

# Deltagare, experter och förändrings- agenter i hälsofrämjande utvecklings- arbete

Johan Karlton

Denna artikel tar kort upp mina erfarenheter från forskning om förändringsarbete i små tillverkande träindustrier. Min roll i dessa förändringsarbeten har varit både forskarens och förändringsagentens, med forskning på respektive i företagen. Forskningsansatserna har i några fall varit observerande och utvärderande och i några andra fall utgjorts av aktionsforskning där min egen roll har varit att försöka åstadkomma förändringar samtidigt som jag utvärderat förändringsprocesserna. Artikeln utgörs av en reflektion och en analys av de roller som finns i ett förändringsarbete med en fokusering på den professionella förändringsagentens möjliga roller. Det dilemma som finns i forskarrollen vid studier av förändring behandlas inte här utan där hänvisas läsaren till andra publikationer, t ex Svensson (2002).

kontakt: johan.karlton@ing.hj.se

## Bakgrund

Delaktighet<sup>1</sup> i utvecklings- och förändringsarbete anses medföra en rad fördelar, några som är direkt möjliga att översätta till ekonomiska vinster och några som kan betraktas som generellt positiva värden för de företag eller organisationer som är inblandade. Delaktighet betraktas också som en viktig del i arbetsmiljölagsstiftningen, inte minst för att befrämja hälsan hos anställda. Delaktighet är därmed en viktig del i utvecklings- och förändringsarbete där hälsofrämjande ingår som ett av syftena. Min erfarenhet av sådant förändringsarbete är grundat i ett arbetsvetenskapligt perspektiv, är avgränsat till detta och ordet arbetsvetenskap används här som översättning av det engelska ergonomics. Det syftar på en optimering av fysiska, psykiska, sociala och organisatoriska arbetsförhållanden på en arbetsplats för att åstadkomma arbetseffektivitet, välbefinnande och hälsa. Andra delar av arbetsvetenskap (work sciences) beaktas därmed inte explicit i detta kapitel.

I ett planerat förändringsarbete där ett av målen är att främja hälsan ingår oftast ett flertal roller. Själva definitionen av delaktighet förutsätter också detta. Utöver de anställda, dvs de personer som är involverade i den verksamhet som skall utvecklas finns oftast expertroller och chefsroller där experter bidrar med

djupa kunskaper inom aktuella områden och cheferna bidrar med beslut och legitimering av utvecklingsarbetet. De antaganden och förhållningssätt som bärarna av dessa roller har och väljer, medvetet eller omedvetet, kommer att ha ett stort inflytande på förändringsprocessen och dess resultat, bl a i form av förbättrad hälsa.

Parallellt med en utveckling där delaktighet lyfts fram som alltmer viktigt pågår en utveckling av stora delar av arbetslivet mot större komplexitet och teknologiskt djup vilket gör att efterfrågan på kunskap och expertis ständigt ökar. Återkommande tecken på detta är längre och längre utbildningar, nya karriärvägar och diskussioner om hur företag och organisationer ska kunna upprätthålla kompetensen under den starka kostnadspress som råder. Ett koncept som t ex diskuterats för att klara detta är försörjningskedjor inriktade på kunskap istället för produkter (Neal et al, 1997). Allt mer av kringtjänster till företag och offentlig verksamhet läggs utanför organisationen och marknaden för kunskapskonsulter och tjänsteleverantörer växer och internationaliseras med följd att behovet och användningen av experter ökar

Många uppdrag till experter är kopplade till utveckling och förändring av arbeten, arbetens förutsättningar och villkor. I sådana förändringsuppdrag förekommer ofta olika experter samt de deltagare vars arbeten kommer att påverkas. Vid ett första påseende kan man tycka att det finns en motsättning mellan experter och deltagare vilket kan uttryckas som att förändring planeras och implementeras antingen av en expert eller genom en deltagande process. En mer noggrann granskning av problemet visar att det är mer mångfasetterat. Detta föranleder frågor som: Vilken relation finns egentligen mellan expert och deltagare? Vem formulerar mål och problem? Vem ska ha tillgång till information och vem ska fatta beslut? Vem sätter agendan för förändringen? Vad fokuserar experten på i sitt arbete och hur ser expertrollen ut? Är en ansats med delaktighet i förändring och en expertansats ömsesidigt uteslutande eller kan de existera parallellt? Eller är det rentav så att ett program för delaktighet kräver expertkunnande för att kunna realiseras?

Som en utgångspunkt för fortsättningen nöjer vi oss med att definiera en expert som en person med stor sakkunskap inom ett visst område och en deltagare är en person som är delaktig i förändringsarbetet och bidrar till detta. Därmed framgår också att under loppet av en förändringsprocess är experter och deltagare inte ömsesidigt uteslutande. Experten kan mycket väl ta rollen som deltagare och deltagaren kan mycket väl ha djup sakkunskap inom ett område. I förändringsarbete som tar sin utgångspunkt i att skapa förändrade arbetssätt för bättre effektivitet och bättre arbetsförhållanden blir detta än klarare. Personer i arbete är här föremål för expertstudier och interventioner, ofta på initiativ och med insatser från externa aktörer, samtidigt som dessa personer naturligtvis är experter på sin egen arbetssituation och upplevda hälsa. Denna motsättning är

inte oproblematiske och mina egna och mina kollegors blandade erfarenheter av expertsyn och delaktighet i förändringsarbete är grunden till denna artikel.

Den empiriska bakgrunden är hämtad från studier av förändringsprojekt i framför allt små tillverkande träindustrier. Dessa industriernas företagsledningars syn på förändringsarbete och på arbetsmiljöfrågor och därmed sammanhängande hälsofrågor för de anställda har till stor del varit styrande för forskningens inriktning och upplägg. En träffande bild av huvuddrag i denna syn är beskriven av Eakin (1992). Hon kom fram till att för småföretagare kommer arbetsmiljöfrågorna oftast långt ner på dagordningen, att klara överlevnaden och lönsamheten på kort och medellång sikt är helt dominerande. Vidare såg man ofta sina arbetstagare som kollegor som själva var kapabla att ta ansvar för sin egen arbetsplatsrelaterade hälsa, t ex förväntade man sig att kollegorna själva valde säkra arbetssätt och man tillhandahöll skyddsutrustning men krävde inte att den användes.

Beträffande hälsobegreppet som sådant hänvisas till Medin (2005). Som hälsobegreppet har fungerat i de industrier där de refererade studierna är gjorda är den definition som Nordenfelt ligger bakom dvs.

*"Att vara vid hälsa är detsamma som att ha förmågan att under standardomständigheter förverkliga sin minimala lycka"*

nog den som ligger närmast den förhärskande uppfattningen bland arbetsgivare och anställda. Översatt till krav på arbetsmiljön skulle definitionen kunna innebära att anställda ska ha en arbetsmiljö som gör att de kan arbeta en viss tid utan att drabbas av arbetsrelaterade besvär och att arbetet för övrigt är tillräckligt innehållsrikt för att stå ut och kunna känna ett visst mått av trivsel. En viss tid innebär att risken för långsiktig negativ påverkan av damm, buller eller belastningar inte självklart är något som beaktas.

Ytterligare en konsekvens av Eakins (1992) beskrivning är att den här artikeln handlar om förändringsarbete där målet alltid varit att förbättra företagets prestanda i någon mening, t ex införande av kvalitetssystem, förbättring av produktivitet eller förbättring av leveransförmågan. Detta har kombinerats med en ansats med målet att få företag och anställda att förbättra arbetsförhållandena i företagen. Dessa mål har oftast inte varit motstridiga, lönsamma företag med god kontroll över sina processer erbjuder ofta en bra generell arbetsmiljö. De hälsofrämjande inslagen i förändringsarbeten har därmed haft en etikett av förbättring av arbetsförhållanden, dvs arbetsmiljö och arbetsorganisation, på sig.

### **Erfarenheter från utvecklingsarbete i små företag**

Här följer några erfarenheter från förändringsstudier som jag deltagit i och genomfört. Under perioden 1992 -1999 deltog jag i fem longitudinella studier av förändringsprocesser av aktionsforskningskaraktär. I analogi med resonemanget ovan genomfördes eller utvärderades studierna med dubbla förändringsmål, dvs.

målet att både nå företagsstrategiska förbättringar och förbättringar av arbetsförhållandena i företagen (Karlton 1996a, Karlton et al 1999, Karlton 2004).

Under perioden 1993-1996 genomförde jag också tillsammans med kollegor utvärdering av införande av kvalitetsstandarden ISO 9000 i sex plus fyra företag, alla små eller medelstora företag i trämanufakturindustrin (Karlton et al 1996; Karlton et al 1997; Karlton et al 1998). Studierna av företag som införde kvalitetssystem gjorde det möjligt att jämföra likartade företag som genomförde förändringar med samma mål men på olika sätt beträffande införandeprocessen. I dessa förändringsstudier, där kvalitetscertifiering var målet för företagen, undersökte vi expertorienteringens roll för förändringsprocessen. Expertorientering definierades som det inflytande och den påverkan som "isolerade" interna eller externa (kvalitets-)experter hade på processen genom att bidra med problemlösningar. Expertorienteringen befanns ha den klart lägsta positiva korrelationen med effekterna av förändringsprocesserna (prestanda, effekternas överlevnad, fortsatt utveckling, kvalitet och arbetsförhållanden) vid jämförelse med övriga variabler som var systematik i förändringsarbetet, anställdas delaktighet, ledningens engagemang samt satsade organisatoriska resurser. I fyra företag befanns expertorienteringen till och med vara negativt korrelerad med alla effekter utom företagets prestanda (kvalitet, produktivitet, marknadsposition och ekonomiskt resultat) (Karlton et al. 1997). En potentiell förklaring till detta kan vara att de externa experternas teoretiserade syn på företaget och kvalitetsstandarden inte klarade av att möta den praktik- och erfarenhetsbaserade synen på företaget som företrädades av operatörer och andra deltagare i verksamheten. Studierna indikerade att funktionen som experter har i förändringsprocesser behöver undersökas ytterligare, både i rollen som förändringsagent och som ämnesspecialist. Experter eller förändringsagenter får ett stort ansvar för att uppnå förändring och deras sätt att angripa detta har en kritisk inverkan för förändringens resultat, för effektiviteten i processen och för uppnådda effekter. Experterna påverkar ofta både genom direkt inflytande och genom att påverka processen och graden av delaktighet och inflytande av andra. Båda de refererade studierna bekräftar ett bättre resultat med förändringsansatser med hög delaktighet.

De fem longitudinella studierna genomfördes som aktionsforskningsstudier där jag och mina kollegor fungerade som externa förändringsagenter och experter på arbetsmiljöfrågor. Förändringsprocesserna påverkades i en riktning mot ökat delaktighet och med ett öppet deklarerat mål att både nå resultat inom de av företagen prioriterade problemområdena och att uppnå en förbättrad arbetsmiljö eller förbättrade arbetsförhållanden.

I samtliga fem företag uppnåddes förändringar, de flesta av dem bidrog till att minska de i företagen identifierade problemen men även andra förändringar observerades. Under processen pågick det en ständig diskussion mellan mig och

mina kollegor (aktionsforskarna) hur man skulle agera som förändringsagenter för att fortlöpande driva processen framåt. Det som eftersträvades var att underlätta en effektiv problemlösning, att inte ta ansvar för lösningarnas implementering utan att företagets personal själva skulle lära sig detta och att samtidigt försöka påverka processen så att lösningar som också bidrog till att förbättra arbetsförhållandena prioriterades. Denna roll och därmed sammanhängande värderingar var också något som vi både innan och under processen diskuterade med företagen. Ett antal svårigheter som förknippades med detta observerades.

Det fanns kontinuerligt en förväntan att vi som forskare skulle bidra med specialistkunnande inom teknik och arbetsmiljöteknik i en utsträckning som klart översteg vår beredskap att göra detta. Skälen till detta var förmodligen att vi upplevdes som experter och som en snabbare väg att nå fram till en acceptabel problemlösning än om anställda var tvungna att sätta sig in i problemen och lära sig att lösa dessa. Detta upplevdes som mer effektivt av ledningen i företagen i det korta perspektiv som dominerade företagets vardag.

När förändringsprocesserna hamnade i beslutssituationer gällande investeringar eller förändringar i arbetsorganisationen blev det påtagligt att de inledningsvis diskuterade värderingarna inte tolkades lika av företagets ledningar och oss forskare. Vi upplevde ett behov av att ständigt behöva förespråka och framhålla vikten av goda arbetsförhållanden av både organisatorisk och fysisk karaktär för att dessa skulle bli beaktade i högre utsträckning än tidigare (Karlton, 1996).

Synen på operatören som expert på sitt arbete varierade, i vissa företag och i vissa jobb var denna syn självklar medan den varierade i andra. Den utpräglade expertsynen på operatörer som finns i processindustrin, se artikeln av Annica Brehmer i detta nummer, är inte lika påtaglig i träindustrin även om vissa operatörer kan upplevas som mycket viktiga för effektiviteten i företaget.

Mot den beskrivna bakgrunden är syftet med denna artikel att närmare försöka klargöra olika typer av roller och bakomliggande antaganden och hur dessa förhåller sig till varandra under en förändringsprocess med hälsofrämjande inslag. Syftet är också att kunna skapa en referensram som dels användas av förändringsagenter för att bättre kunna hantera sin roll och dels kan erbjuda en grund för vidare forskning inom området.

## **Forskningen om deltagande i hälsofrämjande industriellt utvecklingsarbete**

### **Teoretiska resonemang och angreppssätt**

Inledningsvis behandlas Winter (1989) som skiljde på fyra olika ontologiska perspektiv (world views) på delaktighet i förändring grundade på fyra olika teoretiska grundantaganden. Det strukturella-rationella perspektivet baseras på ett antagande om att det finns gemensamma ekonomiska intressen mellan an-

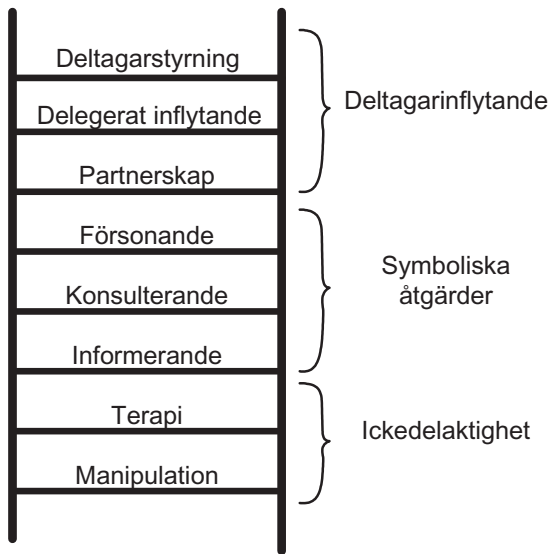
ställda och ledning samt ett mål-rationellt beteende. Det sociala systemperspektivet lägger till ett antagande om existerande gemensamma värderingar till det strukturella-rationella perspektivet. Införlivandet av värderingar hos anställda och ledning är ett medel att uppnå bättre lojalitet, kommunikation och lägre personalomkostnader. I ett politiskt konfliktperspektiv ses förändring som en omförhandling av maktfördelningen och delaktighet betraktas som ett medel för att utveckla ett ökat inflytande för de anställda. Erkännandet att det existerar en legitim konflikt beträffande maktfördelningen är grunden för perspektivet. Slutligen förekommer ett symboliskt-anarkistiskt perspektiv som skiljer sig från de övriga tre i sitt antagande om rationalitet. Organisationen ses som löst kopplade delar och som styrd av människors idéer och uppfattningar snarare än objektiva villkor. Perspektivet grundar sig på antagandet att det finns gemensamma symboler som både ligger till grund för formulerade mål i förändringsansatser och den kontextuella ram inom vilken förändringen genomförs. Winter (1989) kommer fram till att dessa perspektiv är för snäva var för sig och att de snarare måste betraktas som komplementära än alternativa om de ska användas för att förklara händelser och handlingar vid delaktighet i förändring. Ett sådant ställningstagande innebär att konsekvenserna av skiftande betraktelseperspektiv bör samtidigt tas i beaktande och respekteras av den som planerar, genomför eller deltar i en förändring för att skapa bättre förutsättningar för att nå önskade resultat. Slutsatsen blir då att inte bara mål-rationella beteenden – som ofta är fallet – ska styra en ansats med delaktighet för att nå gemensamma resultat utan frågor om inflytande och symboler måste också ges utrymme.

Ett tänkande som betonar framför allt frågan om inflytande är Arnsteins (1969) stegmodell, se figur 1, med åtta steg av delaktighet utvecklad i en studie av närdemokrati i ett samhälle. I denna modell är delaktigheten uppdelat i tre delar, ickedelaktighet, symboliska åtgärder och grader av deltagarinflytande.

Wilson (1995) definierade delaktighet ur ett arbetsvetenskapligt perspektiv som ”involveringen av människor i att planera och styra en påtaglig del av sina arbetsuppgifter, med tillräcklig kunskap och inflytande att påverka både processer och resultat för att uppnå önskvärda mål”.

Eklund (2000) föreslog att delaktighet vid industriellt utvecklingsarbete kan betraktas i de fyra dimensionerna styrning, kommunikation, grad av aktivitet samt mänskliga hänsyn, där varje dimension kan betraktas som en skala som anger graden av delaktighet beträffande just den dimensionen. Eklund (2000) drar vidare slutsatsen att ledarstyrning och anställdas delaktighet inte ska betraktas som två varandra uteslutande alternativ utan mer som två samexisterande strategier för organisering som kan betraktas som snarare ömsesidigt beroende.

Ett annat sätt att klassificera delaktighet som aktivitet är att ta fasta på olika operativa aktivitetsdimensioner. Haines och Wilson (1998) identifierade ett an-



Figur 1. Stegmodell över delaktighet (modifierad efter Arnstein 1969).

tal dimensioner beträffande delaktighet vid utvecklingsarbete (se figur 2). Här ges en förklaring till de olika dimensionerna. Utsträckning/nivå refererar till objektet för utvecklingsarbetet. Syfte beskriver huruvida arbetet syftar till utformning och design, till implementering eller om det är den gällande metoden för arbetets organisering. Kontinuerlig delaktighet i arbetets utveckling innebär att delaktigheten ingår i de ordinarie arbetsuppgifterna medan diskret utveckling avser delaktighet i projektverksamhet eller liknande. Med helt direkt engagemang menas att samtliga påverkade deltar medan delvis direkt gäller när inte samtliga påverkade deltar. Representativt engagemang gäller när de påverkades intressen eller brukarkunskaper företräds av enskilda anställda.

<i>Utsträckning/nivå</i>	Organisation-----Produktionssystem -----Arbetsplats-----Produkt
<i>Syfte</i>	Arbetets organisering-----Design-----Implementering
<i>Kontinuitet</i>	Kontinuerlig -----Diskret
<i>Inblandning</i>	Direkt (helt/delvis)-----Representativt
<i>Formalitet</i>	Formell ----- Informell
<i>Krav</i>	Frivillig ----- Obligatorisk
<i>Beslutsfattande</i>	Operatören beslutar----- Konsensus ----- Konsultation
<i>Koppling</i>	Direkt ----- På avstånd

Figur 2. Dimensioner i delaktighet vid utvecklingsarbete (Haines och Wilson, 1998)

Formell delaktighet pågår i möten, grupper, kommittéer och liknande, informell innebär att det ingår i det dagliga arbetet. Ett obligatoriskt krav på delaktighet finns på arbetsplatser där detta ingår som en del i ledningens sätt att leda verksamheten. Beträffande beslutsfattande kan detta göras av ledningen själva, i konsensus med anställda eller vara delegerat till de anställda. Koppling refererar till om deltagarna kan påverka sin situation direkt eller på avstånd, med det senare menas att anställdas synpunkter filtreras genom enkäter, statistik etc.

Noro och Imada (1991) menade att delaktighet i utvecklingsarbete framför allt lämpar sig för att lösa problem i små steg vilka sedan kan kombineras till större förändringar. De argumenterar också för att en huvuduppgift för en förändringsagent med ett arbetsvetenskapligt perspektiv är att utveckla arbetsmetoder som är lämpliga för delaktighet, vilket innebär att dessa metoder bör kunna användas av personer som inte besitter expertkunnande inom det arbetsvetenskapliga området.

*"The ergonomist should recognize that the ergonomic methods do not produce any profits if they are unused because they are too difficult"* (Noro och Imada, 1991:12)

Uppfattningen att delaktighet i utvecklingsarbete inte är lika lämpat för utveckling av ny teknik och införande av större tekniksprång i en verksamhet får stöd av Heller et al.(1998). Det finns dock exempel på försök till detta. Danielou et al. (1992) utvecklade en metod för att utforma ett nytt produktionssystem med hjälp av delaktighet från operatörer som arbetade nära processen i det gamla systemet. Genom att utnyttja erfarenheter från detta kunde man uppnå en bättre och mer realistisk bedömning av det nya systemet.

Kourinka (1997) menade att kärnan i delaktighet i utvecklingsarbete ligger i lärandet, både beträffande yrkeskunnandet (i att hantera objektiva tekniska kunskaper), och på ett interpersonellt plan. Detta skapar några absoluta krav på hur arbetsmetoder som underlättar delaktighet måste utformas. Dessa ska lösa praktiska problem på ett bra sätt, de ska kunna bära vidare från praktiska problem till mer abstrakt och konceptuellt tänkande och på samma gång kunna användas av personer med stora skillnader i förkunskaper beträffande problemlösning och utvecklingsarbete.

Haines och Wilson (1998) diskuterade också metoder eller verktyg för delaktighet i utvecklingsarbete av arbetsplatser. De menade att strukturen i arbetet också bestämmer rollen för experterna i sammanhanget. Experterna kan stödja eller styra delaktigheten i utvecklingsprocessen, de kan vara involverade i mångfunktionella grupper alternativt kan de göra en stor del av analysen själva för att sedan använda delaktighet för att validera och implementera idéer.

Utbildning i ergonomisk "teknik", i metoder och enkla verktyg som gör att deltagarna själva kan analysera sitt eget arbete från ett rimligt "professionellt" perspektiv har använts av många författare, Haines och Wilson (1998) listar 26 sådana verktyg. Förmågan hos deltagare att själva skaffa experthjälp när detta



behövs liksom förmågan hos experter att stå tillbaka när de inte nödvändigtvis behövs framhölls som viktigt. Haims and Carayon (1998) argumenterade att en deltagarstyrd metod som både fokuserar innehåll och process är att föredra och ett utvecklingsarbete som går från att vara expertutformat till att bli självstyrande genom lärande, feedback, styrning och handling.

### Vägen till expert

En precisering av expertkunnande utvecklades av Dreyfus och Dreyfus (1986) i samband med utvecklingen av artificiell intelligens och hur datorer kan användas för problemlösning. Deras skicklighetsnivåer har blivit tillämpade i en mängd skiftande sammanhang. Utvecklingen från novis till expert är beskriven i fem steg, se tabell 1.

Tabell 1. Fem steg i uppbyggnad av skicklighet (Dreyfus och Dreyfus, 1986, p 50)

<i>Skicklighet</i>	<i>Komponenter</i>	<i>Perspektiv</i>	<i>Beslut</i>	<i>Engagemang</i>
1. Novis	Kontext-fria	Inget	Analytiskt	Objektivt
2. Avancerad nybörjare	Kontext-fria och situerade	Inget	Analytiskt	Objektivt
3. Kompetent	Kontext-fria och situerade	Valt	Analytiskt	Objektivt förstående och i beslut. Innefattad i resultatet.
4. Mästare	Kontext-fria och situerade	Erfaret	Analytiskt	Innefattad förståelse. Objektivt beslut.
5. Expert	Kontext-fria och situerade	Erfaret	Intuitivt	Innefattad

Med komponenter menas här urskiljbara delar av en situation. När komponenterna i den situation där skickligheten ska användas är klart och objektivt definierbara så att de kan kännas igen utan referens till den situation där de uppträder kallas de kontext-fria. Komponenterna kan då påverkas med regler. När en novis når stadiet avancerad nybörjare börjar han eller hon känna igen meningsfulla element som endast kan definieras genom upplevd likhet med tidigare erfarenheter. Detta är de komponenter som kallas situerade. Med ökande skicklighet blir antalet identifierbara element överväldigande. För att hantera denna situation, inför den kompetente individen en hierarkisk procedur i beslutsfattandet och antar därmed ett valt perspektiv eller en plan som reducerar komplexiteten till en uppsättning fakta som är relevanta och möjliga att hantera. Genom denna reduktion kommer den kompetente individen att vara innefattad i resultatet men fortfarande objektiv i sin förståelse och sina beslut. Mästarren kommer också att organisera delarna (komponenter, planer, förväntningar,

etc.) efter sin erfarenhet, djupt innefattad kommer hon eller han se några delar som mer framtonande och andra som möjliga att ignorera. Den relativa framtoningen hos delarna kommer att förändras och utvecklas under processens gång och inget objektivt val eller frigörelse från person uppkommer. Dreyfus och Dreyfus (1986) kallar detta intuition. Mästaren kommer dock fortfarande att uppfatta sig själv som analytiskt tänkande om vad som ska göras. Detta gäller inte för expertnivån. En expert utför sin arbetsuppgift baserat på mogen och praktiserad förståelse. Hennes (hans) skicklighet har blivit en så integrerad del av individen att medvetenheten om hur arbetet utförs inte längre är påtaglig. Dreyfus och Dreyfus (op.cit.) uttrycker det som:

*”När saker och ting fortskrider normalt löser experter inte problem eller tar beslut, de gör vad som normalt krävs för att det ska fungera”.*

Med denna definition av expertkunnande följer en sak av stort intresse för detta kapitel. När en person skaffat sig expertkunnande är det inte längre påtagligt för personen hur den analys ser ut som ligger till grund för olika handlingar inom personens expertområde. Personlighetens påverkan på beslut ökar också ju djupare expertkunnandet är. Citatet ovan kan också vara ett kriterium på en duktig arbetstagare, hon eller han ser till att arbetet fungerar på ett önskvärt sätt.

Den norske filosofen Johannesen (1988) skiljer på påståendekunskap som den delen av vår kunskap som kan formuleras i utsagor och regler samt beläggas empiriskt eller bevisas. Till detta lägger han en färdighet i att använda utsagor, färdighetskunskap, och en förtrogenhet med de förhållanden som utsagorna säger någonting om, förtrogenhetskunskap. Johannesen (1988) menar att förtrogenhetskunskapen och färdighetskunskapen är den grund på vilken påståendekunskapen vilar. Josefsson (1991) tar upp att dessa inte är olika typer av kunskap utan snarare olika aspekter av kunskap där förtrogenhetskunskapen ger liv åt påståendekunskapens abstrakta begrepp. Jämfört med Dreyfus och Dreyfus (1986) expertmodell ovan blir det tydligt att experten är en person som omfattar och integrerar alla dessa aspekter av kunskap.

### Roller för förändringsagenter

I delaktighet i utvecklingsarbete har olika författare identifierat olika roller för inblandade förändringsagenter. (Noro och Imada, 1991; Ingelgard, 1996; Haims och Carayon, 1998). Flexibilitet i sin yrkesutövning och i roller som expert, underlättare etc. anses vara av stor betydelse för framgång i utvecklingsarbete och i program för delaktighet i arbetsutveckling. Daniellou (2001) lyfte frågan om det inte är dags för forskningen inom det arbetsvetenskapliga området att studera sitt eget ämnesområdes professionella yrkesutövning och villkoren för denna och inte bara studera andra yrkeskategoriers arbete. Eftersom hälsorelaterade förbättringar inom olika områden är ett av huvudmålen för den typ av interventioner som diskuteras här, är rollen som extern förändringsagent i

samband med detta något som är av intresse att granska ytterligare.

I en historisk genomgång av hur Företagshälsovården i Danmark utvecklats under perioden 1980-2000 beskrev Limborg (2001) hur företagshälsovården gått från en ren expertrådgivande teknisk-medicinsk preventiv verksamhet till en mer förändringsinriktad processkonsultverksamhet för att i nästa steg gå vidare till en rådgivning inriktad på systematisk verksamhetsstyrning. Detta beläggs kvantitativt av de presentationer som förekommit på den danska företagshälsovårdens årliga konferenser. Utvecklingen har också understötts och drivits av lagstiftningen i Danmark som gått från säkerhetsbestämmelser till att anställda ska kunna påverka sin arbetsmiljö till att företag ska ha vad som i Sverige kallas systematisk arbetsmiljöarbete (SAM). Den svenska lagstiftningen har utvecklats på samma sätt. Limborg (2001) räknade upp en rad nyckelfaktorer som konstituerar en professionell arbetsmiljökonsult. De kan uttryckas som:

- Förmåga att arbeta i interdisciplinära team.
- Förmåga att konceptualisera och ge råd inom komplexa problemområden.
- Hög kompetens i form av erfarenhetsgrundat och teoretiskt kunnande inom ett professionellt fält.
- Förmåga att tillämpa ett antal olika metoder för rådgivning som anpassar sig efter arbetsplats-specifik spridning av kunskap.
- En förmåga att göra ett medvetet val av den egna rollen antingen den är expertens, rådgivarens, förändringsagentens eller processkonsultens.

Limborg definierade inte dessa roller explicit, men experten har sin grund i medicinsk eller teknisk vetenskap, rådgivaren grundar sig också på didaktisk kunnande, förändringsagenten fokuserar företaget och konsultationsprocessen medan processkonsulten är inriktad på organisationsutveckling och ledningsfrågor. Limborg (2001) höjde dock en varningens finger för att det nya sättet att arbeta på inte får utarma det medicinska, fysiologiska och tekniska expertkunnandet utan det måste också finnas och utvecklas.

Det kan också vara av intresse att titta på andra verksamhetsfält. Ett område som på många sätt har likheter med det arbetsvetenskapliga i förändringar är informationssystem (IS). Där sysslar man med förändringar av stödverksamhet som påverkar ordinarie verksamhet samtidigt som man inte ansvarar för den. Marcus och Benjamin (1996) identifierade tre huvudmodeller beträffande IS-specialisters agerande som ”förändringsagenter i organisatorisk förändring” och vad dessa rolltolkningar innebar, se tabell 2.

Tabell 2. Förändringsagenter och deras rollinriktning (förändringsagentens attityder, inställningar och beteenden). Tre modeller (modifierat efter Marcus och Benjamin, 1996).

<i>Specialistmodell</i>	<i>Underlättarmodell</i>	<i>Förespråkarmodell</i>
– Tekniken skapar förändring.	– Klienten skapar förändring genom att använda teknik; enbart tekniken gör det inte.	– Personer inklusive förespråkaren skapar förändring.
– Specialisten har inte något ansvar för förändringen utöver att utveckla tekniken.	– Underlättaren stödjer förändring genom att öka klientens kapacitet för förändring.	– Förespråkaren påverkar det/de som ska förändras i den riktning som förespråkaren tycker är önskvärd.
– Specialisten är en förändringsagent genom att utveckla teknik som skapar förändringen, specialisten är en teknisk expert.	– Underlättaren undviker att utöva expertmakt över klienten.	– Förespråkaren ökar förändringsföremålets medvetenhet om behovet av förändring.
– Specialisten är en förändringsagent genom att uppfylla mål som andra formulerat, specialisten är ledningens verktyg.	– Underlättaren tar hänsyn till alla klientens intressen, inte bara finansärens eller direkta deltagares.	– Förespråkaren kämpar för förändring i en särskild riktning.
– Specialisten ser inte sig själv som ansvarig för att uppnå förändring eller förbättring av organisationens prestanda.	– Underlättaren sätter värde på att klienten är informerad om och kan välja villkoren för underlättarens arbete, och arbetar för att minska klientens beroende av underlättaren.	– Förespråkarens taktik inkluderar kommunikation, övertalning, chock, manipulation och makt.
	– Underlättaren ser klienten, inte sig själv, som ansvarig för förändring eller förbättringar i klientens verksamhet.	– Förespråkaren och det/de som ska förändras är ansvariga för förändringen och förbättringar i prestanda.
		– Förespråkaren delar erkännandet eller undviker att få hela erkännandet för resultat.

## Roller i arbetsvetenskapligt utvecklingsarbetet – en syntes Förändringsagentens handlande – alternativa modeller

I tabell 3 kombineras olika modeller för förändringsagenter, hur dessa relaterar till kvaliteten i delaktigheten och hur en förändringsagent som vill förbättra arbetsförhållandena påverkar förändringen. Syftet med tabell 3 är att modellera hur en förändringsagent kan arbeta, under vilka villkor hon (han) måste utveckla sitt kunnande och yrkesutövande och hur detta kommer att påverka möjligheterna till delaktighet. De olika kategorierna i modellen är renodlade idealtyper för att göra skillnaderna påtagliga.

*Specialisten som förändringsagent* är fokuserad på att utveckla en teknisk eller instrumentell lösning. Eftersom hon (han) arbetar mer eller mindre avskilt finns det lite utrymme för delaktighet. Arbetet som utförs påverkar den operativa verksamheten direkt och arenan är teknisk eftersom specialisten inte accepterar ansvar för något annat än den tekniska lösningen. En specialist föreskriver of-

tast lösningar eller metoder för att förbättra arbetsmiljö och hälsa och/eller att öka effektiviteten. Exempel från träindustrin kan vara kvalitetssystem och att utforma arbetsplatser i sin helhet, men också att utveckla utsug, dämpa buller, ta fram olika typer av beröringsskydd eller föreskriva personlig skyddsutrustning och arbetssätt som skonar kroppen. Vanliga tillkortakommanden är t ex kvalitetssystem som inte kan följas eller enbart komplicerar arbetet, arbetsplatser som resulterar i belastningsskador, stress eller ineffektivt arbete, utsug som inte fungerar i olika produktionssituationer, bullerdämpning och beröringsskydd som hindrar arbetet eller rekommendationer om personlig skyddsutrustning och arbetssätt som inte kan tillämpas i det verkliga arbetet.

*Underlättaren* fokuserar utvecklingsprocessen under vilken lösningar skapas tillsammans med klienten. Underlättaren är den numera dominerande ansatsen inom organisationsutveckling (OU). En sammanställning av metoder och ansatser inom OU har gjorts av Blake och Mouton (1983) i modellen Consulcube. Möjligheterna till delaktighet är stora och delaktighet av klientens anställda är egentligen en förutsättning för hela processen. En underlättande ansats kan vara att bistå organisationens medlemmar att lära sig om den operativa situationen och möjliga (operativa och taktiska) sätt att lösa identifierade problem. Exempel på detta kan vara samma saker som i specialistmodellen men där den konkreta kontextuella situationen är utgångspunkt för utvecklingsarbetet som görs tillsammans. Exempel på tillkortakommanden kan vara att det tar mer tid att utveckla lösningar initialt, att åtaganden inte blir gjorda och att det finns en ovana vid arbetsuppgifter som innebär att ta ansvar för utveckling.

I *förespråkarmodellen* styrs förändringsprocessen av mål som definieras av ledningen, men själva förändringsarbetet antas bli genomfört av anställda. Modellen inbegriper per automatik en stark betoning av kommunikation samtidigt som styrning och kontroll är centraliserat till ledningen. Inblandade i förändringsarbetet ses som resurser för att nå föreskrivet mål och ett arbetsvetenskapligt bidrag kan vara att förespråka god arbetsmiljö och ansatser där deltagare får påverkansmöjlighet. Arbetet blir av mer politisk eller kulturell karaktär och det förflyttas till en strategisk nivå.

Här handlar de konkreta exemplen mer om att verkligen förespråka att ta hänsyn till påverkan på arbetsförhållanden och därmed långsiktig hälsa. Sådant kan vara att lyfta fram den lagstiftning som gäller, att få utvärderingar till stånd som visar på olägenhetens negativa inverkan och möjliga förbättringar, att kunna motivera förändringar ekonomiskt etc. Det absolut vanligaste tillkortakommandet är att arbetsmiljö- och hälsoaspekter inte beaktas utan att de blir politiskt utmanövrerade av andra intressen.

Tabell 3. Modeller för förändringsagenter, deras relation till och grader av delaktighet samt rollöverväganden relaterade till arbetsvetenskapliga och kontextuella villkor.

Modell	Modeller för förändringsagenter (Marcus and Benjamin)	Specialist	Underlättare	Förespråkare
Relation till delaktighet	<i>Delaktighet (Arnstein)</i>	Icke-delaktighet	Grader av deltagarinflytande	Symboliska åtgärder
	<i>Delaktighet (Eklund)</i>			
	<i>Kommunikation</i>	-	+	+/-
	<i>Styrning</i>	-	+/-	-
	<i>Aktivering</i>	-	+	+/-
	<i>Hänsyn till människan</i>	+/-	+	+/-
Påverkan av förändringen	<i>Fokus</i>	”Teknisk” lösning	Process	Fördefinierade mål
	<i>Verksamhetsnivå</i>	Operativ	Operativ eller taktisk	Strategisk
	<i>Arena</i>	Teknisk	Organisatorisk	Politisk/kulturell
	<i>Arbetsvetenskapligt bidrag till förändring</i>	Föreskriva och argumentera för lösningar och metoder för att öka effektivitet och förbättra hälsa	Få deltagarna att lära sig om och själva förbättra sitt arbete och sin hälsa	Förespråka en god arbetsmiljö/hälsa och delaktighet i förändring som ett medel att nå detta

Dessa förändringsmodeller har här beskrivits renodlade, men är i praktiken inte ömsesidigt uteslutande utan snarast komplement till varandra. Det är av stort intresse att reflektera över möjligheterna för en förändringsagent att verka för delaktighet och en hälsofrämjande förändringsprocess i alla tre modellerna samtidigt. Detta lyfter frågan om det är nödvändigt att välja inom vilken förändringsansats man som enskild förändringsagent vill verka eller om det finns möjligheter att pendla mellan olika ansatser. I det sistnämnda fallet uppstår då frågan om den omgivande organisationen kommer att förstå och acceptera denna skiftande roll?

### Några skillnader mellan expert och deltagare.

De mer konkreta argumenten för att stödja delaktighet är att det kan förbättra produktiviteten, kvaliteten, ergonomin, arbetstillfredsställelsen, demokratin etc. och underlätta och skapa förändring. Det finns också en etisk dimension i delaktighet som säger att det är bra i sig självt, det har ett egenvärde (Wilson, 1991). Det är också klart att delaktighet är ett sätt att hantera ökande komplexitet, snabbare tempo i utveckling och förändring samt en ökande öppenhet mel-

lan system (Imada, 1991).

Relationen mellan experter och deltagare i utvecklingen av arbete är speciell. Vem kan vara mer expert på sitt eget arbete eller sin egen hälsa än arbetstagaren själv? Uppenbarligen finns det ett behov för experter på arbete och arbetsförhållanden att bidra med teoretiska kunskaper om en arbetssituation men arbetstagaren är alltid den primära källan till kunskap om det utförda arbetet eller den upplevda hälsan. Alltså kommer samarbetet mellan deltagare och arbetsvetenskaplig expert alltid att vara särskilt nödvändigt. Många av fördelarna med delaktighet i utvecklingsarbete uppnås just för att deltagarna bidrar med ett ytterligare inifrån-perspektiv på problemlösning och förändring. Experten har den professionella rollen av att behärska påståendekunskapen som är viktigt för att uppnå förändring men hans/hennes egna arbetsvillkor påverkas sällan eller aldrig av förändringen. Detta gör att experten hela tiden representerar ett utifrån-perspektiv på förändringen. Inifrån-perspektivet bidrar också med synpunkter från deltagare som påverkas av förändringen. Detta perspektiv kan också lyfta fram motsättningar mellan existerande arbetsätt och de strukturella förutsättningar som finns. Dessa motsättningar kan därmed även betraktas som grunder för nödvändiga förändringar (Carballeda och Daniellou, 1997).

En skillnad mellan expert och deltagare är hur arbetstiden fördelas mellan olika arbetsuppgifter. Experten förväntas huvudsakligen använda sin tid till utveckling samt att bibehålla och bidra med sin expertkunskap, inte bara i ett sammanhang utan genom att kontinuerligt påverka varierande objekt. Deltagaren däremot, förväntas huvudsakligen ägna sin tid till arbetsuppgifter avskilda från förändringsarbete, utveckla sitt yrkeskunnande om dessa uppgifter och som extra eller kompletterande arbetsuppgift delta i förändrings- och utvecklingsarbete. Vikten av denna uppdelning illustreras av att i representativ delaktighet där anställda deltar genom representanter är det inte ovanligt att konflikter uppstår mellan rollen som representant och en alltmer framträdande expertroll. Representantens roll innebär att bidra med perspektiven och insikterna hos en typisk arbetare eller tjänsteman. Efter en tid av projektarbete kommer dock rollen som representant att förändras och hon eller han kommer att påverkas av och delvis identifiera sig med andra perspektiv i projektet. Detta kan leda till att det uppstår en känsla av utanförskap mellan representanten och den grupp hon (han) representerar vilket ger gruppen intrycket av att representanten har gått över till "den andra sidan" (Haines och Wilson, 1998). Den "delaktige" representanten har blivit en expertrepresentant istället för en sann representant.

Ett försök att klassificera några skillnader mellan olika experter och en deltagare görs i tabell 4. Klassificeringen bör tolkas som föreslagna dominerande karakteristika.

Tabell 4. Karakteristiska skillnader i roller mellan experter och deltagare i förändringsarbeten för att förbättra arbetsförhållanden.

<i>Aspekter i förändringsarbetet</i>	<i>Ämnesexpert</i>	<i>Processexpert</i>	<i>Uppdrags-expert</i>	<i>Deltagare (expert i sin yrkesutövning)</i>
Expertroll baserad på	Ämnes- (specialist-) kunskap	Processkunskap	Kunskap om kontext, kommunikation och politik.	Specifik kunskap om eget (linje-) arbete
Inflytande i förändringsprocessen baserat på	Yrke	Yrke	Yrke / position	Delegering eller lagstiftning
Samspel med organisationen	Teknisk rådgivare	Underlättare av processen	Förespråkare av prioritering	Utförare
Bidrag i förändringsarbetet	Levererar problemlösningar	Beskriver konsekvenser	Utmålar visioner	Förmedlar erfarenheter och genomför
Tid som ägnas åt förändringsarbete	Huvuddel	Huvuddel	Blandat	Mindre del
Relation till förändringen	Inte påverkad	Inte påverkad	Inte påverkad*	Påverkad
Perspektiv på förändringen	Utifrån / tekniskt	Utifrån / innefattande alla	Utifrån* / top-down	Inifrån / bottom-up

\* I en liten organisation kommer relationen till och perspektivet på förändringen att bli mer likt deltagarens ju närmare deltagarna förespråkaren arbetar i den dagliga verksamheten. En liten organisation kommer alltså att fungera annorlunda än en stor beträffande dessa aspekter.

I ett förändringsarbete baseras expertens medverkan på hennes/hans generella professionella kunskap medan deltagarnas kunskaper baseras på en ingående specifik kunskap om det egna arbetet. Maktbasen i förändringsarbetet är för en expert baserad på den professionella kunskapen medan den för deltagaren baseras på verksamhetsledningens värderingar om nyttan av delegering eller på lagstiftning. Medan deltagaren har en underordnad roll till ledningen och är utförare har experten en relation som baseras mer på ömsesidigt beroende och rådgivning. Experterna sätter ofta villkoren för delaktigheten i förändringsarbetet medan deltagarna bidrar med erfarenheter och genomför.

Experten ägnar en huvuddel av sin arbetstid åt utvecklingsarbete medan det för deltagaren är något som förekommer som en mindre del eller t o m som undantagsfall. Deltagaren kommer också att bli påverkad av förändringen i sitt dagliga arbete medan experten sällan är det vilket gör att deltagarens perspektiv blir ett inifrån-perspektiv medan experterna har ett utifrån-perspektiv.



## Diskussion och slutsatser

I denna artikel har relationen mellan deltagares och experters roller i hälsofrämjande förändringsarbete analyserats. Den föreslagna modellen där man skiljer på rollerna som teknisk specialist, underlättare och förespråkare erbjuder vissa fördelar. Den reflekterar existerande uppfattningar och traditioner i organisationer och bland förändringsagenter.

Den tekniska specialistrollen kan återfinnas i många sammanhang t ex i komplext utvecklingsarbete där det är nödvändigt att skapa radikala visioner som är frikopplade från existerande verklighet. Den kan också återfinnas inom den medicinska traditionen där bedömning, behandling och utvärdering av utfall styrs hårt av den medicinska expertisen. Den är också ett allmänt naturligt inslag där specialistkunskaper erfordras som inte kan uppnås enbart genom arbetserfarenhet, t ex bedömning av långsiktiga hälsorisker vid arbetsplatsutformning.

Rollen som underlättare finns i den breda traditionen inom organisationsutveckling och i visionerna som ligger bakom lagstiftningen om demokrati i arbetslivet och att arbetstagare ska ha rätt att kunna påverka sin egen arbetssituation.

Förespråkarrollen är vanligen den som beskrivs i managementlitteratur om förändringsarbete, ett bra exempel är Kotter (1996), och ett viktigt inslag är att den oftast inte erbjuder mer än marginella förändringar beträffande fördelningen av inflytande i förändringsprocessen. Ledningen, eller ledningens företrädare är förändringsagent och sätter upp villkoren för förändringen.

Tabell 4 föreslår några ytterligare distinktioner mellan deltagare och olika experter. Deltagaren erbjuder expertkunnande om sitt eget arbete, med ett inifrån perspektiv från en person som kommer att påverkas av den planerade förändringen. Detta kan inte en expert ersätta i mer än begränsad omfattning.

Den andra viktiga skillnaden gäller den konkreta rollen i förändringen. Deltagaren har en unik roll i genomförandet av förändringar och detta är av stor betydelse så snart förändringen fordrar förändringar i beteende vilket oftast är fallet. Tvingande förändringar kan alltid genomdrivas av tekniska system eller ledningens makt men offensiva förändringar ibland anställda kan endast genomföras genom de anställdas egen motivation och fria vilja. Detta är också vanligtvis fallet i ansatser för att förbättra arbetssätt, arbetsförhållanden och långsiktig hälsa.

Baserat på Johannessens (1988) indelning av kunskap kan man också säga att medan ämnesspecialisten baserar mycket av sin kunskap på påståendekunskap förändras detta förhållande i de andra rollerna och förtroenhetskunskapen och färdighetskunskapen får betydligt större inflytande hos deltagarna.

Diskussionen ovan leder till en första slutsats att de grundläggande antaganden om hur förändring skapas kommer att påverka förändringsprocessen och möjligheterna att uppnå förbättringar beträffande arbetsförhållanden och för delaktighet. En förändringsagent med önskan att skapa bra arbetsförhållan-

den och arbeten med långsiktigt hälsofrämjande innehåll har en stor nytta av att vara medveten om och reflektera över de olika förändringsroller som finns, konsekvenserna av dessa, hur de relaterar till de syften och mål som finns med förändringsarbetet och hur förändringsarbetet kan organiseras beträffande ledningens roller, sin egen roll som expert och förändringsagent och deltagarnas roller som genomförare och ofta objekt för förändringen.

En andra slutsats handlar om att det finns ett behov i varje förändringsprojekt att diskutera de underliggande antagandena beträffande förändringsansatser med ledningen för verksamheten. Avgränsningen av förändringen och formuleringen av målen kommer att påverka förändringsansatsen, möjliga arbetssätt för förändringsagenten och möjligheterna och förutsättningarna för delaktighet.

En tredje slutsats är att det kan finnas behov för förändringsagenten att lära sig att arbeta på olika sätt utifrån den kontextuella situationen och de önskade resultaten av interventionen. Den tekniska specialisten på operativ nivå kan fungera i ett fall för att lösa ett konkret tekniskt problem men inte i ett annat, långsiktiga förändringar av inställningen till nödvändigheten av en god arbetsmiljö och goda arbetsförhållanden kräver en helt annan ansats. Att kunna byta fokus från teknisk lösning till förändringsprocess eller till mål med förändringen, att kunna arbeta på operativ, taktisk och strategisk nivå och att kunna lösa problem av teknisk, organisatorisk eller politisk/kulturell natur kanske alla är nödvändiga för att uppnå goda resultat ur ett generellt långsiktigt effektivitets- och hälsofrämjande perspektiv.

De olika alternativ som förts fram existerar mer eller mindre i en enstaka verklig förändringsprocess, och en förändringsagent och expert inom arbetsvetenskap tjänar på att vara medveten om och förberedd för att hantera detta.

Slutligen, inom arbetsvetenskap erbjuder delaktighet ett unikt och oersättligt kunnande, ett inifrån-perspektiv på arbete och förändring som inte helt kan ersättas. Deltagaren är en nyckelresurs under genomförandet av förändringar, något som experter sällan är.

## Referenser

- Arnstein, S. 1969, A ladder of citizen participation, *Journal of the American Institute of Planners*, July, 216-224.
- Blake, R. R., Mouton J. S. 1983 *Consultation, a handbook for individual and organizational development*, Addison-Wesley, Reading, Ma.
- Carballeda, G. and Daniellou F. 1997. Ergonomic contribution to organisational changes : a bottom up approach case study in a process industry, *Proceedings of the 13th Triennial Congress of the International Ergonomics Association*, Finnish Institute of Occupational Health, Tampere, 1: 34-36.
- Daniellou, F. and Garrigou, A. 1992, *Human Factors in Design: sociotechnics or ergonomics*, in M Helander and M Nagamachi (eds.) *Design for Manufacturability*, Taylor & Francis, London.
- Daniellou, F. 2001, Epistemological issues about ergonomics and human factors, in Karwowski, W.(ed): *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors*, p 43-36
- Dreyfus, H.L. and Dreyfus, S.E. 1986, *Mind over machine*, The Free Press, Macmillan New York.
- Eakin, J. M., 1992, Leaving it up to the workers: Sociological perspective on the management of health and safety in small workplaces. *International Journal of Health Services*, Vol 22 (4), 689-704.
- Eklund, J. 2000, Participation versus control, in ergonomics and quality management, in Podgorski, D. and Karwowski, W (eds.), *Proceedings of the second international conference Ergon-Axia 2000*, Central Institute for Labour Protection, Warsaw.
- Haims, M. C., and Carayon, P. 1998, Theory and practice for the implementation of "in-house" continuous improvement participatory ergonomic programs, *Applied Ergonomics*, 6, 461-472.
- Haines, H. M., and Wilson, J. R. 1998, Development of a framework for participatory ergonomics, *Health and Safety*

- Executive, Nottingham.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G., Wilpert, B., 1998 *Organizational participation - myth and reality*, Oxford University Press, Oxford.
- Imai, M. 1986, *Kaizen: The Key to Japanese Competitive Success*, Random House, New York.
- Imada, A. S. 1991, The rationale and tools of participatory ergonomics, in Noro, K., Imada, S. (eds.) *Participatory ergonomics*, Taylor & Francis, London, 30-49.
- Ingelgard, A. 1996, Introducing ergonomic changes using a learning strategy, in O Brown, Jr. and H W Hendrick, (eds.) *Human factors in Organizational Design and Management-V*, (Amsterdam: Elsevier), 465-470.
- Johannessen, K. S. 1988, Tankar om tyst kunskap. *Dialoger* (6), 13-28.
- Josefson, I. 1991, *Kunskapens former - det reflekterade yrkeskunnandet*, Carlssons, Stockholm.
- Karlton, J. 1996, *Förändringsprocessers egenskaper och utvärdering*, Avd för Industriell Arbetsvetenskap, Licentiatavhandling, LiU-Tek-Lic-1996:20, Linköpings universitet, Linköping.
- Karlton, J. 2004, Change processes and ergonomic improvements in Small and Medium Enterprises, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol 14 (2) 135-155
- Karlton, J., Eklund, J., Axelsson, J., and Ombäck, E. 1996, Införande av ISO 9000 i sex möbeltillverkande företag, *Träteknik* 19606055, Jönköping.
- Karlton, J., Eklund, J., Axelsson, J., and Rudolfsson, L. 1997, Förändringsprocessen vid införande av ISO 9000 i träföretag, *Träteknik* P 9712095, Jönköping.
- Karlton, J., Eklund, J., Axelsson, J. 1998, Working conditions and effects of ISO 9000 in six furniture-making companies: Implementation and processes, *Applied Ergonomics*, 4, 225-232.
- Karlton, J., Seigerroth, U., Eklund, J., Goldkuhl, G., and Lind, M. 1999, Process redesign and organizational change - towards the use of an integrated method, in Axelsson, Bergman and Eklund (eds.) *Proceedings from the International Conference on TQM and Human Factors - Towards successful integration*, Linköping, 53-58.
- Kotter, J., P. 1996, *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston.
- Limborg, H. J. 2001, *The Professional Working Environment Consultant - A New Actor in the Health and Safety Arena*, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol 11 (2) p 159-172
- Marcus, M. L. and Benjamin, R. I. 1996, Change agency, the next IS frontier, *MIS Quarterly*, December, 385-407.
- Medin, J. 2005, *Hälsa folkhälsa och intervention*, *Socialmedicinsk tidskrift*, 3, 198-209
- Neal, R., Hardt, D., and Patterson, R. 1997, *Next Generation Manufacturing - A framework for action*, Volume 1, NGM Project Office, Bethlehem.
- Noro, K. and Imada, S. 1991, *Participatory ergonomics*, (London: Taylor & Francis)
- Svensson, L.,(red). 2002, *Interaktiv forskning - för utveckling av praktik och teori, Arbetsliv i omvandling nr 2002:7*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Wilson, J. R. 1991, Participation - A framework and a foundation for Ergonomics?, *Journal of Occupational Psychology*, 64, 67-80.
- Wilson, J., R. 1995, *Ergonomics and participation*, in Wilson, J. R. and Corlett, E. N. (eds) *Evaluation of human work*, 2nd ed, Taylor & Francis, London, 1071-1096.
- Winter, H. A. 1989, *Anställdas deltagande i organisationsutveckling : en teoretisk och empirisk analys av förutsättningsarna för participation*, Doktorsavhandling, Linköpings universitet, Linköping.

## Noter

- <sup>1</sup> Delaktighet används här som generell begrepp och som en översättning av det engelska ordet participation. Begreppet innefattar flera dimensioner av aktivitet men även deltagande och medbestämmande samt därmed sammanhängande ansvarstagande.

## Summary in English

### Participants, experts and change agents in health-promoting interventions

The author has experiences from research projects aiming at improvements of wood-working companies' performance and ergonomics in their operations, assessments and action research. This paper comprises a reflection and an analysis of the different expert roles and the change process. Furthermore, the assumptions behind these roles and the change process should be discussed in the beginning and during the process. It may also be necessary for change agents to learn to adopt different roles in order to accomplish the change wanted

Keywords: expert, ergonomics, woodworking industry, change agent roles