

Preben H. Lindøe

# Aktører, arenaer og roller i bedriftsutvikling

## Erfaringer fra programmet Bedriftsutvikling 2000

Er det slik at forskere bør kombinere oppgaven som endringsagent i et bedriftsutviklingsprogram med en rolle der de også skal evaluere det samme program? Artikkelen drøfter erfaringer forskere fra det samme forskningsmiljø har hatt i et større programmet for bedriftsutvikling i Norge. I programmet ble det utviklet nye arenaer for dialog og erfaringsutveksling mellom bedriftsaktørene og forskerne. Forskerne møtte enkelte av utfordringene gjennom en nøye planlagt oppgave- og rollefordeling, mens de også møtte noen rollekonflikter som det var vanskelig å løse<sup>1</sup>.

### Innledning

Innen oppdragsforskning, som rettes mot utviklingstiltak i arbeidslivet, møter forskere gjerne forventninger om at de skal bidra med praktiske løsninger som forbedring av produksjonsprosesser, arbeidsmiljø, produktivitet etc. På samme tid er det underforstått at forskerne skal følge 'vitenskapelige' krav til arbeidsmetode og objektivitet ved dokumentasjon av de resultater som blir oppnådd. Oppdragsgivere ønsker å få tilgang til forskningsbasert rådgivning på samme tid som de tiltak det gis råd om, skal evalueres etter vitenskapelige kriterier. Nå er det ikke bare oppdragsgiverne som bidrar til at forskere står overfor en slik problemstilling. Forskere kan selv ha et faglig ståsted og preferanser som gjør at de lar seg engasjere, både som endringsagent og evaluator.

I forskningsprogrammet Bedriftsutvikling 2000 (BU 2000), som er det empiriske grunnlaget for de norske bidragene til dette temanummer av *Tidsskrift for Arbejdsliv*, er begge disse forhold til stede. Programmet ble utviklet gjennom rammeavtalen for bedriftsutvikling mellom Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) og Landsorganisasjonen (LO) i samarbeid med Norges forskningsråd, og det hadde som undertittel: »Idéstyrt produktivitetsutvikling og organisatorisk fornyelse i arbeidslivet«. I programnotatet trekkes de historiske linjer tilbake til Hovedavtalen fra 1935 og de første 'eksperimentelle' forsøk om bedriftsutvikling i Norge på 1960- og 1970-tallet. Her sies det at:

»...det er ønskelig at vi i dette programmet følger opp den 'direkte koplingen'

*mellom forskning og utvikling som har preget viktige deler av 'den norske tradisjonen' fra Askim og Samarbeidsprosjektet, og fram til dags dato» (Gustavsen & Mikkelsen 1993, 5).*

Et hovedmål med programmet var å:

*»....etablere og videreutvikle samarbeid mellom bedrifter og organisasjonsforskning slik at forskningen kan spille en mer aktiv og direkte rolle i utviklingsprosessen.«*

Ved å la seg engasjere, både som endringsagent og evaluator, påfører forskerne seg selv en dobbelt bevisbyrde. Overfor bedriftene må forskerne 'vise' at de kan bidra til endring, og overfor forskersamfunnet skal de kunne 'bevise' hva denne endring har bestått i (Karlsen 1991). Slike krav og forventninger kan føre forskerne inn i en rollekonflikt der deres legitimitet settes på prøve. Denne type rollekonflikt oppstod også i det nasjonale programmet som ble kalt 'Samarbeidsforsøket' på 1960-tallet. Lederen for programmet, Einar Thorsrud, forteller at kollegene ved universitetet mente at det han gikk igang med, ikke var forskning. »Gikk vi inn i dette her, så måtte vi avskrive akademisk respekt og karriere«, sier han (Teori i Praksis 1983, 310).

I denne artikkelen reises spørsmål om hva som kan skje når forskere påtar seg oppgaven å være både endringsagent og evaluator i det samme utviklingsprogram. For det første vil vi undersøke om dette fører forskerne inn i noen dilemmaer og hva disse eventuelt består i. For det andre spør vi om i hvilken grad kunnskap om og forståelse av oppgave- og rollefordeling mellom aktørene kan bidra til å håndtere disse utfordringene. Et forskningsprogram for bedriftsutvikling kan være komplisert

med programeiere, prosjektledelse, institusjoner, nærings- og bedriftsgrupperinger og arbeidstakere som befinner seg på ulike organisatoriske nivå. Det vil ikke uten videre være en klar forståelse av hvem aktørene er, hvem de representerer og hvilke relasjoner det er mellom dem ved gjennomføringen av tiltak. I slike program kan det også være sterke interesser som står på spill hos ulike interessenter som eiere, ledelse, ansatte og fagforeninger.

## **Teoretisk perspektiv**

Det teoretiske perspektiv for å kaste lys over denne problemstillingen velger jeg å hente fra 'aksjonsforskning'. Dette er en forskningstradisjon med stor bredde og med et betydelig nedslagsfelt (Reason & Bradbury 2001). For vårt formål er det naturlig å se på hvordan aksjonsforskning har blitt utformet innen den nordiske arbeidslivstradisjonen. Et historisk utgangspunktet kan likevel være den tysk-jødiske sosialpsykologen Kurt Lewin (1890-1947). Han så at idéene fra Scientific Management om høyere effektivitet, kostnadskutt og reguleringer omkring arbeidstid var nødvendige, men ikke tilstrekkelige betingelser for bedriftsutvikling. Lewin utfordret den endimensjonale tenkningen hos Fr. W. Taylor (1856-1915) og etterlyste et dypere innhold i forståelsen av arbeidet og modernisering av produksjonslivet gjennom »Die Sozialisierung des Taylorsystems«.<sup>2</sup> Allerede i 1919 skrev han en artikkel om forholdet mellom fabrikkdrift og gårdsdrift der han sår frøene til det som senere ble utviklet til aksjonsforskning. Kjernen i hans metode var å hjelpe folk til å se sitt arbeide som meningsfylt ved at de lærte noe ved måten de arbeidet på ('learning by doing') og ved en deltaker-demokratisk tankegang ('participative management'). Dem det angår må

tas med i 'eksperimentet' ved at de selv lærer å gjennomføre endringen. En av hans sentrale teser var at for å kunne forstå et system, må en søke å forandre det. Å stille en god diagnose bidrar ikke bare til å se hva som er problemet, men det skaper også et grunnlag og et engasjement for å finne en løsning gjennom handling (Weisbord 1990).

Med utgangspunkt i Lewins ideer snudde den 'sosiotechniske skolen' taylorismen opp-ned. En så ikke på teknologien eller produksjonssystemet som det determinerende for organisering av arbeidet. Gjennom intervensjoner kunne en påvirke relasjonene mellom folk (det sosiale systemet) og verktøyet eller teknikkene (det tekniske systemet). Dermed ble en opptatt av mønsteret av arbeidsoppgaver ('systemet') og ikke av enkeltoppgavene. Følgelig ble det arbeidsgruppen og ikke det enkelte individ som kom i fokus for endringsarbeidet. Dette førte til et paradigmeskifte innen ledelsestanken (Eijnatten 1993). Disse idéene ble brakt til Norge gjennom det tette samarbeidet som ble innledet mellom forskerne Emery, Trist og Thorsrud gjennom 'Samarbeidsforsøkene' på 1960-tallet (Thorsrud & Emery 1970). Ut fra den sosiotechniske tradisjon og Samarbeidsforsøkene kom den nye arbeidsmiljøloven i 1977 som et viktig 'biprodukt'. Loven fikk en ideologisk forankring i deltakerdemokratiet og vektleggingen på den direkte deltakelse.<sup>3</sup> Idéene fra Samarbeidsprosjektet om hva som var et godt arbeidsmiljø, ble offisiell målsetting gjennom arbeidsmiljøloven og særlig ved § 12 og § 14 (Lindøe et al. 2001).

Aksjonsforskningen i Norge gjennomløp flere faser, og den ble et virkemiddel til å kombinere intervensjoner for organisasjonssendringer med målene om produktivitetstøknning og demokratisering (Gustavsén

1990). En evaluering av norsk arbeidslivs- og aksjonsforskningen pekte på flere svakheter ved den norske praksis (NORAS 1991). Med utgangspunkt i evalueringen hevdet Sørensen (1992, 228) at aktivitetene hadde endring og ikke forskningsvirksomhet som det viktigste formål. Fra forskerhold ble det innrømmet at både graden av dokumentasjon og håndteringen av teori og metodedrøfting var en svakhet (Pålshaugen 1992, 248). I de senere år har flere fagmiljøer bidratt til en fornyet refleksjon omkring aksjonsforskning (Grønhaug & Olson 1995; Eikeland & Finsrud 1995; Kalleberg 1995; Greenwood & Levin 1998).

Den sentrale rolle aksjonsforskningen har spilt i BU 2000 viser at den har et godt feste i flere norske bruker- og forskningsmiljø. Mange av de forskningsmiljøer som lot seg engasjere i programmet stod i denne forskningstradisjon, og der Rogalandsforskning var en av syv forskningsmoduler. Det deltok omkring 60 forskere og omkring 100 bedrifter med tilsammen 3000 ansatte. I løpet av de seks årene programmet har løpt er det brukt nærmere 200 mill. norske kroner.

Toulmin (1981:101) sammenlikner synet på kunnskap med det å bruke briller:

*»We see the world through them to such an extent that we forget what it looks like without them: our very commitment to them tends to blind us to other possibilities.«*

En slik påminnelse kan være nyttig, også med tanke på en drøfting av kunnskapssynet i aksjonsforskning. Én måte å utvikle ny kunnskap på skjer gjennom en 'apparatkultur' (Slagstad 1994) som bygger på den instrumentelle fornuft der forskeren utvikler og anvender et 'måleapparat' som brukes i trygg avstand fra de fenomen som en vil undersøke. Forskere som *ensidig* er opptatt

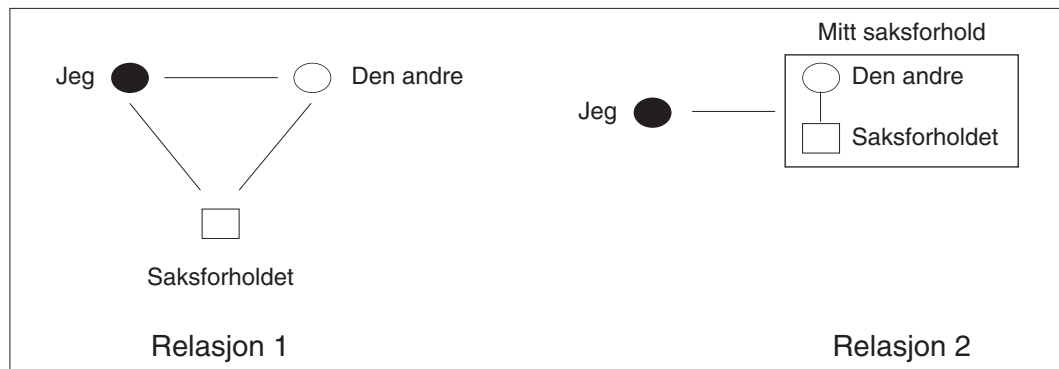
av å anvende survey og spørreskjema med tilhørende raffinerte statistiske analysemetoder representerer en slik 'apparatkultur'. Aksjonsforskning har hele tiden vært i opposisjon til at 'apparatkulturen' skal gi de eneste gyldige rammer for valg av metodeapparat. Derfor blir heller ikke empiriske data fra målinger og spørreskjema de eneste (eller beste) kilder til å utvikle meningsfulle begreper og kategorier for å forstå de fenomenen en undersøger. Vi finner motstykket til dette innen et 'humanistisk kunnskaps-syn' som legger vekt på at mennesket og de menneskelige relasjoner ikke kan fanges opp med et 'objektivt' apparat. Intervensjoner gjennom sosiale relasjoner må derfor beskrives gjennom 'subjektrelaterte termer' (Taylor 1998, 12) fordi mennesket er »forstående, kommuniserende og samhandlende« (Nerheim 1995, 16).

Det har vært hevdet at gapet mellom den instrumentelle fornuft, representert ved naturvitenskap og teknologi på den ene siden og humaniora på den andre siden nærmest har vært uoverstigelig (Snow 1960). Etter det store 'vannskillet' som dominerte debatten om kunnskapssynet på 1960- og 70-tallet<sup>4</sup> er forskere innen aksjonsforskning mer opptatt av å markere sammenhengen mellom 'teoretisk kunnskap' og 'kunnskap

i (Molander 1993) der poenget er å kombinere ulike former for kunnskapsproduksjon. Det innebærer på den ene siden at forskeren kan ha en distansert rolle der en anvender et vitenskapelige måleapparat. På den andre siden kan en samhandle og kommunisere med oppdragsgivere, brukere og andre aktører og delta i prosesser og aktiviteter som en skal undersøke og senere beskrive. En slik bred tilnærming stiller imidlertid både teoretiske og metodiske krav til forskeren og oppdragsgivere/brukere.

Forskerrollene i aksjonsforskning veksler mellom å være 'deltaker' og å være 'tilskuer' i forhold til utviklingsprosessen. På den ene siden skal forskeren bidra som deltaker i intervensjonen og på den andre siden skal han eller hun være tilskuer med den nødvendige kritiske distanse. Denne polariteten er et av de sentrale tema for den norske filosofen Hans Skjervheim (1996) som knytter sammen språket og samhandlingen mellom mennesker. La oss bruke et eksempel for å få fram hans anliggende. En av de ansatte i bedriften sier: »Vi har et arbeidsmiljøproblem«. Skjervheim peker på to fundamentalt ulike holdninger forskeren som 'subjekt' kan ha til dette utsagnet. Vi kan illustrere dette med to figurer som viser to ulike relasjoner.

Figur 1: 'Deltaker og tilskuer' – to ulike relasjoner



Tabell 1: *Aktiviteter og roller i aksjonsforskning*

Aktiviteter i intervensjonsprosessen	Idealisert rolle
Klargjøre roller under intervensjonen i samarbeid med oppdragsgiver/brukere	<i>deltaker</i>
Skape en arena for dialog for å legge til rette for kommunikasjon	
Bidra til læringsprosessen ved å gi tilbakemelding under intervensjonen	
Kritisk etterprøve forskningstema og problemstilling ved å opptre som 'Djevelens advokat'	<i>tilskuer</i>
Etablere og vedlikeholde et system for løpende evaluering/ monitoring av intervensjonen	
Evaluering og dokumentasjon i etterkant av intervensjonsprosessen.	

Relasjon (1) er en treleddet relasjon der 'Jeg' og 'Den andre' har et felles anliggende og deler det samme saksforhold, nemlig tanken på og samtalen om at »Vi har et arbeidsmiljøproblem«. I relasjon (2) konstaterer forskeren som et faktum og et saksforhold at 'Den andre' sier at »Vi har et arbeidsmiljøproblem«. Forskerens saksforhold blir da en konstatering og en objektivisering av den andres saksforhold. Vi får en to-leddet relasjon der den andres saksforhold blir 'innbakt' i jeg'ets saksforhold, men uten at det er noen relasjon til den andres subjekt. I det første tilfellet deler to subjekt en felles 'verden', mens de i det andre tilfellet er i hver sin 'verden'.

I dagliglivet omgås vi begge disse grunnholdningene, og det gjør den mellommenneskelige situasjon tvetydig. I dette ser Skjervheim samfunnsvitenskapene sine grunnlagsproblem. Han påviser hvordan trangen til å objektivere andre kan gjøre dem til 'kasus'. Skjervheims ankerfeste er at »ein kan prinsipielt ikkje objektivere seg sjølv«. Mot tendensen til objektivisering setter Skjervheim humanistisk tradisjon som kan føres tilbake til Sokrates og Platon og interessen for de etiske problem med betoningen mellom 'er' og 'bør'. Motsatsen til objektivering er å la

seg engasjere og å delta. Å være engasjert er en grunnstruktur i menneskets tilværelse. Vi kan ikke velge å være engasjert, men hva vi vil la oss engasjere i. Det gjelder også når andre velger for oss.

I intervensjonsprosessen er det en rekke ulike aktiviteter der forskeren dels kan være 'deltakende' i en samhandling med andre aktører og dels være en kritisk 'tilskuer' og observatør. Eksempler på slike roller er vist i tabell 1.

## Erfaringer fra BU 2000

Den problemstillingen som er reist i innledningen og som kan belyses ved hjelp av et teoriperspektiv fra aksjonsforskning kan utprøves på det empiriske materialet fra programmet BU 2000, nærmere bestemt den forskningsmodul der Rogalandsforskning deltok. I det følgende materialet presenteres erfaringene med tanke på hvilke hovedaktører som deltok i programmet, hvilke arenaer de opptrådte på og hvilke ulike roller de har spilt.<sup>5</sup>

## Hovedaktørene

Det var tre grupper av hovedaktører i BU

2000, nemlig oppdragsgiverne, bedriftene og forskerne fra Rogalandsforskning. 'Oppdragsgivere' for programmet var Norges forskningsråd og partene i arbeidslivet, gjennom samarbeidsorganet for LO og NHO når det gjelder bedriftsutvikling. I tråd med den skandinaviske tradisjon for aksjonsforskning skulle partssamarbeid i utviklingsprosessen være et fundament i programmet. En slik forståelse delte også Arbeidsmiljøfondet i NHO som etter hvert ble en viktig aktør på grunn av deres store finansielle bidrag. De hadde sin egen målsetting for å delta i programmet der hovedmotivet var å sikre at 'arbeidsmiljø' ble ivaretatt så godt som mulig. Arbeidsmiljøfondet ønsket å knytte arbeidsmiljøet til den hovedproblemstilling som Rogalandsforskning hadde trukket opp for sin modul. Det dreide seg om å studere hvordan en kunne integrere det beste i internasjonale ledelseskonsept og arbeidslivstradisjoner. Målsettingen bak dette var å videreutvikle bedriftsdemokratiet, det organisatoriske arbeidsmiljøet på samme tid som en kunne øke konkurranseevnen og trygge arbeidsplassene (Grønhaug & Hansen 2000). På et senere tidspunkt ble også Rogalandsforskning invitert til å levere inn en søknad til Arbeidsmiljøfondet om egenevaluering av sin egen forskningsmodul (Kvadsheim et al. 2001). På denne måten påtok Rogalandsforskning seg en to-sidig forpliktelse

overfor sine oppdragsgivere. Norges forskningsråd og LO/NHO forventet at partsamarbeid lå i bunnen av programmet, og Arbeidsmiljøfondet forventet at arbeidsmiljøtema ble ivaretatt i de enkelte prosjektene. Det var imidlertid ikke gitt at dette hang sammen med bedriftene sine målsettinger og forventninger til programmet.

'Bedriftsaktørene' omfatter to av de tre bedriftsnettverkene i modulen. Det ene het TESA og det var etablert allerede i 1957 omkring produksjon av landbruksmaskiner (Asheim og Pedersen 1998) der medlemsbedriftene var lokalisert fra Stavanger og sørover på Jæren. Det andre var Industrinettverket for Sunnhordland (IfS) som ble etablert i 1987 og der offshoreverftet Aker Stord spilte en sentral rolle. I modulen var det også med et tredje nettverk som ble kalt SYNERGI. Det hadde en annen karakter enn de to første, og det dreide seg ikke om intervensjoner i bedrifter, men om en kartlegging av hendelser knyttet til helse, miljø og sikkerhet i oljeindustrien. Vi holder derfor SYNERGI utenfor denne drøftingen. Et særtrekk ved de to første nettverkene er at de begge har et koordinerende og administrativt ledd som er organisert som aksjeselskap. De to nettverkene bestod av 13 bedrifter hver. Karakteristiske trekk ved Rogalandsforskning sin modul er vist i tabell 2.

'Forskerne' i Rogalandsforskning sin modul kom fra to ulike grupper som represen-

Tabell 2: *Karakteristikk av Rogalandsforskning sin modul i BU 2000*

Oppdragsgiver	NFR/HF-B/NHOs arbeidsmiljøfond
Programstruktur	Tre nettverk med tilsammen ca. 30 bedrifter
Organisering	Representanter for arbeidsmarkedsorganisasjoner, FoU-institutt, bedrifter og forskningsråd
Finansiering	Oppdragsgiver + bedriftenes egeninnsats. Tilsammen 24 mill. NOK + 3 mill. NOK til evaluering



terte ulike kulturer og forskningstradisjoner. Den første gruppen hadde lang erfaring med å delta i prosjekter i industrien. Deres styrke lå i å løse praktiske oppgaver i bedriftene med offentlig finansierte programmer som i stor grad var brukerstyrt. Resultatene fra arbeidet i enkeltbedrifter var imidlertid sjelden åpent tilgjengelige for andre, og forskerne publiserte i liten grad med tanke på den akademiske verden. Rekrutteringen til denne gruppen kom i stor grad fra erfarne medarbeidere fra næringslivet. Den andre gruppen bestod av forskere med samfunnsvitenskapelig bakgrunn. De arbeidet med offentlige programmer om politikkkutforming og evalueringsstudier for departement, fylker og kommuner. Resultater fra disse prosjektene ble normalt publisert som et ledd i en åpen kommunikasjonsprosess. Disse forskerne representerte den tradisjonelle 'forskerrollen' i programmet. Disse to fagmiljøene hadde i liten grad samarbeidet tidligere, og de stod også i en viss opposisjon til hverandre. Gjennom BU 2000 fikk de for første gang en mulighet til å samarbeide på et bredt plan og over lengre tid.

Aktivitetene i BU 2000 startet i 1995 og hovedtyngden av arbeidet i bedriftene ble gjennomført til og med 1998. Fram til høsten 2000 konsentrerte forskerne seg om analyse og dokumentasjon av erfaringene fra bedriftene. Evalueringen av hvordan arbeidsmiljøet ble ivaretatt ble påbegynt i 1997, og den ble først avsluttet høsten 2001. Det ble derfor en tidsforskyvning på godt og vel ett år fra Rogalandsforsknings modul i BU 2000 var avsluttet til evalueringen ble avsluttet. Evalueringsteamet utnyttet den innsikt og de erfaringer de som forskere hadde fått som utførende aktører i BU 2000. To av medlemmene i teamet hadde vært aktive som bedriftskontakter og tilretteleggere i IfS og TESA og de hadde derfor

meget god innsikt i de prosesser som hadde foregått internt i noen av bedriftene. I egenevalueringen ble det gjennomført fem omfattende casestudier fra IfS-nettverket med fokus på endringsprosessene i bedriftene og i hvilken grad arbeidsmiljøspørsmål ble integrert i utviklingsaktivitetene.<sup>6</sup> I disse studiene ble det anvendt et bredt metodisk opplegg med informantintervju, skriftlig materiale fra bedriftene, deltakende observasjon, rapporter fra IfS-nettverkskonferanser, interne Rogalandsforskning-notater og andre dokumenter fra arbeidet i BU 2000 (Kvadsheim et al. 2001).

## Arenaer

I Rogalandsforskning ble det i starten lagt vekt på å skape en felles forståelse om aksjonsforskning mellom aktørene fra de to gruppene, både som teoretisk og praktisk tilnærming. Det ble holdt arbeidsseminarer der både interne og eksterne forelesere deltok. Langsiktigheten i programmet og de økonomiske rammene gjorde det mulig å 'bygge bro' mellom de to forskningsgruppene i Rogalandsforskning. Det ble også etablert en felles arena mellom oppdragsgiverne og forskerne for evalueringen. Her ble det trukket inn en eksternt evaluator og etablert en referansegruppe for evalueringen. Denne arenaen viste seg å bli et viktig møtested for å skape en dialog mellom oppdragsgivere og forskere der evalueringprosessen ble løpende vurdert. Her kom også innspill fra den eksterne evaluator som hadde fått tildelt en rolle som 'faglig kvalitetssikrer'. Han tok opp til drøfting både teoretiske perspektiv og metodespørsmål i referansegruppen. Gruppen drøftet også hvordan sluttdokumentasjonen skulle utformes.

Det viste seg i praksis at programmets intensjoner om å integrere arbeidsmiljøet i bedriftsutvikling ble gjennomført svært for-

Tabell 3: *Karakteristikk av TESA og IfS*

	<b>TESA</b>	<b>IfS</b>
Historie og kontekst	Positive og negative erfaringer med Rogalandsforskning fra tidligere prosjekter. Behov for fornyelse etter bedriftenes eget ønske.	Ingen tidligere erfaring med Rogalandsforskning. Store forventninger med ønske om aktivitet som kunne gi økt mobilisering.
Hvem tok føringen?	Styret i TESA, men også de større bedriftene i nettverket.	Rogalandsforskning og den største aktøren, Aker Stord.
Strukturelle forhold	Selvstendige og fragmenterte bedrifter med divergerende interesser.	En stor aktør med en dominerende posisjon.
Tematisk innretning	I utgangspunkt orientert mot ledelseskonsepter, deretter åpent og overlatt til bedriftene.	Enighet om et felles konsept med hovedtema fra modulen. Felles metodeutvikling.
Konsekvenser	Initiering og valg skjedde nedenfra i enkeltbedrifter, men uten et felles tema.	Initiering og valg skjedde i enkeltbedrifter, men innenfor felles tema og metodebruk.

skjellig i de to nettverkene Dette henger sammen med nettverkens historie og den aktuelle situasjon de var i da BU 2000 startet. I IfS ble det gjennomført en prosess ved starten av samarbeidet der det ble etablert en felles forståelse mellom forskerne og alle bedriftene omkring mål og innhold i programmet. I TESA ble det ikke skapt en slik felles forståelse. Programskapernes, oppdragsgivernes og forskernes overordnede mål om partsmedvirkning og fokus på arbeidsmiljø ble tonet ned, og bedriftenes egne målsettinger og utviklingsbehov kom mer i forgrunnen. Disse forskjellene i tilnærming illustrerer et dilemma som kan oppstå i denne type utviklingsprogram som er styrt av en overordnet programfilosofi, på samme tid som de skal være brukerstyrt. I IfS lykkes forskerne i langt større grad å 'selge inn' programmets ideologiske målsettinger enn i TESA. Tabell 3 summerer opp de viktigste ulikhetene mellom de to nettverkene (Lindø 2000).

Det ble også utviklet nye 'arenaer for

samhandling' innen den enkelte bedrift, mellom bedriftene i nettverket og på modul-nivå mellom oppdragsgiverne og forskerne. Tema og problemstillinger om arbeidsmiljø og produksjonsprosesser er tradisjonelt blitt behandlet i ulike fora og via forskjellige kanaler i bedriftene (Lindø 2001a). Arbeidsmiljø saker har gjerne blitt behandlet på siden av den etablerte linjestructuren, som i lovforankrete organ som arbeidsmiljøutvalg (sikkerhetsudvalg) eller via verneombudenes (sikkerhetsrepresentanten) rolle. Denne plasseringen har vært en av årsakene til at arbeidet med helse, miljø og sikkerhet har vært preget av mangel på systematikk og kontinuitet (Kamp & LeBlanch 2001). Forskerne la vekt på å unngå denne 'sidevognseffekten' (Frick 1994) ved at det ble opprettet felles møtefora for kartlegging og behandling av bedriftsutviklings- og arbeidsmiljørelaterte saker. Gruppesamtaler, avdelingsmøter og før-jobb/etter-jobb møter ble introdusert i bedriftene. Her fikk de ansatte faste og re-



gelmessige anledninger til å ta opp problemer og forslag til forbedring av egen arbeids situasjon. Disse møtene tillegges stor vekt i oppfølgingen av både driftsmessige og arbeidsmiljørelaterte problem i bedriftene. De bidrog også til at mange forbedringsforslag ble fremmet, og at det ble skapt en dialog omkring dem. Dette bidrog også til å revitalisere Arbeidsmiljøutvalget og Bedriftsutvalget som samarbeidsorgan.

For forskerne i BU 2000 var det i utgangspunktet et sentralt poeng å skape en 'arena for dialog' mellom bedriftsaktørene i programmet, uavhengig av og forut for at det ble bestemt å gjennomføre en egevaluering. I IfS ble det gjennomført halvårslige fellessamlinger, kalt 'Forum for bedriftsutvikling', der ledere og tillitsvalgte vekslet med å presentere tiltakene som ble iverksatt i bedriftene. Gjennom plenumsdiskusjon og gruppearbeid fikk bedriftene tilbakemeldinger fra kolleger i de andre bedriftene og fra forskerne. Forskerne spilte en aktiv rolle som tilretteleggere av slike møtearenaer, mens iverksettingen av tiltak ble gjennomført av bedriftene selv. Bedriftsledelsen og tillitsvalgte/verneombudet fikk her en likeverdig posisjon og rolle for å presentere sine interne prosjekter og å drøfte dem.

## **Roller**

Utviklings- og forbedringsprosesser er sosiale og politiske prosesser som er avhengig av nøkkelpersoner med interesser og muligheter til å utfolde initiativ, handlekraft og engasjement i bedriftene (Kvadsheim et al. 2001). Prosessen formes av de aktører som deltar, deres kompetanse og interesser, samt de roller og oppgaver som disse påtar seg. Aktørene kan opptre som 'politiske agenter' for sine saker ved å sette navn på innholdet i tema de vil fremme ('naming') og ved å plassere dem inn i de sammenhenger

som omfattes av utviklingsprosessene ('framing'). De kan videre forhandle og inngå kompromisser som gjør det mulig å få gjennomslag for deres 'hertesaker' (Jensen 2001; Lindøe 2001b).

Ut fra et slikt sosialt og politisk prosessperspektiv (Clausen & Kamp 2001) var det viktig å fortløpende avdekke og stille spørsmål ved hvem som var nøkkelaktørene i utviklingsprosessene, hvordan disse oppfattes og fortolket prosessens innhold, og hvordan disse fortløpende ble gitt mulighet for å utøve innflytelse og påvirke prosessen. I den innledende fasen av BU 2000 var ansattes brede deltakelse av vesentlig betydning for prosessen, både med tanke på identifisering og valg av problemområder og forbedringsprosjekter. Etterhvert kom noen aktører i prosessen til å spille en mer vesentlig rolle. Kvadsheim et al. (2001, 125) viser til fem nøkkelaktører i forbedringsprosessene som i særlig grad kom til å utøve innflytelse. Disse er vist i tabell 4.

Evalueringen viste at forskerne spilte mange roller. Én slik rolle var 'arbeidsmiljørådgiver' med tanke på innholdet i utviklingsprosessene. Sammen med representanter fra LO og NHO og fra den største og førende bedriften i IfS nettverket, Aker Stord, reiste forskere rundt til bedriftene og presenterte total kvalitets-konseptet. Aker Stord hadde innført 'Total kvalitet' som et av sine sentrale ledelseskonsepter, og de ville gjerne se at deres underleverandører og andre lokale bedrifter tok i bruk det samme. Det ble arrangert egne møter og diskusjoner på bedriftene, hvor både ledelse, mellomledelse, tillitsvalgte, verneombud og ansatte var til stede. På disse møtene ble behovet og grunnlaget for å sette i gang en forbedringsprosess i bedriftene diskutert. Det ble lagt vekt på å presentere arbeidsmiljø som et likeverdig område med de øvrige aktuelle utviklingsområdene, både i bedriftene og på de faste

Tabell 4: Nøkkelaktører i bedriftene

Aktør	Deres bidrag
Forskerne	Initiere utviklingssamarbeidet og fungere som tilretteleggere for prosessene på nettverksnivå og bedriftsnivå. Kontaktperson i forhold til bedriftene med eksternt ansvar for oppfølging og faglig rådgivning.
Bedriftsintern tilrettelegger	Ansvar for den operative oppfølgingen av prosessen og kontaktperson inn mot nettverket og mot programmet.
Toppledelsen	Overordnede ansvaret for styring og oppfølgingen av prosessene i bedriften.
Tillitsvalgte	Gi prosessen en partsforankring og skape demokratisk legitimitet blant de ansatte. Delta i styringen og oppfølging av prosessene.
Verneombud	Bidra til at HMS ble ivaretatt som tema i prosessene.

samlingene. Forskerne tok også initiativ til å arrangere temakonferanser om systematisk arbeid med helse-, miljø og sikkerhet.

Tabell 5 viser seks ulike roller som forskerne måtte håndtere i programmet med tilsvarende krav til kompetanse (Lindøe 2000).

## Vurderinger av erfaringer

Utgangspunkt for denne artikkelen er at aksjonsforskning, som metodikk for intervensjon og evaluering opererer i et vanske-

lig 'terreng' der forskerne veksler mellom ulike roller i intervensjonsprosessen. Dette kan føre til at ulike ønskemål og forventninger bygges opp, både hos oppdragsgiver/bruker og i det forskningsmiljø som skal gjennomføre oppdraget. Hvilken lærdom kan vi da trekke ut av de erfaringer som er høstet i BU 2000?

Vårt første punkt dreier seg om aksjonsforskning som en legitim faglig tilnærming sett fra aktørenes side. Som det er pekt på i innledningen, så lå tradisjonen om aksjonsforskning til grunn for programmet.

Tabell 5: Roller og kompetansekrav for forskerne

Rolle	Kompetansekrav
Bedriftsutvikler	Faglig innsikt innen spesifikke områder der bedriftene trenger hjelp (organisering, produksjon, IKT etc.).
Tilrettelegger	Kunne legge til rette for arbeidsprosesser og møtesteder som gir rom og muligheter for endring og utvikling.
Prosesskonsulent	Være katalysator/konflikttemper for interne kommunikasjonsprosesser
Djevelens advokat	Stille riktige (og ubehagelig) spørsmål og håndtere ulike evalueringsmetoder
Formidler	Kunne skrive og formidle til ulike målgrupper
Prosjektleder	Kunne håndtere en kompleks prosjektorganisasjon

I BU 2000 ble det skapt nye arenaer for samhandling mellom aktørene. Innad i Rogalandsforskning var det i utgangspunktet ikke en felles forståelse omkring aksjonsforskning mellom aktørene. Gjennom arbeidet i programmet fikk forskergruppen fra samfunnsforskerne og bedriftsrådgiverne en anledning til å lære hverandre bedre å kjenne. Samfunnsforskerens 'teoretiske kunnskap' ble veiet mot rådgivernes 'kunnskap i handling'. Dette ble en positiv læreprosess for begge parter, og det skapte en større gjensidig respekt for hverandres faglige bidrag. Selv om bedriftene var mest opptatt av rådgivernes råd og innspill, så fikk de etterhvert større interesse også for forskernes 'teoretiske kunnskap'. Innad i de to nettverkene og overfor bedriftene var det ulik forståelse av både innhold og arbeidsform. Det hang også sammen med ulikhetene ved de to nettverkene (ref. tabell 3). Bedriftene var tilfreds med den hjelp og det påtrykk de fikk til å gjennomføre forbedringsprosjekter. Den samlede vurdering av BU 2000 (Oscarson 1999) påviser hvordan forskerne og konsulentene hadde kompletterende roller:

*»Forskara bedöms på det stora och hela positivt av företagen i jämförelse med konsulter. Detta betyder inte att forskare är »bättre konsulter« utan snarare att de, från företagsperspektiv, har en kompletterande roll«.*

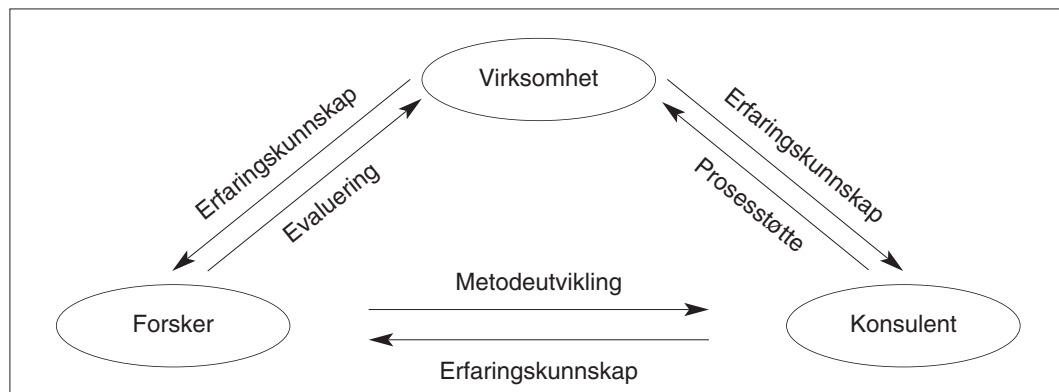
Erfaringene med aktørenes i Rogalandsforskning sin håndtering av ulike roller (ref. tabell 5) ble mere problematisk. Et eksempel på dette var kompetansen i teamet. De aktiviteter og tiltak som teamet selv var med å initiere og som de deltok i ble begrenset til den kompetanse som allerede var i det etablerte teamet. Dette omfattet i hovedsak tema omkring organisering av ar-

beidsprosesser, kvalitetsforbedring, styring av arbeidprosesser etc. I prinsippet kunne også annen kompetanse hentes inn, enten fra Rogalandsforskning eller fra andre fagmiljø. Dette ville imidlertid krevd en utvidelse av teamet eller en rokkering av medlemmene. En slik løsning ble ikke valgt. Sammensetning av teamet fra Rogalandsforskning ble derfor en begrensning for de utviklingstema som ble håndtert i bedriftene. Utviklingstiltakene ble lokale og begrensede, og de førte ikke til større endringer knyttet til teknologi, markedsutvikling og strategi.<sup>7</sup>

Når en påtar seg en rolle som tilrettelegger for en intervensjonsprosess, må en også være forberedt på å håndtere endringsprosesser der det kan oppstå ulike konflikter og 'spill om interesser'. Det kan kreve en kompetanse som prosesskonsulent der en fungerer som en katalysator for prosessen uten selv inngå i denne (Schein 1987). Er ikke en slik kompetanse tilstede i teamet, kan en bruke en referansegruppe og/eller rådgiver som knyttes til teamet.

Vi kan illustrere denne problemstillingen ved et eksempel. I en av bedriftene ble forskerne kjent med at det var betydelige samarbeidsproblemer knyttet til en av mellomlederne. Mange arbeidstakere gav en utilsørt kritikk av lederens manglende evne til kommunikasjon og kritikkverdige atferd. Bedriften var imidlertid et familieforetak der denne lederen var en av eierne og broren var daglig leder. Det var vanskelig for forskerne å ta opp det nevnte problemet, og de valgte derfor å 'overse' dette. Fristelsen til å omgå problemet kunne også rettferdiggjøres ut fra program-filosofien. Den bygget på partsmedvirkning som forente en 'top-down'- tilnærming (ledelsen) med en 'bottom-up'- tilnærming (ansatte og tillitsvalgte). Det førte til at en i mindre grad var opptatt av mellomlederens rolle.

Figur 2: Arbeidsdeling og synergi i prosjekt



Også i andre bedrifter ble mellomledelsen 'uteglemt', dårlig informert eller i liten grad trukket med. Dette forsterket mellomlederens motstand mot endringsprosesser som de mente kunne true deres posisjon og arbeidsoppgaver. Denne type problemer er et kjent fenomen innen organisasjonsutvikling og de oppstod også under Samarbeidsforsøkene (Bolweg 1976).

Forskerne kom heller ikke unna det dilemmaet som Skjervheim har satt søkelys på. I den grad forskerne lot seg involvere i bedriftens interne saksforhold og gikk aktivt inn for å bidra til en løsning gjennom ulike tiltak, så ble de selv 'deltakere' i endringsprosessen. Når andre kolleger i forskerteamet skulle påta seg rollen som 'tilskuer' ved bevisst å stille seg utenfor det samme saksforhold var det vanskelig å bli altfor kritisk til kolleger, av tiltak som ble iverksatt og av mulige effekter. Hensynet til egen institusjonen og de bedriftene en fortsatt skulle samarbeide med spilte også inn. Etter at programmet var ferdig skulle Rogalandsforskning fortsatt samarbeide med bedriftene i nettverkene.

Hensikten med støtten til bedriftene gjennom konsulentrollen var å bidra som 'deltaker' i det endrings- og utviklingsar-

beidet de selv skal gjennomføre. Forskerens rolle var å tilrettelegge for monitorering og evaluering av de samme tiltakene. På denne måten prøvde en å få til en arbeidsdeling mellom bedriften, konsulent og forsker. Det innebar et »trekantforhold« mellom de tre aktørene der alle tre skulle høste et utbytte av samarbeidet slik det er skissert i figur 2.

Å få til en kritisk refleksjon over egen praksis krevde at det ble avsatt tid og at det ble gitt en anledning til dette. I IfS-nettverket ble det gitt rom for en slik kritisk refleksjon umiddelbart etter besøkene. Bedriftene i dette nettverket lå i en reiseavstand der det tok to timer med hurtigbåt og noe lenger tid med båt og bil til og fra bedriftene. Gjennom den lange intervensjonsperioden i bedriftene ble det etablert en praksis der forskerne bevisst brukte reisene til å utveksle erfaringer og synspunkter seg imellom for sin egen læring.

Å formidle erfaringer fra utviklingsarbeidet stilte forskerne overfor flere utfordringer. En oppgave var å gi umiddelbar tilbakemelding ved gjennomføring av tiltakene i et språk som arbeidstakerne kjente seg igjen i. En helt annen oppgave var å gi en godt begrunnet faglig formidling og dokumenta-

sjon i en populærvitenskaplig form. For det tredje skulle de gjennomføre en vitenskapelig rapportering etter de krav som forskersamfunnet stiller.

I en tidlig fase av programmet fikk Rogalandsforskning applaus av oppdragsgiverne, og en ble holdt fram som 'den beste i klassen' fordi en tidlig klarte å etablere tre nettverk av bedrifter. Tilsammen omfattet de tre nettverkene nesten halvparten av det samlede antall bedrifter i BU 2000. Dette førte til stor aktivitet og ressursbruk i bedriftene der også mye 'forskertid' ble bundet opp. Mot slutten av programperioden opplevde forskerne en økende etterspørsel, særlig fra forskningsrådet etter vitenskaplig rapportering.

## Oppsummering og konklusjoner

Erfaringene fra Rogalandsforsknings modul i BU 2000 viser at det å være endringsagent i en intervensjonsprosess og på samme tid å være evaluator kan føre forskerne inn i noen dilemmaer. Vi kan oppsummere disse erfaringene og knytte dem til våre tre nøkkelbegrep, nemlig aktørene og relasjonene mellom dem, de arenaer som etableres under intervensjonen, og de ulike roller forskerne kan innta på disse arenaer.

I relasjonen mellom *hovedaktørene* er det viktig at det teoretiske og metodiske grunnlaget for aksjonsforskning gjøres eksplisitt tidlig i designfasen og før tiltakene iverksettes. Forskerne bør gjøre rede for hva deres bidrag kan være og hvordan de vil delta, både under intervensjonsprosessen og i dokumentasjonsfasen. Oppdragsgiverne bør også klargjøre sine forventninger til forskerne under intervensjonen og hvordan tilbakemelding og dokumentasjon av arbeidsprosessen og resultater bør skje. Ved å gjøre grunnlaget og rammene for aksjons-

forskning eksplisitt bidrar begge parter til en legitimering av arbeidsformen overfor bedriftsaktørene. Disse vil, naturlig nok, være mest opptatt av den praktiske nytte de kan trekke ut av intervensjonen for sin egen del. Bedriftene må gi forskerne muligheter til arbeide slik at de kan trekke noen generaliserbare erfaringer ut av de tiltakene som iverksettes.

Gjennom en legitimering av aksjonsforskning kan en også begrunne hvorfor og hvordan forskeren bør inngå i en dialog med brukere og andre aktører. Forskerne må også få aksept på å bruke et vitenskapelig 'måleapparat' for å fange opp endringer og effekter av tiltak som er satt i verk. Dette kan inkludere ulike metoder og kombinasjoner av kvantitativ og kvalitativ datainnsamling. Dersom det ikke er tilstrekkelig aksept for en slik kombinasjon av arbeidsmetodikk, kan det føre til vansker, både ved tiltaket som iverksettes og ved evaluering og dokumentasjon av tiltaket.

Det er viktig å bygge gode relasjoner mellom aktørene ved å klargjøre de organisatoriske rammer omkring intervensjonen. Det gjelder både hvem som er interessenter i programmet, hvilken rolle ulike aktører har, og hvilke faser i intervensjonen de opptrer som 'deltaker' og 'tilskuer'. En forståelse av det institusjonelle rammeverk aktørene fungerer i og relasjonene mellom dem er viktig for at forskerne skal kunne forstå og definere sin egen rolle. Det kan være ulike syn på om evaluering skal være en integrert del av intervensjonen, eller om den skal fungere som et selvstendig korrektiv med en annen forankring og rapportering enn den som gjelder for intervensjonen. Dette får innvirkning på hvilken selvstendighet forskerne får og hvem de skal rapportere til. Når forskere opptrer både som endringsagent og evaluator, og når de kommer fra det samme miljø kan uklarhet

omkring rollene bli forsterket. Selv om en forsøker å trekke klareste mulige grenser mellom intervensjon og evaluering, kan det oppstå lojalitetskonflikter og moralske dilemma mellom de kolleger som skal ivareta de ulike rollene. I så fall stiller dette enda strengere krav til klarhet og ryddighet omkring design og organisering av arbeidet.

Innen aksjonsforskning og evaluering kan det oppstå uenighet om hvordan virkninger av et tiltak kan dokumenteres og 'måles'. I utgangspunktet bør det være en felles forståelse eller konsensus mellom oppdragsgiver/programmer og brukere om hvordan dokumentasjon fra programmet skal skje. Fra et forskningssynspunkt kan ikke-intenderte virkninger av et tiltak og uforutsette utfall gi nyttig lærdom. Programmerere og de bevilgende myndigheter ser helst at tiltaket gir de forventede resultater. Dette legger i utgangspunktet opp til en forventning om at forskerne skal beskrive suksesshistorier. For et oppdragsforskningstilbud som er avhengig av nye bevilgninger, kan det føre forskeren opp i et moralsk dilemma om hvilken historie som skal fortelles (Lindøe 1998).

Aksjonsforskning, som også skal inkludere evaluering, stiller krav til formidling i tråd med det kunnskapssyn som er lagt til grunn. Forskeren må utvikle en 'flerspråklig' med tanke på ulike målgrupper. Forskersamfunnet forventer dokumentasjon i tråd med hva som er vitenskapelig innenfor den forskningstradisjonen en tilhører. For andre brukergrupper vil formidlingen kunne variere fra umiddelbar og direkte tilbakemelding til prosjektledelse, oppdragsgivere og brukere, til populærvitenskaplig publisering.

Vi kan trekke to konklusjoner fra programmet BU 2000 som samler de positive og negative erfaringene. Den første og positive erfaring er knyttet til bedriftens are-

na. En viktig lærdom fra Rogalandsforsknings modul i BU 2000 er at aksjonsforskning som tilnærming til bedriftsutvikling kan bidra til at det bygges tillit mellom bedrifter, forskere og rådgivere. Dette kan skje ved å skape arenaer for gjensidig kommunikasjon og samhandling, både innad i bedriftene og mellom bedriftene i et nettverk. Ved å etablere nye arenaer som ikke domineres av det etablerte maktforholdet i bedriftene kan en finne nye arbeidsformer og nyskapende tiltak innen bedriftsutvikling. I det nye og fleksible arbeidsliv der mange av de etablerte mønstre forsvinner er det å etablere slike arenaer for partene mer nødvendig enn noen gang.

Den andre og mer kritiske lærdommen er knyttet til den 'ytre arena' med evaluering og erfaringsoverføring fra bedriftene. Erfaringene fra BU 2000 viser at å håndtere de ulike rollene innen samme miljø er problematisk. Dette henger sammen med flere forhold. Torvatn og Rolfen (1998) påviser hvordan evaluering av programmer som ligger i skjæringspunktet mellom politikk og utvikling lett blir et rituale framfor læring. Forskeren kan ende opp som advokat for tiltakene som settes i verk. De blir moderne skaldediktere ved at de identifiserer seg med oppdragsgiverens problemstillinger. Guba & Lincoln (1989) kaller dette for 'managerialism'. Sejersted (2000) påviser hvordan rådgiverrollen kan bli en manipulator for større effektivitet.

For å møte disse utfordringene kan det være hensiktsmessig å etablere et 'treparts-samarbeid' innenfor kunnskapstradisjonen fra aksjonsforskningen, men med en klarere 'arbeidsdeling' enn det som har vært praktisert innen aksjonsforskning. På den ene siden er det nødvendig med bedrifter som gir rom for forskere som kan delta i et 'naturlig eksperiment' og vurdere/evaluere effekter og resultater. På den andre siden kan bedrif-



tene trenge faglig støtte og råd fra dyktige konsulenter, som også aksepterer forskernes rolle. Det betyr at også rådgivernes arbeidsmetodikk kan trekkes inn i vurderingene. En slik arbeidsform krever tillit og en god dialog mellom aktørene. Bedriftene som blir berørt skal ha innflytelse på hva som gjøres til gjenstand for evaluering, hvilke metoder som velges og hvordan data blir tolket og anvendt. Fra forskernes side representerer dette en posisjon mellom, på den ene siden å være en nøytral 'tilskuer' og på den andre siden å være aktiv 'deltaker' i intervensjonen som iverksettes. Hovedrollen som endringsagenter tillegges konsulentene.<sup>8</sup>

I denne artikkelen har jeg forsøkt å gi et innsyn i evalueringsprosesser som jeg og flere kolleger på ulike måter selv har vært en del av. Dette har gitt oss ny innsikt og kunnskap, men også en vilje til å være åpen, både overfor egne erfaringer, overfor kolleger og overfor dem som har krav på innsyn i forskningsprosessen. Åpenhet gjør oss også sårbare, noe som i seg selv kan være truende. Det bør likevel være et kjennetegn ved enhver forskningsprosess.

## Noter

1. Artikkelen bygger på Rogalandforskning sin egenevaluering av programmet BU 2000, finansiert av Arbeidsmiljøfondet i NHO. Arbeidet støtter seg også til forskningsprogrammet »Arbeidsfellesskapet – hemmende eller fremmende for nyskaping i næringslivet« som er finansiert av Norges forskningsråd.
2. Essay i 1920 i tidsskriftet *Praktischer Sozialismus*, (4), 5-36.
3. For en grundigere behandling, se artikkelen av Kåre Hansen i dette nummer.
4. Dette var tema for den såkalte positivisme-striden som fulgte etter Skjervheims mastergradsavhandling *Objektivismen og studiet av mennesket* (1959). Han argumenterte her for at naturvitenskapens skille mellom subjekt og objekt ikke lar seg overføre til de humanistiske vitenskapene.
5. Andre erfaringer fra programmet presenteres i andre artikler i dette nummer av *Tidsskrift for Arbejdsliv* og i annen dokumentasjon fra programmet. Se Grønhaug & Hansen 2001.
6. Det ble kun utført casestudier i IfS-nettverket for å få et mest mulig enhetlig grunnlag for sammenlikning mellom bedriftene, men også fordi problemstillingene knyttet til integrering av arbeidsmiljø i bedriftsutvikling viste seg å være mest relevant for bedriftene i dette nettverket.
7. Dette er det tatt hensyn til i det nasjonale programmet som avløste BU 2000. Det heter 'Verdiskaping 2010' og er planlagt å løpe fra 2001 til 2010.
8. En videre utdyping av dette tema skjer i artikkelen 'Fallgruver i følgeforskning' i *Tidsskrift for Samfunnsforskning* nr.1, 2002.

## Referanser

- Asheim T. & Pedersen G. K. (1998): TESA – a development Coalition within a Learning Region, i Gustavsen & Ennals (red.): *Work Organisation and Europe as a Development Coalition*, Amsterdam, John Benjamins Publ. Company.
- Bolweg, J. F. (1976): *Job Design and Industrial Democracy*, Leiden, Martinus Nijhof Social Science Division.
- Clausen, C. & Kamp, A. (2001): Forandringer i arbeidslivet – mellom læring og politikk i *Tidsskrift for Arbejdsliv* årg. 3, nr. 2, p. 73-94.
- Eijnatten, F. M. (1993): *From Autonomous Work Groups to Democratic Dialogue and Integral Organisational Renewal. 40 years of Development and Expansion of the Socio-Technical System Design Paradigm*, Eindhoven, Eindhoven University of Technology.
- Eikeland, O. & Finsrud, H. D. (1995): *Research in Action. Søkelys på aksjonsforskning*, Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.

- Frick, K. (1994): *Från Sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete*, Stockholm, Arbetslivscentrum.
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (1998): *Introduction to Action Research*, London, Sage Publications.
- Grønhaug, K. & Olson, O. (1995): *Towards an Understanding of Action Research*, Gøteborg, School of Public Administration.
- Grønhaug, K. & Hansen, K. (2000): *Medvirkning, læring og konkurransevne*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Guba, E. & Lincoln, Y. S. (1989): *Fourth Generation Evaluation*, London, Sage Publications.
- Gustavsen, B. (1990): *Strategier for utvikling av arbeidslivet*, Oslo, TANO.
- Gustavsen, B. & Mikkelsen, L. (1993): *Bedriftsutvikling 2000. Idestyrt produktivitetsutvikling og organisatorisk fornyelse i arbeidslivet*, Oslo, Norges forskningsråd.
- Jensen P. L. (2001): Arbeidsmiljø, teknologisk utvikling og arbeidsmiljøspesialistens rolle, i O. Broberg & C. Clausen (red.): *Arbeidsmiljø og teknologisk utvikling, Nye strategier og perspektiver*, København, Arbeidsmiljørådets Service Center.
- Karlsen, J. I. (1991): Action Research as Method: Reflection from a Program for Developing Methods and Competence, in W. F. Whyte (ed.): *Participatory Action Research*, London, Sage Publication.
- Kalleberg, R. (1995): Action Research as Science and Profession in the Discipline of Sociology, in S. Toulmin og B. Gustavsen (eds.): *Beyond Theory: Changing Organizations Through participative Action Research*, Amsterdam, John Benjamins.
- Kamp, A. & Blanch, K. Le (2000): Integrating the Management of Occupational Health and Safety and Environment – Participation, Prevention and Control, in K. Frick og P. Langaa Jensen (eds.): *Systematic Occupational Health and Safety Management – perspectives on an international development*, Oxford, Elsevier.
- Kvadsheim, H., Lindøe, P. H. & Hansen, K. (2001): *Arbeidsmiljø i bedriftsutvikling*, Skarnes, Compendius Forlag.
- Lindøe, P. H. (1998): Kampen om suksesshistorien i N. F. Christiansen, A. E. Hansen & N. Møller (red.): *Arbejdet under forandring – forandring af arbejdet*, pp. 303-319, København, Nordisk Ministerråd, TemaNord.
- Lindøe, P. H. (2000): Endringsagenter og forskere. Erfaringer fra bedriftsutvikling gjennom nettverk i *Norden i verden og verden i Norden*, pp. 431-458, København, Nordisk Ministerråd, TemaNord.
- Lindøe, P. H. (2001a): *Arbeidsmiljøforbedring – et spørsmål om å i-scenesette og i-talesette?*, Stavanger, Rogalandforskning.
- Lindøe, P. H. (2001b): Arbeidsmiljø og bedriftsutvikling – Et begrepsmessig og historisk rammeverk, i H. Kvadsheim, K. Hansen & P. H. Lindøe: *Arbeidsmiljø i bedriftsutvikling*, Skarnes, Compendius Forlag.
- Lindøe, P. H., Karlsen, J. E. & Lie, T. (2001): *Et nordisk grep på arbeidsmiljøregulering? Organisering og bruk av virkemidler i de nordiske land*, København. Nordisk Ministerråd, TemaNord.
- Molander, B. (1993): *Kunnskap i handling*, Gøteborg, Bokforlaget Daidalos.
- Nerheim, H. (1995): *Vitenskap og kommunikasjon*, Oslo, Universitetsforlaget.
- NORAS (1991): *Evaluering av norsk arbeidslivs- og aksjonsforskning*, Oslo, NORAS.
- Oscarson, B. (1999): *BU 2000 Slutsatser frå en utvärdering*, Oslo, Norges forskningsråd.
- Pålshaugen, Ø. (1992): Aksjonsforskning: En nyttig vitenskap? i *Tidsskrift for samfunnsforskning*, nr. 33, pp. 231-251.
- Reason, P. & Bradbury, H. (2001): *Handbook in Action Research*, London, Sage.
- Schein, E. H. (1987): *Process Consultation. Its role in organisation development*. Reading, Mass., Addison Wesley.
- Sejersted, F. (2000): Managere og konsulenter som manipulatorer, i Francis Sejersted: *Norsk idyll*, Oslo, Pax Forlag.
- Skjervheim, H. (1996): *Deltakar og tilskodar og andre essays*, Oslo, Aschehoug.

- Slagstad, R. (1994): Skiftende fronter, i *Vårt Land*, 20. desember.
- Snow, C. P. (1960): *The two Cultures*, Cambridge, University Press.
- Sørensen, Aa. B. (1992): Aktionsforskning om og i arbeidslivet, i *Tidsskrift for samfunnsforskning*, nr. 33, 213-230.
- Taylor, C. (1998): *Autensitetens etikk*, Oslo, Cappelen Akademiske Forlag.
- Taylor, F. W. (1911): *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Row.
- Teori i praksis (1983): *Festskrift til Einar Thorsruds 70-årsdag*, Oslo, Tanum Norli.
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1970): *Mot en ny bedriftsorganisasjon*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Torvatn, H. & Rolfsen, M. (1998): Rituale eller læring? Evaluering i skjæringspunktet mellom politikk og utvikling, i T. Nilsen (red.): *Mot et bedre arbeidsliv – en IFIM antologi*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Toulmin, S. (1981): *Foresight and Understanding*, Connecticut, Greenwood Press.
- Weisbord, M. R. (1990): *Productive Workplaces*, San Francisco, Jossey-Bass.

**Preben H. Lindøe** er dr.ing. ved Rogalandsforskning, Stavanger.  
e-mail: preben.lindoe@rf.no