrammet ställer krav på infärgning av karaktärsämnen i kärnämnesundervisningen. Det måste dock finnas ett intresse för karaktärsämnen hos eleverna, vilket ytterst handlar om att elever väljer programmet för att det intresserar dem, snarare än att bli placerade där pga otillräckliga betyg. Slutligen betonas betydelsen av att snarare tillämpa slutsatserna interaktivt än programmatiskt, dvs att tolka in resultaten i en lokal kontext och stödja skapandet av egen kunskap.

4.4 Artikel IV. Development processes for attractive work in small engineering companies

Utgångspunkten för studien var ett nätverk av mindre verkstadsföretag som under ett antal år varit engagerade i utvecklingsprocesser för att skapa mer attraktiva arbeten. Forskningen pekar på att många av de gamla fysiska och kemiska hälsoriskerna fortfarande är vanligt förekommande, tillsammans med nyare frågor som rör psykosociala faktorer. Det har också visats att arbetsmiljön påtagligt kan påverka en mångfald av aspekter av arbetet.

Nätverket har sitt ursprung i ett uppfattat behov av ökad samverkan i det lokala näringslivet. I studien behandlas utvecklingsprocesserna på fem företag benämnda *Heavy Industry Company* (56), *Coarse Sheet Metal Company* (29), *Sheet Metal Cutting Company* (11), *Subcontract Welding Company* (14) samt *Light Metal Company* (22). Siffran inom parentes anger antalet anställda i produktionen på respektive företag.

Syftet var att utifrån utvecklingsprocesser skapa kunskap och förståelse för hur mindre verkstadsföretag kan skapa attraktiva arbeten. Ett särskilt intresse ägnades åt hur utvecklingsprocesser kan initieras med utgångspunkt i användning av metoder och i interaktiv samverkan mellan forskare och företag. Målsättningen var att göra det möjligt att dra slutsatser om förändringar i upplevelsen av arbetets attraktivitet.

Det empiriska materialet baserades på författarnas deltagande i utvecklingsprocesser och i nätverket under drygt fem års tid. Totalt ingick tio mindre tillverkningsföretag i nätverket varav majoriteten engagerat sig i utvecklingsprocesser för mer attraktiva arbeten. Två systematiska undersökningar genomfördes, en hösten 2000 och en våren 2005.

Ett arbetes attraktivitet kan inte mätas objektivt, utan måste mätas utifrån upplevelser. En upplevelse kan beskrivas som en karaktäristik av arbetet med individen som mätinstrument.

Under hösten 2000 undersöktes de anställdas syn på idealt arbete och nuvarande arbete på bl a de fem företagen, samt expertbedömningar av arbetsmiljön med hjälp av WEST-metoden (*Work Environment Screening Tool*). En uppföljning gjordes under våren 2005. Då användes dessutom ett frågeformulär utvecklat ur den i delstudie II skapade modellen av attraktivt arbete för att mäta upplevelsen av förändringar i arbetets attraktivitet. I formuläret fick de anställda markera på en Visuell Analog Skala (VAS) för 80 aspekter hur attraktivt de upplevde att deras nuvarande arbete var vid det tillfället samt hur attraktivt de upplevde att arbetet varit två år tidigare samt fem år tidigare. VAS har tidigare visats vara en relativt objektiv mätskala som är lämplig vid mätning av upplevelser. En reliabilitetsanalys har utförts utifrån det totala antalet respondenter på de fem företagen. Resultatet visade en hög korrelation mellan variablerna. Frågeformulärets validitet har testats genom intervjuer, varefter vissa förbättringar skett i formuläret. Frågeformuläret är utvecklat utifrån modellen av attraktivt arbete med en uttalad ambition att mäta hela innehållet i begreppet attraktivt arbete.

En strategi som tillämpades i utvecklingsprocesserna utgick från vad som kan beskrivas som en ”spegelmetod”, där olika verktyg och metoder användes för att skapa en återspeglning av företagen och därmed ge en grund för reflektion, både vad gällde arbetsmiljön och de anställdas uppfattningar om arbetet, och hur företagen betraktades av ungdomar och folk i allmänhet. Metoderna tillämpades också utifrån en strategi för att skapa motivation och engagemang för utvecklingsarbete.

Utvecklingsprocesserna på de fem företagen illustrerades visuellt genom utvecklingskurvor och analyserades utifrån en uppsättning av aktivitetsnivåer: diagnosnivå, intentionsnivå och handlingsnivå.

Bedömningarna av arbetsmiljön enligt WEST visade på förbättringar inom ett flertal arbetsmiljöfaktorer, främst hos de fyra företag som nådde upp till handlingsnivån.

Resultaten av undersökningarna av de anställdas upplevelser av förändring i arbetets attraktivitet byggde på säkerställda skillnader enligt *Wilcoxon signed-rank-test*, där ett företag (*Heavy Industry Company*) hade en signifikant ökning för ett stort antal aspekter av attraktivt arbete. De övriga tre företag som nådde upp till handlingsnivån hade även de ett flertal säkerställda ökningsar. Det företag som inte nådde upp till handlingsnivån, *Coarse Sheet Metal Company*, hade lägst antal. Även ett fåtal försämringar kunde urskiljas på några av företagen.

De anställdas syn på i vilken utsträckning arbetets attraktivitet totalt hade förändrats mättes dels för intervallet fem år och dels för intervallet två år med VAS. Över två år uppvisade medianvärdet för fyra av företagen en ökning. Ökningen var dock endast säkerställd för *Subcontract Welding Company*. Även över fem år uppvisade samtliga företag en ökning. Endast för *Heavy Industry Company* var ökningen säkerställd.

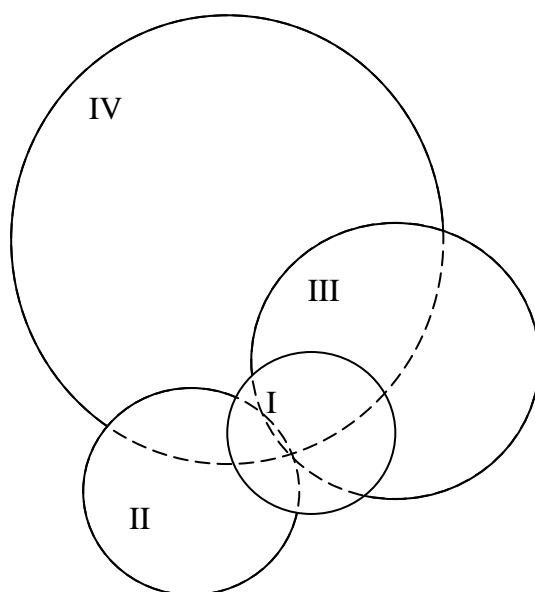
Metoden visade på en möjlighet att genomföra mätningar av upplevelser av förändringar i arbetets attraktivitet. I en framtida tillämpning kan det finnas anledning att genomföra mätningar med tätare intervall, för att skapa ett underlag för vidare förändringar och förutsättningar för modifieringar av handlingar och intentioner.

4.5 Relationen mellan de empiriska studierna

Att dela upp en utvecklingsprocess i olika faser kan vara praktiskt, då det underlättar identifiering av olika avgörande steg, vägval och aktiviteter i utvecklingen. En fasindelning implicerar dock ett bakomliggande antagande som får konsekvenser för analysen. En fasindelning innebär en mer eller mindre uttalad evolutionistisk ansats i forskningsarbetets genomförande och i analyser. En utvecklingsprocess har dock inte någon tydlig startpunkt och slutpunkt. Att göra en fasindelning betyder därför att man samtidigt gör en komplexitetsreduktion. Gustavsen och Hofmaier (1997) uttrycker detta som att en verklig utvecklingsprocess sällan är linjär, utan har en hög komplexitet och där flera aspekter ofta är involverade samtidigt (Gustavsen och Hofmaier 1997).

Samtidigt finns här en konflikt i det att det är svårt att analysera ett komplext fenomen utan att dela upp det i mindre enheter. Komplexiteten kan gå förlorad i en analys då det är svårt att tränga in i materialet. Det råder alltså ett dilemma i att å ena sidan ta hänsyn till ett högt komplexitetsantagande, och å andra sidan en komplexitetsreduktion för att möjliggöra en analys av fenomenet, med risk för att förståelsen för processen som helhet går förlorad.

Grundsynen är här därför att utvecklingsprocessen består av ”delprocesser”, som har löpt parallellt med varandra och varit ömsesidigt beroende av varandra. Delstudiernas förhållanden till varandra illustreras översiktligt i Figur 2.



Figur 2. Delstudiernas överlappning, dvs i vilken omfattning de överlappar och har påverkat varandra och därmed bidragit till att täcka upp det område som avhandlingen behandlar, samt deras storleksförhållanden vad gäller deras utsträckning i tid och omfattning på det empiriska arbete som ligger till grund för dem.

Delstudiernas överlappning ska inte tolkas som en från början färdig utvecklingsplan från forskarens sida. Snarare är den form som forsknings- och utvecklingsarbetet antagit ett resultat av en interaktiv samverkan mellan forskare, företag och deltagare/aktörer. Checkland (1991) beskriver detta träffande som att:

”Obviously such work has no option but to follow the situation along whatever path it takes as it unfolds through time.” (Checkland 1991)(sid 398)

Datansamlingen till delstudie I genomfördes under hösten 2000 och våren 2001 och det empiriska materialet utgjorde ett fakta- och diskussionsunderlag för de utvecklingsprocesser som behandlas i delstudie IV. I delstudie III användes resultaten som underlag för jämförelser mot hur de ungdomar som sökt industriprogrammet såg på idealt arbete och på industriarbete. Delstudie I gav också insikt i behovet av kunskap om attraktivt arbete, vilket behandlas i delstudie II med kartläggningen av innehållet i och skapandet av en modell av attraktivt arbete.

Delstudie II genomfördes mellan våren 2002 och hösten 2003 och resultatet användes i diskussioner på företagen samt som underlag för studier av de anställdas upplevelser av förändringar i arbetets attraktivitet inom ramen för delstudie IV.

Det lokala utvecklingsarbetet i delstudie III genomfördes mellan hösten 2001 och hösten 2004 och har påverkat delstudie IV genom att det bidrog till ökad samverkan inom nätverket, vilket ledde till att företagens representanter fördes närmare varandra samt närmare andra aktörer i processen, t ex representanter från kommunens näringslivsenhet, skolanställda, lärare mfl. En viktig del var också förändringen i relationen mellan forskare och företag. Denna förändring handlade framför allt om att aktörerna lärde känna varandra bättre och att den direkta samverkan utgjorde ett viktigt bidrag till ett ökat förtroende och till företagens uppfattning om att forskare kunde bidra i ett utvecklingsarbete. Delstudie III bidrog också till ett ökat upplevt handlingsutrymme, i och med att resultaten visade att det var möjligt att påverka situationen. Det gav en kraftig injektion i nätverket.

Arbetet inom ramen för delstudie IV genomfördes mellan våren 2001 och hösten 2005, och samverkan i nätverket och utvecklingsarbetet på företagen har främst påverkat delstudie III. Framför allt handlar det om att det redan initierade samarbetet mellan forskare, företag och kommunens näringslivsenhet bidrog till en handlingsberedskap i och med att flera av de personer som var centrala aktörer i det lokala utvecklingsarbetet redan förde diskussioner och hade inlett en samverkan kring nära angränsande frågeställningar. Sammantaget kan delstudierna III och IV beskrivas som två olika sidor av en utvecklingsprocess för attraktivt arbete.

5. Analys och diskussion

En stor del av avhandlingsarbetet hämtar sitt innehåll från det nätverk av mindre verkstadsföretag som under mer än fem års tid varit ett centrum för den forskning som bedrivits. Arbetet med att skapa mer attraktiva arbeten har sitt ursprung i en strävan efter att bemöta en hotande brist på kompetent arbetskraft på ett för företagen nytt sätt. Industrin har tidigare upplevt perioder med arbetskraftsbrist. Bland majoriteten av företagen i nätverket hade ett synsätt växt fram att det var statens och inte minst skolans uppgift att se till att industrin hade tillräckligt med arbetskraft. Ansvar för att industriutbildningen skulle ha rätt innehåll och utformning lades även det på skolan. Det antyddes också att de ungdomar som inte var intresserade av industrin behövde lära sig mer om hur det faktiskt såg ut. Det fanns en uppfattning att lärare och föräldrar gav ungdomarna felaktiga, och överdrivet negativa, bilder av industrin. De faktaunderlag som tidigt producerades

pekade dock i en annan riktning - ungdomarna föreföll vara relativt välinformerade om förhållandena inom industrin. Ett viktigt budskap var därför att det handlade om att möta de krav som ungdomarna ställde, snarare än att övertyga dem om att de hade en felaktig syn.

Utifrån en mångfald av metoder, inom ramen för vad som kallas för en spegelmetod, har företagets ledning och anställda fått möjligheter till att i interaktion med forskare reflektera över företagets inre förhållanden och yttre kontext. Det ledde i ett tidigt skede till ett ställningstagande från företagets sida att engagera sig i utvecklingsprocesser för att skapa mer attraktiva arbeten. Begreppet attraktivt arbete var dock något nytt för företagen. Begreppet hade också använts i ringa omfattning i den akademiska litteraturen. Det ledde till två olika behov. Det ena var att identifiera en pragmatisk utgångspunkt för utvecklingsprocesserna. Denna utgångspunkt kom framför allt, baserat på resultaten av delstudie I, att handla om arbetsmiljön, som identifierats som en viktig aspekt att förbättra för mer attraktivt arbete. Det andra var att skapa mer kunskap om innehållet i ett attraktivt arbete.

Avhandlingen syftar till att utveckla kunskap om och förståelse för utvecklingsprocesser baserade just på begreppet attraktivt arbete. Särskilt intresse ägnas åt hur dynamiken i utvecklingsprocesserna kan analyseras utifrån ett lärandeperspektiv.

5.1 Attraktivt arbete som begrepp och process

I avhandlingsarbetet betraktas attraktivt arbete som en utgångspunkt för utvecklingsprocesser. Detta är i sig inte helt unikt. Olika arbetsvetenskapliga inriktningar har haft som ambition att skapa mer attraktiva arbeten - dock ofta som ett mål bland flera, där de andra ofta handlat om ekonomiskt inriktade målsättningar, t ex rationalisering och produktivitet. Begreppet attraktivt arbete har inte tidigare problematiserats i någon större utsträckning i det sammanhanget.

Utifrån synen på attraktivt arbete som ett dynamiskt och processuellt begrepp har en uppdelning gjorts i en skalbetonad och en innehållsbetonad egenskap. Uppdelningen i skal och innehåll stöds särskilt av forskningen kring motivation, som visar att attraktivitet initialt utgår från individens bedömning av tydliga och relativt objektiva drag. Att interaktionen mellan individ och arbete är dynamisk, innebär att individens upplevelse av arbetets attraktivitet förändras t ex till följd av ökade kunskaper och erfarenheter.

De utvecklingsprocesser som berörs i avhandlingen har framför allt behandlats utifrån attraktivitetsmålet, även om det förekommer exempel på att det påverkat den ekonomiska sfären. Utgångspunkten är dock de anställdas upplevelse av arbetet. Andra begrepp har andra utgångspunkter. Det goda arbetet kan karaktäriseras som ett begrepp med ett innehåll utifrån en expertsyn, och med en relativt tydligt koppling till arbetsmiljölagen. Det innebär att det goda arbetet mer präglas av uppifrån- och utifrånperspektiv på arbetet. Liknande utgångspunkter kan urskiljas för begreppen *quality of work* och *decent work*, dvs det handlar i grunden om experters och politiska institutioners syn på vad som utgör ett bra arbete.

Begreppet regenerativt arbete och uthålliga arbetssystem utgör ett intressant undantag, som beskrivs i relation till individens behov och värderingar. Dessutom betraktas ett uthålligt arbetssystem som en process. En sådan processuell syn används här också på det attraktiva arbetet, dvs det är ett mål varemot det behöver ske en ständig strävan. I avhandlingen förstås attraktivt arbete som ett arbete som på såväl kort som lång sikt och med närmare erfarenheter väcker positiv uppmärksamhet och ger positiva upplevelser. Det innebär att individens upplevelser av arbetet inte betraktas som statiska, utan stadda under förändring. Därmed kan *det attraktiva arbetet* utifrån samtliga de aspekter som ingår i begreppet inte förutsättas bli uppfyllda. De utgör snarare ett

strävansmål. Mycket tyder också på att de anställdas delaktighet i själva processen på väg mot ett attraktivt arbete i sig bidrar positivt till att ett arbete ska upplevas som mer attraktivt.

Attraktivt arbete har utgjort en grund för utvecklingsprocesserna och varit ett övergripande mål. I de enskilda utvecklingsaktiviteterna har dock olika frågeställningar varit drivande i olika företag och sammanhang. Inte minst har olika aspekter av arbetsmiljön varit fokus för utvecklingsarbetet på företagen (delstudie IV), medan strävan efter att på kort och lång sikt öka antalet elever på industriprogrammet utgjorde målet i det lokala utvecklingsarbetet (delstudie III).

5.2 Dynamiken i utvecklingsprocesser

Ambitionen är att avhandlingen ska bidra till ökad kunskap och förståelse för utvecklingsprocesser baserade på attraktivt arbete, och då särskilt med avseende på lärande. I den teoretiska rambeskrivningen har ambitionen varit att särskilt sätta fokus på fyra aspekter av utvecklingsprocesser: faktisk eller symbolisk anpassning; dynamik; lärande; samt reflektion. Utifrån den tidigare forskningen är det tydligt att lärande är centralt i en utvecklingsprocess utifrån en interaktiv förändringsstrategi.

Hultman (2004) använder sig av vad han kallar för ”sinuskurvor”, dvs en grafisk återgivning som ett instrument för att illustrera dynamiken i utvecklingsprocesser. Att skapa en illustration av utvecklingsprocesser innebär dock inte endast att de görs mer tillgängliga för läsaren. Visualisering av den information som forskningen baseras på utgör i sig ett viktigt analytiskt arbete (Miles och Huberman 1994).

Hultman pekar dock på att kurvorna är mest påtagliga på ytan, medan dynamiken i utvecklingsprocesserna också utvecklas i relationen mellan yta och djup, vilket kan ses som en parallell till en anpassningsinriktad symbolisk nivå och en faktisk anpassningsnivå. En tillämpning av utvecklingskurvor för både visualisering och för analys har gjorts inom ramen för delstudie IV (Åteg, Andersson et al. 2006). Där användes en indelning av kurvorna i tre aktivitetsnivåer: diagnosnivå, intentionsnivå och handlingsnivå. Nivåindelningen utgör ett försök att ta hänsyn även till relationen mellan djup och yta i utvecklingsprocesserna, dvs mellan intentioner och anpassning på en symbolisk nivå, och den djupare nivån av faktisk förändring.

Här utvecklas indelningen i aktivitetsnivåer med ytterligare en dimension, som behandlar lärande och reflektion.

5.2.1 Aktivitetsnivåer

Nonås (2005) pekar på att processer bygger på en interaktiv logik, där intentionell handling leder till förändring. Handlingarna åtföljs av reflektion och modifiering, vilket innebär att lärande är en framträdande egenskap i en organisatorisk utvecklingsprocess. En sådan interaktiv logik medför att utvecklingsprocesser kan förstås i termer av olika uppsättningar av aktiviteter, eller aktivitetsnivåer. För att skapa en förståelse för utvecklingsprocesser används en indelning i tre aktivitetsnivåer. De olika nivåerna kan betraktas som en representation av utvecklingsprocesserna utifrån de mest framträdande typerna av aktiviteter vid varje tidpunkt. Uppdelningen i tre nivåer kan också ses i ett perspektiv av symbolisk och faktisk förändring.

Den första nivån, diagnosnivån, utgör det första steget i utvecklingsprocesserna som syftar till att kartlägga situationer och att skapa motivation och engagemang hos anställda och ledning. I diagnosnivån genomförs undersökningar och analyser. Resultaten används som underlag i diskussioner om det rådande tillståndet. Beskrivningar kan göras och diskussioner föras även om ett önskvärt tillstånd. I denna nivå kan metoder och arbetssätt som bidrar till att skapa förutsätt-

ningar för ett brett deltagande, reflektion och kritisk granskning av den egna arbetsplatsen och organisationen fungera som stöd.

I intentionsnivån övergår diskussioner och andra resultat av diagnosarbetet till beslutsformer, t ex genom upprättande av handlingsplaner eller utfästelser om att genomföra utvecklingsprocesser och aktiviteter. Här är den uttalade intentionen att handlingar ska få effekter. I denna nivå får också skapandet av ett ökat handlingsutrymme och ökad kunskap kring de aktuella utvecklingsfrågorna särskilt utrymme. Metoder och arbetssätt som bidragit till att initiera utvecklingsaktiviteter och guida utvecklingsarbetet har tillämpats som stöd. Denna nivå kan liknas vid en symbolisk anpassning: en uttalad ambition att skapa en överensstämmelse med inre och yttre förhållanden och intressen. De effekter som börjar uppnås på denna nivå och som kan urskiljas berör främst retorik, struktur och policy, vilket innebär att de kan jämföras med skalförändringar, eller yttre förändringar.

I handlingsnivån har de intentionella aktiviteterna i utvecklingsprocesserna börjat påverka organisationen och de berördas upplevelser av arbetet. Här har utvecklingsprocesserna övergått i en faktisk anpassning, vilket också kan jämföras med inre förändringar, t ex nya arbetsformer, rutiner och relationer.

5.2.2 Lärdimensioner

För att ytterligare fördjupa analyserna av utvecklingsprocesserna utifrån ett lärandeperspektiv kan en uppsättning dimensioner av lärande användas. Till grund för formuleringen av dessa dimensioner ligger dels den teoretiska översikten, dels erfarenheter från utvecklingsprocesserna som presenteras inom ramen för delstudie III och IV.

Det finns ett flertal exempel på att en åtskillnad görs mellan två olika dimensioner av lärande. Här har dessa dimensioner beskrivits främst utifrån begreppen anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande. Andra uttryck är *single-loop* och *double-loop*, eller första och andra ordningens förändring/lärande. Den första dimensionen handlar om att lära sig utföra givna uppgifter bättre. Den andra dimensionen handlar om reflektion och ifrågasättande av strukturer och system, och att lära sig se andra sätt att utföra uppgifter.

Ett inslag som är avgörande för att lärande ska bli utvecklingsinriktat snarare än anpassningsinriktat är reflektion - att ifrågasätta och ompröva erfarenheter och handlingsmönster. Det innebär dock inte att det faktiskt sker en förändring i organisationens handlingar. Utan en internalisering och konsolidering av resultaten av utvecklingsarbetet i organisationen, i form av nya rutiner och arbetsformer, stannar utvecklingsprocessen på en faktisk anpassning av första ordningen, dvs trots aktiviteter på en handlingsnivå skapas inte några bestående förändringar, utan utvecklingsprocessen leder endast till temporära förändringar. Viktiga inslag är här återkommande aktiviteter på diagnosnivån och kontinuerliga möjligheter till reflektion. För att en utvecklingsprocess ska leda till att organisationen internaliserar det nya arbetssättet, krävs dels ett utvecklingsinriktat lärande och därmed reflektion, men också att det sker en faktisk anpassning av andra ordningen, dvs en reflektiv utveckling.

Poängen är att det inte räcker med ett utvecklingsinriktat lärande för att åstadkomma en varaktig förändring. Det krävs ytterligare ett steg av reflektion och bibehållet fokus, då nyordningarna internaliseras inom ramen för ett anpassningsinriktat lärande och nya handlingsmönster produceras i organisationen. Här har externa resurser en viktig roll att spela, i form av ett konsultativt arbetssätt, enligt resonemanget om reflektion hos Boud, Keogh et al. (1985). De betonar att:

”Some benefits of reflection may be lost if they are not linked to action. [...] What is important is that the learner makes a commitment of some kind on the basis of his or her learning. What has been rehearsed must face the test of reality. (Boud, Kheogh et al. 1985) (sid 35)

Tidigare har betydelsen av ett konsultativt arbetssätt identifierats när det gäller att skapa motivation och engagemang för utvecklingsarbete (Åteg, Andersson et al. 2005). Här betonas att ett sådant arbetssätt hos externa resurser är av stor betydelse även i senare skeden av utvecklingsprocessen. Det innebär också att värde sätts vid att externa resurser har möjlighet att ha interaktion med företaget en tid efter det att processens kan betraktas som ”avslutad” från den externa resursens perspektiv, dvs då företaget självt har att förvalta processen.

5.2.3 Karaktärisering av utvecklingsprocesser

Tre aktivitetsnivåer och fyra lärddimensioner kan således identifieras som grund för att analysera utvecklingsprocesser. I det nedanstående sätts aktivitetsnivåerna i relation till lärddimensionerna i form av karaktäriseringar av utvecklingsprocesser (se figur 3).

Figur 3. Karaktärisering av utvecklingsprocesser utifrån aktivitetsnivåer och lärddimensioner.

<i>Lärddimensioner</i>	<i>Aktivitetsnivåer</i>		
	<i>Diagnosnivå</i>	<i>Intentionsnivå</i>	<i>Handlingsnivå</i>
Symboliskt lärande	Ställföreträdande förändring		
Symbolisk anpassning	→	Skalförändrande utveckling	
Faktisk anpassning av första ordningen	→	→	Temporärt förändrande utveckling
Faktisk anpassning av andra ordningen	→	→	Reflektiv utveckling

Pilarna i figuren indikerar att karaktäriseringen av utvecklingsprocesser på en högre aktivitetsnivå implicerar att de lägre nivåerna också är involverade.

Den första karaktären beskriver en diagnospräglad utveckling som främst leder till ett symboliskt lärande, dvs deltagarna tillägnar sig ett sätt att uttrycka sig som överensstämmer med uppfattade inre och yttre krav. Det kan t ex handla om att ett företags ledning uttrycker stöd för och betonar vikten av utvecklingsprocesser för att skapa mer attraktiva arbeten, samt att detta sätts in i ett sammanhang av organisationens/branschens framtida förmåga att attrahera kompetent arbetskraft. Utvecklingsprocesser initieras dock inte på någon av de högre nivåerna, dvs varken symbolisk eller faktisk anpassning kommer till stånd. Detta kan karaktäriseras som en *ställföreträdande utveckling* (jmf Hultman och Klasson (1995).

Den andra karaktären beskriver en intentionspräglad utveckling där en symbolisk förändring och ett anpassningsinriktat lärande är framträdande. Utfästelser görs för att anpassa organisationen till inre och yttre omständigheter, men utan några genomgripande försök att utveckla praktiken på djupet. Det sker en förändring i retoriken och i den bild man visar upp, dvs i skalet. Undersökningar och uppföljningar görs på diagnosnivån och beskrivs som syftande till underlag till fortsatt förändring på en intentionsnivå, men följs inte av några konkreta aktiviteter. Detta kan karaktäriseras som en *skalförändrande utveckling*.

Den tredje karaktären beskriver en aktivitetspräglad utveckling där medvetna och verkliga satsningar genomförs med tydliga inslag av faktisk anpassning och ett utvecklingsinriktat lärande. Trots goda förutsättningar på dessa plan åstadkommer dock inte utvecklingsprocesserna de avsedda effekterna, till följd av bristande internalisering av de förändrade rutinerna, arbetsformerna och förhållningssätten i organisationen. Den utförande logiken och ett anpassningsinriktat lärande kan inte genomföras med ett bibehållet fokus på resultaten av utvecklingsprocessen, t ex till följd av att ett nytt förändringsarbete inleds för tidigt eller att organisationen drabbas av ”återfall”, dvs förändringarna drunknar i de kortsiktiga kraven i det dagliga arbetet. Detta kan karaktäriseras som en faktisk anpassning av första ordningen, eller *temporärt förändrande utveckling*.

Den fjärde karaktären har stora överensstämmelser med den tredje, men beskriver att utvecklingsprocessen är både aktivitets- och effektspräglad. Medvetna, riktade och verkliga satsningar genomförs med tydliga inslag av faktisk anpassning och ett utvecklingsinriktat lärande inom ramen för utvecklingens logik. Detta följs av ett anpassningsinriktat lärande och utförandets logik med bibehållet fokus på att de åstadkomna resultaten av utvecklingsarbetet ska internaliseras i organisationen i form av rutiner och arbetsformer. Viktiga inslag är här återkommande möjligheter till reflektion. Detta kan karaktäriseras som en faktisk anpassning av andra ordningen, eller *reflektiv utveckling*.

Tillsammans utgör aktivitetsnivåer, lärddimensioner och karaktäriseringen en analysram som är möjligt att tillämpa på de utvecklingsprocesser som behandlats i delstudie III och IV.

5.2.4 Utvecklingsprocesser för attraktiva arbeten

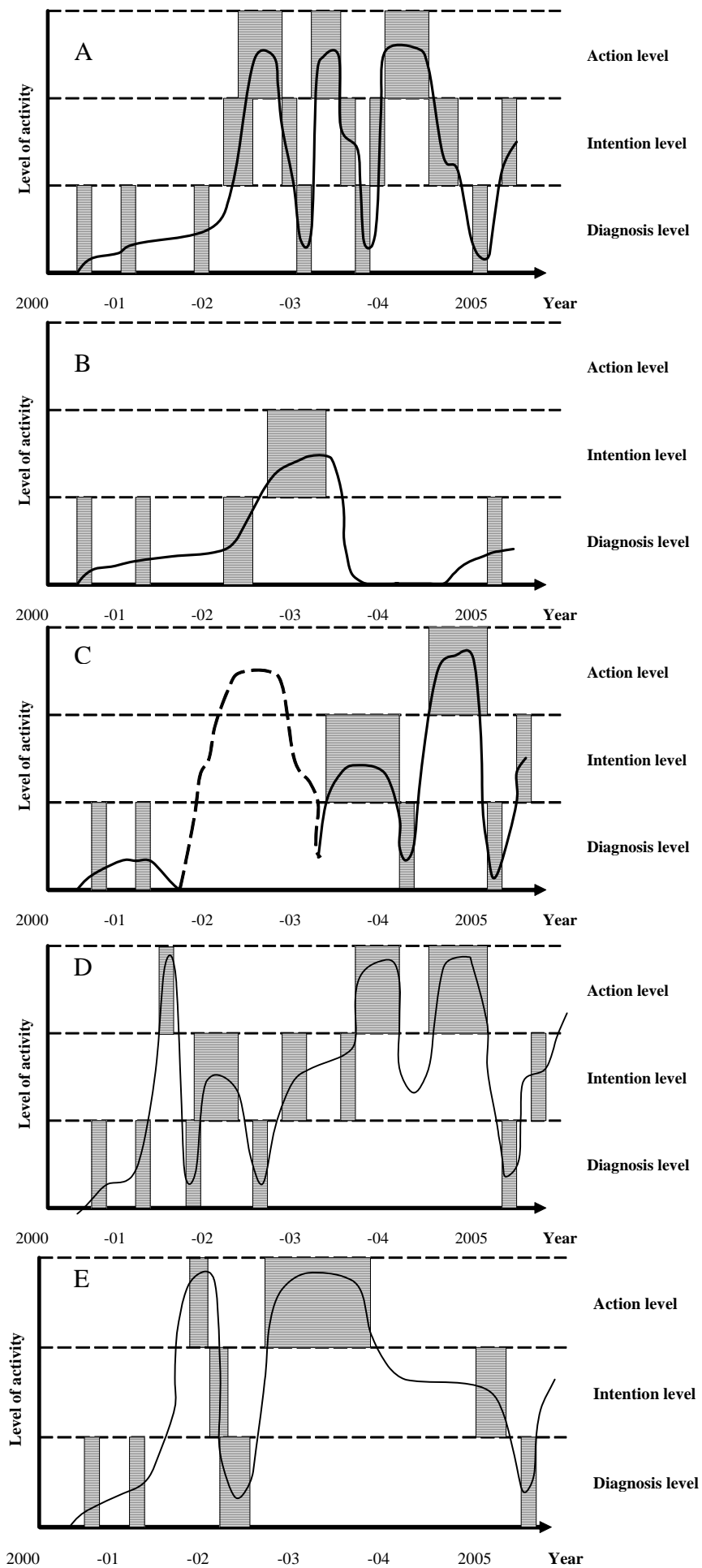
Illustrationen av företagens utvecklingskurvor nedan ska ses som en förenklad bild av utvecklingsprocesserna. Ambitionen är att illustrera vilken aktivitetsnivå som varit mest framträdande under olika perioder. Utvecklingskurvorna visar utvecklingsprocessen i relation till de tre nivåerna över tid. De streckade ytorna indikerar specifika aktiviteter på de olika nivåerna, t ex undersökningar, diskussioner och uppföljningar på diagnosnivån, olika former av beslut och upprättande av handlingsplaner på intentionsnivån samt genomförande av intentionella aktiviteter som praktisk tillämpning av metoder, renoveringar och investeringar (se figur 4).

Utvecklingen på de fem företagen behandlas närmare i delstudie IV. Här ges därför endast en kort beskrivning som underlag för den fortsatta analysen.

Företagen A och B har haft en förhållandevis utdragen period på en diagnosnivå. Därefter har aktiviteterna tagit klivet upp i en intentionsnivå. De två företag som tidigast satsade på ett brett deltagande och som hade den tydligaste utgångspunkten i fakta- och diskussionsunderlaget om ungdomars och anställdas syn på arbete (delstudie I, Hedlund, Åteg et. al 2003), företag D och E, har haft den snabbaste övergången. De två första streckade fälten i diagnosnivån för samtliga företag representerar genomförande respektive återrapportering och diskussioner av resultaten. Dessa aktiviteter var gemensamma för de fem företagen. Därefter har aktiviteterna skiljt sig åt.

Ett flertal olika metoder har använts av företagen, delvis som en effekt av att de samverkat i ett nätverk där erfarenheter och synpunkter spritts om metoderna. Utifrån vad som kallas för en spegelmetod har en målsättning med forskningen varit att skapa en återspeglning och möjligheter för ledning och anställda att kritiskt reflektera över interna och externa förhållanden. Flera av de aktiviteter som är markerade i utvecklingskurvorna har en sådan karaktär.

Ett exempel är metoden Bildredigering, som bygger på redigering och presentation av digitala bilder av arbetsplatsen och situationer för att skapa medvetenhet om arbetsförhållanden (Åteg, Andersson et al. 2005). Metoden har använts på företagen A, C och D. Sådana aktiviteter har haft stor betydelse i utvecklingsprocesserna och har bidragit till ställningstaganden och intentioner.



Figur 4. Utvecklingskurvor för de fem verkstadsföretagen.

Företag A hade en lång period på diagnosnivån, trots tydliga ambitioner att skapa mer attraktiva arbeten. Aktiviteter på intentionsnivån och senare på handlingsnivån inleddes i och med användningen av Bildredigering i interaktion med forskare. Företag B kom efter en lång tid till intentionsnivån, men drabbades av nedskärningar vilket i stort sett tog luften ur utvecklingsprocessen. Företag C kom att genomföra aktiviteter, men från början utan något ställningstagande kring attraktivt arbete och utan samverkan med forskare (den streckade delen av kurvan). Under den perioden valde företaget också att stå utanför nätverket. Därefter återgick företaget till nätverket och en period av interaktion med forskare inleddes, parat med en tydlig intention att skapa mer attraktiva arbeten.

Vid ett möte på företag C presenterades resultaten av Bildredigering, med åtta olika redigerade bilder samt originalbilder. Den diskussion som tog fart handlade framför allt om en översiktsbild, där förslag lämnats på transportgångar markerade med linjer i golvet. De anställda var positiva till förslaget, men såg svårigheter med genomförandet av vissa delar.

Spegelmetoden har varit en viktig komponent i den initiala diagnosfasen, där ett förändringsbehov identifierats i interaktion med forskare och andra företag. Interaktionen med forskare, andra företag och mellan anställda och chefer inom företagen har spelat viktiga roller i att främja en kritisk reflektion och i att skapa ett upplevt handlingsutrymme. Företagen har därefter, återigen i interaktion med forskare, använt sig av olika strategier för att bryta sig loss från den rådande situationen. Utvecklingsprocesserna har börjat ge avtryck på intentionsnivån (symbolisk anpassning) och på handlingsnivån (faktisk anpassning).

De fyra företag som nått handlingsnivån har återgått till en intentionsnivå eller en diagnosnivå. Samtliga förefaller ha en uppåtgående trend i slutet av den samverkansperioden. Det är dock osäkert om det i samtliga fall kommer att leda till aktiviteter på handlingsnivån. Ett mönster som framträder är att utvecklingskurvorna förefaller ha en cyklisk utveckling, vilket stämmer väl överens med Nonås (2005) som pekar på att processer bygger på en interaktiv logik, där intentionell handling leder till förändring, som sedan åtföljs av reflektion och modifiering.

Utifrån ett lärandeperspektiv kan detta förstås med hjälp av den cykliska karaktären i det utvecklingsinriktade och det anpassningsinriktade lärandet. Under den initiala diagnosfasen har ett förändringsbehov identifierats. Företagen har därefter använt sig av olika strategier för att bryta sig loss från utförandets logik. Här har interaktionen med forskare, andra företag i nätverket och mellan anställda och chefer inom företagen spelat viktiga roller i att främja reflektion och skapa ett handlingsutrymme. Ett utvecklingsinriktat lärande har tagit vid, som underlättat innovationer och förändringar i intentionsnivån och handlingsnivån. En period har företagen befunnit sig på handlingsnivån, dominerad av utvecklingens logik, vilket främjat utveckling och nyordningar.

Därefter har ett behov uppstått av att internalisera de nya rutiner och procedurer som utvecklats. Ett anpassningsinriktat lärande får större utrymme, som skapar förutsättningar för att individer kan tillägna sig det nya och organisationen kan stabilisera de nya rutinerna och arbetsformerna. Återigen inträder utförandets logik, där förtroendet, effektivitet och stabilitet skapas, vilket på längre sikt skapar förutsättningar för ny utveckling.

Utifrån de tre aktivitetsnivåerna och de fyra lärdimensionerna kan utvecklingsprocesserna karaktäriseras. Den lägsta nivån, i skärningspunkten mellan diagnosnivå och symboliskt lärande, finns representerad i samtliga utvecklingskurvor, dvs under den inledande perioden innan företagen gått vidare till en intentionsnivå.

Företag B tog sig så småningom upp på intentionsnivån, där det främst handlar om en symbolisk anpassning, dvs det visas upp en fasad och det sker en förändring i retoriken. Det skedde inte

någon övergång från ett anpassningsinriktat till ett utvecklingsinriktat lärande. Utvecklingen kan karaktäriseras som skalförändrande.

De fyra övriga företagen har samtliga rört sig på handlingsnivån, vilket innebär en faktisk anpassning. I samtliga dessa företag har det skapats förutsättningar för reflektion som bidragit till en övergång från ett anpassningsinriktat till ett utvecklingsinriktat lärande. Förändringar har skett. Samtliga dessa fyra har nått en karaktär av temporärt förändrande utveckling. De har också engagerat sig i att i samverkan med forskare genomföra uppföljande mätningar av de anställdas syn på arbetets attraktivitet samt uppföljande bedömningar av arbetsmiljön. Det är dock inte i sig tillräckligt för att processen ska karaktäriseras som en reflektiv utveckling. Det krävs också en reflekterad återgång till ett anpassningsinriktat lärande, med ett bibehållet fokus och en levande diskussion.

Utvecklingskurvan för företag A är den som uppträder tydligast cykliskt. De olika aktiviteterna på handlingsnivån som har genomförts har också varit sammanhängande, dvs de senare har byggt på resultat och aspekter som identifierats i tidigare skeden. Framför allt företagets VD har i stor utsträckning strävat efter att arbeta reflektivt med utveckling av mer attraktivt arbete. Det har dock funnits svårigheter med att skapa ett högt deltagande från de anställda, till följd av höga krav på den tid som skulle läggas på arbete mot kund.

Företag C har genomfört stora förändringar och använt en metod för att skapa ordning och reda genom införande och kontroll av rutiner som diskuterats av samtliga på företaget och med stöd från forskare och konsult. Efter att företaget nått resultat som anställda och chefer bedömde vara tillfredsställande avslutades arbetet med metoden. Därefter har företagets ledning signalerat att man nu ska koncentrera sig på produktionen. Ytterligare förbättringar av arbetsmiljön genomförs, men det förknippas inte med strävan efter att skapa mer attraktiva arbeten. Utvecklingen kan karaktäriseras som reflektiv under arbetet med ordning och reda. Därefter har företagets utvecklingsarbete en temporärt förändrande karaktär.

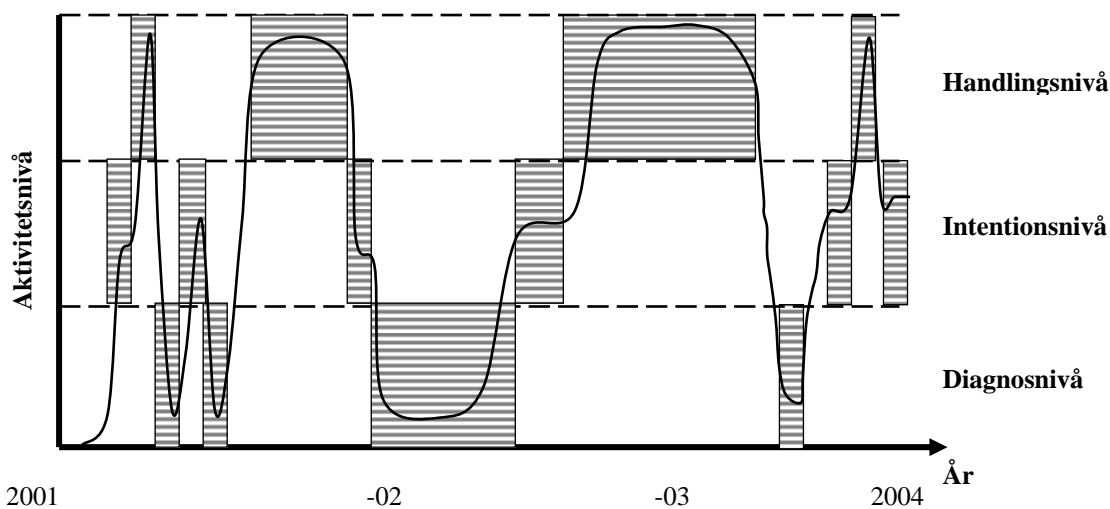
Förutsättningar för en reflektiv utveckling finns hos företag D, med intentionen att genomföra kontinuerliga uppföljningar, och som haft de mest konkreta planerna på framtida aktiviteter på handlingsnivån. Företaget har dock behov av externt stöd för att dels bibehålla fokus på attraktivt arbete, dels för att ge stöd i uppföljningar och i det reflektiva arbetet.

Företag E har framför allt i ett arbete med systematiskt arbetsmiljöarbete rört sig i riktning mot en reflektiv utveckling, och har under senare tid inlett ett långsiktigt samarbete med en konsult inriktad mot chefs- och medarbetarutveckling.

5.2.5 Utvecklingsprocess för attraktiv industriutbildning

Nedan redovisas utvecklingskurvan för utvecklingsprocessen i det lokala utvecklingsarbetet för ett mer attraktivt industriprogram (se figur 5). Vid fyra tillfällen under perioden skedde aktiviteter på handlingsnivån. Den första av dessa aktiviteter utgjordes av formeringen av arbetsgruppen. Den andra aktiviteten utgjordes vid en närmare betraktelse av ett flertal mindre men konkreta insatser, t ex genomförande av yrkesinformation, näringslivsdag samt renoveringar och städning av industriprogrammets lokaler. Den tredje aktiviteten på handlingsnivån utgjordes av två parallella insatser, där den ena var skapandet av en koordinatorstjänst avsedd att sköta bl a kontakter mellan gymnasieskola och företag, och den andra var uppstart och bedrivande av handledarnätverk. Under våren 2003 tog de finansiella medlen för koordinatorstjänsten slut, vilket föranledde en period av undersökningar från främst gymnasieskolans sida om möjligheter att finna en alternativ lösning. Under hösten 2003 var avsikten att inrätta en sådan tjänst på skolan, vilket också

kom att göras en kort tid under våren 2004. Därefter avskaffades tjänsten, men intentionen fanns att hitta en lösning på frågan.



Figur 5. Utvecklingskurva av lokalt utvecklingsarbete för mer attraktiv industriutbildning.

Utvecklingsprocessen innebar tydliga aktiviteter och en strävan efter en faktisk anpassning. Goda förutsättningar för en övergång från ett anpassningsinriktat till ett utvecklingsinriktat lärande skapades tidigt, särskilt i och med formeringen av den arbetsgrupp som kom att vara en samordnande resurs i utvecklingsarbetet. Denna utvecklingsprocess hade också kontinuerligt ett tydligt forum för diskussion och samverkan, IP-rådet, vilket skapade gynnsamma förutsättningar för en fortsatt reflektion och ett fortsatt samarbete för att uppnå ett mer attraktivt industriprogram. Ytterligare en fördel var att denna fråga var av centralt intresse för deltagarna, vilket bidragit till ett bibehållet fokus på det som var målet för utvecklingsarbetet. I IP-rådet fanns också möjligheter till forskarstöd i att undersöka vad som bidragit till gynnsam utveckling och den kunskapen användes som underlag för fortsatta aktiviteter, dvs en faktisk anpassning av andra ordningen. Det lokala utvecklingsarbetet för ett mer attraktivt industriprogram kan därmed karaktäriseras som en reflektiv utvecklingsprocess.

5.3 Utvecklingsprocesser och egenskaper i attraktivt arbete

I det ovanstående har utvecklingsprocesserna analyserats och karaktäriserats utifrån aktivitetsnivåer och lärdimensioner. Denna analys kan ställas i relation till distinktionen mellan den skalbetonade och den innehållsbetonade egenskapen i attraktivt arbete. Den skalbetonade egenskapen berör det yttre och påverkas därmed i hög grad av vilken bild av arbetet som visas upp eller på andra sätt förmedlas. En utvecklingsprocess som kan karaktäriseras som en skalförändrande utveckling, och som berör t ex förändringar i bemötande och retorik, kan ha en positiv effekt på hur attraktivt ett arbete uppfattas utifrån den skalbetonade egenskapen. Men en sådan utveckling får inte bara konsekvenser utåt. Det kan också skapa en förväntan på en motsvarande utveckling av attraktivitetens innehållsbetonade dimension, både hos en potentiell arbetskraft och hos de redan anställda.

Då utvecklingsprocesserna på företagen inleddes präglades de synsätt som företagen i nätverket förmedlade helt av den skalbetonade egenskapen. Det vara industriarbetets image, status och rykte som skulle förbättras, främst genom ökad kunskap hos ungdomar, lärare och andra om vad ett industriarbete innebar. Tankegångarna löpte bland annat i banor av att en TV-såpa i indu-

strimiljö skulle vara det effektivaste sättet att göra industriarbete attraktivt. Därmed skulle en förment orättvist negativ bild av industrin motverkas.

Forskningens resultat som tillfördes diskussioner i nätverket och i samverkan kring det lokala industriprogrammet gav dock ett underlag för en omprövning av denna betoning på skaldimensionen. Det angreppssätt som användes har beskrivits som en spegelmetod, där en uppsättning av olika metoder och diskussioner bidrog till reflektion och till att sätta fokus även på innehållsdimensionen, dvs att utvecklingsprocesser för mer attraktivt arbete även innebar en utveckling av förhållanden inom företagen. Spegelmetoden gav förutsättningar för att företagarna fick insikt i att enbart marknadsföring inte skulle innebära en långsiktig lösning. Särskilt betonades risken med att förmedla en överdrivet positiv bild av industrin, som ungdomar och andra med ökade erfarenheter sedan inte upplevde någon motsvarighet av i verkligheten. Negativa effekter av att förmedla en överdrivet positiv bild har också behandlats i delstudien om utvecklingsarbetet för en mer attraktiv industriutbildning.

Avhandlingens syfte handlar om att utveckla kunskap om och förståelse för utvecklingsprocesser för att skapa mer attraktivt arbete. Har då arbete inom dessa verkstadsföretag blivit mer attraktivt? De diskussioner som fördes utifrån spegelmetoden medförde att framför allt den innehållsbetonade egenskapen behandlades i utvecklingsprocesserna för mer attraktivt arbete i verkstadsföretagen. De redan anställdas upplevelser av förändringar i arbetets attraktivitet har studerats och säkerställda ökningarna kunde konstateras för ett flertal av aspekter av attraktivt arbete hos de företag där utvecklingsprocessen nådde en handlingsnivå. För två av företagen fanns säkerställda ökningarna av arbetets attraktivitet totalt.

I ett längre perspektiv kan utveckling av den innehållsbetonade egenskapen i arbetets attraktivitet också medföra effekter på den skalbetonade dimensionen, t ex i form av att de redan anställda förmedlar en bild av att arbetet är (mer) attraktivt. Detta har också varit fallet, vilket framkommit i intervjuer med elever på industriprogrammet. Eleverna har framför allt beskrivit hur de anställda på företagen berättat hur arbetsmiljön förbättrats. Resultaten visade också att elevernas upplevelser av den bild av industriarbete som visades upp överensstämde väl med det innehåll eleverna upplevde under utbildningsperioder på företagen.

5.4 Forskningsansats och generaliserbarhet

Utifrån avhandlingens forskningsansats betraktas en interaktiv forskning, med närhet och samverkan med de många människor som ingått i utvecklingsprocesserna, som en förutsättning för den förståelse och kunskap som eftersträvats. Det har inneburit att ett antal olika metodiker har använts i olika skeden av forskningsarbetet. Därmed har det också förekommit en spridning i validerings- och reliabilitetsprocedurer. Valideringsprocedurerna uppvisar totalt sett en spridning över samtliga linser och paradigmantaganden enligt Creswell och Miller (2000). Reliabilitetsprocedurerna har främst inriktats mot likheter mellan observationer, vilket möjliggjorts av att interaktivt utvecklingsarbete bedrivits inom flertalet av de företag som ingått i nätverket. Kirk och Miller (1990) pekar just på betydelsen av att använda sig av flera rimligt lika fall. De utvecklingsprocesser som behandlas i avhandlingen utgår från fem av nätverkets företag. Företagen uppvisar också många likheter, i produktionsavseende, i sammansättningen av arbetskraften och i de metoder, arbetssätt och aktiviteter som använts i utvecklingsarbetet. Men det finns också skillnader i utvecklingsprocessernas karaktärer. Kirk och Miller betonar att det kan vara av stort intresse att identifiera skillnader mellan sådana fall, eftersom det ger en bredare grund för kategoriseringar av resultaten. En variation har också erhållits i fallstudierna. I den forskning som utgått det lokala utvecklingsarbetet för ett mer attraktivt industriprogram har det dock inte varit möjligt samtidigt

genomföra utvecklingsarbete i andra fall. Däremot har kontexter och aktiviteter beskrivits och analyserats ingående, vilket möjliggör generalisering av resultat och slutsatser.

Generaliserbarhet av resultaten är dock även ett resultat av teoretisk validitet. Utifrån en abduktiv ansats har förståelse eftersträvat med hjälp av empiriskt och teoretiskt material. I analyser har begrepp och teorier (t ex vad gäller olika dimensioner av lärande) använts i samspel med det empiriska materialet (t ex vad gäller olika aktivitetsnivåer) för att karaktärisera utvecklingsprocesser. Särskilt har avsikten varit att utifrån tidigare forskning och egen empiri identifiera egenskaper vad gäller attraktivt arbete och karaktärdrag vad gäller utvecklingsprocesser som sedan kan användas som redskap i analysen. Ett sådant arbetssätt bidrar enligt Kirkeby (1994) till att sätta fokus på centrala aspekter och till att fenomen kan förstås på ett nytt sätt.

5.5 Avslutning

Det är en stor utmaning att skriva slutorden till ett arbete som pågått under merparten av de senaste sex åren. Den personliga kunskapsutvecklingen har varit omfattande, både vad gäller den teoretiska delen av arbetet och de praktiska sidorna. Inte minst har det varit en utmaning att befinna sig i ett spänningsfält mellan akademi och verkstad och de krav som det ställer på ”tvåspråkighet”, omställningstider, reflektion och skifte av perspektiv.

Kunskapsbidragen från forskningsarbetet berör framför allt fem områden. Det första är att förståelsen för attraktivt arbete fördjupats, dels som grund för utvecklingsarbete, dels vad gäller relationen till andra begrepp. En distinktion görs mellan en skalbetonad, (tilldragande) och en innehållsbetonad (behållande) egenskap. Det andra är de möjligheter som öppnar sig av att mäta anställdas (och andras) upplevelser av förändringar i arbetets attraktivitet. Det tredje handlar om de empiriska förändringsförloppen och deras resultat, både vad gäller utifrån målet att skapa mer attraktiva arbeten inom verkstadsindustrin och att skapa en mer attraktiv industriutbildning. Det fjärde är att den utgångspunkt som tagits i företagets arbetsmiljö har varit fruktbar och visar på möjligheter inför framtida utvecklingsarbete. Det femte området rör den analysram som utvecklats för att analysera utvecklingsprocessers dynamik, avseende aktivitetsnivåer, lärdimensioner och karaktärisering. Analysramen möjliggör att hänsyn tas till relationen mellan djup och yta, anpassning och utveckling, aktiviteter och lärande, och bidrar till förståelsen av hur erfarenheter och kunskaper från utvecklingsarbete kan integreras i organisationen.

Några utgångspunkter kan också identifieras för fortsatt forskning. Begreppet attraktivt arbete kan fördjupas ytterligare, t ex genom att ställa begreppet i relation till upplevelser och erfarenheter från andra branscher och inte minst att i det analytiska arbetet göra detta utifrån ett tydligare aktörsperspektiv. Det kan bland annat öppna upp för en djupare förståelse för begreppets processuella karaktär. En annan utgångspunkt är vidare tillämpning och forskning vad gäller att mäta upplevelser av arbetets attraktivitet, både som en grund för utvecklingsarbete och som möjlighet att analysera resultat av genomförda aktiviteter. En utgångspunkt kan också vara lärande på nätverksnivån eller i samverkan mellan företag och dess roll i utvecklingsprocesser för attraktivt arbete. Ytterligare en utgångspunkt är en vidgad förståelse för processer för att skapa mer attraktiva arbeten, även utanför verkstadsindustrin. Utifrån den betydelse av återkommande reflektion som identifierats i avhandlingen är det också intressant att utveckla och tillämpa interaktiva arbetsformer som ger ytterligare stöd för reflektion, även i utvecklingsprocessens senare skeden.

Referenser

- Abrahamsson, K. (2005). "Drömmen om det goda arbetet". *Arbetsliv och samhällsförändringar*. B. Fjaestad och L.-E. Wolvén. Lund, Studentlitteratur: 31-48.
- Allwood, C. M. (1999). "Distinktionen mellan kvalitativ och kvantitativ ansats". *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning. 24 forskare visar hur och varför*. J. Lindén, G. Westlander och G. Karlsson. Uppsala, Rådet för arbetslivsforskning.
- Alvesson, M. & S. Deetz, Eds. (2000). *Kritisk Sambällsvetenskaplig metod*. Lund, Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & K. Sköldberg (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund, Studentlitteratur.
- Andersson, I.-M. & G. Rosén (2005). *Arbetsmiljöarbete som utvecklingsmotor. Erfarenheter från regional utveckling i Dalarna*. Arbetslivsrapport. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Arbner, I. & B. Bjerke (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund, Studentlitteratur.
- Argyris, C., R. Putnam & D. S. McLain (1985). *Action Science. Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention*. The Jossey-Bass Social and Behavioural Science Series. The Jossey-Bass Management Series.
- Argyris, C. & D. A. Schön (1996). *Organizational learning II. Theory, method, and practice*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley publishing company.
- Axelsson, C. (2002). *Formalisering som hinder och möjlighet i små företag. En studie av arbetsmiljöarbete ur ett lärandeperspektiv*. Luleå, Luleå Tekniska universitet, Institutionen för arbetsvetenskap, avdelningen för industriell produktionsmiljö.
- Backlund, T., H. Hansson & C. Thunborg, Eds. (2001). *Lärdilemman i arbetslivet. Teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer*. Lund, Studentlitteratur.
- Barnes, D. (1978). *Kommunikation och inläring*. ALMA serien 86. Stockholm, Wahlström & Widstrand.
- Beckhard, R. (1978). "Strategies for large system change". *Sociotechnical systems: a sourcebook*. W. A. Pasmore och J. J. Sherwood, La Jolla: University Associates.
- Beckhard, R. (1978). Strategies for large system change. *Sociotechnical systems: a sourcebook*. W. A. Pasmore och J. J. Sherwood, La Jolla: University Associates.
- Birgersdotter, L., L. Schmidt & A.-B. Antonsson (2004). *Systematiskt arbetsmiljöarbete i småföretag - vad kan externa aktörer som regionala skyddsombud och företagsbälvård göra för att få SAM att fungera?* IVL Rapport B 1589. Stockholm, IVL Svenska Miljöinstitutet AB.
- Bjerlöv, M. (2002). "Deutero-learning and sustainable change". *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice*. P. Docherty, J. Forslin och A. B. R. Shani. London, Routledge.
- Bjerlöv, M. (2003). "Att koppla greppet om en utvecklingsprocess". *Förnyelse på svenska arbetsplatser - balansakter och utvecklingsdynamik*. L. Wilhelmson. Stockholm, Arbetslivsinstitutet: 240-266.
- Björklund, C. (2001). *Work Motivation - Studies of its Determinants and Outcomes*. Stockholm School of Economics. Stockholm, Elander Gotab.
- Björkman, T. & K. Lundqvist (1981). *Från MAX till PLA: reformstrategier inom arbetsmiljöområdet*. Arkiv avhandlingsserie. Arkiv för studier i arbetarrörelsens historia.
- Boud, D. (2006). "Creating the space for reflection at work". *Productive reflection at work. Learning for changing organizations*. D. Boud, P. Cressey och P. Docherty. London, Routledge.
- Boud, D., R. Kheogh & D. Walker, Eds. (1985). *Reflection: turning experience to learning*. London, Kogan Page.
- Brunin, G. (2002). *Faktor X Arbete och kapital i en lokal värld*. Falun, Bokförlaget Atlas.
- Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations. Second edition*. Malmö, Liber Ekonomi.
- Burrell, G. & G. Morgan (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. London, Heinemann.

- Checkland, P. (1991). "From framework through experience to learning: the essential nature of action research". *Information systems research: contemporary approaches and emergent traditions*. H.-E. Nissen, H. K. Klein och R. Hirschheim, Elsevier science publishers.
- Creswell, J. W. & D. L. Miller (2000). "Determining validity in qualitative inquiry." *Theory into practice* 39(3): 124-130.
- Cummings, T. G. (1978). Sociotechnical systems: an intervention strategy. *Sociotechnical systems: a sourcebook*. W. A. Pasmore och J. J. Sherwood, La Jolla: University Associates.
- Dalhgren, L. (1993). "Forskaren som deltagare". *Deltagarorienterad forskning*. J. Holmer och B. Starrin. Lund, Studentlitteratur.
- Davis, L. E. (1978). "The coming crisis for production management: technology and organisation". *Sociotechnical systems: a sourcebook*. W. A. Pasmore och J. J. Sherwood, La Jolla: University Associates.
- Denton, D. W. (1999). "The attraction-selection-attrition model of organizational behaviour and the homogeneity of managerial personality." *Current research in social psychology* 4(8): 146-159.
- Dipboye, R. L., C. S. Smith & W. C. Howell (1994). *Understanding industrial and organizational psychology: an integrated approach*. Fort Worth, Harcourt Brace.
- Docherty, P. (1996). *Läroriket - vägar och vägval i en lärande organisation*. Solna, Arbetslivsinstitutet.
- Docherty, P., J. Forslin & A. B. R. Shani (2002b). "Sustainable work systems: lessons and challenges". *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice*. P. Docherty, J. Forslin och A. B. R. Shani. London, Routledge.
- Docherty, P., J. Forslin, A. B. R. Shani & M. Kira (2002a). "Emerging work systems. From intensive to sustainable". *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice*. P. Docherty, J. Forslin, A. B. R. Shani och M. Kira. London, Routledge.
- Docherty, P. & T. Huzzard (2003). "Marknads-, management- och medarbetartrender 1985-2005". *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. C. von Otter. Stockholm, Arbetslivsinstitutet. 2003:08.
- Dodgson, M. (1993). "Organizational learning: A review of some literatures." *Organization studies* 3(14): 375-394.
- Eklund, J. (2000). "Magra organisationer - bristande kvalitetsutveckling?" *Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer*. K. Barklöf. Uppsala, Rådet för arbetslivsforskning.
- Eklöf, M. (2004). *Interventions for safe and healthy work*. Arbete och hälsa. Vetenskaplig skriftserie Nr 2004:12. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Ekstedt, E. (2003). Från idéer om ekonomisk utveckling till lokalt utvecklingsarbete i Norrlands inland. *Relationsbyggande för ekonomisk utveckling. Från idéer om ekonomisk utveckling till lokalt utvecklingsarbete i Norrlands inland*. E. Ekstedt och L.-E. Wolvén. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Ekvall, G. (1990). *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Stockholm, FARådet, Norstedts.
- Ellegård, K. (1983). *Människa - produktion. Tidsbilder av ett produktionsystem*. Meddelanden från Göteborgs universitets geografiska institutioner Serie B Nr 72. Göteborg, Kulturgeografiska institutionen, Göteborgs universitet.
- Ellegård, K., M.-L. Eriksson & E. Wihlborg (2000). *SIR working paper 2002:20. Regional utvecklingskraft genom lärande aktörer*. Östersund.
- Ellström, P.-E. (1992). "Lärande och arbetsorganisation". *Kompetens i arbete. En antologi*. C. Marking. Göteborg, Publica.
- Ellström, P.-E. (1996). *Arbete och lärande. Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna, Arbetslivsinstitutet.
- Ellström, P.-E. (2004(b)). "Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande i arbetslivet". *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. P.-E. Ellström och G. Hultman. Lund, Studentlitteratur.

- Ellström, P.-E. (2006). "The meaning and role of reflection in informal learning at work". *Productive reflection at work: learning for changing organisations*. D. Boud, P. Cressey och P. Docherty. London, Routledge.
- Eneroth, B. (1992). *Hur mäter man "vackert"?* Grundbok i kvalitativ metod. Göteborg, Natur och Kultur.
- European foundation for the improvement of living and working conditions (2002). Quality of work and employment in Europe. Issues and challenges. *Foundation paper No.1 February 2002*. Luxembourg, Office for official publications of the European communities: 36.
- Forslin, J. (1978). *Arbetsanpassning. Utvärdering av en psykologisk modell mot bakgrund av två empiriska studier*. PA-rådet Meddelande 71. Uppsala, Almqvist & Wiksell.
- Forslin, J. (1996). *Från Taylorism till...? Om förändring av arbetets organisation mot bakgrund av fem företagsprojekt*. Nya kunskaper för personalarbetet. Kristianstads Boktryckeri AB.
- Forslin, J. (2003). "Regenerativt arbete. Arbete - lust eller lidande?" *Friskfaktorer i arbetslivet*. K. Abrahamsson, G. Bradley, T. Brytting, T. Eriksson, J. Forslin, M. Miller, B. Söderlund och C. Trollestad. Stockholm, Prevent.
- Forslin, J. & M. Kira (2000). "Från intensiva till uthålliga arbetssystem - en litteraturstudie". *Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer*. K. Barklöf. Uppsala, Rådet för arbetslivsforskning.
- Forslin, J. & B.-M. Thulestedt (1993). *Lärande organisation. Att utveckla kompetens tillsammans*. Stockholm, Publica.
- Gardell, B. (1977). *Arbetsinnehåll och livs kvalitet. En sammanställning och diskussion av samhällsvetenskaplig forskning rörande människan och arbetet av Bertil Gardell*. Insyn i arbetsmiljön. Lund, Prisma i samarbete med Landsorganisationen i Sverige.
- George, J. M. & G. Jones, R. (2005). *Understanding and managing organizational behaviour. International edition*. New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Gillespie, R. (1991). *Manufacturing knowledge. A history of the Hawthorne experiments*. Cambridge, The press syndicate of the university of Cambridge.
- Gustavsen, B. (1990). *Vägen till bättre arbetsliv. Strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete*. Falköping, Arbetslivscentrum.
- Gustavsen, B. & B. Hofmaier, Eds. (1997). *Nätverk som utvecklingsstrategi*. Stockholm, SNS Förlag.
- Gustavsen, B., B. Hofmaier, M. Ekman Philips & A. Wikman (1996). *Concept-driven development and the organization of the process of change. An evaluation of the Swedish Working Life Fund*. Dialogues on work and innovation 3. Amsterdam, John Benjamins.
- Gustavsen, B., A. Wikman, M. Ekman Philips & B. Hofmaier (1996). "Concept-driven change." *Concepts and transformation* 1(2/3): 193-212.
- Hedlund, A. (2006). *The attractiveness of the work is affected when production of handcrafted log houses moves indoors*. Submitted to Silva Fennica, feb 2006.
- Hedlund, A., M. Åteg, C. Sconfienza, I.-M. Andersson & G. Rosén (2003). "En studie av ungdomars och anställdas syn på arbete i två kommuner i Dalarna." *Arbete och hälsa. Vetenskaplig skriftserie* 2003:2.
- Helgesson, B. & J. Johansson (1992). *Arbete och yrkesutbildning. En studie av verkstadsindustrins behov av kvalificerad arbetskraft*. Stockholm, Skolverket, HLS Förlag.
- Herlitz, C. & E. Lundgren (2005). *Det går väl an ett tag. Om unga människors syn på arbete inom äldreomsorgen*. DFR-rapport 2005:1. Falun, Dalarnas Forskningsråd.
- Holmer, J. (2005). Om lärande, förändringsarbete och aktionsforskning. *Diskussion om centrala begrepp*. P. u. arbete., Arbetslivsinstitutet.
- Hultman, G. (2004). *Anställda i förändring - flämtande lågor, ambitioner och vardagsarbete : en longitudinell fallstudie av förändringsprocesser under sex år*. Skapande, vetande,. Linköping, SkapandeVetande Linköpings univ.

- Hultman, G. (2004). "Förändringsdynamik, paradoxer och lokala aktörer". *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. P.-E. Ellström och G. Hultman. Lund, Studentlitteratur.
- Hultman, G. & A. Klasson (1994). *Förändringens dynamik: en problematisering av förändringsprocesser, delaktighet och lärande*. Linköpings universitet, Institutionen för pedagogik och psykologi, 173. Linköping.
- Huzzard, T. (2000). *Labouring to learn*. Umeå, Boréa Förlag.
- Håkansson, K. (1995). *Förändringsstrategier i arbetslivet*. Monograph from the department of sociology. Göteborg, Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.
- Högskolan Dalarna (2004). *Frågor om attraktivt arbete*. Borlänge, Arbetslivsinstitutet och Högskolan Dalarna.
- Høyrup, S. & B. Elkjaer (2006). "Reflection. Taking it beyond the individual". *Productive reflection at work. Learning for changing organisations*. D. Boud, P. Cressey och P. Docherty. London, Routledge.
- International Labour Organization (1999). Decent work. Report of the Director-General. 87th session of the International Labour Conference. Geneva, International labour office.
- Karlsson, G. (1999). "Aktörsperspektiv". *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning. 24 forskare visar hur och varför*. J. Lindén, G. Westlander och G. Karlsson. Stockholm, Rådet för arbetslivsforskning.
- Kira, M. (2003). *From good work to sustainable development. Human resources consumption and regeneration in the post-bureaucratic working life*. Royal Institute of Technology TRITA-IEO R. Trelleborg, Department of Industrial Economics and Management.
- Kira, M. (2003). *From good work to sustainable development. Human resources consumption and regeneration in the post-bureaucratic working life*. TRITA-IEO R. Trelleborg, Department of Industrial Economics and Management.
- Kirk, J. & M. L. Miller (1990). *Reliability and validity in qualitative research*. London, Sage.
- Kirkeby, O. F. (1994). "Abduktion". *Vetenskapsteori och metodlära. Introduktion*. H. Andersen. Lund, Studentlitteratur.
- Kreitner, R., A. Kinicki & M. Buelens (1999). *Organizational behaviour*. Berkshire, McGraw-Hill Publishing Company.
- Kvale, S. (1989). "To validate is to question". *Issues of validity in qualitative research*. S. Kvale. Lund, Studentlitteratur.
- Laestadius, S. (1992). *Arbetsdelningens dynamik. Om synen på arbetsdelning och kunskapsbildning inom industriell verksamhet*. Kungl. Tekniska Högskolans rapportserie TRITA-IEO 1992:1. Lund, Studentlitteratur.
- Latham, G. & C. Pinder (2005). "Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century." *Annual review of psychology*(56): 485-516.
- Lievens, F., C. Decaestecker, P. Coetsier & J. Geirnaert (2001). "Organizational attractiveness for prospective applicants: a person-organisation fit perspective." *Applied psychology: an international review* 1(50): 30-51.
- Lindén, J. (1999). "Förändring och deltagande". *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning. 24 forskare visar hur och varför*. J. Lindén, G. Westlander och G. Karlsson. Uppsala, Rådet för arbetslivsforskning.
- Lund, T. (2005). "The qualitative-quantitative distinction: some comments." *Scandinavian journal of educational research* 49(2): 115-132.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. London, McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Miles, M. B. & M. B. Huberman (1994). *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. London, SAGE Publications, International educational and professional publisher.
- Morgan, G. (1997). *Images of organisation*. Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Nationalencyklopedins internetupplaga (2005). www.ne.se.

- Nilsson, B. (2003). *Förändringsdynamik - Utveckling, lärande och drivkrafter för förändring. En studie av utvecklingsprocesser i fyra småföretag*. Linköping studies in education and psychology No 93. Linköping, Linköping universitet, department of behavioural sciences.
- Nilsson, B. (2004). "Arbetsorganisatorisk förändring - en aktörs- eller strukturdriven process?" *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. P.-E. Ellström och G. Hultman. Lund, Studentlitteratur.
- Nilsson, T., Ed. (1999). *Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet*. Solna, Arbetslivsinstitutet.
- Nonaka, I. & Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*.
- Nonås, K. (2005). *Vision versus reality in organizational change*. Arbete och hälsa 2005:5. Stockholm, National institute for working life West/Göteborgs university, department of psychology.
- Olsson, B. (2004). *Att organisera förändring - designperspektiv på organisationsförändringar i tillverkningsindustrin*. Akademisk avhandling för teknisk doktorsexamen, Sektionen för arkitektur. Göteborg, Chalmers tekniska högskola.
- Palm, K. (2003). *Revolutionen som kom av sig. Avbyråkratisering och medarbetarskap. Studier av ett projekts våndor och svårigheter*. TRITA-IEO R 2003:02. Stockholm, Kungl. Tekniska Högskolan. Institutionen för Industriell Ekonomi och Organisation. Enheten för Arbetsvetenskap.
- Pawlowsky, P. (2001). "The treatment of organizational learning in management science". *Handbook of organizational learning and knowledge*. M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child och I. Nonaka. Oxford, Oxford university press: 61-88.
- Rainbird, H., A. Fuller & A. Munro, Eds. (2004). *Workplace learning in context*. London, Routledge.
- Salner, M. (1989). "Validity in human science research". *Issues of validity in qualitative research*. S. Kvale. Lund, Studentlitteratur.
- Sandberg, E. (1999). "Att kartlägga sociala processer i organisationer". *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning, 24 forskare visar hur och varför*. J. Lindén, G. Westlander och G. Karlsson. Uppsala, Rådet för arbetslivsforskning.
- Sandberg, Å. (1998). "Good work and productivity. Editorial introduction." *Economic and industrial democracy* 19(1): 5-16.
- Schneider, B. (2001). "Fits about fit." *Applied psychology: an international review* 1(50): 141-152.
- Schneider, B. & H. W. Goldstein (1996). "The ASA framework: An update." *Personell psychology* 48(4): 747-774.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction*. London, Sage.
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research. A practical handbook*. London, Sage publications.
- Slaughter, J. E., J. M. Stanton, D. C. Mohr & W. A. Shoel (2005). "The interaction of attraction and selection: implications for college recruitment and Schneider's SAS model." *Applied psychology: an international review* 4(54): 419-441.
- Smith, P. A. C. & J. O'Neil (2003). "A review of action learning literature 1994-2000: Part 1 - bibliography and comments." *The journal of workplace learning* 15(2): 63-69.
- Svenska metallindustriarbetarförbundet (1985). *Det goda arbetet: huvudrapport från programkommittén om industriarbetets värde och villkor*. Stockholm.
- Svensson, L. (2002). "En analys och blick framåt". *Interaktiv forskning - för utveckling av teori och praktik*. L. Svensson, G. Brulin, P.-E. Ellström och Ö. Widegren. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Svensson, L., G. Brulin, P.-E. Ellström & Ö. Widegren, Eds. (2002). *Interaktiv forskning - för utveckling av teori och praktik*. Arbetsliv i omvandling, Arbetslivsinstitutet.
- Svensson, L. & C. von Otter (2001). *Projektarbete: teori och praktik. Med sagan om diamanten som sprängdes*. Stockholm, Santérus förlag.

- Söderlund, B. (2003). "På spaning efter friskfaktorer. Sammanfattning av pilotstudier i sju företag". *Friskfaktorer i arbetslivet*. K. Abrahamsson, G. Bradley, T. Brytting, T. Eriksson, J. Forslin, M. Miller, B. Söderlund och C. Trollestad. Stockholm, Prevent: 268-283.
- Takala, J. (2005). Introductory report: decent work - safe work. *XVIIIth World Congress on Safety and Health at Work*. Orlando, International Labour Office.
- Taylor, F. W. (1911, 1998). *The principles of scientific management*. Engineering & Management Press, a division of the Institute of Industrial Engineers. Originally published: 1911. New York, Harper & Row.
- Thorsrud, E. & F. E. Emery (1969). *Medinsflytande och engagemang. Norska försök med självstyrande grupper*. Andrén & Holms Boktryckeri.
- Tydén, T. (1993). *Knowledge interplay. User-oriented research dissemination through synthesis pedagogics*. Uppsala, Acta Universitatis Upsaliensis. Uppsala studies in education 50.
- Tydén, T. (1994). *Morgondagens forskningsinformation - ett brobygge av forskare och praktiker*. Arbetsmiljöfondens rapporter. Uppsala, Arbetsmiljöfonden.
- Useem, J. (2005). "1914: Ford offers \$5 a day." *Fortune* 151(3): 65-65.
- Walton, R. E. (1978). How to counter alienation in the plant. *Sociotechnical systems: a sourcebook*. W. A. Pasmore och J. J. Sherwood, La Jolla: University Associates.
- Wang, C. L. & P. K. Ahmed (2003). "Organizational learning: a critical review." *The learning organization* 10(1): 8-17.
- Waterman, H. (1998). "Embracing ambiguities and valuing ourselves: issues of validity in action research." *Journal of advanced nursing* 28(1): 101-105.
- Wessén, E. (1979). *Våra ord och deras uttal och ursprung. Kortfattad etymologisk ordbok*. Nacka, Esselte studium.
- Wigblad, R. (1997). *Karta över vetenskapliga samband. Orientering i den samhällsvetenskapliga metoddjungeln*. Lund, Studentlitteratur.
- Wikman, A. (2005). "Om arbetsengagemang och andra motiv för arbetet än ekonomiska." *Arbetsliv i omvandling* 2005:04.
- Zuber-Skerritt, O. (2002). "The concept of action learning." *The learning organization: an international journal* 9(3): 114-124.
- Åteg, M. (2005). *Attraktiv utbildning på gymnasiet. Ett deltagandeperspektiv på lokalt utvecklingsarbete*. *Arbetsliv i omvandling*, 2005:2. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Åteg, M., I.-M. Andersson & G. Rosén (2006). "Development processes for attractive work in small engineering companies." Submitted to *Annals of occupational hygiene*.
- Åteg, M., I.-M. Andersson, G. Rosén & Arbetslivsinstitutet (2005). *Moveit: motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet*. *Arbete och hälsa*, 2005:8. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Åteg, M., A. Hedlund & B. Pontén (2004). *Attraktivt arbete: från anställdas uttalanden till skapandet av en modell*. *Arbetsliv i omvandling*, 2004:1. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Örtenblad, A. (2001). "On differences between organizational learning and learning organization." *The learning organization* 8(3): 125-133.