

Beteckning: _____



Institutionen för Pedagogik, Didaktik och Psykologi

Delaktighet vid ett arbetsmöte
- en teoriinriktad utvärdering av
ett mötesverktyg

Jeanette Nilsson
Januari 2006

D-uppsats i pedagogik
10 poäng

Hälsopedagogiska programmet
Handledare: Maud Söderlund
Examinator: Peter Gill

Abstrakt

Nilsson, J. (2006). Delaktighet vid ett arbetsmöte – en teoriinriktad utvärdering av ett mötesverktyg. Hälsopedagogiska programmet, Institutionen för Pedagogik, Didaktik och Psykologi, Högskolan i Gävle.

En av de mest grundläggande förutsättningarna för folkhälsan handlar om att skapa delaktighet i samhället. OPERA, som är ett mötesverktyg, syftar till att skapa delaktighet genom att deltagarna gemensamt kommer fram till lösningen i en kreativ process. Arbetsmöten är vanligt i organisationer och det finns många tillfällen då deltagare konstaterar att mötet inte genererar i något. För att kunna utveckla och anpassa pedagogisk praktik är det viktigt att ha förståelse för hur människor upplever sin omvärld. Syftet med studien är att ta reda på om och i så fall hur deltagarna upplever delaktighet vid ett arbetsmöte som använder OPERA-metoden, samt att se hur teorierna bakom metoden realiserar i utförandet. Undersökningen utgår från en teoriinriktad ansats som avser att beskriva, tolka och förklara utvärderingens resultat. Studien innefattar en observation av ett arbetsmöte där sex av de 32 deltagarna intervjuas. De olika faserna i OPERA framkom i arbetsmötet och metodens grundtankar genomsyrade observationen och deltagarnas utsagor. Samtliga intervjupersoner upplevde delaktighet i arbetsmötet och följande fem teman visar hur de upplevde sin delaktighet. Känsla av att kunna påverka och skapa tillsammans, känna gemenskap, känna engagemang, känna sig trygg och våga komma till tals samt att dela med sig och känna sig behövd.

Nyckelord: Delaktighet, arbetsmöte, OPERA-metoden, teoriinriktad utvärdering

Keywords: Participation, meeting, OPERA-method, theory-based evaluation

Förord

I höstas började jag att arbeta som Amanuens på Högskolan i Gävle och i tjänsten ingår det att färdigställa en D-uppsats, tills januari. Detta gjorde mig en smula ställd då jag hade planerat att skriva uppsatsen på halvfart och bli färdig i juni. Efter att ha planerat om min tid kom jag fram till att jag gör så gott det går.

Det har varit tungt att skriva själv och vissa dagar har jag undrat om det är värt tiden. Men känslan för mig att få avsluta denna uppsats och att jag faktiskt satt på oppositionen när kursen var slut, är för mig obeskrivlig. Vill passa på att tacka mina opponenter Anna och Gabriella samt min examinator Peter. Tack för att ni hjälpte mig att göra min uppsats ännu bättre. Maud, som varit min handledare, hade jag inte klarat mig utan, du har varit ett stort stöd. Tack för att du har varit så tillgänglig och lättsam.

Redan vid första mötet med Ingrid, som arbetar för konsultföretaget Innotiimi, fick jag en känsla av att detta kommer att gå bra. Vill framföra ett stort tack till alla på Innotiimi, men framförallt till Ingrid och Rolf, som både har lagt ned tid och engagemang för att underlätta mitt arbete. Jag hade inte kunnat önska mig något mer utav er och jag hoppas att ni kan dra nytta av studien.

Om jag stått inför valet att skriva denna uppsats igen hade jag inte tvekat. Denna tid har gett mig fler erfarenheter, mer kunskap och nya kontakter. Jag känner mig nu redo att gå vidare, avsluta mina studier och skaffa mig nya erfarenheter i arbetslivet.

Tack till alla er som funnits vid min sida under höstens gång, det betyder enormt mycket.

Jeanette Nilsson

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
2. BAKGRUND	2
2.1 DELAKTIGHET	2
<i>Begreppet delaktighet</i>	2
<i>Framväxten av delaktighet</i>	2
<i>Betydelsen av delaktighet i organisationer</i>	3
<i>Förutsättningar för delaktighet</i>	3
<i>Grad av delaktighet</i>	4
<i>Motiv och engagemang till delaktighet</i>	5
<i>Delaktighet i grupparbete och möten</i>	6
2.2 ARBETSMÖTEN OCH METODER	6
<i>OPERA</i>	7
<i>Faserna i OPERA</i>	7
<i>Teorin bakom metoden</i>	8
2.3 UTVÄRDERING	9
<i>Teoriinriktad utvärdering</i>	9
2.4 TEORETISK REFERENSRAM	10
3. PROBLEMFÖRMULERING	12
3.1 SYFTE.....	12
<i>Frågeställningar</i>	12
4. METOD	13
4.1 TEORIINRIKTAD ANSATS.....	13
4.2 UTVÄRDERINGSSTRATEGI	13
4.3 DATAINSAMLING.....	13
4.4 UNDERSÖKNINGSGRUPP	15
4.5 GENOMFÖRANDE.....	15
4.6 TRANSKRIBERING OCH ANALYS.....	16
4.7 RELIABILITET OCH VALIDITET	17
4.8 ETISKA STÄLLNINGSTAGANDEN	17
5 RESULTAT OCH ANALYS	19
5.1 SAMMANFATTNING AV OBSERVATIONEN.....	19
5.2 SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUERNA	19
5.3 HUR TEORIERN BAKOM METODEN REALISERADES I UTFÖRANDET	23
5.4 RESULTATET KOPPLAT TILL REFERENSRAMEN	24
6 DISKUSSION	26
6.1 METODDISKUSSION	26
6.2 RESULTATDISKUSSION	28
6.3 ÖVRIG DISKUSSION.....	31
6.4 AVSLUTANDE DISKUSSION	32
7 REFERENSER	33

Bilagor

Bilaga 1 – Missivbrev

Bilaga 2 – Intervjuguide

Figurer

Figur 1 - De fem teman som beskriver fenomenet delaktighet vid ett arbetsmöte.

Figur 2 - De fem teman som beskriver fenomenet delaktighet vid ett arbetsmöte kopplat till Freires teori.

1. Inledning

Möjligheten till inflytande och delaktighet är av stor betydelse för människor och deras upplevelse av livskvalitet. Det handlar om att kunna påverka sina egna och andras handlingar, beteenden, normer och värderingar. En av de mest grundläggande förutsättningarna för folkhälsan handlar om att skapa delaktighet och inflytande i samhället (FHI, 2002). Freires (1972) teori om frigörande pedagogik handlar om att alla människor har rätt att aktivt medverka i skapandet av sin egen kultur och värld. Han menar att det är endast genom ”verklig” kommunikation som mänskligt liv kan få mening (ibid.). Bristen på delaktighet gör att människor kan få svårt att förstå beslut som någon annan har fattat (Thelander, 2003). I en kunskapssammanställning skriver Theorell (2003) att delaktighet på arbetsplatsen är så pass viktig och har en så stor hälsofrämjande effekt att det borde satsas mer resurser på att utveckla denna. En ökad delaktighet hos personalen samvarierar med ett större engagemang, minskad sjukfrånvaro, ökad effektivitet och att arbetsklimatet ändras i riktning mot ökad tolerans och öppenhet (Persson & Karlsson, 1994).

Hur skapar vi då delaktighet i arbetsorganisationer? Delaktighet är något som kan tillämpas på många olika sätt i en organisation och denna studie har valt att fokuseras på delaktighet vid ett arbetsmöte. Möten existerar i stort sett i alla organisationer och en hel del arbetstid går åt till möten. Bjerlöv (2002) menar att det finns allt för många tillfällen då deltagarna konstaterar att mötet inte genererade i något. Visst finns det organisationer som har ett väl fungerande system, men hur ska fler kunna åstadkomma det i praktiken? Konsultföretaget Innotiimi har utvecklat ett mötes- och processverktyg, OPERA, som syftar till att involvera alla deltagarna, som gemensamt ska komma fram till en lösning, i en snabb och kreativ process (Mantere & Slåen, 2001). För att kunna utveckla och anpassa pedagogisk praktik är det viktigt att ha förståelse för hur människor upplever sin omvärld. Genom en teoriinriktad utvärdering vill denna studie ta reda på om och i så fall hur deltagarna upplever delaktighet vid ett arbetsmöte som använder verktyget OPERA, samt hur teorierna bakom metoden realiserar i utförandet.

2. Bakgrund

Bakgrunden utvecklar de begrepp och fenomen som används i uppsatsen och kapitlet inleds med begreppet delaktighet och dess betydelse för organisationer. Därefter ges en beskrivning av ett par metoder som kan användas vid ett arbetsmöte, med fokus på verktyget OPERA och vad en teoriinriktad utvärdering syftar till. Kapitlet avslutas med referensramen som innehåller Freires tankar om frigörande pedagogik.

2.1 Delaktighet

Begreppet delaktighet

Delaktighet är ett mångtydigt begrepp och kan belysas på en mängd olika sätt (Wolwén, 2000). Det finns en hel del forskning om delaktighet och handikappade men denna studie fokuserar på delaktighet i arbetslivet. I Stora svenska ordbok (1996) finns en definition på delaktighet; ”aktiv medverkan, att någon medverkar i något eller har vetskap om något.” En mer generell definition av begreppet är att ”de som är berörda av en fråga får möjlighet att ge sina synpunkter, och att dessa synpunkter beaktas i samband med att frågan hanteras.” (Diltschmann, Flack & Krafft, 2000, s 43). Listan med begreppsförklaringar kan göras lång och Sashkin (1976) uttrycker denna mångfald i begreppet på följande sätt:

”There are at least several different types of participation as well as different methods of participation. To lump all of these under a the general rubric of ‘participation’ is asking much of already overextended research models” (ibid. s.76).

Wiberg (1999) menar att delaktighet varken är en känsla eller något individen kan ”bli” i motsvarighet till att bli informerad, utan delaktighet är en uppsättning relationer och förhållningssätt. Begreppet beskriver människors förhållningssätt till sina arbetsuppgifter, framförallt engagemanget och självständigheten i åtagandet. En ökad grad av engagemang och en större självständighet tyder på ökad delaktighet. En ledares uppgift är bland annat att skapa rätt förutsättningar för delaktighet och anpassa ledarskapet till den nivå av delaktighet där personalen befinner sig för ett aktuellt åtagande (ibid.). Även Diltschman, Falck och Krafft (2000) framhåller att personen inte blir delaktig utan gör sig delaktig.

Framväxten av delaktighet

Forskning kring delaktighet tog sin början i USA under 1930-talet då *Human Relation*-rörelsen upptäckte att företagets resultat i stor utsträckning berodde på hur människorna trivdes i arbetet. Under 60 och 70-talet kom Sverige till insikt, för att kunna utveckla och effektivisera produktionen måste en arbetsorganisation kunna nyttja och utveckla de anställda. Möjligheterna till inflytande sågs som ett demokratiskt mål i sig (SAN, 1997). Under det kommande decenniet blev de svenska arbetsplatserna mer demokratiska men under 90-talet skedde en förändring, de anställda upplevde att det hade mindre möjligheter att påverka (Theorell, 2003). Den politiska viljan till att öka de anställdas inflytande över sitt arbete framgår av lagen om medbestämmande (SFS, 1976). Folkhälsoinstitutet, FHI (2002) anser att en av de mest grundläggande förutsättningarna för folkhälsan handlar om delaktighet och

inflytande i samhället. Det fjärde målområdet inom folkhälsan berör arbetslivet och även där presenteras vikten av att personalen känner delaktighet och inflytande över sitt arbete. Att ha kontroll, delaktighet och inflytande över sitt arbete ses som förutsättningar för att skapa en hälsofrämjande arbetsmiljö och det är faktorer som tillhör de grundläggande villkoren (ibid.).

Betydelsen av delaktighet i organisationer

Idag sker det mycket förändringar inom arbetsorganisationer och det ligger i företagets intresse att gå med vinst, vilket ofta leder till att företagsledningen försöker effektivisera för att öka produktiviteten (Baumgartel & Mann, 1952). Wilpert (1978) menar att det är framförallt inom två områden där delaktighet används som medel för att i någon mån förbättra verksamheten i organisationer, nämligen som medel för ökad effektivitet och produktivitet, samt som medel för utveckling och förändring. Det kan handla om att de anställda konsulteras om sina åsikter till att de själva genomför en förändring. Delaktighet kan även ses som ett mål i sig (Paldanius, 1999; Winter, 1989). En studie av Coch och French (1948a) visar att genom att få de anställda delaktiga, utan någon större förändring i arbetsprocessen, höjs arbetstillfredsställelsen signifikant. Ett annat fältexperiment visar att arbetstillfredsställelsen kan öka i en arbetsgrupp genom att ge arbetstagarna större frihet att fatta beslut och ta ansvar (Morse & Reimer, 1956). Om personalen mår bra och känner en hög arbetstillfredsställelse så kommer de inte bara ha en högre närvaro på arbetet utan även producera mera (Coch & French, 1948b).

Förutsättningar för delaktighet

Delaktighet har två grundläggande villkor, först måste individen ha ett inflytande över målet och för det andra måste målet förmedlas i ett växelspel mellan självständiga individer (Wiberg & Stemma, 1988). Allen, Lucero och Van Norman (1997) visar på vikten av att medarbetarna stödjer och accepterar de projekt som genomförs inom företaget. Delaktighet är indirekt förenat med hur personen utför en viss uppgift, beroende på hur målen accepteras (ibid.). För att skapa delaktighet i arbetet förutsätts, att det finns möjlighet till handlingsutrymme och att personalen har kontroll över sin arbetsituation (Karasek & Theorell, 1990).

Precis som många andra förhållningssätt är delaktigheten även förankrad på den emotionella nivån (Janebrant, 2000). Delaktighet är en ”tyst kunskap” och den utvecklas genom erfarenheter som individen får tillgång till genom att agera. Just därför kan inte delaktighet utvecklas genom traditionell undervisning, det är nämligen ett nytt sätt att tänka i den miljö personen gjort erfarenheten. Delaktigheten är en systemföreteelse¹ som bara aktiveras i en kontext med relevanta kännetecken. Systemegenskaperna rör individens sätt att bete sig i relationer, exempelvis till arbetsuppgifter och andra människor. Det går bara att få grepp om dessa egenskaper i det sammanhang där de aktiveras vilket återges i följande citat (ibid.).

”Delaktighet, självvalda åtaganden och engagemang för gemensamma uppdrag är ett förhållningssätt som är förankrat på det mänskliga psykets emotionella nivå. För att utveckla delaktigheten i en arbetsgemenskap krävs vissa erfarenheter och dessa kan bäst tillhandahållas genom ledarskap. Med

¹ Systemegenskapen aktiveras hos en individ i relation till ett system och det är inte säkert att den kan föras över till andra system (Janebrant, 2000)

delaktighet lägger den enskilde individen till ytterligare en aspekt till sin identitet och kan ingå som en del i ett integrerat system.” (Janebrant, 2000, s176).

Grad av delaktighet

I en studie av Coch och French (1948b) jämförs fyra grupper av anställda i en förändring, med olika grad av delaktighet, allt från ingen till hög. När arbetarna deltog i en grupp där det inte gavs möjligheter till delaktighet blev resultatet, hög personalomsättning, bristande samarbete och aggression mot ledningen. När samma grupp återfick möjligheten att vara delaktiga återfann de med lätthet sin tidigare effektivitet. De kom fram till att graden av delaktighet är direkt proportionerlig med produktivitet och tillfredsställelse (ibid.).

Enligt Janebrant (2000) utgör kompetens, engagemang och samverkan delaktighetens tre dimensioner. Kompetensen handlar om förmågan att integrera, engagemanget är ett mått på viljan att integrera och samverkan anger integrationens riktning. Det sistnämnda kan illustreras som en trappa där första steget är att ta kontakt. Nästa steg är mera riskfyllt då delar av personen exponeras genom kommunikation. Tredje nivån handlar om att samarbeta, att ge och ta emot hjälp. Den högsta nivån av socialt samspel är samverkan. Det kan handla om ett gemensamt uppdrag som de anställda är ansvariga för och varje deltagare måste då inse att samverkan med människor, som är annorlunda än sig själv, är givande.

I dessa dimensioner utvecklas delaktigheten i tre nivåer; acceptans, motivation och ansvarstagande (Janebrant, 2000). Acceptans är det första steget och infinner sig när individen godkänner det uppsatta målet (ibid.). En förutsättning är att medarbetaren är självständig, det är endast den individ som har inflytande och ser möjligheter i situationen som kan uppträda självständigt (Wiberg & Stemma, 1988). För att utveckla acceptans hos medarbetaren bör ledaren påverka genom information (Franzén, 1996). En ledning som ger snabb, effektiv och relevant information visar att medarbetarna har ledningens förtroende och förväntas ta eget ansvar och initiativ (ibid.). För att motivation ska uppstå krävs det att medarbetaren känner meningsfullhet, att individen bidrar till ett angeläget värde av stimulans och att personen kan påverka sin situation (Janebrant, 2000). Motivation handlar om individens vilja att utföra en handling och grundas på tre förutsättningar; att målet upplevs som tydligt, en önskan att vilja nå målet och en tro på att målet är möjligt att nå. Bristen på motivation kan bero på att någon av de nämnda förutsättningarna saknas (Wiberg & Stemma, 1988). Det är bara individen själv som kan aktivera sin motivation, däremot kan ledaren skapa förutsättningar som bidrar till att öka medarbetarens vilja. Motivationen är individens vilja att aktivt genomföra sina åtaganden i arbetet och när medarbetaren ser sina arbetsuppgifter som en del av helheten i organisationen och vill bidra till att uppnå framgång, övergår motivationen till att bli ansvarstagande (ibid.).

Delaktighet är ett mångtydigt begrepp och det kan vara särskilt svårt att uppskatta när en tillfredställande grad av delaktighet har uppstått (Wolvén, 2000). Det finns mycket forskning kring korrelationer men däremot inte något erkänd beprövad metod för att mäta graden av delaktighet. Detta gör att det kan vara komplicerat att mäta om tillräcklig delaktighet råder i företagets olika processer (ibid.). Vissa forskare menar

dessutom att begreppet är så värdeladdat att viss forskning och dess rapportering kan ha påverkats (Locke & Schweiger, 1979).

Motiv och engagemang till delaktighet

En större motivation visas hos de medverkande som ingått frivilligt i ett projekt. Delaktighet som är byggt på frivillighet uppfattas alltså som mer positivt än ofrivillig delaktighet (Dilschmann, 1996). Vasina (1998) menar att ett ansvarstagande gentemot organisationen samt ett inre engagemang är en förutsättning för delaktighet. Människor kan engagera sig på två olika sätt, antingen genom interna eller externa vägar (Argyris, 1998). Det externa uppstår om medarbetaren har låg kontroll över sin situation, desto mindre makt arbetstagaren har, ju mindre engagemang genereras. Arbetsgivaren måste uppmuntra till internt engagemang om den anställde ska ha möjlighet att ta mer ansvar över sitt eget bestämmande. Det är endast via ett inre engagemang som medverkan leder till delaktighet och det enda sättet att skapa ett inre engagemang är att involvera de anställda när mål och arbetsmetoder ska definieras (ibid.). Det är viktigt att medarbetaren känner sig delaktig i initiativet till en förändring för att nå framgång i arbetet (Brulin & Nilsson, 1997). Personer som har ett inre kontrollfokus² och ett behov av att utvecklas, passar bättre i förhållanden som bygger på delaktighet (Allen, Lucero & Van Norman, 1997). Det betyder att motivet till att vara delaktig till stor del beror på hurvida projektet är förmånligt eller står i vägen för deltagarens intressen (ibid.). Personer med inre kontrollfokus gör bäst ifrån sig i situationer som kräver hög delaktighet och tvärtom, personer med låg kontrollfokus presterar bättre i situationer med låg delaktighet (Furnham, 2005).

Det har visat sig att ledningen i ett företag ofta har bristande förståelse för varför de anställda inte tacksamt vill engagera sig när tillfälle ges (Kanter, 1983). En utgångspunkt som många arbetsgivare har i samband med delaktighet är att de anställda förväntas ha viljan att delta om det genererar i något positivt för dem. Det är dock rimligt att anta att medarbetare inte alltid strävar efter en vinstmaximering vilket innebär att delaktighet inte kan tas förgivet (ibid.). Det har visat sig problematiskt att hitta en jämvikt mellan de anställdas delaktighet och en ledningen som har ett auktoritärt förhållningssätt (Winter, 1989). I praktiken har svårigheterna ofta gällt att etablera ett allmänt engagemang bland de anställda. De anställdas attityder till och vilja att engagera sig, samt formerna för deras engagemang utgör kritiska aspekter (Lischeron & Wall, 1974; Von Otter, 1983)

Det är många arbetsgivare som tror att problemen i företag försvinner i och med att medarbetarna görs delaktiga men Winter (1989) påpekar att det krävs mycket mer än så från organisationens sida. De handlar ofta om två orsaker till varför arbetsgivare ofta misslyckas med att implementera delaktighet. Dels kan det handla om orealistiska förväntningarna och dels om brister i strategins tillämpning, alltså att starta och leda delaktighetsprocessen. Det finns också arbetsgivare som hävdar att medarbetarnas medverkan i beslutsfattande leder till sämre effektivitet i form av fördröjningar och fler möten som inkräktar på den produktiva arbetstiden. Ibland kan det även vara svårt för arbetsgivare att, på kort sikt, försvara ett delaktigt arbetssätt ur en ekonomisk synvinkel (ibid.). En avlärnning av medarbetares traditionella förhållningssätt och utveckling av ett nytt som kan bli bas för delaktigheten är inte

² Människor med ett inre kontrollfokus upplever sig kunna kontrollera vad som sker i högre grad än människor som har ett yttre kontrollfokus.

möjligt att få till stånd i kursform. Det måste implementeras genom ledarskap som visserligen kan läras genom en kurs, men det krävs även medvetna insatser från ledningens sida för att skapa delaktighet (Janebrant, 2000).

Delaktighet i grupparbete och möten

För att en verksamhet ska fungera på ett bra sätt krävs det att alla anställda känner sig delaktiga (Nyström & Wallén, 2004). Det är även viktigt att det finns forum där de vardagliga konflikter, som uppstår på en arbetsplats, kan diskuteras. Ett problem, vid arbetsmöten, är att många deltagare inte förmår göra sig hörda vilket lättare leder till att de hamnar i bakgrunden i mötet (ibid.). En studie av White och Lippitt (1960) har jämfört konsekvenserna av ett demokratiskt respektive auktoritärt ledarskap i smågrupper. I gruppen med demokratiskt ledarskap bestämdes handlingslinjerna gemensamt i motsatts till gruppen med det auktoritära ledarskapet där ledaren bestämde allt själv. När ledaren lämnade rummet i den auktoritära gruppen sjönk arbetsgraden från 52 till 16 procent till skillnad från den demokratiska gruppen som bara sjönk 4 procentenheter, från 50 till 46 procent (ibid.). Lawrence & Smith (1955) påpekar att det centrala i frågan om delaktighet är om en grupp har makt och möjlighet att nå fram till ett beslut. När så är fallet blir gruppen mer effektiv än om det bara är ett diskussionsforum. Även Bennett (1955), kom fram till att gruppbeslut, och inte enbart en diskussion av problemet, spelar en stor roll för att höja sannolikheten för aktiv handling. Alla som deltar i ett arbetsmöte har ett eget ansvar att vara aktiva i sitt deltagande men även ett ansvar att bidra till andras delaktighet (Gustavsen, 1990). En deltagare ansvarar alltså för att få fram sin åsikt men även att bidra till att andra får fram sin (ibid.). Nyström & Wallén (2004) menar att möteteknik är något som ofta försummas idag och det är en kunskap som har stor betydelse för känslan av medbestämmande i yrkeslivet.

2.2 Arbetsmöten och metoder

Det är många som tillbringar en stor del av sin arbetstid på arbetsmöten (Christerson & Levihn, 2000). Möten sker dagligen på arbetsplatser och de flesta är spontana och tillfälliga (Nyström & Wallén, 2004). I denna studie ligger fokus på möten som är planerade. Det finns olika tillvägagångssätt att genomföra ett arbetsmöte på och det finns många möten där deltagarna konstaterar att det inte resulterade i något. Mötet följer ofta ett mönster som blivit standard på arbetsplatsen. Det är någon som meddelar något viktigt och eventuella frågor och kommentarer får ventileras (Björlov, 2002).

Det finns olika metoder för hur ett arbetsmöte ska genomföras och det är inte alltid självklart att användare måste välja en av dem, utan många gånger kan metoderna komplettera varandra. Open Space Technology (Owen, 1997) är en ganska välanvänd metod. Den kan användas i stora eller små grupper, på längre eller kortare möten (½ till 3 dagar). Det är en metod där deltagarna tar fullt ansvar för att, utifrån ett tema och de faktiska utgångspunkter som finns, samtala om angelägna frågor, problem eller idéer. Metoden används för att skapa system för lärande, delaktighet och medskapande, lösa komplicerade problem, göra strategiska planer, bygga nätverk och utveckla nya produkter och tjänster (ibid.).

OPERA är ett annat verktyg, som används i arbetsmöten, och det är detta förfarandesätt som utvärderas i denna studie. Metoden handlar framförallt om att uppnå en gemensam åsikt genom dialog ”*OPERA bygger på en dialog och inte en*

diskussion som till exempel Open Space gör...” (Lysell, Telefonsamtal). Dialogen är ett ideal, som innebär att de kommunicerande parterna betraktar varandra som jämbördiga och är inriktade på att omskapa sin förståelse av samtalsämnet (Wilhemsson & Döös, 2002). I en diskussion handlar det om att vinna stöd för sin egen uppfattning vilket ofta gör att det inte är så lätt att vara både kritiskt sanningsenlig och öppen för andras argument (Senge, 1995). Till skillnad från diskussion har dialogen ett fritt meningsutbyte mellan individerna. Genom dialogen får deltagarna tillgång till en mängd olika åsikter och erfarenheter som inte går att tillgodogöra sig på egen hand. Dialogen gör att det blir en synergieffekt, deltagarna bygger på varandras resonemang och idéer så att slutresultatet blir större än vad den enskilda deltagaren själv kan komma fram till. Gruppen använder dialogen för att belysa svåra frågor från flera olika håll. Alla deltagare gör observationer som de sedan delar med sig av och samtalar kring. Därigenom kan deltagarna ta del av varandras erfarenheter och kunskaper och når därmed längre i samverkan än vad varje enskild individ skulle klara på egen hand (ibid.). Även samverkansavtalet (FAS 05, 2005) belyser vikten av dialog på arbetsplatsen och att det är betydelsefullt att alla har möjlighet att framföra sina åsikter.

OPERA

Under 1980-talet kom Helin och Gustafsson (Gustafsson, Telefonsamtal) överens om att arbetsmöten i organisationer behövde utvecklas och bli mer effektiva. De började utveckla de olika faserna i OPERA genom att experimentera med deras dåvarande kunder i Finland. Till en början upptäckte de att metoden var för komplicerad för att förstå för utomstående och efter att ha experimenterat så kom de fram till kärnprocessen OPERA (ibid.). Syftet med OPERA är att deltagarna gemensamt kommer fram till lösningen och på så sätt förankras vid den (Mantere & Slåen, 2001). Mantere och Slåen beskriver metoden som ett effektivt mötes- och processverktyg som skapar tydliga mål, delaktighet och starka åtaganden³ i en snabb och kreativ process. Vidare menar de att deltagarna snabbt får en gemensam syn på den fråga som behandlas samtidigt som de blir delaktiga på ett djupare plan. De påstår att metoden involverar alla människor i processen och att den frigör deltagarnas energi (ibid.). Nedan följer en beskrivning av de olika faserna i OPERA och hur dessa genomförs enligt Mantere och Slåen (2001).

Faserna i OPERA

O – Omedelbara egna tankar

I den första fasen ges utrymme för omedelbara egna tankar. Alla formulerar sina tankar utifrån den frågeställning som ställs. Detta görs antingen skriftligt eller mentalt och sker under tystnad.

P – Parets tankar

Gruppen delas in i par och paren presenterar tankarna för varandra vilket görs utan kritik och med aktivt lyssnande. Gemensamt kommer paret fram till 2-4 förslag som antecknas på A4 papper. Om gruppen är stor så paras paren ihop till grupper om fyra där paren presenterar sina förslag för varandra och grupperna kommer sedan överens om 2-4 förslag.

E – Exponera

³ Starka åtaganden syftar till att deltagarna känner sig förankrade i resultatet, vilket i sin tur gör att deltagarna tar ansvar i den kommande processen.

Alla papper med förslag exponeras på en arbetstavla, varje par eller grupp presenterar och motiverar sina förslag och de övriga lyssnar aktivt utan att kritisera.

R – Rangordna

Nu rangordnas förslagen genom att paren får 3-5 markeringar var som de gemensamt får lägga på de olika förslagen (bara en markering får sättas på de egna förslagen).

A – Arrangera

De förslag som fått flest röster hamnar högst upp, de lappar som har liknande innehåll blir till ett och de förslag som inte fått några röster tas bort men kommer ändå med i dokumentationen som görs efteråt.

Mantere och Slåen (2001) menar att valet av mötesdeltagarna kan vara avgörande och att metoden fungerar oftast som bäst när det finns en naturlig blandning. Chefen eller den mest inflytelserika beslutsfattare bör delta, då blir det lättare att komma till ett slutgiltigt beslut. Experterna, de som är sakkunniga inom området och förverkligarna, de som omsätter lösningen i praktiken, bör också delta. Innan arbetsmötet formuleras en fråga och det är den som sedan behandlas under arbetsmötet. Frågan ger riktning åt arbetet och påverkar slutresultatet (ibid.).

Teorin bakom metoden

När OPERA-metoden utvecklades var den första upptäckten i utvecklingsarbetet att den idéproducerande- och bedömandefasen i ett möte skulle skiljas från varandra, först idéerna sedan kritiken (Mantere & Slåen, 2001). I och med detta märkte Mantere och Slåen (2002) att deltagarnas kreativitet ökade vilket i sin tur ökade antalet förslag. Bakom upptäckten fann de att människor behöver en känsla av trygghet för att kunna producera nya tankar. De såg att direkt kritik eller rädsla resulterar i att många blir tysta under mötet. Nästa varseblivning var att det lönar sig att omvandla den direkta kritiken till en urvalsprocess. Deltagarna fick bara välja ett begränsat antal av sina egna förslag vilket innebar att de blev tvungna att aktivt ta ställning till de andras tankar. Enligt Mantere och Slåen (2001) resulterade då mötet i en god och positiv atmosfär eftersom det inte slösas någon energi till att kritisera de förslag som inte passar in i sammanhanget. Nästa iakttagelse var att det lönar sig att kombinera individuelltarbete med grupparbete. Under den individuella fasen får ingen yttra sig utan var och en formulerar sina egna tankar i lugn och ro. Mantere och Slåen (2001) upptäckta att det innovativa med metoden var att använda arbetspar mellan det individuella skedet och behandlingen i storgrupp. De menar att nyttan med ett par är att alla blir aktiverade, att det är lättare att tala om sina tankar för en person än för hela gruppen och att när paret framför sina tankar blir det parets idéer, inte individens vilket leder till att ingen behöver stå ensam (ibid.).

Mantere och Slåen (2001) anser att styrkan i OPERA baseras på några grundtankar. Den första handlar om att deltagarna ska komma fram till en gemensam uppfattning, som är förankrad och relativt snabbt uppbyggd. De menar att processen ofta är effektivare än en grundlig utredning. Vidare beskriver det att OPERA-metoden utgår ifrån att det inte finns något rätt eller fel, det finns bara olika uppfattningar och en bra lösning fås genom att kombinera de bästa sidorna, då en ny syntes skapas. Mantere och Slåen (2001) skriver att det är viktigt att frågan som gruppen ska jobba utifrån är en öppen fråga, vilket visar på ett förtroende till att deltagarna är kompetenta att lösa

problemet. De menar att frågan inte bör innehålla ett varför⁴, det ska inte finnas något entydigt svar på frågan utan syftet är att samla ihop människors subjektiva syn på saken (ibid.).

2.3 Utvärdering

Det finns många meningar om vad syftet med en utvärdering är, Karlsson (1999) skriver att det är ett debatterat begrepp och pekar på att det inte är entydigt, vare sig som i teori eller praxis. Det är vanligt att utvärdering uppfattas som en fråga om att mäta likheter och skillnader mot fastställda standards eller mått på ett objektivt sätt där resultatet formuleras i siffror. Det finns dock en gemensam nämnare för utvärdering, dels innebär det att uttala och värdera ett omdöme, samt att systematiskt arbeta för att skaffa ett så bra underlag som möjligt (ibid.). Utvärderingsforskare som House (1990) och Schwandt (1998) utmanar bilden av den objektiva måttstocken och menar att även mer svårfångade kriterier kan ligga till grund för en utvärdering. De företräder en mer ”kvalitativt” inriktad utvärdering, det kan röra sig om intuitiva och underförstådda kriterier som berörda intressenter och utvärderare använder när de tolkar och bedömer.

Interaktiv utvärdering är ett mönster som utvecklats under 80- och 90-talen och som lyfter delaktighet (Cronbach et al., 1981). Shadish och Fuller (1994) argumenterar för att större delaktighet hos deltagarna ökar resultatets relevans för intressegrupperna och därmed användningen av utvärderingen. Jerkedal (2005) menar att det borde vara ett etiskt krav att de som berörs av utvärderingen också ska ha inflytande över den. Engagemang bidrar till att göra utvärderingen mer allsidig, vilket gör den bättre (ibid.).

Teoriinriktad utvärdering

Teoriinriktad utvärdering har många utövare och teoretiker vilket gör att beskrivningarna varierar. Birckmayer (2000) menar att syftet är att försöka finna ut huruvida teorierna som ett program bygger på realiserar i utförandet. Detta försöker utvärderaren åstadkomma genom att få en tydlig och detaljerad bild av både en teoretisk och en faktisk händelsekedja (Weiss, 1997). Strävan är att kunna fastställa hur och varför ett program har lyckats eller misslyckats och om händelseförloppet skett enligt förväntningarna. Med hjälp av en teoriinriktad utvärdering går det även att upptäcka om metoden/programmet fallerar och i så fall hur för att sedan kunna åtgärda detta (ibid.).

Dahlöf (1989) var med och utvecklade den svenska inriktningen av teoriinriktad utvärdering. Något senare ansåg Franke-Wiberg och Lundberg (1980) att den processinriktade utvärderingsmetodiken⁵ inte beskrev och förklarade det som utvärderades tillräckligt tydligt. De pekade därför på vikten av att utvärderaren alltid formulerar en referensram för att tydliggöra från vilket perspektiv utvärderingens fenomen skall förstås och förklaras (ibid.). En referensram används alltså i den svenska inriktningen av teoriinriktad utvärdering för att belysa de fenomen som ska granskas (Langerth, Zetterman & Strömdahl, 2001). Detta innebär att resultatet inte enbart analyseras och värderas mot process, mål och ”uppdragsramen” utan även mot

⁴ Undantaget är om det är en framtidsinriktad fråga som innehåller ett varför, exempelvis varför skulle det löna för oss att...?

⁵ En processinriktad utvärdering följer, observerar och tolkar programmets utförande. Utvärderingen kan då förklara och ge förståelse varför ”intäkten” och utfallet blev som den blev (Jerkedal, 2005).

referensramens perspektiv (ibid.). De metoder som används utgör en integrerad del i teorin och formar data (Franke-Wiberg & Lundberg, 1980). Den teoretiska referensramen behöver inte vara någon färdig teori utan kan ha en grov utformning och sedan förändras och förbättras under undersökningen. Data kan alltså förändra teorin och den modifierade förklaringen kan innebära ändringar i beslut om vilken empiri som ska insamlas. Innebörden i begreppet teori är närmast synonymt med begreppet förklaring som tillsammans med förståelse utgör en central del i teoriinriktad utvärdering. Utgångspunkten för teoriinriktad utvärdering är att varje pedagogisk utvärdering skall så långt som det är möjligt utgå från vetenskapligt underbyggda antaganden/kunskaper om det fenomen som studeras. Teoriinriktad utvärderingen inriktas mot att beskriva och förklara vad som pågår, den bidrar till att ta fram ett bedömningsunderlag som ger kritisk insikt i vad *underlaget* betyder i ett större sammanhang (ibid.).

1. Att skildra vad som sker i det som synes ske

2. Att tala om varför just detta sker

3. Att ange möjligheterna för hur något annat kan ske

(Franke-Wikberg & Lundberg, 1980, s.148)

Strävan med en teoriinriktad utvärdering är att producera en ökad och kritisk kunskap om det fenomen som studeras. Genom de kunskaper som framkommer i utvärderingen kan diskussionen peka framåt på sannolika effekter av framtida pedagogiska åtgärder (Franke-Wiberg & Lundberg, 1980). Smith (1994), som är kritisk mot den teoribaserade ansatsen, menar att teoribaserade utvärderingar ofta använder en bekräftande ansats istället för att låta teoribasen fungera som plattform mot mer beskrivande och förklarande utgångspunkter. Teoribaserade utvärderingar tenderar till att alltför snävt fokusera på generaliseringar av orsakssamband (Patton, 1989). Det är mer behagligt för en utvärderare att presentera positiva än negativa resultat till de ansvariga för de program som utvärderas. Oftast har en extern utvärdering större trovärdighet, men en extern utvärderare är ingen garanti för objektivitet (Jerkedal, 2005).

2.4 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen används i denna studie för att förstå de teman som skapats genom analysen. Med hjälp av Freires (1972) teori om frigörande pedagogik ska alltså resultatet tydliggöras. Freire (1972) har en humanistisk syn på människan som en fri och skapande individ. Han uttrycker att dialogen tillhör grunden i tankarna kring pedagogik och samhällsförändring. Verktuget OPERA, som utvärderas i denna studie, syftar till att frigöra deltagarnas energi och skapa dialog (Mantere & Slåen, 2001). Kan deltagarnas upplevelse av delaktighet, vid ett arbetsmöte, synliggöras i teorin om den frigörande pedagogiken.

Freires (1972) teori handlar om att alla människor har rätt att aktivt medverka i skapandet av sin egen kultur och värld. Han betonar att pedagogikens uppgift är att bidra till medvetandegörande och använder begreppet medvetenhetsskapande. Detta sker genom dialog där människor möts och "benämner" världen och tillsammans nyskapar världen utifrån deras egna erfarenheter av verkligheten. Att på så sätt benämna världen innebär en förändring av den. Människan är en skapande varelse och "de förtrycktas pedagogik" strävar efter att göra dem till "äkta" människor, att få de förtryckta att kritiskt betrakta sin verklighet, sin strävan och förmåga att ändra den.

Den "äkta" människan är fri och skapande och friheten är något som måste erövas, den måste ideligen och ansvarsfullt eftersträvas (ibid.).

Kampen att bli en fullbordad människa påbörjas när individen försöker att förändra sin situation (Freire, 1972). Människan kan inte befria sig själv eller andra genom att enbart använda sig av sina egna krafter, inte ens ett ledarskap med de bästa intentioner kan skänka självständighet, utan den rätta metoden ligger i dialogen. Lösningen är att anpassa strukturen efter individen, inte integrera dem i en den befintliga strukturen. Det är endast genom verklig kommunikation som mänskligt liv kan få mening. Dialogen är en existentiell nödvändighet och gör att människan kommer till sin rätt. Tron på människan är en grundförutsättning för dialogen och utan kärlek till världen och människan kan inte en "äkta" dialog förekomma. Den kan inte heller existera om inte ödmjukhet finns hos parterna.

"Hur kan jag diskutera, om jag utgår ifrån förutsättningar, att benämmandet av världen är en uppgift för en elit och att närvaron av folket i historien är ett tecken på förfall, och således bör undvikas?... Självgodhet är oförenligt med dialog." (Freire, 1972, s.92).

Till sist finns det ingen "äkta" dialog om inte människan engagerar sig i sitt eget kritiska tänkande. Humaniseringen är människans kallelse, en kallelse som ständigt förnekas och samtidigt bekräftas av denna negation. Den hindras av orättvisa och förtryck och bekräftas av de förtrycktas kamp att erövra människors sanna värde, längtan efter frigjordhet och rättvisa. Att tro på avhumaniseringen leder till cynism och hopplöshet och kampen skulle då vara meningslös (ibid.).

Freire (1972) strävar efter att skapa generativa temata, teman som existerar i människan, i hennes relation med världen och i samband med konkret fakta. Dessa teman fås fram genom att undersöka människors tänkande om verkligheten och handlade med verkligheten. I denna studie kommer det empiriska materialet i form av inspelade intervjuer att användas för att öka förståelsen för och förklara hur deltagarna upplever delaktighet vid ett arbetsmöte. Teman förstås genom att både vara insatt i människorna och verkligheten så som den upplevs av dem, en undersökning av människans tänkande, ett tänkande som förekommer bland dem som söker verkligheten. De generativa temata kan alltså ge en större förståelse för hur människor påverkas av olika omständigheter och genom att synliggöra människors upplevelsevärld, kan olika uppfattningar och invanda föreställningar diskuteras och påverkas. Genom att presentera ett problemformulerat förslag för en grupp, vilket kommer att genomföras vid arbetsmötet, så genereras det nya teman. En förutsättning är att deltagarna kan diskutera sitt eget tänkande och andras yttranden. Grunden till en befriande undervisning är att deltagarna själva skapar "programmet" genom dialog och att de tar ansvar för sitt egen kunskapsutveckling (ibid.).

Det finns ett flertal kritiker till Freires teori. Elias och Merriam (1980) anser att teorin ännu lider utav flera svagheter. De menar att Freire beskriver människan i abstrakta begrepp, att han talar om det allmängiltiga och bortser från eventuella tillfälligheter. I hans resonemang har människan sällan någon kropp eller känslor (ibid.). Egerton (1973) påstår att det inte finns någon originalitet i det Freire säger, att det inte finns något konkret eller speciellt i hans resonemang.

3. Problemformulering

Arbetsmöten existerar i stort sett i alla organisationer och antalet sammanträden har ökat starkt under de senaste årtiondena (Irving, 2004). Det är alltså en hel del arbetstid som går åt till möten och det finns många tillfällen där deltagarna konstaterar att mötet inte resulterade i något (Bjerlov, 2002). För att komma till rätta med problemet måste mötena förbättras så att deltagarna känner sig motiverade att delta (Irving, 2004). I denna studie ligger fokus på delaktighet vid ett arbetsmöte i ett produktionsföretag. Kan OPERA-metoden vara ett verktyg för att öka delaktigheten vid ett arbetsmöte? Kan Freires teori, den teoretiska referensramen, tydliggöra vad som sker så det blir möjligt att förstå och förklara resultatet?

3.1 Syfte

Syftet med studien är att utvärdera om och i så fall hur deltagarna upplever delaktighet vid ett arbetsmöte som använder sig av OPERA-metoden samt att se hur teorierna bakom metoden realiserar i utförandet.

Frågeställningar

Upplever deltagarna att det är delaktiga i arbetsmötet?

Upplever deltagarna att mötesformen gör dem delaktiga?

Hur upplever deltagarna delaktigheten i arbetsmötet?

4. Metod

I detta kapitel beskrivs denna undersöknings ansats, upplägg och genomförande. Här framställs de valda forskningsmetoderna, intervju och observation. Senare presenteras undersökningens tillförlitlighet och de etiska ställningstaganden som gjorts.

4.1 Teoriinriktad ansats

Strävan med en teoriinriktad ansats är att lyfta undersökningen till en samhällskritisk nivå i syfte att beskriva, tolka och förklara utvärderingens resultat (Franke-Wikberg & Lundgren, 1980). Detta innebär att utvärderingen har ett mer analyserande och förklarande perspektiv. Detta kan leda till mer kunskap om metodens förutsättningar, dess genomförande och resultat på ett djupare och mer problematiserande plan (Zetterlund, 1997). Som nämnts tidigare formuleras en referensram inom den teoriinriktade utvärderingsansatsen med syfte att tala om utifrån vilket perspektiv utvärderingens valda fenomen ska förstås och förklaras (Franke-Wikberg & Lundgren, 1980). Utvärderingen i denna undersökning kommer att förstås och förklaras utifrån Freires teori om frigörande pedagogik och fenomenet är ”delaktighet i ett arbetsmöte”.

4.2 Utvärderingsstrategi

För att få svar på hur teorierna i denna utvärdering realiseras i utförandet har undersökaren läst om teorierna bakom metoden samt deltagit på ett tidigare arbetsmöte som använde OPERA som verktyg. Valet av metod bestäms lämpligen av vad syftet är med undersökningen och många gånger kan det vara en fördel att kombinera olika metoder, triangulering (Holme & Solvang, 1997). I denna undersökning har en observationsstudie och en intervjustudie genomfördes på ett produktionsföretag i Mellansverige. Observationen valdes för att få en tydlig bild av hur mötet gestaltade sig och huruvida teorierna realiserades i utförandet. I intervjuerna fick deltagarna beskriva om och hur de upplevde sin delaktighet. Med hjälp av intervjuerna och observationen går det att upptäcka vad som fungerar och vad som behöver förbättras för att verktyget OPERA ska uppfylla sitt syfte.

4.3 Datainsamling

Intervju

Intervjun används för att förstå världen ur den intervjuades eget perspektiv, ger inga allmänna uppfattningar (Kvale, 1997). Fokus ligger på den intervjuades upplevelse av ett fenomen och dennes relation till det. Syftet med metoden kan sägas vara att förstå och beskriva centrala teman som den intervjuade upplever och förhåller sig till. Forskningsintervjun är ämnesorienterad därför att två människor talar om ett fenomen som berör dem båda. Huvuduppgiften är att förstå innebörden i det som sägs och att finna skillnader och variationer i dessa skildringar (ibid.). Svårigheten med intervju kan vara att hantera den mottagna informationen då den har en mångtydighet (Ödman, 1979). Felkällor såsom att respondenten uttrycker sig medvetet eller omedvetet oklart eller undviker att ge uppriktiga svar är något som undersökaren får räkna med. Å andra sidan går det under intervjuens gång att direkt utreda oklarheter genom att ställa följdfrågor och be om förklaringar (ibid.). Det underlättar att samtliga intervjuer i denna studie spelas in på band, vilket gör det möjligt att gå tillbaka till inspelningen för att få ett bättre grepp om intervjupersonens budskap.

Intervjuguide

I en delvis strukturerad intervju eftersträvas en viss information från samtliga respondenter och den styrs av syftet och ett antal frågeställningar (Jerkedal, 2005). En del av frågorna ställs till samtliga respondenter men det lämnas också öppet så att nya insikter kan komma fram och ny information kan uppstå (ibid.). Det kan underlätta för intervjuaren om den utgår ifrån en intervjuguide (bilaga 2) som ger en översikt av de ämnen som skall täckas och förslag till frågor (Kvale, 1997). I enlighet med Trost (2005) innehåller guiden de största frågeområdena och listan hålls ganska kort. Det viktigaste, i intervjun, är att den första frågan ställs på samma sätt till alla deltagarna (ibid.).

Observation

Att samla in information genom observation av olika fenomen brukar kallas för deltagande observation och sker ute på plats (Merriam, 1994). Till skillnad från intervju, som ger andrahands information, så är en observation en direkt erfarenhet för den som observerar (Taylor & Bogdan, 1984). När en deltagande observation kombineras med intervjuer och källanalys möjliggörs en helhetstolkning av situationen (Jerkedal, 2005). Genom att kombinera dessa två metoder kan intervjuaren fråga om saker som observatören iakttagit och på så sätt jämföra vad som sagts och observerats (Fangen, 2005). Kritiker menar att tekniken för datainsamlingen som används i en deltagande observation inte är hållbar och pekar på människans mycket subjektiva och därför otillförlitliga perception (Merriam, 1994). Patton (1980) anser att det krävs träning för att bli en skicklig observatör, såsom att man är disciplinerad. Enligt Guba & Lincoln (1981) är det bästa sättet att vara lärling hos en erfaren person, alternativt går det att läsa sig till om hur man bäst går tillväga.

Vad ska observeras?

Det som ska observeras styrs av ämnesvalet och frågeställningen (Goetz & LeCompte, 1984), men var fokus ska ligga går inte att bestämma i förhand (Merriam, 1994). Det är omöjligt att observera allt (Goetz & LeCompte, 1984 & Patton, 1980) och i denna studie sker observationen för att undersökaren ska få större förståelse för vad deltagarna pratar om i intervjun, för att kunna ge ytterligare en skildring av deltagarnas delaktighet och för att kunna se huruvida teorierna bakom metoden realiserats i mötet. Det som observeras i denna studie är hur aktiva och delaktiga deltagarna ser ut att vara. Faktorer som hur mycket personen pratar, vad kroppsspråket visar, vilka som går fram/inte går fram och skriver på tavlan och vilka är mest/minst aktiva i smågrupperna. Av intresse var även hur mötet genomfördes, hur mötesledarna gick tillväga och hur stämningen var. Hur länge en deltagande observation ska vara styrs av frågeställningen som utforskas (ibid.). I denna studie handlar det om ett arbetsmöte som ska observeras, ett möte som har en början och ett slut. Det går att delta på flera olika sätt som observatör, alltifrån full delaktighet, att man är en i gruppen, till att vara åskådare (Goetz & LeCompte, 1984 & Patton, 1980). I denna studie kommer observatören inte vara helt anonym eftersom det är en mindre grupp där de helt naturligt kommer att lägga märke till att en utomstående person närvarar. Förutom en kort presentation i början kommer inget initiativ tas från observatörens sida till interagerande under arbetsmötet. Det är inte helt klart i vilken utsträckning en observatör förändrar den situation som studeras, men oavsett så måste forskaren vara medveten om sin egen påverkan och redogöra för dessa i rapporten (Merriam, 1994). Att kunna observera kräver både ett förtroende och en tillåtelse från deltagarna eller ett formellt tillstånd från en överordnad. Detta genomförs lättast

genom en kontaktperson som kan rekommendera observatören, vilket är fallet i denna studie. En förutsättning, under observationen, är en stor koncentration från observatörens sida. Det gäller att memorera så gott det går och därefter registrera så detaljerat som möjligt (ibid.).

4.4 Undersökningsgrupp

Urval

Företag x gjorde en beställning från Innotiimi⁶ och undersökaren valde själv att genomföra utvärderingen hos företag x eftersom de uppfyllde kriteriet av att vara en organisation samt att det låg tidsmässigt strategiskt utifrån undersökningen sett. I de flesta fall vill undersökaren vid intervjustudier få en så stor variation som möjligt (Trost, 2005). Det var därför önskvärt med en spridning av ålder, kön och att personerna hade olika grad av deltagande under arbetsmötet. Urvalet skedde utifrån observationen av arbetsmötet. Eftersom det skulle vara svårt att fråga samtliga deltagare om ålder så gjorde observatören en uppskattning. Strategiskt urval är den vanligaste urvalsmetoden för att välja undersökningspersoner när tillvägagångssättet är intervjuer. Ett antal variabler som är av praktisk och teoretisk betydelse för undersökningen prioriteras. Den huvudsakliga variabel som denna undersökning tog hänsyn till var att samtliga intervjupersoner fysiskt sätt deltog i arbetsmötet, en spridning av de variabler som nämnts ovan efterstävades. I denna studie gjordes ett bekvämlighetsurval som är en form av strategiskt urval (Trost, 2005) och nedan följer kriterierna för urvalet av intervjupersonerna:

- Ung kvinna mer delaktig
- Ung kvinna mindre delaktig
- Ung man mer delaktig
- Ung man mindre delaktig
- Äldre kvinna mer delaktig
- Äldre kvinna mindre delaktig
- Äldre man mer delaktig
- Äldre man mindre delaktig

Intervjupersonerna

Totalt var det 32 deltagare på arbetsmötet varav två var kvinnor och det var en stor spridning på åldern. Genom att ha fler än fem intervjuer kan materialet blir ohanterligt beroende på hur långa intervjuerna är (Trost, 2005). Även Kvale (1997) rekommenderar mellan tre till fem personer för en mindre undersökning. Totalt blev det sex personer som intervjuades i denna undersökning eftersom det bara deltog två kvinnor i mötet. Hade det varit fler kvinnor som deltagit i mötet hade det blivit åtta intervjuer.

4.5 Genomförande

Den ursprungliga kontakten med Innotiimi⁵ var på undersökarens initiativ. Företag x gjorde en beställning hos en konsult på Innotiimi som skulle komma att genomföra ett arbetsmöte med hjälp av OPERA-metoden hos företaget. Undersökaren bestämde själv att genomföra studien hos företaget x som beställt tjänsten hos Innotiimi.

⁶ Företaget Innotiimi utbildar och säljer tjänster i OPERA-metoden.

Arbetsmötet och likaså den deltagande observationen varade en och en halv timme. Observatören presenterade sig i början av arbetsmötet och berättade syftet med undersökningen. Under hela mötet satt observatören långs bak på en förhöjd stol för att kunna få en bra överblick av samtliga deltagare. Syftet med observationen var att studera mötets genomförande och deltagarnas delaktighet. Faktorer som hur mycket de pratade, kroppshållning och vem som gick fram till tavlan/inte gick fram och gjorde prioriteringarna antecknades. I slutet på arbetsmötet och innan deltagarna lämnade lokalen tillfrågades sex personer om de kunde tänka sig delta i en intervju angående deras upplevelse av mötet varav alla tackade ja. De utvalda tilldelades ett missivbrev (bilaga 1) och tid bestämdes för intervjutillfälle. Intervjuerna ägde rum tre och fyra dagar efter observationen och platsen för intervjuerna var de anställdas arbetsplats. Det viktigaste att ta hänsyn till när det gäller val av plats i intervjun är att det är en ostörd miljö och att platsen inte ska försätta den intervjuade i underläge (Troost, 2005). Det rekommenderas att den som skall bli intervjuad själv får bestämma plats utifrån dessa kriterier (ibid.). Efter varje intervju gjordes så snart tillfälle gavs personliga anteckningar av intervjuaren, sådana anteckningar kan ge en värdefull bakgrund vid den senare analysen av intervjumaterialet (Kvale, 1997).

Intervjuerna realiserades med hjälp av en intervjuguide (bilaga 2) som innehöll de frågor som stod i fokus. Innan intervjuens genomförande återgavs en presentation av syftet med undersökningen, de etiska ställningstagandena och de praktiska detaljerna såsom användandet av bandspelare. För att få en bra inledning ställdes en första standardiserad fråga om hur de upplevde arbetsmötet. Under den resterande delen av intervjun bestämdes valet av frågor och dess ordning av den intervjuades språkbruk, frågorna anpassades till varje intervjusituation. Följdfrågorna konstruerades efterhand beroende på den intervjuades svar. Det är följdfrågorna som karakteriserar intervjun och gör det möjligt att komma in på djupet (Troost, 2005). Frågorna i intervjun eftersträvades att hållas öppna vilket gav intervjupersonerna ett större utrymme att prata fritt runt ämnet.

4.6 Transkribering och analys

Transkribering

Intervjuer analyseras idag sällan direkt från bandinspelningarna utan det vanliga är att de skrivs ut, en transkribering av intervjun (Kvale, 1997). När utskriften väl har blivit genomförd betraktas den som det enda pålitliga empiriska datamaterialet av intervjun. Den utgör dock inte intervjuforskningens elementära data utan är en sammansättning, en muntlig kommunikationsform har blivit skriftlig (ibid.). Transkriberingen gjordes av intervjuaren och när en intervju var avslutad påbörjades transkriberingen snarast möjligt. Pauser, upprepningar, skratt och liknande togs inte med i transkriberingen då det inte ansågs vara relevant för studien. Totalt resulterade intervjuerna i 22 sidor transkriberad text⁷ och genom dessa utskrifter utformas intervjusamtalen i en struktur som lämpar sig för närmare analys (Kvale, 1997).

Analys av intervjuerna

Redan under intervjun påbörjas analysen (Kvale, 1997) och direkt efter fortsatte det skriftliga analysarbetet. De transkriberade intervjutexterna lästes noggrant och de meningar som var av intresse för syftet markerades. Alla de markerade meningarna

⁷ Texten skrevs i storlek 12 i Times New Roman

klippes in i ett nytt dokument och varje person fick en egen färg på sin text, vilket gav en tydligare helhetsbild av vad varje intervjuperson förmedlade. Efter att fått en överblick över citatet växte olika teman fram. Efter att sorteringen var färdig lästes den ursprungliga transkriberade texten igenom som en kontroll på att allt av relevans för syftet kommit med. För att citaten i analysen skulle bli mer lättlästa har överdrivet talspråk ändrats och ord som ”ju” och ”liksom” har i de flesta fall inte tagits med.

Analys av observationen

Under arbetsmötet fördes minnesanteckningar på hur ofta eller hur lite deltagarna kom till tals, vad kroppsspråket visade (om de verkade intresserade), vilka som gick fram/inte gick fram till tavlan och vilka är mest/minst aktiva i smågrupperna. I varje del av arbetsmötet antecknades vilken/vilka personer som verkade var minst och mest delaktig för att kunna se spridningen på engagemanget. Under mötets gång antecknades processen, hur mötesledarna gick tillväga och hur stämningen var. En sammanfattning av hur mötet genomfördes så snart möjlighet gavs efter mötet.

4.7 Reliabilitet och validitet

Validitet betyder giltighet eller överensstämmelse och reliabilitet betyder noggrannhet eller pålitlighet (Stensmo, 2002). Dessa begrepp är mest utarbetade för kvantitativa data, men har även relevans för kvalitativ data. Trost (2005) menar dock att det blir en smula egendomligt att tala om reliabilitet vid intervjuer, eftersom de bygger på en låg grad av standardisering (ibid.). De hänsynstaganden som denna studie tagit angående standardisering är att alla intervjuer utgick ifrån samma intervjuguide, samma tidsram och förfarande gällande transkribering och analys av intervjumaterialet. Även om det kan vara önskvärt att öka intervjurens reliabilitet för att motverka godtycklighet och subjektivitet, så kan en för stark tonvikt på reliabiliteten motverka undersökningens kreativitet och föränderlighet (Kvale, 1997). En redogörelse av tillvägagångssättet av både observationen och intervjuerna har beskrivits i metoden, även intervjuguiden har utformats på ett så tydligt sätt som möjligt för att öka reliabiliteten.

Med validitet menas traditionellt att frågorna skall mäta just det de är avsedda att mäta (Trost, 2005). Genom att använda sig av triangulering ökar validiteten eftersom studien undersöks med hjälp av olika metoder (Merriam, 1994). I denna studie användes intervjuer för att få ett bättre svar på syftet än vad enkäter skulle kunna ge. Detta innebar att frågorna som ställdes gav svar som gestaltade respondenternas upplevelse av arbetsmötet och om huruvida de kände sig delaktiga eller inte. Intervjuerna genomfördes på deras arbetsplats där de själva fick välja plats. Även fast hoten mot reliabilitet och validitet inte kan elimineras helt bör undersökaren vara medveten om att hoten existerar under hela undersökningen (Cohen et al. 2000).

4.8 Etiska ställningstaganden

Inför en vetenskaplig undersökning ska forskaren göra en vägning av värdet av det förväntade kunskapsstillskottet mot möjliga risker i form av negativa konsekvenser för deltagarna. Vetenskapsrådet har satt upp etiska principer för hur forskning bör bedrivas och har till syfte att ge riktlinjer för förhållandet mellan forskare och undersökningsdeltagare. Det primära kravet som berör denna forskning är det grundläggande individskydds kravet, vilket konkretiseras i fyra allmänna huvudkrav (Forskningsetiska rådet, 2002).

1. **Informationskravet:** I denna undersökning informerades intervjupersonerna via missivbrevet (bilaga 2) som innehåller undersökningens syfte och alla de inslag som rimligen kan tänkas påverka deras villighet att delta. Deltagarna har även upplysts genom brevet att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att avbryta sin medverkan. Observatören fick godkännande att delta på mötet från personen som ansvarade för mötet. En kort information skedde i början på mötet.

2. **Samtyckeskravet.** Undersökaren erhöll deltagarnas samtycke att medverka i studien innan observationen samt i inledningen av intervjuerna.

3. **Konfidentialitetskravet:** Alla uppgifter om identifierbara personer har förvarats på ett sätt så att ingen utomstående kan ta del av materialet. Det går inte heller att utläsa av rapporten vilka som blivit intervjuade, vart de kommer ifrån eller vilket företag de arbetar på. I resultatdelen har vissa citat modifierats för att det inte ska vara möjligt att identifiera någon av deltagarna. Intervjupersonerna meddelades om detta via missivbrevet, innan observationens och vid intervjuernas början.

4. **Nyttjandekravet:** Detta har tillämpats genom att observationen, intervjuerna och det transkriberade materialet enbart använts för att besvara undersökningens syfte.

5 Resultat och analys

I detta kapitel sammanställs det empiriska materialet. Databearbetningen innefattar både en analys och en tolkningsdel. Först ges en beskrivning av observationen följt av de teman som formats utifrån intervjuerna som i sin tur tolkas till referensramen.

5.1 Sammanfattning av observationen

Arbetsmötet genomfördes inom ett där samtliga 32 anställda deltog. De två konsulterna från Innotiimi, som var mötesansvariga, hälsade alla välkomna och presenterade frågan som mötet grundade sig på. Frågan, formulerad på två sätt, som de kom att jobba med löd: *"Hur kan vi öka produktionen genom vårt samarbete?"* och *"Idéer om hur och med vad vi kan samarbete för att uppnå ökad produktivitet/resultat."*. Konsulterna kontrollerade att alla hade förstått frågan innan processen drog igång.

Alla pratade under mötets gång, vissa mer än andra, men alla fick komma till tals flera gånger. Först fick deltagarna tänka själva, sedan pratade de två och två och övergick sedan till fyra och fyra. Det var ett stort engagemang vilket visade sig genom kroppsspråk och hur de samtalande med varandra. Engagemanget gick i vågor hos deltagarna men det skilde sig marginellt mellan dem. Efter att alla förslag var uppsatta på tavlan förtydligade varje grupp sina förslag inför den stora gruppen, vilket gjorde att alla fick ta del av allas förslag. När de presenterade sina förslag kom de flesta till tals trots att de var fyra i varje grupp. Det fanns ett engagemang och deltagarna ville gärna berätta vad de menade med de olika förslagen inför hela gruppen. Det var en positiv stämning och endast ett fåtal kom inte till tals i denna fas. Precis som tidigare fick de inte kritisera varandra utan de skulle ta del av de andras tankar för att sedan kunna välja vilka förslag som verkar vara mest relevanta i frågan. Efter en timme och trettio minuter hade deltagarna kommit fram till en gemensam prioriteringslista över vad som måste förbättras i deras samarbete för att öka produktionen. Innan mötet avslutades fick de kort fundera vad de själva kunde bidra med för att åtgärda. Sedan blev det mingel och alla skulle berätta för några vad de kunde bidra med. Det var ett stort engagemang och bokstavligen ett mingel som bröt ut. Det var ett fåtal som inte tog initiativet och minglade. Det var en positiv stämning under hela arbetsmötet och det kändes som att alla gjorde sig delaktiga.

5.2 Sammanställning av intervjuerna

I denna undersökning blev det totalt sex personer som intervjuades varav fyra män och två kvinnor och de har ett åldersspann på 32-57 år. De intervjuade representerar olika delar av verksamheten, en sitter i ledningen, en från receptionen och fyra från produktionen och deras erfarenhet inom företaget varierar mellan 5 till 14 år. Under intervjuerna beskrev deltagarna hur de upplevde delaktigheten i arbetsmötet som använde sig av OPERA-metoden och varför de inte känt sig delaktiga i tidigare möten. Citaten som redovisas har numrerats för att läsaren ska kunna se spridningen på citaten samt vilka citat som hänger ihop med de olika intervjupersonerna. Nedan följer numreringen och urvalskriterierna:

Intervju 1 – Ung man, mer delaktig

Intervju 2 – Ung man, mindre delaktig

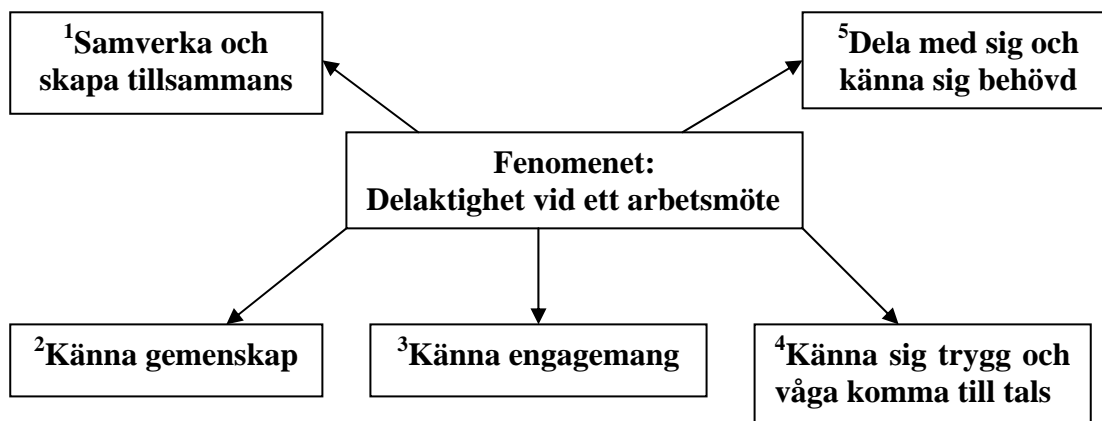
Intervju 3 – Äldre man, mer delaktig

Intervju 4 – Äldre man, mindre delaktig

Intervju 5 – Medelålders kvinna, delaktig
Intervju 6 – Medelålders kvinna, delaktig

Utifrån den transkriberade texten har följande fem teman skapats:

1. Samverka och skapa tillsammans
2. Känna gemenskap
3. Känna engagemang
4. Känna sig trygg och våga komma till tals
5. Dela med sig och känna sig behövd



Figur 1: De fem teman som beskriver fenomenet delaktighet vid ett arbetsmöte.

Teman

Deltagarna beskrev de olika förväntningarna de hade innan mötet och nedan presenteras två av citaten som visar på hur olika motivationen inför mötet var hos deltagarna. *"Jag var väldigt skeptisk när jag gick in och satt mig när jag såg upplägget men man kunde inte begripa hur slutgrejen skulle bli, det här är ju bara att fördriva tiden med någonting men så vart det ju inte..."* (1) *"Jag gick dit med öppna ögon, det här ska bli spännande och se vad det är... Det blir spännande och se fortsättningen tänkte jag och se vart det här slutar någonstans."* (5)

Samverka och skapa tillsammans

Att få vara med och delta från början betyder mycket för deltagarna i arbetsmötet. *"...de kom med frågeställningar och sedan fick man försöka klura ut någonting själv, det positiva är att de inte kommer dit med något facit i hand och säger så här är det och så här gör man utan det fick man fundera ut själv... det är ett bra arbetssätt."* (5)

En av de intervjuade menar att det känns betydelsefullt när hon får vara med och skapa. *"...att man får kläcka idéerna och även eventuellt komma med lösningarna själv. För man växer ju som människa om man får göra så"*. (5) De berättade om betydelsen att få vara med och bidra, genom exempel från tidigare arbetsmöten som de haft i företaget där de inte fått delta utan blivit informerade. *"...det kändes som att vi kom hit och att det fanns folk som styrde över oss och inget mer, då kände jag att man började tappa lusten när man varit här så länge."* (1)

Att samverka tillsammans med andra och uppnå en synergieffekt, där det sammanlagda resultatet blir större än summan av vad individerna kommer fram till

var för sig, hade betydelse för intervjupersonernas upplevelse av delaktighet. *"Men är man några så kan man kanske drilla igång varann lite och då känner man sig delaktig. Då pushar man upp varann lite grann och man kan fylla i åt varann lite grann. Hela det där mötet hade inte gått och gjort bättre... Det har jag aldrig sett på det här företaget tidigare, aldrig."* (1)

Att få vara med från början och samverka har visat sig vara viktigt men även att komma fram till ett gemensamt mål är betydelsefullt för deltagarna. *"Vi kom ju till slutpunkten i det hela, tavlan och allt det här på vägen, det var ju en jättebra sak för oss att jobba vidare på. Vi får verkligen ta del av saker å ting å ja känna sig delaktig helt enkelt. Man fick vara med från början och skapa."* (6)

Känna gemenskap

Samtliga personer beskriver att arbetsformen på arbetsmötet gjorde dem delaktiga. *"Det var upplägget på alltihopa som gjorde att jag kände mig delaktig... man vart ju utsatt och fick prata med någon där..."* (6) Alla kände att det var någon del av mötet som underlättade deras deltagande, vilken del varierade. *"Man känner sig mer delaktig när man kan sitta sådär två i grupp annars så är man kanske bara en i mängden och då törs man inte komma till tals."* (1) *"Sedan fick man ett annat uttrycksforum när man gjorde det här skriftliga."* (3)

Flera av deltagarna uttryckte att de trivdes att jobba två och två medan någon annan uppskattade att få tänka lite för sig själv. *"Det var ett bra upplägg, jag gillar det där att man får jobba lite själv sådär, tycker inte om när de sitter och matar en hela tiden. Det är bra när man får använda de grå ibland."* (5) Och en tredje föredrar att jobba med några fler i gruppen. *"År man i mindre grupper då kanske det kan vara lite svårare, kanske lättare att en tar över då men när man sitter tre-fyra stycken då fick man nog fram mera."* (2) Det var endast en sak i alla intervjuer som upplevdes som negativt under arbetsmötet. *"...när man sitter i ett sånt där rum så var det bara en massa mummel. Det skulle vara bättre om man sitter i lite olika grupper här och där, det var svårt att koncentrera sig när alla pratar."* (2) Det var dock övervägande positiva kommentarer. *"Ett sånt enkelt knep, alla hängde med. Det brukar alltid vara någon som tycker att det här tillhör inte mig och att det är värdelöst va. Men nu verkar det som att alla fattar, vi är ju väldigt många olika individer på det här företaget."* (1)

Känna engagemang

"Alla engagera sig. Det har jag aldrig sett på det här företaget, aldrig." (1) Deltagarna beskrev engagemanget på arbetsmötet som något unikt. *"Det hände ju någonting som man för ett tag sedan inte trodde skulle kunna hända på det här företaget."* (4) Deltagarna pratade med glöd när de berättade om engagemanget. *"...vi brukar inte ha så bra möten, sådan bra fart. Väldigt mycket engagemang."* (5) *"Det var en så positiv anda på möte... folk runt omkring engagerade sig också... det var ett bra upplägg helt enkelt, verkligen!... Det var så positivt det man hörde, alla var så engagerade, väldigt engagerad... Jag kände mig engagerad fast jag tänkte i mitt stilla sinne att nu ska inte jag prata så mycket, det är ju så roligt att lyssna också."* (6) Trots att de är olika så verkade alla vara berörda *"Men nu verkar det som att alla fattar, vi är ju väldigt många olika individer på det här företaget."* (1) En av deltagarna beskriver vad dennes engagemang kom ifrån. *"Kände mig engagerad för det är ju verkligen något som berör mig och det är ju en viktig fråga."* (6)

Känna sig trygg och våga komma till tals

De intervjuade beskriver tydligt att det är jobbigt att prata inför en stor grupp. ”*Det är svårt att säga vad man tycker när man sitter i helgrupp, det är svårt. Det är lättare att prata i mindre grupper...*” (2) Denna oro är inget de beskriver från mötet i fredags utan snarare tvärtom alla kände att de kunde delta i någon form. *I fredags fick man ta del mera för då fick man bara sitta några stycken, man delar upp det.*” (2) ”*Å sedan när vi diskuterar då vart de ju de två plus en till då, då är man nog mer än delaktig egentligen.*” (5) Förutom två av intervjupersonerna, som är med och ordnar företagets månadsmöten, så är alla enade om att de inte har känt sig delaktiga i tidigare möten. ”*Jag har inte känt mig delaktig i våra månadsmöten. Vi har inte fått tagit rum...*” (6)

De beskriver en rädsla över att prata på månadsmötena. ”*... eftersom man inte blivit insatt genom åren så är man rädd att ställa en fråga, men som de sa i fredags det finns ju inget som är dumt, men man vågar ju inte... Ena halvan ska bara sitta och lyssna och då anser jag att det är ganska värdelöst, då behöver man inte engagera sig hit heller, då har man inte behövt komma.*” (1) En av deltagarna har ett förslag hur fler ska känna sig delaktiga på månadsmötena. ”*...vi kanske är för många, kanske ska vara mindre grupper... om man skulle halvera gruppen och bara skulle ha hälften med, om det är flera som kanske då vågar säga någonting. Även fast alla känner alla så blir det inte att någon säger något.*” (5)

Det är en tydlig skillnad mellan tidigare möten som de närvarat på och mötet i fredags. ”*...alla pratade så mycket, det brukar de inte göra!*” (2) Folk som aldrig sagt någonting sa någonting, nu kom det fram saker som andra inte har tänkt på kanske...*ett sånt enkelt knep.*” (1) Intervjupersonerna jämför med tidigare möten och hur det är att delta på ett möte där de inte fick ge varann kritik. ”*... många har väl svårt att prata inför en stor församling, bara ställa sig upp och säga någonting och så får vi mothugg direkt. Nu fick man vara med, fick prata och säga det man ville utan att bli hängd... upplägget var lite ovanligt, med det var bra.*” (4) En annan beskriver först hur det är på månadsmötena och sedan hur det var i fredags. ”*det kan lätt bli det här att de hugger emot va och då ska man försöka få en gång en diskussion och lägga ut det för att rädda sitt skinn så de förstår, det är inte säkert att det funkar alla gånger, då sitter man där och tiger i stället... vi visste att ingen fick kritisera för det hade de verkligen sagt hela tiden. Då kände man att då är det bara yra gärnet, då såg man att alla andra gjorde det också...*” (1)

Att få ta del av de andras åsikter är något som upplevdes som positivt. ”*...det var många som sa någonting som inte brukar säga någonting annars. Då får man ju allas åsikter, man får höra hur de funderar och tänker, det tycker jag är bra.*” (5) En av de intervjuade känner sig delaktig på alla möten. ”*Jag håller ju aldrig tyst, säger vad jag tycker. Så jag känner mig alltid delaktig i alla möten. Jag är aktiv och engagerad.*” (3) Medan en annan menar att det inte alltid handlar om att få prata för att uppleva delaktighet. ”*...även om jag inte sa så mycket då så var jag nog delaktig i våra diskussioner i den lilla gruppen, både på två och fyra personer. Det var jag. Det var ju också det här när man skulle prioritera vad som var viktigt då satte jag, då skrev jag bokstäver vad jag tyckte var viktigt...*” (5)

Dela med sig och känna sig behövd

Samarbete var något som deltagarna upplevde som betydelsefullt. "...*då tänkte jag, vad har jag att komma med som sitter på kontoret, då kände jag mig nästan lite utanför alla. Men så samarbetade jag med x, sen så sa Ingrid⁸ att vi inte behöver notera någonting. Man kan ju ha det i huvudet och jag hade väl lite grejer i huvudet och när vi började prata då kom det där som jag hade funderat på fram. Då tänkte jag att jag kanske har något att komma med i alla fall, då fick jag bekräftat att jag inte är ute och cyklar i alla fall.*" (5)

En annan deltagare framhävde det bästa med mötet i följande citat "...*man ska dela med sig om man kommer på något som är bra då. Det var väl det de ville, skulle jag tro. För det gjorde man ju sen i övriga delen av arbetsmötet, man skulle hjälpa varann. Man kom underfund med att man ska dela med sig och ta hjälp av varandra så det blir ett lagarbete, inte individualister hela tiden, det var nog det bästa.*" (3)

För att samarbetet ska fungera så måste de involverade förstå vad de andra upplever för problem. "...*man får reda på vad alla andra upplever som ett problem så man kan hjälpa till med det lilla som jag kan göra då, det är väl en tankeställare man får. Jag kände mig absolut delaktig.*" (4) Deltagarna beskriver tydligt hur de blev till en helhet: "*Det var andra personer i grupper än vad som kanske normalt är ihop här, det är också en sak. Kan ta varann på ett bättre vis. Jo då fick man se att man inte ska hålla sig inom en sluten grupp utan att man ska vidga sig till alla, att hela gruppen är allihop, det tycker vi i alla fall efter det här.*" (3) "*Vi blev ju ett team allihopa i och med att vi diskuterade så öppet, och det tror jag var nyttigt för många att kunna göra det.*" (5)

5.3 Hur teorierna bakom metoden realiserades i utförandet

Nedan följer en sammanställning från både observationen och deltagarnas utsagor om huruvida tanken bakom OPERA-metoden realiserades i utförandet. Faserna och genomförandet av arbetsmötet gjordes i enlighet med OPERA-modellen, det var inga avvikelser från metoden i arbetsmötet. Först skapades idéerna och sedan genomfördes en urvalsprocess. Det förekom ingen kritik, vad observatören kunde höra, utan det var ett konstruktivt möte som innehåll många idéer på hur frågeställningen skulle lösas. När gruppen blev uppdelad i par fick deltagarna i uppgift av mötesledarna att dela med sig av sina tankar och lyssna till den andres idéer. I denna fas såg deltagarna engagerade ut och alla fick komma till tals. Frågan som gruppen jobbade med, "*Hur kan vi öka produktionen genom vårt samarbete?*", är en öppen fråga som bjuder in deltagarna till att lösa problemet. Deltagarna berättar hur de kom fram till en gemensam uppfattning under mötet och eftersom det var deltagarna själva som skapade resultatet så blir de på så sätt förankrade.

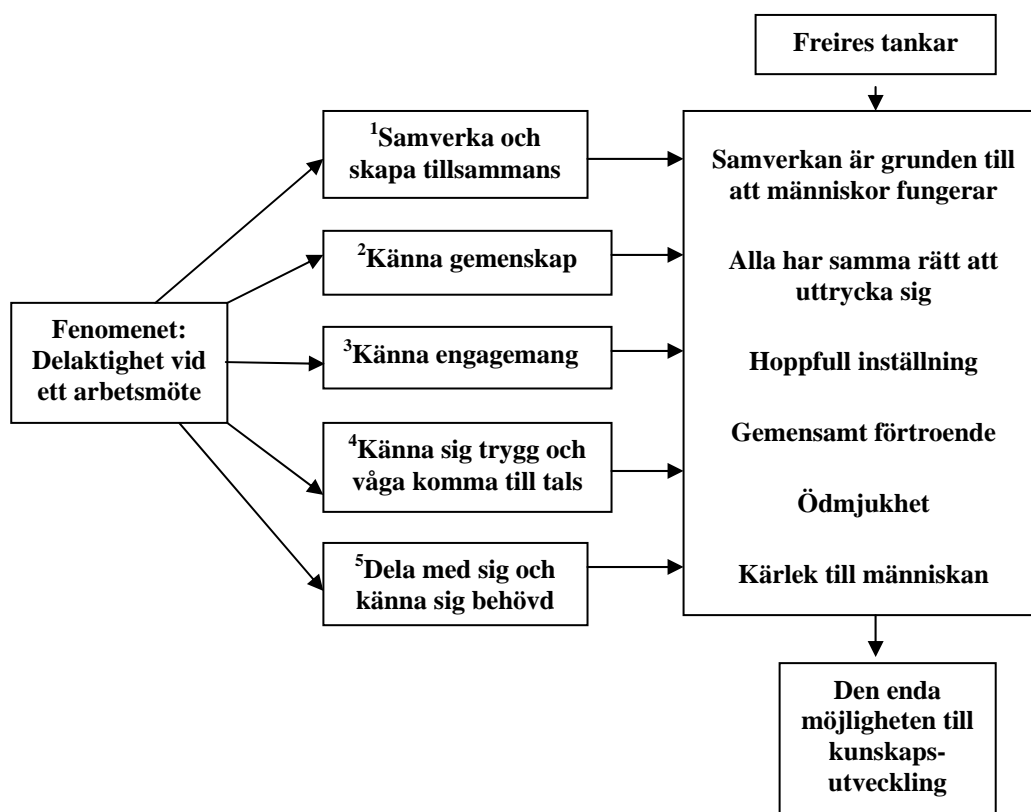
Deltagarna skildrar mötet som konstruktivt och några av de intervjuade uppskattade den individuella delen bättre medan några andra värderade grupparbetet. Deltagarna beskriver hur de kände sig trygga under mötet och att de vågade komma till tals just på grund av att ingen anmärkte på deras uttalanden. Mantere och Slåen (2001) menar att rädsla leder till tystnad vilket stämmer överens med deltagarnas erfarenhet, de berättar att de är ängsliga över att tala på månadsmötena medan de upplevde trygghet på mötet som använde sig av OPERA. Istället för kritik så använder sig OPERA av en

⁸ En av de två mötesledarna från konsultföretaget Innotiimi.

urvalsprocess där deltagarna väljer ut de alternativ som de föredrar vilket enligt Mantere och Slåen (2001) ska bidra till en god och positiv atmosfär (ibid.) vilket både gestaltas av deltagarna och speglas i deras engagemang under observationen. Flera av deltagarna berättar att det var intressant att höra de andras åsikter och att de upplevde en synergieffekt i dialogen med varandra. OPERA- metoden syftar till att frigöra människors energi (ibid.) och denna energi beskrev deltagarna genom engagemanget och den positiva andan som uppstod. De olika faserna i OPERA genomfördes på arbetsmötet och tanken bakom metoden genomsyrade både observationen och deltagarnas utsagor.

5.4 Resultatet kopplat till referensramen

Ovan är en beskrivning av resultatet utifrån det empiriska materialet men hur ser det ut i förhållande till Freires (1972) tankar? Kan de olika temana tydliggöras med hjälp av Freire? Så här ser resultatet ut när människor berättar om sina erfarenheter av arbetsmötet kopplat till Frieres teori:



Figur 2: De fem temana som beskriver fenomenet delaktighet vid ett arbetsmöte kopplat till Freires teori

Att känna samverkan är enligt Freire (1972) av betydelse för att människan ska kunna fungera. När deltagarna känner ett gemensamt förtroende och en hoppfull inställning, vilket förutsätts vid en dialog, upplever de delaktighet. Däremot leder hopplöshet till tystnad (ibid.) och blir till en känsla av utanförskap. En person kan inte befria sig

själv genom enbart egna krafter, utan människan frigörs genom dialogen och att känna samverkan är, enligt Freire, av betydelse för att människan ska kunna fungera. Om människan utesluts från dialogen, utesluts den från att förändra världen och stängs då ute från medmänskligt kommunikation. ”*Utan dialog finns det ingen kommunikation och utan kommunikation finns det ingen sann undervisning.*” (Freire, 1972, s.95).

Enligt Freire (1972) har alla har rätt till och ska ha samma möjlighet att uttrycka sig annars uppstår en förtryckarsituation. Det spelar ingen roll hur ”okunnig” människan är för när en person deltar i den frigörande pedagogiken når den en ny syn på sig själv, får en ny känsla av värde och rörs av ett nytt hopp. De förtryckta däremot, de som inte känner sig delaktiga, får ingen möjlighet att komma upp till ytan, eftersom de berövas sitt eget språk (ibid.). Informationsmötena⁹, som deltagarna brukar ha på företaget, motverkar alltså frigörelse och förändring enligt Freire (1972). Deltagarna beskriver hur de blivit nedtryckta och inte fått eller velat komma till tals under mötet, som inte använde OPERA som verktyg. Däremot beskrev deltagarna hur mötet, där OPERA användes, gav dem hopp och tro på att en förändring skulle kunna ske.

Deltagarna beskriver hur de förvånats över mötet som använde sig av OPERA, förvånats över hur engagerade alla var. Några av deltagarna berättar hur positivt det var att känna att deras åsikter var värda engagemang. Freire (1972) menar att dialogens väsen är ordet som består av två dimensioner, handling och reflektion. Ett ord utan handlingsdimensionen leder till tomt prat och en handling utan prat leder till handling för handlingens skull (ibid.). När alla deltagarna är delaktiga i arbetsmötet och samarbetar kan de antas få möjlighet att öka sin existentiella trygghet. Freires lärandeprocess handlar om människor som undervisar varandra i en här och nu situation. Den enda möjliga kunskapsutvecklingen menar Friere (1972) är när människan är i dialog. Deltagarna hade olika erfarenheter och åsikter i frågan, som togs upp på OPERA mötet, och genom att diskutera och rangordna förslagen kom deltagarna fram till ett gemensamt slutresultat.

⁹ Som inte använder sig av verktyget OPERA

6 Diskussion

Kapitlet inleds med en kort sammanfattning som följs av de metodologiska svårigheterna. Sedan kopplas resultatet ihop med bakgrunden och en diskussion om hur teorierna har realiserats i arbetsmötet förs. Resultatet beskrivs sedan med hjälp av referensramen, Freires teori om frigörande pedagogik. Avsnittet avrundas med en avslutande diskussion som innehåller förslag till fortsatt forskning.

Syftet med OPERA är att deltagarna gemensamt kommer fram till en lösning och på så sätt förankras vid den (Mantere & Slåen, 2001). Tanken är att deltagarna ska känna sig trygga att framföra sina idéer och att alla ska bli delaktiga på ett djupare plan. Syftet med studien är att ta reda på om och i så fall hur deltagarna upplever delaktighet vid ett arbetsmöte, som använder sig av OPERA, samt att se hur teorierna bakom OPERA realiseras i utförandet. Efter att ha genomfört både en observationsstudie och en intervjustudie är resultatet tydligt, samtliga deltagare i undersökningen upplever delaktighet vid arbetsmötet. Genom en analys av intervjuerna framkom fem teman som förklarar hur deltagarna upplevde sin delaktighet. Känsla av att kunna samverka och skapa tillsammans, känna gemenskap, känna engagemang, känna sig trygg och våga komma till tals samt att dela med sig och känna sig behövd. Dessa teman framkom genom deltagarnas beskrivningar av tidigare möten inom företaget, där de inte upplevt delaktighet, samt genom beskrivningar hur de upplevde delaktighet vid arbetsmötet som använde sig av OPERA. De olika faserna i metoden genomfördes enligt förväntningarna i arbetsmötet och tanken bakom metoden genomsyrades både i observationen och i deltagarnas utsagor.

6.1 Metoddiskussion

Att göra en beskrivning av begreppet delaktighet och fenomenet delaktighet vid ett arbetsmöte visade sig vara ett stort arbete. Delaktighet är ett begrepp som används i många olika sammanhang och bakgrunden kunde ha haft ett betydligt större omfång. Eftersom syftet var att ta reda på hur de intervjuade upplevde delaktighet valdes bakgrundsinformationerna att begränsas. Nedan följer en beskrivning av hur genomförandet av undersökningen har fungerat, vad som var bra och vad som kunde ha gjorts annorlunda.

Urvalet

Urvalet, som genomfördes under observationen, innebar en del svårigheter eftersom det var besvärligt att skilja deltagarnas engagemang och delaktighet åt. När de satt två och två såg alla engagerade ut, alla pratade och lyssnade, det var först när mötet kom till grupper om fyra som det var lite lättare att urskilja vilka som såg ut att vara mer eller mindre delaktiga. Detta var dock missvisande då det i nästa skedde visade sig att deltagarnas delaktighet varierade i de olika delarna av mötet. Med andra deltagare hade kanske skillnaden varit tydligare, även fast jag betvivlar det. Eftersom det bara var två kvinnor som deltog på mötet så blev det sex intervjuer istället för åtta. De båda kvinnorna upplevdes ha ungefär samma grad av delaktighet i observationen. Å ena sidan hade det varit intressant om det varit fler kvinnor på mötet å andra sidan var det ganska krävande att observera och skulle det ha varit fler kvinnor på mötet så hade det krävts ännu mer, eftersom urvalet då hade bestått av åtta personer istället för sex. Nu kunde större fokus läggas på den övriga observationen.

Observation

I denna undersökning användes både observation och intervjuer för att få två olika typer av data. Syftet med observationen var att få en bild över deltagarnas delaktighet samt att iaktta genomförandet av metoden. En sammanfattning av observationen gjordes i resultatet för att ge en annan synvinkel på mötet men eftersom deltagande observation är omdiskuterat och kritiker menar att det blir en mycket subjektiv tolkning så har fokus lagts på intervjuerna (Merriam, 1994). Det går att tolka oerhört mycket genom en observation, vilka pratade, hur mycket pratade de, hur var rörelsemönstret o.s.v. Precis som Merriam menar så fordrades det en stor koncentration under observationen och det krävdes mycket, som observatör, att både göra ett urval samt att observera hur deltagarna agerade i stort. Upplevde inte att jag påverkade processen i arbetsmötet i någon större bemärkelse, jag satt längst bak, var tyst och deltagarna var fullt upptagna med att delta i mötet. Ett bra komplement hade varit en till som observerade mötet för att sedan jämföra eller fokusera på olika delar för att få en utförligare beskrivning av observationen i resultatet. Det var dock till stor hjälp att jag redan deltagit på ett OPERA-möte och hade en förståelse för förfaringssättet, vilket gjorde det lättare att fokusera och analysera. Observationen är ett bra komplement i denna studie och så här i efterhand ser jag att det finns mycket potential i metoden och att den kunde ha nyttjas ytterligare och framhävt mer i resultatet.

Intervjuer

Det var svårt att få vissa av deltagarna att ge svar som var inom ramen av arbetsmötet, de hade fokus på produktionen och företagets verksamhet, vilket kanske är naturligt då diskussionen på arbetsmötet handlade om hur de kunde höja produktionen genom samarbete. Om observatören och intervjuaren inte hade varit samma person så är det möjligt att deltagarna hade gett mer utförliga svar av hur de upplevde själva mötessituationen i intervjuerna. Deltagarna kanske då hade upplevt att det var en större mening i att berätta vad som skedde på mötet. Intervjuerna gav dock ett tillräckligt material för att kunna besvara syftet. Felkällor såsom att respondenten uttrycker sig medvetet eller omedvetet oklart eller undviker att ge uppriktiga svar är något undersökaren får räkna med (Ödman, 1979). Oavsett vad deltagarna svarade så handlar utvärdering om en arbetsmetod och inte om företaget, som de intervjuade arbetar på. Det fanns alltså ingen direkt anledning till att de intervjuade inte skulle svara sanningsenligt utifrån den synvinkeln. Det var en tydlig skillnad mellan intervjuerna och hur talföra personerna var. De personer som upplevdes vara mindre delaktiga utifrån urvalet sätt, intervju 2 och 4, var svårare att intervjua, de var helt enkelt inte lika pratsamma som de övriga. Intervju nummer 2 var speciellt svår, trots ideliga försök med följdfrågor var det svårt att få utförliga svar. Det har dock gått att dra nytta av samtliga utsagor.

Teoriinriktad ansats

Initiativet till utvärderingen kom från undersökaren vilket underlättar subjektiviteten i arbetet. Jerkedal (2005) tycker att det borde vara ett krav att de som berörs av utvärderingen borde ha inflytande över den. I denna utvärdering är det många som berörs och det skulle vart intressant att ha med fler aktörer i resultatet, till exempel processledarna, vilket skulle ge en mer utförlig beskrivning av OPERA-metoden och hur de upplevde deltagandet på arbetsmötet. Den teoriinriktade utvärderingen handlar om att beskriva, tolka och förklara (Franke-Wikberg & Lundberg, 1980). I resultatet beskrivs vad de säger och detta tolkas i skenet av Freires teori vilket i sin tur ger en

förklaring till hur temana skulle kunna tolkas. Det handlar inte om att komma till någon slutsats utan syftet med figur två är att läsaren ska få en överblick och själv kunna fundera kring Freires teori kopplat till temana i resultatet.

Påverkan på uppsatsen

Jerkedal (2005) menar att det är behagligare att presentera positiva resultat till uppdragsgivaren. Det var här urvalet kommer till sin rätt, jag ville försöka få en spridning av deltagare som såg ut att ha olika grad av delaktighet. För att motverka ett färgat resultat så ställdes frågor som; Kände du dig utanför? Är det något som du tycker man kan förbättra i arbetsmötet? Vad skulle få dig att känna dig mer delaktig? De fick även beskriva skillnader/likheter med tidigare möten. Vissa forskare menar att begreppet delaktighet är så värdeladdat att viss forskning och dess rapportering kan ha påverkats (Locke & Schweiger, 1979). Denna studie har utgått ifrån att delaktighet är positivt men intervjuerna har varit öppna och gett utrymme för ny erfarenhet. Kontaktpersonerna från Innotiimi har inte, mig vetande, försökt att styra utvärderingen och de har inte påverkat min objektivitet som jag upplevt det. Det är stor fördel att vara en extern utvärderare, då ett negativt resultat inte skulle påverka mig i någon större utsträckning, eftersom jag inte berörs av verksamheten utöver studien.

Etiska överväganden

Eftersom det var ett mindre företag och det var många i personalen som såg vilka som blev intervjuade och i vilken ordning, så har numreringen på intervjupersonerna slumpats i resultatet. Logiskt går de alltså inte att lista ut vem som är vem i resultatet. En beskrivning av kön och om personen var ung eller gammal har gjorts då det kan vara intressant att se om det finns någon skillnad mellan dem, även fast denna studie inte har gjort det. Detta tror jag inte har påverkat anonymiteten i någon bemärkelse. Ambitionen var att göra intervjusituationen till ett samtal med en lugn och trygg stämning för att de intervjuade skulle kunna slappna av och svara på frågorna utan att känna sig pressad på något sätt. Intervjuerna genomfördes i företagets fikarum, eftersom det var det enda utrymme som fanns, vilket inte var en lämplig plats, då vi blev störda ett par gånger men det upplevdes inte som obehagligt eller att intervjupersonerna blev störda. I stort har undersökningen fungerat smidigt och det har inte uppstått några problem angående de etiska övervägandena.

6.2 Resultatdiskussion

Delaktighet används ofta som medel för att öka produktiviteten i företag (Wilpert, 1978), vilket frågan, som de tog upp på arbetsmötet, gestaltar "Hur kan vi öka produktiviteten genom samarbete?" I denna studie är fenomenet "delaktighet vid ett arbetsmöte" och efter att ha konstaterat att deltagarna upplevde delaktighet kommer vi till nästa fråga. Har OPERA-metoden bidragit till att deltagarna upplever delaktighet vid arbetsmötet? Deltagarna kom till mötet med olika grad av motivation, en såg det som ett "ont måste" medan nästa tyckte det skulle bli spännande. Det visade sig att oavsett vilken känsla deltagarna hade inför mötet, kände sig alla motiverade och delaktiga under mötet. Motivation grundar sig på att målet upplevs som tydligt, att det finns en önskan att nå målet och att det finns en tro på att det är möjligt att nå målet (Wiberg & Stemma, 1988). Både teorin bakom OPERA-metoden och Freires grundläggande människo- och kunskapssyn, vill göra det möjligt att korsa människors olika världar och underlätta kommunikationen. Mantere och Slåen (2001) beskriver att metoden utgår ifrån en problemlösning och att deltagarna på så sätt visas

ett förtroende att de är kompetenta att lösa problemet och Freire (1972) menar att tron på människan är en grundförutsättning för dialogen. För att kunna utveckla och anpassa pedagogisk praktik är det viktigt att ha förståelse för hur människor upplever sin omvärld. Genom denna studie gestaltas hur människor upplever delaktighet vid ett arbetsmöte genom fem teman, teman som enligt Freire existerar i människan och när de synliggörs blir det möjligt att öka förståelsen inom området. De fem temana är; känslan av att kunna samverka och skapa tillsammans, känna gemenskap, känna engagemang, känna sig trygg och våga komma till tals samt att dela med sig och känna sig behövd.

Samverka och skapa tillsammans

En förutsättning för befriande undervisning är att deltagarna själva är med och skapar genom dialog samtidigt som de tar ansvar för sitt eget lärande (Freire, 1972). Både i teorin bakom OPERA metoden, i intervjuerna och i observationen beskrivs hur deltagarna tar eget ansvar och skapar tillsammans genom dialogen. Det är sannolikt att mötesformen skapar de förutsättningar som behövs för att deltagarna ska bli motiverade. Deltagarna beskriver hur de tar del av processen och på det viset gemensamt kommer fram till målet. Flera av deltagarna berättar att diskussionen berörde dem och att mötet kändes meningsfullt, vilket är en förutsättning för att nå motivation (Janebrant, 2000). Deltagarna berättar om att de kunde påverka slutresultatet och att de upplevde en synergieffekt, vilket är de två grundläggande villkoren för att uppleva delaktighet (Wiberg & Stemma, 1988). Det är genom dialogen som en synergieffekt skapas, deltagarna bygger på varandras resonemang och idéer så att slutresultatet blir större än vad den enskilda deltagaren själv kan komma fram till (Senge, 1995). Freire (1972) beskriver det som att människor möts och "benämner" världen och därifrån nyskapar den. Denna samverkan är förutsättning för att mänskligt liv ska få mening. Är det så att OPERA-metoden ger de förutsättningar som behövs för att en dialog ska skapas mellan deltagarna, och i så fall bidrar till att fler människor upplever sin tillvaro som mer meningsfull?

Känna gemenskap

Deltagarna beskriver hur de på olika sätt kände att de fick ta del i arbetsmötet, men delaktighet är inte en känsla eller något deltagarna blir, utan det handlar framförallt om engagemang och självständighet i åtagandet (Wiberg, 1999). De intervjuade beskriver hur mötesformen gav dem förutsättningen att delta, någon tyckte det var bra att få tänka själv och en annan föredrog att sitta i mindre grupper. Olika individer behöver olika förutsättningar för att engagemang ska genereras vilket kan förklara varför det var svårt under observationen att se vem som var mer eller mindre delaktig eftersom det varierade. Möjlighet till ett handlingsutrymme, som deltagarna beskriver sig ha, och att ha kontroll över sin arbetssituation, i det här fallet arbetsmötet, är en förutsättning för att skapa delaktighet (Karasek & Theorell, 1990). Deltagarna beskriver hur de upplever att de "hängt med i mötet" och att de fått utrymme att ta del.

Känna engagemang

Kompetens utgör den första av delaktighetens tre dimensioner och det handlar om individens förmåga att integrera (Janebrant, 2000), vilket visade sig under observationen, alla deltagare integrerade med varandra. Engagemang är den andra dimensionen och är ett mått på viljan att integrera (ibid.). Det var ingen tvekan om att

det var ett stort engagemang på mötet, det gestaltade sig både i observationen och i intervjuerna. Deltagarna kände sig delaktiga och det uppstår genom ett inre engagemang och det enda sättet att skapa ett inre engagemang är att involvera de anställda när mål och arbetsmetoder ska definieras (Argyris, 1998). Den högsta dimensionen, samverkan (Janebrant, 2000), var det ett par av deltagarna som uttryckte sig ha förstått, förmågan att se att vi är olika och att man tar vara på det. Några av deltagarna beskrev att det var nyttigt att höra allas åsikter och hur de upptäckte att de resonerade olika i frågan. Kanske skulle fler deltagare uppleva samverkan om de fick möjlighet att delta på fler möten, där OPERA används som verktyg.

Känna sig trygg och våga komma till tals

Det är tydligt att rädslan och osäkerheten att tala inför en grupp måste elimineras för att kunna skapa delaktighet. Deltagarna framställer hur de känner sig "förtyckta" under månadsmötena, som inte använder OPERA, och hur de under arbetsmötet, som använde sig av OPERA, befriades från denna känsla. Freires utgångspunkt är att i mötet mellan människor utgör dialogen det väsentligaste och för att dialogen ska kunna existera måste människorna vara medmänskliga (Freire, 1972). Är det så att OPERA-metoden underlättar till skapandet av denna medmänsklighet? I arbetsmötet skapades dialogen vilket, enligt Freire (1972), innebär att deltagarna var lojala och tog ansvar. Gustavsen (1990) påstår att varje individ har ansvar att föra fram sin egen åsikt samt att bidra till att andra får fram sin, men är det allt som behövs, att alla tar mer ansvar på månadsmötena, som inte använder OPERA som verktyg? Hur kommer det sig att samma grupp av människor upplever stor skillnad i trygghet på två olika möten? Flera av dem beskriver rädslan för mothugg och hur positivt det var med ett konstruktivt möte, där kritik inte existerade. Under mötet, som använde OPERA, påpekade mötesledarna ett flertal gånger att ingen kritik fick förekomma. Deltagarna pendlar mellan utanförskap och deltagande när de skildrar de olika mötessituationerna, och Friere (1972) pratar om att en person som är utanför drar sig tillbaka, känner sig oduglig och lider. Janebrant (2000) beskriver en trappa för socialt samspel, där första nivån är att ta kontakt, sedan att delge genom kommunikation och sista steget är att samverka. Till skillnad från månadsmötena, där deltagarna inte ens vågar delge sin åsikt, så beskriver det hur de samverkar, integrerar med varandra för att gemensamt skapa på arbetsmötet, som använder OPERA. Att känna sig trygg och våga komma till tals bjuder in till den humaniseringsprocess som leder till en känsla av självaktning och att känna sig behövd vilket, enligt Freire (1972), leder till hälsa som en integrerad helhet. Deltagarna pratar om att få ta del och få göra sin röst hörd, precis som den frigörande pedagogiken, som ger röst till dem som inte annars vågar uttrycka sig. Freire (1972) påstår att de förtryckta har ett språk som är lika viktigt som alla andras, alla ska ha samma rätt att uttrycka sig.

Dela med sig och känna sig behövd

I enlighet med Bjerlov (2002), som uttrycker sig om hur möten brukar se ut, beskriver deltagarna de möten som de har på företaget som informationsmöten där chefen meddelar något viktigt och sedan får eventuella frågor och kommentarer ventileras. Skildringarna ser helt annorlunda ut när deltagarna berättar om hur de upplevde arbetsmötet där OPERA-metoden användes. Syftet med OPERA-metoden är att deltagarna gemensamt ska komma fram till lösningen och på så sätt förankras vid den (Mantere & Slåen, 2001). I bakgrunden finns en mer generell definition av delaktighet och det är precis så deltagarna beskriver att de upplevde mötet. "De som

är berörda av en fråga får möjlighet att ge sina synpunkter, och att dessa synpunkter beaktas i samband med att frågan hanteras.” (Dilschmann, Flack & Krafft, 2000, s 43). Genom att jämföra syftet med OPERA-metoden, förgående citat och deltagarnas upplevelse så syns det att metoden syftar till att skapa delaktighet och det var precis det deltagarna upplevde under arbetsmötet.

Hur realiseras tanken bakom OPERA?

Utvecklingen av OPERA började med en idé om hur arbetsmöten skulle kunna förbättras och tanken bakom metoden är teorin. I en teoriinriktad utvärdering ingår det att se hur teorierna som ett program bygger på realiserar i utförandet (Franke-Wiberg & Lundberg, 1980). Mötet tog en och en halvtimme, om det är effektivt är svårt att bedöma genom denna studie, men genom att jämföra med Bjerlövs (2002) uttalande om att det är många deltagare som upplever att möten inte genererar i något, så var det ett effektivt möte i den mening att gruppen kom fram till konkreta åtgärder som måste genomföras för att öka produktionen. Under observationen påpekade mötesledarna tydligt att mötet skulle vara fritt från kritik, det var dock svårt att som observatör höra om deltagarna kritiserade varandra eller inte när de satt i par, men genom intervjuerna framkom det att deltagarna upplevde att det var högt till tak och kritikfritt möte. Det finns inga fasta teorier som metoden är uppbyggd på men det märks att den är väl utarbetad och att grundarna vet vad de skapat. Precis samma saker som grundarna upptäckte, när de experimenterade fram de olika faserna i OPERA, beskriver deltagarna att de upplevde vid arbetsmötet i denna studie.

6.3 Övrig diskussion

Syftet med OPERA-metoden är att frigöra människors energi och Freire (1972) menar att denna effekt uppstår om deltagarna upplever att deras deltagande är frivilligt. Det är svårt att säga huruvida deltagarna upplevde mötet som frivilligt eller inte eftersom det inte fanns någon sådan fråga i intervjuerna. Alla anställda deltog dock på arbetsmötet och även fast det inte är uttalat att alla ska delta så kan det upplevas obehagligt för den eller dem som väljer att utebli. De anställda kan känna sig pressade av ledningen och därför beskrivit mötet som något positivt i intervjuerna. Denna eventuella press var dock inget som varken observatören eller intervjuaren märkte. Det kändes som att deltagarna var ärliga i sina uttalanden och att de inte hade någon direkt anledning att förvränga sina upplevelser. Kan det vara så att en ”äkta” dialog kan uppstå trots att deltagandet inte är helt frivilligt? Frivilligheten kanske inte har så stor betydelse alla gånger om deltagarna känner intresse och engagemang i frågorna som diskuteras under mötet.

Freire (1972) menar att ett kritiskt tänkande är ett måste för att en dialog ska kunna uppstå. I ett OPERA möte ska inte deltagarna kritisera varandras förslag utan bara lyssna. Även fast deltagarna inte ska kritisera varandras förslag betyder inte det att de inte kan tänka kritiskt, i exempelvis urvalsprocessen. Deltagarna beskriver att det var skönt att det inte existerade någon kritik, känslan av att kunna uttala sig utan att bli klandrad eller ifrågasatt. Däremot i en grupp som har en bra balans och ett gott samarbete kanske vill ha mer diskussion än dialog. Ett kritikfritt möte, med en urvalsprocess, kanske passar bättre till grupper som inte är vana att komma fram till en gemensam lösning.

6.4 Avslutande diskussion

Tanken är att denna uppsats ska belysa pedagogisk praktik, i skenet av en pedagogisk teori, och därmed utgöra ett diskussionsunderlag för möjligheter till att uppnå delaktighet i arbetsmöten. Freire har valts som referensram, trots att han är hårt kritiserad, men eftersom studien ska utgöra ett diskussionsunderlag spelar det mindre roll huruvida Freire kritiseras.

Möjligheten till inflytande och delaktighet är av stor betydelse för människor och deras upplevelse av livskvalitet (FHI, 2002). Den frigörande pedagogiken strävar efter att göra människan fri och skapande, där alla människor har rätt att aktivt medverka i skapandet av sin egen kultur och värld (Freire, 1972). Lösningen är att anpassa strukturen efter individen och inte tvärtom (ibid.). OPERA-metoden involverar alla individer i processen (Mantare & Slåen, 2001). Strukturen finns men det är deltagarna som skapar innehållet och resultatet. Denna form ger deltagarna makt att tillsammans skapa och det är endast genom verklig kommunikation som mänskligt liv kan få mening (Freire, 1972). Enligt Freire kan OPERA-metoden, som har fokus på delaktighet och dialog, vara ett sätt att humanisera dagens samhälle, det är ett steg i rätt riktning. Efter att ha speglat resultatet i Freires teori blir det tydligt att Innotiimi, som använder sig av OPERA, är på rätt väg när det gäller lärande kopplat till Freires tankar om pedagogik. Skaparna av metoden ska ha erkännande för att medvetet ha använt dialogen för att öka möjligheten till delaktighet som enligt Freire (1972) är avgörande för att nå hälsa. Om fler organisationer skulle använda sig av OPERA-metoden kanske ett större engagemang och en högre grad av delaktighet skulle bli vanligare på arbetsmöten, men det är något för framtida studier att forska vidare i.

För fortsatt forskning skulle det vara intressant att titta närmare på OPERA i en längre process, skapar den delaktighet och hur påverkar det företagets produktion? Som framhävs i bakgrunden finns det även andra metoder som syftar till att skapa delaktighet, det har dock varit givande att göra en djupdykning i en av metoderna för att se hur teorin realiserar i utförande och hur deltagarna responderar på arbets sättet. Viktigt att poängtera är att detta är en studie där ett arbetsmöte har utgjort grunden för resultatet. Det skulle vara givande att jämföra flera arbetsmöten som använder sig av OPERA eller att jämföra ett arbetsmöte där OPERA används med ett möte som inte använder OPERA som verktyg.

7 Referenser

- Allen, R. E., Lucero, M. A. & Van Norman, K. L. (1997). An examination of the individual's decision to participate in an employee involvement program. *Group & organization management*, 22, 117-143.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard business review*, May-June, 98-105.
- Baumgartel, H & Mann, F (1952). *Absences and employee attitudes in an electric power company*. Oxford: Survey Research Centre, University.
- Bennett, E. B. (1955). Discussion, Decision, Commitment and Consensus in "Groped Decision". *Human relations*, 8, 251-273.
- Birckmayer, J. D. (2000). Theory-based evaluation in practice. *Evaluation Review*, 24, 4: 407-432.
- Bjerlöv, M. (2002). Deutero learning and sustainable change" I P, Docherty., J, Forslin & A. B, Shani. (Red.), *Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice*. London: Routledge.
- Brunlin, G. & Nilsson, T. (1997). *Läran om arbetets ekonomi. Om utveckling av arbete och produktion*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Christerson, R. & Levihn, U. (2000). *Pedagogik i arbetslivet*. Malmö: Gleerups förlag
- Coch, L. & French, J. R. P. (1948a). Overcoming Resistance to Change. *Human relations*, 1, 512-532.
- Coch, L. & French, J. R. P. (1948b). Overcoming Resistance to Change. *Human relations*, 1, 266.
- Cohen, L. Manion, K. & Morrison, K. (2000) *Research Methods in Education*. (5th ed.) London. Routledge Falmer.
- Cronbach, L. J., Ambron, S. R., Dornbusch, S. M., Hess, D. C., Hornik, R. C., Philips, D. C., Walker, D. F. & Weiner, S. S. (1981). *Toward Reform of Program Evaluation: Aims, Methods, and Institutional Arrangements*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dahlöf, U. (1989). *Skolan och utvärderingen: fem professorer tar ordet*. Stockholm: HLS förlag.
- Diltschmann, A. (1996). *Nya former för lärande: parallella strukturer*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Diltschmann, A., Falck, E. & Krafft, C. (2000). *Lärandebok. Delaktighet, lärande och förändringsarbete*. Stockholm: Liber AB.
- Egerton, J. (1973). Searching for Freire. *Saturday Review of Education*. (Red.), Ohliger, J. (1995). *Critical views of Paulo Freire's work*. Compiled for the Iowa Community College Summer Seminar. Madison.

- Elias, J. & Merriam, S. (1980). *Philosophical Foundations of Adult Education*. Krieger Publishing. (Red.), Ohliger, J. (1995). *Critical views of Paulo Freire's work*. Compiled for the Iowa Community College Summer Seminar. Madison.
- Fangen, K. (2005). *Deltagande observation*. Liber AB.
- FAS 05 (2005). *Forskning om människors arbete och livsvillkor*. [Elektronisk version]. <http://www.skl.se/artikeldokument.asp?C=3273&A=14892&FileID=70041&NAME=FAS05.pdf> [Hämtad 2005-11-12]
- FHI. (2002). *Mål för folkhälsan*. Regeringens proposition 2002/03:35
- Forskningsetiska rådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanitisk- och samhällsvetenskaplig forskning*. [Elektronisk version]. <http://www.vr.se/publikationer/sida.jsp?resourceId=12> [Hämtad 2005-11-14]
- Franke – Wikberg, S. & Lundberg, U. (1980). *Att utvärdera utbildning. En introduktion till pedagogisk utvärdering*. Whalström & Widstrand: Stockholm.
- Franzén, H. (1996). *Ledarskap genom ledningskvalitet*. Studentlitteratur: Lund.
- Freire, P (1972). *Pedagogik för förtryckta*. Gummessons Kursiv: Stockholm.
- Furnham, A. (2005) *The psychology of behaviour at work: the individual in the organisation*. New York: Psychology Press.
- Goetz, J. P. & LeCompte, M. D. (1984). *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*. Orlando: Academic Press.
- Guba, E. G & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gustavsen, B. (1990). *Vägen till ett bättre arbetsliv. Strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Holme, I. M & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- House, E. R. (1990) Participant introductory comments. (s 81-84). Alkin I. M. C. (Red.), *Debates on Evaluation*. London: Sage Publications.
- Irving, K. (2004). *Meningsfulla arbetsplatsmöten*. Stockholm: Kommentos
- Janebrant, J. (2000). Ledarskap och tidsanda. Wiberg, L. (red.). *Delaktighet – den lärande organisationens grundbult*. Lund: Studentlitteratur.
- Jerkedal, Å. (2005). *Utvärdering – steg för steg. Om projekt och programbedömning*. Tredje upplagan. Norstedts juridik AB.
- Kanter, M. R. (1983). *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*. London: International Thomson Business Press.
- Karlsson, O. (1999). *Utvärdering mer än metod*. Svenska kommunförbundet. Norstedts tryckeri: Stockholm.

- Karasek, R & Theorell, R. (1990). *Healthy work. Stress, Productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Langerth Zetterman, M. & Srömdahl, H. (2001). *Teoriförankrad utvärdering – ett integrerat perspektiv*. Göteborg. [Elektronisk version]
<http://www.skeptron.ilu.uu.se/MonicaLZ/arkiv/Teoriforankrad-utvardering.pdf>
- Lawrence, L. C. & Smith P. C. (1955). Group Decision and Employee Participation. *Journal of Applied Psychology*, 39, 334-337.
- Lischeron, J. & Wall, T. D. (1974). Attitudes towards Participation among Local Authority Employees. *Human Relations*, 28, 499-517.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1979). Participation in Decision-Making: One More Look. *Research in Organizational Behavior*. 1, 265-339.
- Mantere, T & Slåen, T. (2001). *OPERA – En guide för effektivare arbetsmöten*. Helsingfors: PB- Printing Oy.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudie som forskningsmetod*. Studentlitteratur: Lund.
- Morse, N. C. & Reimer, E. (1956). The Experimental Manipulation of a Major Organisational Variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 52, 120-129.
- Nyström, J. & Wallén, M. (2004). *Bättre möten på jobbet. Om delaktighet och samverkan på arbetsplatsen*. Studentlitteratur: Lund.
- Owen, H. (1997). *Open space technology: A user's guide*. San Francisco: Berrett-Kohler Publishers.
- Paldanius, S. (1999). *Delaktighet, demokrati och organisationsförändringar i skilda verkligheter. En kritisk ansats*. Linköpings universitet, Institutionen Pedagogik och Psykologi.
- Patton, M. Q. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. Kalifornien: Sage.
- Patton, M. Q. (1989). A context and boundaries for a theory-driven approach to validity. *Evaluation and Program Planning*, 12 (6), 375-377.
- Persson, O. & Karlsson, K. (1994). *Att närvara. Rapport från lokala utvecklingsprojekt inom äldreomsorg och äldreomsorg*. Arbetsvetenskapliga Kollegiet, Göteborg.
- SAN (1997). *Delaktighet. En drivkraft mot Det Goda Arbetet*. Statliga sektorns arbetsmiljönämnd. Hallvigs Reklam AB.
- Sashkin, M. (1976). Changing Toward Management Approaches: A Model and Methods. *Academy of Management Review*. 1,75-86.
- Schwandt, T. A. (1998). De dubbla aspekternas dilemma. *Pedagogiska magasinet*, 4, 42-47.
- Senge, P. (1995). *Den femte disciplinen*. Santérus förlag.
- SFS Lag (1976) *Om medbestämmande i arbetslivet*. 1976:580

- Shadish, W. R. & Fuller, S. (1994). *The social psychology of science*. New York: Guilford Press.
- Smith, N. L. (1994). Clarifying and expanding the application of program theory-driven evaluations. *Evaluation Practice*, 15 (1), 83-87.
- Stensmo, C. (2005). *Vetenskapsteori och metod för lärare*. Uppsala: Kunskapsförlaget AB.
- Stora Svenska ordbok, (1996). Stockholm: Språkdata och Norstedts förlag AB.
- Taylor, S. J. & Bogdan, R. (1984). *Introduction to Qualitative Research Methods: the search for meanings*. New York: Wiley.
- Theorell, T. (2003). *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?* Statens folkhälsoinstitut.
- Thelander, E. (2003). *Delaktighet och dialog. På väg mot hållbara arbetsplatser*. Arbetslivsinstitutet.
- Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Vasina, L. S. (1998). The individual in organizations: Rediscovered or lost for ever? *European journal of work and organizational psychology*, 7, 263-282.
- Weiss, C. H. (1997). How can theory-based evaluation make greater headway? *Evaluation Review*. 21: (6) 501-525.
- White, R. K. & Lippitt, R. (1960). *Autocracy and Democracy*. New York: Harper & Row.
- Wiberg, L. (1999). *Gränslandet. Ledarskap för medarbetares delaktighet och verksamhetens förnyelse*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Wiberg, L. & Stemma, I. (1988). *Målförverkligande ledarskap – en bok om självständighet och samverkan*. Stockholm: Norstedts förlag.
- Wilhemsson, L. & Döös, M. (2002). *Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wilpert, B. (1978) *Workers' participation in an internationalized economy*. Ohio: Kent State U.P.
- Winter, H. A. (1989). *Anställdas deltagande i organisationsutveckling: en teoretisk och empirisk analys av förutsättningarna för participation*. Avhandling Linköping: Institutionen för pedagogik och psykologi.
- Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationen*. Studentlitteratur: Lund.
- Von Otter, C. (1983). *Worker participation in the Public Sector*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Zetterlund, A. (1997). *Utvärdering och folkbibliotek. En studie av utvärderingens teori och praktik med exempel från folkbibliotekens förändrings- och utvecklingsprojekt*. Göteborg: Valfrid.

Ödman, P-J. (1979). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: Geber.

Muntliga källor

Lysell, I. (2005). Konsult på Innotiimi. Telefonsamtal 15/11

Gustafsson, T. (2005). Var med och utvecklade OPERA-metoden. Telefonsamtal 22/12

Hej!

Jag, Jeanette Nilsson, läser fjärde året på hälsopedagogiska programmet på Högskolan i Gävle, där jag nu är i färd med att skriva en D-uppsats i pedagogik. Anledningen till att Du har fått detta brev är att jag vill göra en utvärdering av arbetsmetoden som används i detta arbetsmöte.

I uppsatsen behöver jag Din hjälp och jag hoppas att Du har möjlighet att medverka i en intervju. Intervjun kommer att ta cirka 30 minuter och den kommer att spelas in på band. Jag kommer att ta kontakt med Dig under dagen och om Du vill delta i min studie bestämmer vi en tid som passar oss båda för en intervju.

Allt material behandlas konfidentiellt och texten i arbetet kommer att presenteras på ett sätt som inte gör det möjligt att identifiera vem som sagt vad under intervjun eller vilket företag Du arbetar på. Jag som intervjuare kommer inte att diskutera med utomstående om vad som sagts däremot är uppsatsen en offentlig handling som kommer att finnas tillgänglig på Högskolebiblioteket i Gävle.

Medverkan i studien är helt frivillig och Du har rätt att när som helst dra Dig ur undersökningen. Har du några frågor eller funderingar är Du välkommen att kontakta mig eller min handledare, Maud Söderlund.

Jag ser fram emot och hoppas på ett givande samtal med Er
Vänliga hälsningar

Jeanette

Jeanette Nilsson
XXXX- XX XX XX
janet_sweden@yahoo.se

Handledare:
Maud Söderlund
Universitetslektor, Högskolan i Gävle
XXX- XX XX XX
msd@hig.se

Intervjuguide

Intervjufrågor till deltagare

Hur upplevde du arbetsmötet?

Hur motiverad kände du dig inför arbetsmötet i fredags?

Deltog du i arbetsmötet?

Vad var bra?

Vad skulle kunna göras bättre?/ Vad var inte så bra?

Upplever du någon skillnad från andra arbetsmöten som ni har i företaget?

Upplever du några likheter från andra arbetsmöten som ni har i företaget?

Om du skulle återge detta möte för en vän, vad skulle du säga då?

Kände du dig delaktig? När? Varför och varför inte?

Tycker du det är bra med delaktighet?

Ser du någon nackdel med delaktighet?