

## PARTICIPATION SOM ORGANISATORISK PRAKSIS

Hans Jeppe Jeppesen &amp; Thomas Jønsson

*Hensigten med artiklen er at give et bidrag til forståelsen af begrebet organisatorisk participation både teoretisk og ud fra praksis. Det gøres ud fra analyser og tematiseringer af participationens mangfoldighed, participationssystemers konstituering, participationens substans og finalitet samt den deltagende medarbejder. Bredden i begrebet søges indfanget gennem en heuristisk model til identificering af de hoveddimensioner og subelementer, hvorudfra et participationssystem konstitueres. Particinationsbegrebets formålsrettethed indkredses, og den deltagende medarbejder reflekteres ud fra de psykologiske teorier om 'selvbestemmelse og self/collective efficacy' i et integrativt partipatorisk perspektiv.*

Begrebet participation, i betydningen af menneskers involvering i og mulighed for at præge deres arbejds- og livsvilkår, har været centrale temaer både i samfundspolitiske og ideologiske afklaringer og i den videnskabelige litteratur inden for fagområder som sociologi, psykologi, statskundskab, organisationsteori, filosofi og idehistorie.

Participation som 'det at deltage i' betegner egentlig *per se* en metode, hvorved mennesker kan involveres og deltage i beslutninger, der vedrører og har betydning for vilkårene for deres arbejdsmæssige og sociale liv, og participation får derved betydning for menneskets udvikling. Hermed er linjerne for en af de store divergenser i participationens historie aftegnet, idet den omhandler, hvilke forhold metoderne skal tjene til udvikling af dvs. formålet med participationen. Det vil igen sige, at formål afspejles i anvendelsen af metoder forstået som, på hvilke områder, i hvilken form og med hvilken styrke har participationen mulighed for at udfolde sig?

Kraften og potentialerne i participationen dukker op i mange og forskellige samfundsvidenskabelige sammenhænge såvel teoretisk som empirisk. Particinationsbegrebet betegner i den teoretiske organisationskontekst reelt den menneskelige agens i relation til strukturen og omfatter således den

---

Hans Jeppe Jeppesen. Professor i Arbejds- og Organisationspsykologi, leder af forskningsenheden "Ledelse og indflydelse i organisationer" (LINOR), Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.

Thomas Jønsson. Adjunkt i Arbejds- og Organisationspsykologi, medlem af forskningsenheden "Ledelse og indflydelse i organisationer" (LINOR), Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.

ene kraft i den kontinuerlige dialektiske udviklingsproces mellem agens og struktur. Styrken i agens vil naturligt variere afhængig af de rammer eller det rum, som gives til kraftens udfoldelse.

I forhold til betydningen for det arbejds- og organisationspsykologiske felt kan der findes rødder tilbage til fremmedgørelsesbegrebet hos Marx, som illustrerer, hvordan mennesket i datidens industriarbejde uden indflydelse på arbejdsvilkårene mister forståelsen for arbejdets grundlag og bliver fremmed for både dette og for sig selv (Marx, 1962). Arbejderen er ikke længere subjekt, men objekt for sine egne forudsætninger. Joachim Israel (1969) argumenterer i tilknytning til sin analyse af fremmedgørelsesbegrebet hos Marx for, at fremmedgørelse refererer til sociologiske processer, som er karakteriseret ved bestemte vilkår i produktionsforholdene. De medfører bestemte psykologiske processer, der opstår som konsekvens af den fremmedgjortes relationer, og udgør således ikke en psykologisk proces i sig selv.

Via Hawthorne-studierne (Homans, 1941) og den ledsagende udvikling af Human Relations-traditionen, efterfulgt af Human ressource-tilgangen, som modvægt mod den tayloriserede arbejdsdeling, fokuseredes på sammenhængen mellem produktion, arbejdstilfredshed og ressourceudnyttelse. Nu skulle medarbejderne have mulighed for ikke kun indbyrdes social kontakt, men også muligheder for bedre anvendelse af deres ressourcer gennem indflydelse på og involvering i arbejdet. Senere sammenfattes og eksemplificeres de holdninger, der ligger bag virksomhedsledelsernes måde at lede medarbejderne på, af McGregor (1960) i teorierne X og Y. Antagelserne bag teori Y er baseret på at opnå en integrering af de individuelle og organisatoriske mål og omhandler medarbejdernes muligheder for frihed og selvudvikling i arbejdet gennem mindskelse af de ydre former for kontrol og i stedet udvikling af engagement og selvkontrol. Disse overvejelser ligger i umiddelbar forlængelse af de motivationelle hierarkiske behovsteorier, som de eksempelvis kommer til udtryk hos Maslow (1954).

Ud fra sine socialpsykologiske felteksperimenter skabte Kurt Lewin en opmærksomhed på, hvad relationer og demokratiske beslutningsprocesser i grupper betød for medlemmernes aktivitet og samarbejde, og samtidig for kvaliteten i beslutningsprocesserne (Lewin, 1947; Lewin & Lippitt, 1938). Næsten sideløbende hermed i fyrrene demonstrerede William Foote Whyte betydningen af participation som forskningsmetode i form af 'den deltagende observationsmetode' gennem sine studier af gadebander. Med den efterfølgende indsigt i, hvordan participationen sammen med de involverede gav bedre muligheder for at gennemføre forandringer, var grundlaget etableret for den senere udvikling af den "Participative Action Research" metode (se Foote Whyte, 1991).

I den socio-tekniske tilgang og teori udviklet på Tavistock (se Trist & Bamforth, 1951) fremhævedes betydningen af at integrere organisationens tekniske og sociale systemer i design af arbejdsorganiseringen. Integra-

tionen og de dermed forbundne muligheder for forandring og innovation i produktionen hvilede på principper om medarbejdernes aktive involvering og frihedsgrader i beslutninger omkring udførelse og organisering af arbejdet. De socio-tekniske principper blev yderligere udviklet i tiltagene omkring demokratisering af arbejdslivet i Norge via Thorsruds og Emerys feltforskning, hvor autonome arbejdsteam indgik som metode til såvel varetagelse af arbejdet som styrkelse af medarbejderinvolveringen. De anså, at det var en nødvendighed at udvikle medarbejdernes direkte indflydelse og engagement, både som led i medarbejdernes egen udvikling og for at skabe forudsætningerne for udvikling af det industrielle demokrati. Det kunne ikke skabes alene i kraft af sig selv gennem de etablerede repræsentative indflydelsesformer (Thorsrud & Emery, 1964).

I sit teoretiske arbejde omkring organisatorisk demokrati og demokratisk teori argumenterer Carol Pateman (1975) for, at arbejdsfæren med sine strukturelle former, herunder interaktionen mellem individuelle og kollektive aktivitetsformer, tillægges central værdi i etableringen af demokratisk adfærd i de øvrige samfundssfærer. Hermed tilskrives participationen afgørende betydning i antagelserne omkring overførsel af funktioner og adfærd mellem forskellige samfundsmæssige domæner eller sfærer.

Participation indgår fortsat med betydelig vægt og potentiale i tilknytning til ledelse, samarbejde og regulering på arbejdsmarkedet og i organisationer. Det kan være i forbindelse med de aktuelle dominerende ledelsesstrategier omkring "Human Ressource-Management" og "Strategic Human Resource-Management" (Kaufman, 2001) som vej til at styrke organisationens funktion og produktionen. Det kan også være som metode til regulering af samarbejdsforholdet mellem parterne og deres respektive indflydelse på forskellige områder af organisationens virke via lovgivning eller aftaler, i form af eksempelvis samarbejds- og sikkerhedsudvalg. Siden den første aftale om Samarbejdsudvalg i 1947 i Danmark kan udviklingen siges at have givet medarbejderne stadig større indflydelse på organisationers drift og ledelse (Lund, 1991). Participationen indgår endvidere som strategi for de faglige organisationer med henblik på at styrke kvaliteten i medarbejdernes arbejdsliv og medarbejdernes egne udviklingsmuligheder. På EU-plan udtrykkes participationen som en social rettighed for medarbejderne til at deltage i beslutninger omkring deres arbejde (The Strassburg Community Charter of Fundamental Social Rights of Workers, 6/90, 1990), og bl.a. konkretiseret i EU-reguleringers krav til oprettelse af "Work Councils" og "Health and Safety Committees".

De forskellige fremhævede eksempler på participation illustrerer sammen med den aktuelle praksis, at formål og hensigt med participationen varierer i betydelig grad, og dermed sættes vidt forskellige rammer for dens praksis og intentioner heri. Formålet med nærværende artikel vil med baggrund heri være at give et bidrag til forståelsen af participationen ud fra:

- a) participationens mangfoldighed
- b) konstituering af participationssystemer
- c) participationens substans og finalitet
- d) den parteciperende medarbejder

### 1. Mangfoldighedens tilgange

Uanset om der alene fokuseres på medarbejdernes participation i deres arbejdsorganisationer eller på organisatorisk participation ses fortsat også her en mangfoldighed i opfattelse og anvendelse af participation. Som der gøres opmærksom på af flere forfattere (Heller, 2003; Strauss, 2006), er det ikke muligt at finde en almen dækkende definition, der omfatter de forskellige tilgange og forståelser. Der kan argumenteres for, at organisatorisk participation bredt betegner en proces, hvor medarbejderne inddrages i organisationens beslutningsprocesser. En sådan betegnelse afføder dog umiddelbart nye spørgsmål som, på hvilke områder, under hvilke former og med hvilken indflydelse? I forlængelse heraf anvendes organisatorisk participation i litteraturen på måder, der i varierende grad vægter disse dimensioner, og som afspejler formålet (Wilpert, 1998). I litteraturen dækker participation en bredde af fænomener spændende fra "Quality Circles, Total Quality Management, Employee Involvement, over Participative Decision Making, Power Equalization, til Industrial Democracy".

Af definitioner kan fremhæves Strauss (1998), der opfatter participation som en proces, der tillader medarbejdere at udøve indflydelse på deres arbejde, og de betingelser, hvorunder de arbejder (ibid. p.15). Her handler det ikke kun om udførelsen af arbejdet, men også om dets betingelser. Strauss (2006) tilføjer, at for ham er det reel indflydelse og ikke en følelse af indflydelse, som er vigtig. Her differentieres således i forhold til de senere tilgange, der i stedet taler om empowerment, inklusive psykologisk empowerment. Derimod bruger Cotton (1993) betegnelsen Employee Involvement og betegner involvering som en participativ proces, rettet mod at anvende medarbejderens fulde kapacitet og designet til at opmuntre til commitment til organisationens succes (ibid., p. 3). Senere omtaler han, at involvering netop er en bredere organisatorisk proces end at tage del i beslutningsprocesser. I modsætning hertil anfører Strauss (2006), at for ham er distinktionen mellem indflydelse og involvering signifikant, idet involvering ofte er passiv og indflydelse aktiv. Samtidig beskriver Dachler og Wilpert allerede tilbage i 1978, at litteraturen om participation er et plethora af udefinerede termer og mangelfulde ekspliciteringer af de teoretiske rammer.

I artiklen beskriver de videre, at et participationssystem kan forstås ud fra fire karakteristika eller dimensioner og deres interdependens, men hvor den sidste dimension om effekter snarere skal forstås som en funktion af de øvrige. Det drejer sig for det første om de 'værdier, antagelser og mål', der

ligger bag implementeringen. Den anden dimension omhandler 'bestanddelene' ved et partipatorisk system henvisende til de strukturer og processer, der udgør systemet. For det tredje de 'kontekstuelle' grænser, inden for hvilke participationen udfolder sig, og som kan fremme henholdsvis begrænse potentialerne i de partipatoriske systemer. Den fjerde dimension er som sagt 'effekterne', der er betinget af de øvrige dimensioner og deres interaktion. Vedrørende den første dimension om værdier og mål fremhæver Dachler og Wilpert, at de teorier og værditilgange, som udgør grundlaget for den givne participation, kan opdeles i fire hovedtilgange. For det første demokratisk teori, som udgør en social værdi i sig selv, og som ikke kun giver muligheder for at anvende deltagernes kapaciteter, men også at udvikle dem. For det andet socialistiske teorier om participation som mulighed for at sprænge produktionsmådens og det økonomiske systems snærende bånd. For det tredje teorier om menneskets vækst og udvikling, hvor det antages, at de rette organisatoriske rammer og betingelser for arbejdet vil skabe indre motivation og vækst og igen påvirke organisationens vækst. For det fjerde antagelser om produktivitet og effektivitet, som ligger bag anvendelsen af participation, hvor rationalet om styrkelse af produktionens effektivitet er drivkraft bag anvendelsen af partipatoriske tiltag. Som også Dachler og Wilpert selv anfører, genfindes lignende vurderinger hos andre forfattere som f.eks. Bernstein (1976).

Nu vil disse teoretiske tilgange typisk ikke forekomme i ren form, men være mere eller mindre eksplicitte og med integration af antagelser og elementer fra andre tilgange. Denne integration og sammensmeltning er blevet tydeligere og mere fremherskende i samklang med, at udbyttet af samspillet mellem arbejdsgivere/ledere og medarbejdere ikke skal forstås som en 'nulsum', der skal fordeles, hvor den ene part taber ved gevinst til den anden, men derimod som en 'plussum' med muligheder for gensidig gevinst. I takt hermed er der kommet stigende opmærksomhed på, hvad er nødvendige betingelser for at medføre hvad? Endvidere omkring hvilke muligheder der vil være for at integrere mål og værdier ved de forskellige tilgange. Det skal samtidig pointeres, at teoretikere på området, som Dachler, Wilpert, Strauss, Heller, Bernstein og andre i høj grad har bidraget til forståelsen af, at de overordnede mål og værdier for anvendelse af et partipatorisk system har været bestemmende for det givne systems udformning og dermed afgørende også for de potentielle effekter. Hermed illustreres også, at det ikke giver en dybere mening at søge efter en fælles definition af participation ud over, hvad der kan sammenfattes som medarbejdernes inddragelse i en organisations beslutningsprocesser, idet participation betegner et multidimensionelt fænomen. Participation kunne måske mere adækvat forstås ud fra egne konstituerende forudsætninger, og hvad der skal til for, at de er opfyldt. Dette kan eksemplificeres med Wilperts tilgang til organisatorisk participation (Wilpert, 1994, 1998), hvor han inddrager, at participationen skal indeholde mulighed for interessevaretagelse.

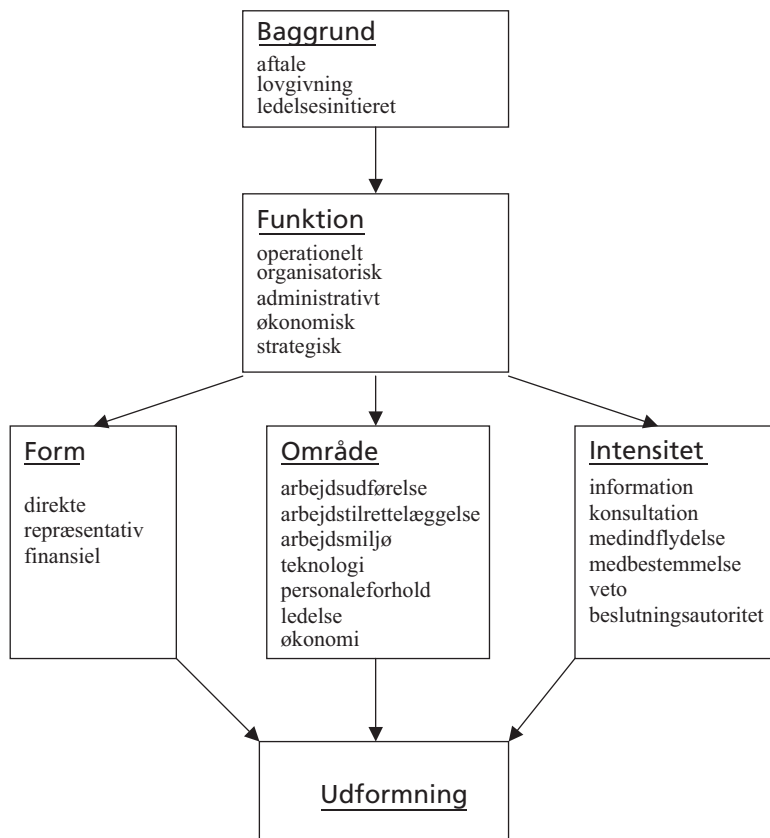
## 2. Particinatoriske systemers konstitution

Modellen på den efterfølgende side kan vel retteligen betegnes som en heuristisk model, der er udarbejdet med henblik på at kunne analysere og vurdere et givent particinatorisk system i en organisation ud fra dets konstituerende elementer. Vi tillader os at gå forholdsvis hurtigt hen over modellen, da vi opfatter, at beskrivelsen af hovedgrupper med tilhørende subelementer kan tale for sig selv. Den er bygget op ud fra fem hoveddimensioner med tilhørende variable subelementer. Modellen skal anvendes og forstås ud fra, at hver hoveddimension altid vil indgå som en af et hvilket som helst participationssystem's forskellige bærende hoveddimensioner. Hver hoveddimension vil være udtrykt ved et subelement, der netop qua modellens heuristiske karakter er varierende, hvilket indikerer, at et af subelementerne i hver hovedkategori altid vil være i spil. Hovedkategorien *Baggrund* omhandler bevæggrunden bag det givne participationssystem's implementering i organisationen, hvilket eksempelvis kan være samarbejdsudvalg, som her i DK bygger på aftaler mellem parterne, eller sikkerhedsudvalg, som er betinget af lovgivning, eller det kan være initiativer som teamorganisering, der typisk vil være initieret af arbejdsgiveren qua ledelsesretten.

Hovedkategorien *Funktion* omhandler, på hvilket funktionsniveau af en organisations forskellige funktioner, participationen udfolder sig. *Form* som hovedkategori betegner den udformning, som participationen har. Det kan være som en direkte deltagende form, der typisk omhandler temaer i tilknytning til udførelse og tilrettelæggelse af arbejdet, hvor medarbejderens rådgivnings- eller autoritetsrum udvides. Det kan også være som autonome team, der kan karakteriseres som en direkte kollektiv form. De repræsentative former dækker systemer, hvor personer valgt/udpeget af kollegaerne varetager indflydelsen på vegne af medarbejderne, hvilket kan være i sikkerheds- og samarbejdsudvalg, eller medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i aktieselskaber. Den finansielle participation omhandler de måder, hvorpå medarbejderne kan være inddraget i organisationens økonomiske forhold, hvilket kan være gennem medarbejderaktier og -optioner, eller kan være forskellige typer af overskudsordninger. *Område* betegner det felt for organisationens virke, som participationssystemet opererer på. Subområderne deles typisk op i henholdsvis opgave- og magtorienterede (Cox, Marchington, & Suter, 2007). Arbejdets udførelse og tilrettelæggelse er betegnet som opgaveorienterede, medens de øvrige er beskrevet som magtorienterede, der i varierende grad udgør trin på organisationens magtstige. Disse vil typisk være dækket via aftaler eller lovgivning.

*Intensitet* udtrykker den grad af indflydelse, som medarbejderne direkte eller indirekte har på det givne participationsområde. Blandt forskere på området ses en uenighed om, hvorvidt information og konsultation skal forstås som elementer ved organisatorisk participation. Hos nogle (eks. Bernstein 1976, Wilpert 1994) betragtes information og konsultation ikke som indflydelsesmulighed og dermed ikke som egentlig participation, da

## Model for participationens konstituerende elementer



de ikke udtrykker eller indebærer en reel indflydelse for medarbejderen. Andre forfattere (eks. Cotton (1993), Gollan, Poutsma, & Veersma (2006)) vælger derimod at integrere informations- og konsultationsområderne for at fastholde bredden i indflydelsens forskellige niveauer i forståelse af participationen. Disse forskellige tilgange understreger betydningen af, at der ved anvendelse af participationsbegrebet i videnskabelige sammenhænge af forskerne må foretages en afgrænsning og præcisering af, hvordan begrebet forstås og anvendes. Det vil også være forudsætning for, at der kan foretages de nødvendige sammenlignende analyser. Vi finder, at adgangen til at få information er en vigtig forudsætning for indflydelse. Informationsformidling vil være et supplement til en organisations participatoriske praksis, men information udtrykker ikke det forhold at kunne øve indflydelse. Det er vanskeligere entydigt at fastlægge indflydelsesniveauet omkring konsultation, da medarbejdernes synspunkter her kan være inddraget, men der er

ingen sikkerhed herfor, og forudsætningen for, hvorvidt det faktisk sker, er uden for medarbejdernes indflydelse. Omvendt kan information og konsultation udtrykke et niveau for medarbejdernes indflydelse i organisationen. Det er vores opfattelse, at hvis participation skal udtrykke menneskets eller medarbejderens mulighed for at påvirke omgivelserne, så skal det rumme betydningen af at være aktiv og kunne influere på. Betoningen af den aktive dimension og at kunne udøve indflydelse er i overensstemmelse med Heller (2003) og Strauss (2006). Disse aspekter uddybes senere i forbindelse med omtale af participationens finalitet.

Et givent participationssystem i en organisation kan imidlertid ikke forstås isoleret. En organisation vil typisk omfatte forskellige anvendte participationssystemer omhandlende forskellige indflydelsesniveauer, områder, former og med varierende baggrunde, hvorfor den enkelte organisation vil være karakteriseret ved, at flere forskellige systemer optræder samtidigt. Gennem ledelsens og medarbejdernes aktiviteter og holdninger vil et system indgå i interaktioner med de øvrige participationssystemer, hvor det er disse interaktioner mellem systemerne og aktørerne samt systemernes anvendelse, der udtrykker organisationens participatoriske praksis. I organisationer i Danmark vil der være et samspil mellem de repræsentative systemer som eksempelvis samarbejdsudvalg og sikkerhedsudvalg fastlagt gennem henholdsvis aftaler og lovgivning samt varierende typer af arbejdsgiver/ledelsesinitierede tiltag omkring udførelse og tilrettelæggelse af arbejdet. Anvendelsen og karakteren af de participatoriske og ledelsesmæssige tiltag vil naturligt kunne variere nationalt og mellem organisationer. Inden for eksempelvis området participation i organisering af arbejdstiden findes også en betydelig variation internationalt, og i et studie heraf blev det fundet, at variationer i participationssystemer gav forskellige mønstre i processen (Jeppesen, Kleiven, Bøggild, & Gill, 2006). Samtidig skal det fremhæves, at det er forbundet med komplekse forskningsmæssige design i feltstudier at undersøge effekterne af et specifikt system. Undersøgelser af participationens betydning kan snarere med fordel fokusere på og undersøge effekterne af en given organisatorisk praksis i forhold til et bestemt tema eller emne.

Omkring udbredelsen af participationssystemer er der gennem de senere år sket næsten en stagnation i udviklingen af de demokratiinspirerede systemer, som var dominerede fra 60'erne frem til 80'erne til fordel for implementering af de ledelsesinitierede systemer rettet mod de opgaver knyttet til udførelse og tilrettelæggelse af arbejdsopgaverne gennem tiltag som *Human Ressource-Management* og *Strategic Management* (Cox, et al., 2007; Harley, Hyman, & Thompson, 2005). Undtagelsesvis kan der være tale om mindre nationale variationer eksempelvis begrundet i tilpasning til overnationale reguleringer som EU, men ellers er der tale om en klar generel international tendens. Der kan være flere årsager hertil, men én kan være den internationale økonomiske situation med den skærpede konkurrencesituation. Samtidig stiller produktionsinnovation og den teknologiske



udvikling krav om øget anvendelse af medarbejdernes ressourcer gennem indflydelse på arbejdsopgaverne for at styrke produktionsudviklingen.

I forbindelse med denne udvikling skal det fremhæves, at det enkelte participationssystem ikke har en rettet i ren form, idet eksempelvis systemer rettet mod vækst i produktionen også har elementer, der samtidig med at produktionskravene kan løftes vil udvide den enkeltes selvstændige handle- og indflydelsesrum omkring varetagelse af arbejdsopgaverne. Anskuer man de repræsentative systemer initieret af ønsker til demokratisering af arbejdslivet, vil man se, at disse systemers anvendelse også rummer antagelser om, at det samtidig gennem styrkelse af motivation og tilfredshed vil styrke virksomhedernes konkurrencedygtighed (jf. Samarbejdsaftalen mellem LO og DA af 1986 med ændringer af 2003). Det kan også ses som udtryk for en opfattelse af en fælles interesse mellem parterne om samarbejde og indflydelse med baggrund i en 'win-win'-begrundelse. Udviklingen i en organisations participationssystemer synes således ikke kun at indikere en øget integration og interaktion mellem systemer. Udviklingen klargør også, at de anvendte systemer indeholder flere forskellige mål, som udtryk for at participation rummer muligheder for fælles mål og varetagelse af gensidige og fælles interesser.

### **3. Participationens substans og finalitet**

Begrebet finalitet er lånt fra Wilpert (1994, 1998) og betegner participationens formålsrettethed, hvor formålet aftegner anvendelsen, som igen udtrykker participationens værdi eller betydning. Allport, G.W. (1945) udtrykte, at det var vigtigt at adskille aktivitet i al almindelighed og en virkelig (true) personlig participation. Han argumenterede videre for (ibid.), at når mennesket opdager, at dets arbejdsmæssige indsatser bliver meningsfulde, bliver mennesket også interesseret i at forme mange af de begivenheder, som styrer dets liv. Allport fremhæver endvidere, at ved at fokusere på participationens problemer vil man også nå frem til (advance) demokrati.

Med afsæt heri og i de tilgange og overvejelser omkring participation som en målorienteret proces, der ligger ud over organisationens rammer hos bl.a. Wilpert (1994, 1998), Pusic (1998) og Heller (1998, 2003), skal vi kort sammenfatte vores tilgang til participationens substans og målrettethed og som organisatorisk proces, samt efterfølgende indlejre det i et psykologisk perspektiv på den deltagende medarbejder. Vores udgangspunkt omhandler, at mennesket ved at deltagere handler i forhold til at influere på omgivelserne, og at handlingerne er motiveret af interesser, som omfatter et bredt kompleks af mål, værdier, ønsker og forventninger. Participation kan i et antropologisk og demokratisk perspektiv ses som udtryk for, at man gennem aktiviteter kan varetage interesser, og hvor aktiviteterne udformes af og selv udformer bevidsthed, motivation, selvet og den sociale funktion.

Organisatorisk participation er en proces, der udspiller sig i arbejdsorganisationer, men hvis betydning rækker ud over organisationens mål og interesser. Participation udtrykker en indflydelsesproces og en fastholdelse af demokratiske værdier. En participatorisk tilgang er i vores perspektiv normativ, idet den har som forudsætning, at menneskets muligheder for at kunne handle i overensstemmelse med en interessevaretagelse er nødvendige for at tilvejebringe betingelser for udvikling af mennesket i bred forstand. Participation indeholder ikke en almengyldig bestemmelse om, at participation vil medføre en demokratisering af organisationen. Den har derimod potentialer til at være en proces, der kan føre frem til øget medarbejderindflydelse gennem ændringer i beslutningsprocesser og medarbejdernes aktive deltagelse heri og dermed en parathed til at indløse mulighederne i de givne participatoriske vilkår. Participationen har indbygget en dobbeltheden, hvor den som organisatorisk proces vil rumme både muligheder og faldgruber, som skal vurderes i relation til den samfundsmæssige kontekst, participationssystemets udførelse og organisationens hermed forbundne participatoriske praksis.

Det skal retfærdigvis også fremføres, at der er andre, som finder, at participation ikke rummer muligheder for at reducere magtforskellene i organisationer (Mulder, 1971), eller at participation i form af teamarbejde antages snarere at kunne blive et snærende bånd for den enkeltes handlerum (Barker, 1993) eller udtrykker skepsis over for participationens muligheder som reel kraft til demokratisering af arbejdslivet (Blyton & Turnbull, 1998). Modargumenterne vil her være, at participation som organisatorisk proces som ovenfor fremført rummer dobbeltheden, hvor udførelse og den hermed forbundne participatoriske praksis i regi af konteksten udtrykker participationens status og retning i den givne organisation. Det er således ikke en på forhånd given proces eller resultat.

Et yderligere karakteristisk træk ved den organisatoriske participation omhandler, at den som udtrykt ved Pusic (1998) udfolder sig i en organisations spændingsfelter eller brændpunkter, hvor den udspiller sig mellem samarbejde og konflikt, autonomi og begrænsninger samt afhængighed og uafhængighed. Som et særligt aspekt heraf kan nævnes, at i en undersøgelse i syv vesteuropæiske lande fandtes, at i alle syv deltagende organisationer oplevede lederne, at medarbejderne havde større indflydelse, end medarbejdernes repræsentanter oplevede, at de havde (Jeppesen et al. 2006).

#### **4. Den parteciperende medarbejder**

Som tidligere nævnt kan participationens substans og finalitet anskues i lyset af udvikling af mennesket i samspil med det arbejdsmæssige og organisatoriske miljø. Participationen giver medarbejderne forskellige grader af indflydelse til at indgå i en aktiv interaktion med deres omgivelser. I det

følgende vil vi mere detaljeret anvende og udfolde psykologiske teorier til at forstå psykologien hos den parteciperende medarbejder og dennes relation til sine omgivelser. Nærmere bestemt centrerer det følgende sig om, hvad participation betyder for medarbejderens psykiske udvikling og omvendt; hvilke forudsætninger kan identificeres for den parteciperende medarbejders engagement i participationen. Endvidere vil de psykologiske teorier anvendes til at belyse antagelsen om, at frihedsgrader betyder en kvalitet i forhold til medarbejdernes jobpræstation.

White (1959) argumenterer for, at mennesket rummer en motivation til at forholde sig aktivt til sit miljø; udforskende, legende og mestrende. Dette rummes i begrebet kompetencemotivation, der betegner personens energi, som rettes mod aktivt at interagere effektivt med miljøet. Effekten af aktiviteten, der opstår med denne motivation, har samlet set en flerhed af psykologiske funktioner. Man stimuleres i højere grad af miljøet, behovet for at være aktiv tilfredsstilles, ens kompetencer i forhold til miljøet øges, og man opnår øget kontrol og selvsikkerhed. I forhold til opfyldelse af kompetencemotivet finder White begrebet om tilfredsstillelse mindre brugbart. Tilfredsstillelse kan opfattes som et klimaks af behovsmætning, der udløser en pacificeret tilstand, og det står i modstrid til den oplevelse, der opstår i den aktive, kompetente interaktion. I stedet benævner han effekten af denne form for interaktion som 'en følelse af effektivitet' ('*efficacy*'). Gennem den kompetente interaktion ændres personens relation til miljøet gradvist, og så længe disse forandringer åbner for nye udfordringer, som fordrer nye handlinger og kompetencer, fastholdes stimulationen af og interessen hos personen (*ibid.*).

Med udgangspunkt i White kan vi anskue participation som basis for, at medarbejderen gennem sin indflydelse kan påvirke og interagere kompetent med sit nærmeste miljø. Denne participative interaktion vil ifølge Whites teori udmunde i følelsen af effektivitet, der også bibringer den aktive og interesserede indstilling til arbejde og organisation. I det omfang at participationen angår områder, hvor medarbejderen oplever sig udfordret og kompetent til at bidrage til beslutningerne, vil medarbejderen opleve sig stimuleret og interesseret. Dette vil teoretisk set yderligere udvikle medarbejderens kompetencer. Med baggrund i White kan participation således anskues som indeholdende både et kompetenceudviklende potentiale og et mentalt stimulerende potentiale.

Tankegangen genfindes hos Heller (2003), som dog finder sit udgangspunkt i den humanistiske arbejds- og organisationspsykologi (McGregor, 1960). Antagelsen i sidstnævnte er, at participation potentielt giver medarbejderen indflydelse til at aktualisere sig selv gennem maksimal anvendelse af egne ressourcer. Gennem denne proces opnås tilfredsstillelse af vækstbehovene. Participation fører altså til bedre præstation, og denne selvaktualiserende præstation fører til tilfredshed. Heller videreudvikler denne teoretiske antagelse i sin model, kaldet 'Motivated Competence Model'. Her anskues

graden af indflydelse som basis for, at medarbejderen kan anvende sine eksisterende kompetencer til at øge kvaliteten af de participative beslutninger. Når man oplever at bidrage til at træffe kvalitativt bedre beslutninger, frigives motivation ('energi') samtidig med, at ens kompetencer udvikles. For Heller er såvel en tilstrækkelig grad af indflydelse som et tilstrækkeligt niveau af kompetencer forudsætning for at præstere, og igennem præstationen udvikles både engagement og kompetencer (Heller, 2003). Præstationen er således en komponent i processen og ikke alene et resultat.

Anvendelsen af ovenstående teorier peger på, at den partcipierende medarbejder både forudsætter og udvikler kompetencer og engagement – i betydningen aktiv, stimuleret og interesseret. Det er således centralt for at opnå succes med participation, at den partcipierende medarbejder både har haft mulighed for at opnå kompetencer inden for participationens område og har tilstrækkelig indflydelse til at anvende disse kompetencer. En konsekvens af en sådan participation vil gennem tiden kunne være bedre præstationer, øget engagement og kompetenceudvikling inden for participationens område. Endvidere peger ovenstående på, at indflydelse og kompetencer hos den partcipierende medarbejder er basis for overhovedet at ville engagere sig gennem de participatoriske muligheder. Det modsatte fænomen, 'frivillig non-participation', dvs. frivilligt at opgive muligheden for participation (McCarthy, 1989) kan i lyset af denne tilgang forklares med, at medarbejderen vurderer sig selv til at mangle kompetencer i forhold til det ansvar, der følger med øget indflydelse.

Implikationerne af kompetencemodellen er også, at en udvikling, der indebærer mindsket indflydelse, vil medføre lavere grad af kompetenceanvendelse og potentielt dårligere beslutninger. Dette vil igen medføre demotivation og disengagement. Et kvalitativt casestudie af en organisatorisk forandring, hvor medarbejderne oplevede mindskelse af deres indflydelse og kompetenceanvendelse, viste netop, at konsekvenserne i form af dårlige beslutninger og deraf lavere produktivitet virkede demotiverende og disengagerende (Joensson & Jeppesen, 2009). At kompetencer også må ansues som en central forudsætning for at træffe kvalitativt bedre beslutninger, vises også i Jeppesen et al. (2006), hvor viden om skiftsystemers helbredsrisici var en forudsætning for at kunne anvende indflydelsen forebyggende.

## **5. Participation og den autonome medarbejder**

Selvbestemmelsesteorien (Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000)) baserer sig bl.a. på Whites (1959) teori. Mennesket ses også her grundlæggende som udstyret med et iboende potentiale til at forholde sig engageret, aktivt og konstruktiv i forhold til sig selv og sine omgivelser. I denne såkaldte organismiske dialektik antages det endvidere, at mennesket aktivt kan integrere deres psykiske elementer i et sammenhængende selv og integrere sig selv med andre personer i de omgivende sociale strukturer. Til

dette kræves, at omgivelserne tillader opfyldelse af tre basale behov, hhv. behovene for autonomi, kompetence og social forbundenhed.

Disse tre behov er nødvendige for en sund psykisk udvikling – deraf betegnelsen basale behov. En sund psykisk udvikling er baseret på indre motivation, dvs. det aktive engagement i opgaver, som man finder interessante i sig selv, og ikke ud fra opgavernes konsekvenser i form af belønning eller straf. Opfyldelse af autonomibehovet er centralt i den forbindelse, da det indebærer frihed til at vælge sine egne mål og handlinger, og opfyldelse af kompetencebehovet betyder, at man oplever sig i stand til at forfølge disse mål og udføre de nødvendige handlinger. At være tæt forbundet med andre er vigtigt, i og med at de sociale relationer kan give muligheder for hjælp og støtte til at forfølge sine mål. Behovet for autonomi, kompetence og social forbundenhed øger således mulighederne for gennem sine handlinger at udvikle sig ud fra sine egne værdier og normer.

Tæt social forbundenhed, hvor der er støtte til autonomi og kompetence, indebærer også en bedre socialiseringsproces, hvor omgivelsernes regler, normer og værdier i højere grad identificeres som værdifulde og kan integreres med selvets værdier. Dermed opnås ikke bare en aktiv person, der forfølger egne interesser, men samtidigt en person, hvis interesser er overensstemmelse med de sociale omgivelsernes interesser. Det, at agere på baggrund af indre motivation og at integrere omgivelsernes værdier med sine egne, opfattes som basis for en sund psykosocial udvikling. Det vil sige, at personen er aktiv i forfølgelsen af egne interesser, og at disse interesser er integrerede med omgivelsernes, således at resultatet af den aktive forfølgelse af egne mål og værdier ikke resulterer i egoistisk og antisocial adfærd (Ryan & Deci, 2000). Anvendes dette perspektiv på participation, tegnes et billede af participation, hvor medarbejderen vil indgå i en sund udvikling i det omfang, at participationen giver medarbejderen indflydelse på områder, hvor medarbejderen har kompetencerne, hvor der er gode kollegiale relationer og autonomistøttende ledere.

Om end teoretisk mere detaljeret og raffineret er dette perspektiv ikke radikalt anderledes end det, som White (1959) og til dels Heller (2003) skitserer. Deci & Ryan (2000) har dog udbygget teorien med begreber om personlige træk af hhv. mere og mindre generel karakter. De opererer med forskellige regulatoriske stile og kausalitetsorienteringer. En regulatorisk stil angår, hvordan ens handlinger inden for et bestemt område, fx uddannelse, sport eller sundhed, reguleres af egne eller andres krav, værdier og normer. Hvor stilen karakteriseres som en tilstand, der varierer med kontekst, er kausalitetsorienteringen et relativt stabilt træk, der reflekterer ens tendens til at blive motiveret på tværs af kontekster. Dvs. om man har tendens til at styre sine handlinger ud fra egne motiver, ud fra andres, eller man slet ikke handler intentionelt og struktureret ud fra opnåelse af bestemte mål (dvs. er amotiveret). Disse forskellige træk kaldes hhv. autonomiorientering, kontrolorientering og upersonlig orientering. Den autonomt orienterede

person vil have tendens til at forfølge mål, som personen selv vælger, fordi disse mål indebærer en interessant aktivitet i sig selv, eller fordi personen accepterer meningen med aktiviteten. Personer med en kontrolorientering vil omvendt have tendens til at lade andres betingelser for belønninger og straf eller andres holdninger og værdier være basis for ens handlinger. Den upersonlige orientering vil have tendens til amotivation og manglende intentionelle handlinger (ibid.).

Regulatorisk stil på arbejdspladsen såvel som kausalitetsorientering kan antages at have implikationer for, hvordan medarbejderen vælger at engagere sig i participationen. Amotiveret stil eller den upersonlige orientering er kendetegnet ved mangel på intentionelle handlinger. En sådan medarbejder vil have tendens til ikke gribe mulighederne for indflydelse til at handle målorienteret gennem det participatoriske system. Relativt kontrollerede stile eller orientering vil indebære, at man engagerer sig ud fra andres forventninger eller reforcerende betingelser. Den kontrollerede type kan derfor antages at engagere sig instrumentelt i participationen, men ikke opleve meningsfuldheden og indre motivation knyttet til participationen (jf. Tønnesvangs betegnelse af dette som en selvorganisatorisk underskudsposition med deraf følgende uhensigtsmæssige psykologiske processer (Tønnesvang, 2005, Tønnesvang & Nielsen, 2006)). I det omfang at den kontrollerede person ikke oplever, at en given participationspraksis er knyttet til reforceringer eller andres forventninger, opstår spørgsmålet om, hvorvidt og hvordan den kontrollerede type vil motiveres af eller muligvis endda være modstander af den participative praksis. Dvs. om den kontrollerede person i højere grad end andre typer vil ønske sig klare reforceringer eller forventninger i en top-down-proces i stedet for participative beslutningsprocesser (se McCarthy, 1989, for beslægtet argumentation omkring mangel-behov og non-participation). Den autonomt orienterede person vil have tendens til at opleve meningsfuldhed og indre motivation i participation, idet denne vil have tendens til at gribe mulighederne for indflydelse i det omfang, at dette giver mulighed for opnåelse af denne persons mål og interesser. Omvendt er implikationerne af teorien også, at participationen, hvis medarbejderen faktisk engagerer sig i det, giver mulighed for en øget autonomi, der er basis for mere autonome reguleringsstile og en påvirkning af personen i retning af en øget autonom orientering. Anvendt på denne måde opridses et billede af, hvordan participation både fordrer og stimulerer en autonom forholdemåde. Denne forholdemåde kan angå såvel ens stil i den organisatoriske kontekst som ens generelle kausalitetsorientering, dvs. ens personlighed.

Øget autonomi er som nævnt også nødvendigt i forhold til integration af omgivelsernes værdier og normer med ens eget selv. Selvbestemmelsesteorien fokuserer her ikke på autonomiens rolle som basis for, at individet også har potentiale til at forme omgivelsernes værdier og normer, men det kan antages, at participation netop også giver en sådan mulighed. Konsekvensen af autonomi i forhold til at integrere individet i omgivelserne vil kunne

medføre et øget engagement i organisationens kultur og subkulturer. Dette afspejles muligvis i empiriske fund af sammenhænge mellem participation og commitment samt 'organizational citizenship behavior', dvs. adfærd, hvor man yder en større indsats end formelt krævet for det organisatoriske fællesskab (Cox, Zagelmeyer, & Marchington, 2006; VanYperen, van den Berg, & Willering, 1999).

En mere autonom regulering af handlinger er også forbundet med bedre præstationer. Gagné & Deci (2005) gennemgår eksperimentelle studier og feltstudier i andre psykologiske discipliner end arbejds- og organisationspsykologi. Et studie viste fx, at autonomt motiverede præsterede bedre i opgaver, hvor man skulle forstå en relativt udfordrende tekst, end personer med kontrolleret motivation, mens der ingen forskel var på de to typer af kausalitetsorientering ved løsning af simple regneopgaver. På baggrund af dette og andre studier forudsiger de, at autonomi på arbejdspladsen øger præstationen på opgaver, der er komplekse, interessante, og som kræver en høj grad af selvdisciplin. Baard, Deci, & Ryan (2004) fandt blandt 528 bankansatte støtte for, at autonom kausalitetsorientering og et autonomistøttende miljø hang positivt sammen med tilfredsstillelse af de tre behov, og at dette igen hang sammen med højere performance og bedre psykologisk tilpasning (ingen angst eller depression, men høj følelse af vitalitet). Dette studie er interessant i forhold til participation, idet et participativt miljø og medarbejdere, der griber mulighederne for indflydelse, hænger sammen med tilfredsstillelse af de tre behov, og derigennem bedre præstationer og psykologisk tilpasning.

Sammenfattende giver teorien og empirien et forslag til forklaring og støtte for, at participationen – hvis dens muligheder gribes af medarbejderen – vil øge præstationen på de områder, som participationen vedrører. Det er dog en betingelse, at disse områder er komplekse og interessante for medarbejderen.

## **6. Medarbejdere som agenter i participative strukturer**

Participation handler som nævnt tidligere også om relationen mellem medarbejderen som agent og omgivelserne som en social struktur, der påvirker mennesket. Netop denne tankegang gør Banduras seneste teoriudviklinger relevante. I forsøget på at ophæve dualismen mellem struktur og agens opfatter Bandura agens som gensidigt interagerende med den sociale strukturs potentialer og barrierer. Agens er således at tilpasse sig og forandre den sociale struktur såvel som at være rettet af strukturens muligheder (Bandura, 2002). Bandura videreudvikler sit begreb om self-efficacy i rammen af en sådan agensforståelse. Agens er i Banduras teori defineret som intentionelt at have indflydelse på sin egen funktion og på sit miljø (Bandura, 2006). I dette perspektiv anskues mennesket som havende et potentiale for at kunne planlægge, forudse konsekvenserne af, regulere og reflektere over værdien

af egne handlinger. Dermed kan mennesket bidrage til at forme sine egne vilkår, og således ikke kun være determineret af disse.

Kernen i agens er personens self-efficacy, dvs. antagelsen om, at man magter at skabe de ønskede effekter gennem ens handlinger. Ifølge Bandura er denne kognitive antagelse basis for kognition, motivation, følelser og beslutninger. Self-efficacy handler om, hvorvidt man opfatter sig selv i lyset af sine potentialer eller i lyset af sine begrænsninger. Dermed påvirker self-efficacy, hvilke beslutninger man er klar til at tage, og hvor vedholdende man er i forhold til opnåelse af sine mål, også når man møder vanskeligheder (Bandura, 2001). Agens kan forstås som udgangspunkt for, hvordan medarbejderen griber mulighederne i participationen. En antagelse om, at man gennem participationen vil være i stand til at opnå indflydelse på områder af interesse, vil teoretisk set være basis for, at man engagerer sig aktivt i de participatoriske processer og ikke frivilligt vælger non-participationen (McCarthy, 1989). Participationen giver, som også White (1959) og Heller (2003) fremhæver, muligheden for at styrke sine kompetencer og opleve at have indflydelse, og sådanne oplevelser vil styrke antagelsen om efficacy.

Endvidere kan self-efficacy og agensteorien også anvendes i forhold til den potentielle sammenhæng mellem participation og præstation. I det omfang at participationen indebærer en oplevelse af at have indflydelse på sine omgivelser, og at dette øger medarbejderens self-efficacy, kan participation antages også at øge jobpræstationen. Troen på egne ressourcer, optimisme omkring situationers muligheder og vedholdenhed i målopnåelsen kan antages at afspejle sig i bedre præstation. Dette støttes af en metaanalyse, der identificerede 10 studier med i alt 1.122 personer, der beskæftigede sig med forholdet mellem generel self-efficacy og jobpræstation. Analyserne viste, at generel self-efficacy hang positivt sammen med jobpræstation i disse studier (Judge & Bono, 2001).

Efficacy genfindes også på det kollektive niveau i form af *kollektiv efficacy*. Dette er den fælles antagelse om, hvorvidt man gennem kollektivets handling magter at opnå ønskede mål. Kollektiv agens indebærer fælles intentioner og evner såvel som et samspil, der koordinerer individerne i en synergetisk, fælles handling. Kollektiv efficacy og agens er en gruppeegenskab, der anses for at være mere end summen af medlemmernes individuelle agens. Det personlige og det kollektive niveau er dog forbundne således, at den personlige self-efficacy er nødvendig for at det individuelle medlem er klar til at yde en indsats i den fælles handling. Dermed anskues personlig self-efficacy og agens som værende af afgørende betydning for succes med både individuelle og kollektive handlinger (Bandura, 2000).

Samspillet mellem individ og kollektiv er komplekst, og Bandura anerkender, at personlig agens må opfattes i samspil med andre menneskers agens. Egne interesser må således ofte tilpasses kollektive interesser for, at man kan handle i fællesskab og opnå givne mål. Endvidere kan ens interes-



ser være så omfattende og forskelligartede, at man umuligt personligt kan være i stand til at forfægte dem.

Agens udspiller sig derfor på flere måder. Den personlige agens må suppleres med den førnævnte kollektive og desuden med 'agens per stedfortræder'. Sidstnævnte opstår i og med, at en person overgiver varetagelsen af interesser til en anden på områder, hvor personen anser denne eller disse andre for at være mere kompetente, magt- eller ressourcefulde og derfor bedre i stand til at håndtere ansvaret og indsatsen, der er forbundet med at opnå givne mål. Stedfortrædende agens er en nødvendighed for at frigøre tid til direkte agens inden for udvalgte områder, og det foregår i en betydelig del af alles sociale liv. Bandura nævner som eksempler, at forældre er stedfortrædende agenter for deres børn, at ægtefæller kan fungere som agenter for hinanden, og at vi i samfundet vælger politikere til at styre på vores vegne. Valget om at søge en stedfortrædende agent er baseret på *stedfortræder-efficacy*, dvs. tiltro til, at stedfortræderen har kapacitet til at kunne varetage ens interesser (Bandura, 2002).

Værdien af repræsentativ participation for den enkelte medarbejder er, som tidligere omtalt, at denne participationsform giver mulighed for at opnå strukturel magt i organisationen. Dette korresponderer med Banduras opfattelse af stedfortrædende agens som en nødvendig form for agens, der også gælder i en organisatorisk kontekst. Værdien for medarbejderen af repræsentativ participation indikeres i resultaterne i fire forskellige danske virksomheder. Her ønskede medarbejdere, at medarbejderrepræsentanter selv eller i fællesskab med ledelsen havde den største indflydelse på, hvordan arbejdsmiljøarbejdet varetages (53%). Til sammenligning ønskede kun 2% selv at have mest indflydelse på dette felt. Endvidere ønskede 35% af medarbejderne, at repræsentanter alene eller i fællesskab med ledelsen skulle have størst indflydelse på personalepolitikkerne sammenlignet med kun 1%, der ønskede selv at have magten over dette område (Jeppesen, Joansson & Shevlin, 2009). I Banduras perspektiv vil dette opfattes således, at medarbejderne i højere grad søgte stedfortrædende agens på områder, der omhandler organisationens personalepolitik og arbejdsmiljø. Ud fra teorien om stedfortrædende agens vil forklaringen være, at disse områder kræver ekspertviden, indflydelse og anstrengelser, som den enkelte medarbejder ikke finder sig i stand til at indhente sammen med de daglige jobmæssige udfordringer. Da medarbejderne oplever at have interesser på området, bliver stedfortrædende agens løsningen, og derfor ønsker medarbejderen at overlade den største indflydelse på dette område til repræsentanter og sikkerheds-/samarbejdsudvalg. Den partciperende medarbejder kan således godt opleve sig indflydelsesrig ift. at varetage sine interesser ved repræsentativ participation, men dette må forstås som stedfortrædende agens og ikke som personlig eller kollektiv agens.

Banduras teori om forskellige former for agens bidrager til vores forståelse af forskellige participationsformers betydning for medarbejderen.

I og med at direkte participation giver individet mulighed for at have indflydelse på arbejde og organisation, vil denne participationsform hænge sammen med personlig agens og self-efficacy. Teamorganisering er en direkte kollektiv participationsform, og såvel personlig som kollektiv agens og efficacy vil være central i denne form for participation. Medarbejderrepræsentanter spiller ligeledes en rolle som stedfortrædende agenter. Selvom Bandura tilskriver den personlige agens en central rolle i forhold til især kollektiv agens, er det et endnu uafklaret spørgsmål, hvordan forskellige participatoriske former og dertil hørende agens spiller sammen i en samlet effekt på medarbejderens agens.

De ovenstående psykologiske teorier hviler på forskellige teoretiske antagelser, om fx basale behov og forskellige former for motiver hos Ryan & Deci over for socialkognitive processer i målopråelse hos Bandura (Deci & Ryan, 2000). I denne artikel har vi anvendt teoriernes særegne styrker til forståelse i et integrativt participatorisk perspektiv.

## 7. Perspektiver

Forskningen har i høj grad været rettet mod de mulige produktionsmæssige effekter af participation, konsekvenser i relation til engagement og arbejdstilfredshed, samt udbredelsen af forskellige participationssystemer og i mindre grad mod interaktion mellem systemerne eller de processer, som har betydning for udfoldelsen af den participatoriske praksis. Konsekvensen af sådanne interaktioner for udviklingen af den deltagende medarbejder og dennes præstation inden for participatoriske områder er ligeledes sparsomt undersøgt forskningsmæssigt. Som tidligere fremført er det forbundet med betydelig kompleksitet at undersøge effekter ved et specifikt system. Endvidere har mange studier på området været tværvideenskabelige. Dette giver visse begrænsninger for entydigt at kunne vurdere foreliggende forskningsresultater. I de to seneste foreliggende oversigtsarbejder (Summers & Hyman 2006, Cox, Marchington & Suter 2007) fremhæver førstnævnte, at generelt er forskningen på feltet præget af mangel på entydige eller reelt modstridende resultater. Det tilskrives bl.a. variationer i de undersøgte og analyserede participationssystemer, forskelle i kontekst og implementering samt metodologiske problemer. De fremhæver imidlertid, at resultater peger på, at kombinationer af finansielle og opgaverelaterede participationssystemer samt kollektive og individuelle former kan udvise positive synergieffekter. Sidstnævnte fokuserer i deres undersøgelse på anvendelsen af informations- og konsultationsmetoder i Storbritannien. De fandt tilsvarende ingen sammenhænge mellem tilfredshed og engagement i relation til en enkelt metode, men derimod associationer, hvis de slog systemerne sammen og samtidig inddrog organisationernes størrelse.

Ud over studier af interagerende participationssystemers samlede virkninger, herunder karakteren af potentielle synergier, findes det betydnings-

fuldt, at der sker en udbygning af den forskningsmæssige viden omkring ikke kun systemernes interaktion (jf. modellen), men også om karakteren og forløbet af de processer, hvormed de interagerer. Det kan dreje sig om samspillet mellem direkte og repræsentative former, samt hvordan processer udspringer sig, og medarbejderne agerer. Hvilke barrierer og potentialer findes i processerne? Vil der være tale om forholdsvis uafhængige parallelle udviklinger, eller vil de gensidigt stimulere hinandens udvikling eller som den aktuelle tendens med udvikling af direkte participation være i front? Hvordan integrerer medarbejderne individuelle og kollektive handlemønstre? Vil oplevelse af individuel personlig indflydelse og kompetencer være forudsætning for udvikling af kollektivt orienterede handlestrategier. Hvad er implikationerne set i lyset af forskellige agensformer? Hvad betyder fx kollektiv agens for stedfortrædende agens og omvendt? Er der mulighed for, at agens i de forskellige former potenserer hinanden, således at en given organisations samlede participationsformer indvirker på personens samlede kompleks af agens, henholdsvis personligt, kollektivt og stedfortrædende? I forbindelse med agens-spørgsmålet, hvad er da processerne bag de ikkedeltagende handleformer? Afklaring af disse og andre fremhævede participationstemaer på et forskningsbaseret grundlag vil være de næste skridt i processen frem mod forståelsen af participationens potentialer som organisatorisk indflydelsesproces for medarbejderne.

## LITTERATUR

- ALLPERT, G. W. (1945). The Psychology of Participation. *Psychological Review*, 52 117-132.
- BANDURA, A. (2000). Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75-78.
- BANDURA, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52 1-26.
- BANDURA, A. (2002). Social Cognitive Theory in Cultural Context. *Applied Psychology*, 51(2), 269.
- BANDURA, A. (2006). Toward a Psychology of Human Agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), 164-180.
- BARKER, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437.
- BERNSTEIN, P. (1976). Necessary Elements for Effective Worker Participation in Decision Making. *Journal of Economic Issues*, 10(2), 490-522.
- BLYTON, P., & TURNBULL, P. (1998). *The Dynamics of Employee Relations* (2 ed.). Houndsmill, UK: Macmillan Business.
- BAARD, P. P., DECI, E. L., & RYAN, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- COTTON, J. L. (1993). *Employee Involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Newbury Park, CA Sage Publishers.
- COX, A., MARCHINGTON, M., & SUTER, J. (2007). *Embedding the provision of information and consultation in the workplace: a longitudinal analysis of employee outcomes in 1998 and 2004*. London, UK: Department of Trade and Industry.

- COX, A., ZAGELMEYER, S., & MARCHINGTON, M. (2006). Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 250-267.
- DACHLER, P. H., & WILPERT, B. (1978). Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations. A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23 (1), 1-39.
- DECI, E. L., & RYAN, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- FOOTE WHYTE, W. (Ed.). (1991). *Participatory Action Research*: Sage Publishing.
- GAGNÉ, M., & DECI, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- GOLLAN, P. J., POUTSMA, E., & VEERSMA, U. (2006). New Roads in Organizational Participation? *Industrial Relations*, 45(4), 499-512.
- HARLEY, B., HYMAN, J., & THOMPSON, P. (2005). The Paradoxes of Participation. In B. Harley, J. Hyman & P. Thompson (Eds.), *Participation and Democracy at Work* (pp. 1-20). Houndsmill, UK: Palgrave Macmillan.
- HELLER, F. (1998). Playing the Devil's Advocate: Limitations to Influence Sharing in Theory and Practice. In F. Heller, E. Pusic, G. Strauss & B. Wilpert (Eds.), *Organizational Participation. Myth and Reality* (pp. 144-190). Oxford: Oxford University Press.
- HELLER, F. (2003). Participation and power: A critical assessment. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 144-163.
- HOMANS, G. (1941). *Fatigue of Workers: Its Relation to Industrial Production*: National Academy Press.
- ISRAEL, J. (1969). *Fremmedgørelse fra Marx til moderne sociologi*. København: Rhodos.
- JEPPESEN, H.J., JOENSSON, T. & SHEVLIN, M (2009). Employee attitudes to the distribution of organizational influence: Who should have most influence on which issues? Submitted manuscript.
- JEPPESEN, H. J., KLEIVEN, M., BØGGILD, H., & GILL, C. (2006). *Participation and prevention: When organizing shift work at company level in various European countries*. Aarhus: Aarhus University Press.
- JOENSSON, T. & JEPPESEN, H.J. (2009). Non-Participatory Intervention in a Traditional Participatory Organization. *Economic Psychology*, 2009-4, 88-98.
- JUDGE, T. A., & BONO, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits: self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- KAUFMAN, B. E. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*, 11(4), 505-533.
- LEWIN, K. (1947). Group Decision and Social Change. In T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology* (pp. 330-344): Henry Holt & Co.
- LEWIN, K., & LIPPITT, R. (1938). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*, 1(3/4), 292-300.
- LUND, R. (1991). Evolution of Co-operation Systems in Denmark. In H. J. Jeppesen & J. Lind (Eds.), *Changes in Labour Market and Industrial Relations in Europe* (pp. 177-192). Aalborg, DK: Centre for Labour Market Research at University of Aalborg.
- MARX, K. (1962). *Økonomi og filosofi. Ungdomsskrifter. Udvalg og indledning ved Villy Sørensen*. København: Gyldendal.
- MASLOW, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.

- McCARTHY, S. (1989). The Dilemma of Non-participation. In C. J. Lammers & G. Széll (Eds.), *International Handbook of Participation in Organizations. For the study of Organizational Democracy, Co-operation and Self-Management. Vol 1.* (pp. 115-129): Oxford University Press.
- McGREGOR, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- MULDER, M. (1971). Power Equalization Through Participation? *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 31-38.
- PATEMAN, C. (1975). *A Contribution to the Political Theory of Organizational Democracy Administration and Society*, 7, 1, 5-26.
- PUSIC, E. (1998). Organization Theory and Participation. In F. Heller, E. Pusic, G. Strauss & B. Wilpert (Eds.), *Organizational Participation. Myth and Reality* (pp. 65-96). Oxford: Oxford University Press.
- RYAN, R. M., & DECI, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.
- STRAUSS, G. (1998). An Overview. In F. Heller, E. Pusic, G. Strauss & B. Wilpert (Eds.), *Organizational Participation, Myth and Reality* (pp. 8-39). Oxford: Oxford University Press.
- STRAUSS, G. (2006). Worker Participation-Some Under-Considered Issues. *Industrial Relations*, 45(4), 778-803.
- THORSRUD, E., & EMERY, F. (1964). *Industrielt Demokrati: Representasjon på styreplan i bedriftene?* Oslo: Universitetsforlaget.
- TRIST, E. L., & BAMFORTH, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations*, 4(1), 3-38.
- TØNNESVANG, J. (2005). Personlighedens niveauer. En forskningsstrategisk grundmodel for studier af voksend udvikling i et personlighedspsykologisk perspektiv, *Psyke & Logos*, 2005-2, 347-376.
- TØNNESVANG, J. & NIELSEN, T.B. (2006). 'Psykologisk ilt' i lederskabsrelationer *Psyke & Logos*, 2006-2, 767-805.
- VANYPEREN, N. W., van den Berg, A. E., & Willering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(3), 377.
- WHITE, R. W. (1959). Motivation Reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66 (5), 297-333.
- WILPERT, B. (1994). Participation Research in Organizational Psychology. In P. Bertelson, P. Eelen & G. d'Ydewalle (Eds.), *International Perspectives on Psychological Science* (Vol. 2, pp. 293-310).
- WILPERT, B. (1998). A View from Psychology. In F. Heller, E. Pusic, G. Strauss & B. Wilpert (Eds.), *Organizational Participation. Myth and Reality* (pp. 40-64). Oxford: Oxford University Press.