

Bert Lindquist

Participation som begrepp och praktik

I denna artikel ska jag försöka ringa in och placera det svårfångade participationsbegreppet i en praktisk verklighet. Artikeln inleds med en genomgång av tidigare begreppsanalyser och med en definition av begreppet participation. Därefter följer en översikt av participationens förmodade konsekvenser på individ och organisationsnivå, varefter artikeln avslutas med en diskussion om möjligheten att underlätta för deltagande i ett verkligt sammanhang.

Bert Lindquist, fil dr, pensionerad lärare i sociologi vid Uppsala och Stockholms universitet
berth.lindqvist@comhem.se

Participation är ett begrepp med rötter inom skilda forsknings- och praktikfält: inom arbetslivsforskning ofta med utgångspunkt i arbetstagarinflytande, inom beteendevetenskap med fokus på individens psykiska hälsa och utveckling och inom organisations- och managementutveckling för att skapa effektivare och mer hanterbara organisationer.

Inom den teoretiska analysen och utvecklingen av participationsbegreppet har det, enligt min mening, inte hänt så mycket sedan förra seklet. Detta påstående stöds av Mick Marchington som i *Participation and democracy at work* hävdar att ett av de största problemen med participationslitteraturen är bristen på en klar och entydig definition av begreppet participation (Marchington 2005, s 26). Jag ska därför i denna artikel försöka komma vidare mot svaret på frågan om vad participation är, hur den kan motiveras och eventuellt upprättas i praktiken.

Participationsbegreppet har av tradition varit starkt kopplat till maktfördelningen i organisationer. Douglas McGregor (1961, s 96) tillskriver begreppet en allmän, anti-auktoritär innebörd, medan andra som French m fl (1960, s 3)

menar att participation främst handlar om inflytande. Paul Blumberg (1971, s 86) betonar att det inflytande som förmedlas via samråd skiljer sig från medbestämmande där arbetarna kontrollerar och ansvarar för besluten.

Inflytandets innebörd har belysts av bland andra Bengt Abrahamsson (1975) som menar att deltagande i beslutsfattande på den högsta nivån inom organisationer (politisk participation) innebär en kvalitativt annorlunda roll för de anställda än deltagande på de lägre nivåerna (socioteknisk participation). Exempel på politisk participation är inflytande i ledningsgrupper och styrelser, medan förstoring av arbetsprocessen, arbetsrotation och professionalisering är exempel på socioteknisk participation. Participationsbegreppet sammanfattas av Carole Pateman (1972, s 68–71):

1. Participation innehåller ett faktiskt inflytande för alla parter. De situationer där personalen låter sig entusiasmeras och engageras utan motsvarande inflytande kallar Pateman för pseudo-participation.

2. Inflytandet kan rangordnas från lite till mycket. Med partiell participation (*partial participation*) avser Pateman de situationer då beslutsmakten är ojämnt fördelad. Fullständig participation (*full participation*) innebär total jämlikhet.

3. Participation kan förekomma på olika nivåer inom samma organisation. På lägre beslutsnivå (*lower level*) gäller frågorna i huvudsak utformningen och genomförandet av de egna arbetsuppgifterna. Högre nivåer (*higher levels*) handlägger frågor av centralare betydelse för organisationen.

Till detta kan läggas att participation för vissa förutsätter ett ledningssystem där alla medlemmar i någon form påverkar organisationsbesluten. Detta kan ske direkt eller indirekt, i begränsad eller mer obegränsad omfattning, formellt eller informellt (Macy m fl 1989, s 1104). I sin analys av participation drar Marchington (2005, s 27) slutsatsen att begreppet kan reduceras till grad, omfattning, nivå och form. Men räcker denna dekonstruktion för att till fullo förstå participationsbegreppet?

Så här långt i framställningen av begreppet har participation knutits till inflytande av olika slag och mängd. Inflytande, här specificerat som makt och kompetens, är en av de förutsättningar som krävs för deltagande i organisationsprocessen. Men enbart inflytande ger ingen participation. Utöver detta krävs också att individen agerar. Deltagande är ett beteende till skillnad från exempelvis demokrati som är en inbjudan till ett visst beteende. Deltagande förutsätter en handling medan demokrati också inkluderar fall av icke-handlande (som när medborgarna röstar med fötterna eller avstår från sina demokratiska rättigheter).

Utöver inflytande innehåller således participationsbegreppet också en aktivitetskomponent. Men inte ens detta räcker för att vi ska kunna tala om participation. Participation förutsätter något mer. Inflytande och aktivitet är en nödvändighet för att man över huvud taget ska kunna tala om participation.

Men till skillnad från enbart detta förutsätter participation att aktiviteten också upplevs som meningsfull och angelägen av individen, att individen är ego-involverad i aktiviteten. Gordon Allport (1945, s 146–147) skiljer mellan att vara uppgiftsinvolverad (*task-involved*) och ego-involverad (*ego-involved*) och menar att participation förutsätter det mer personliga, ego-involverade, engagemanget: ”participation beror på ego-involvering” (Allport 1945, s 148). En individ som är ego-involverad och aktiv beskrivs här som engagerad. Man kan vara entusiastisk genom att vara ego-involverad men i övrigt passiv i ett händelseförlopp, som publiken vid en fotbollsmatch. Man kan vara motoriskt aktiv (uppgiftsinvolverad) men sakna ego-involvering i sitt agerande, som ofta är fallet vid repetitivt arbete. Men för engagemang krävs både ego-involvering och aktivitet (Lindquist 2011, s 77). Denna definition av participation kombinerar de strukturella inslagen av inflytande med de mer personlighetsanknutna inslagen av engagemang som betonas av Gordon Allport.

För att delta i en verksamhet krävs således att individen vill (är engagerad), kan (har relevant kompetens) och får (har relevant makt) delta. Eller mer exakt, *med participation avses ett engagerat och inflytelsefullt beteende för att uppnå ett önskvärt mål*. Denna definition gör participationsbegreppet mer komplext än vad tidigare definitioner föreslagit. För att delta måste möjlighet (makt och kompetens) ges. Men för att bli verklighet måste dessa möjligheter omvandlas till ett engagerat, det vill säga till ett aktivt och ego-involverat, förhållningssätt. Inflytande (makt och kompetens) och engagemang (aktivitet och ego-involvering) är således en förutsättning för participation. Men är alla dessa variabler lika betydelsefulla för uppkomst och bibehållande av participation eller framträder någon av variablerna som mer betydelsefull för detta tillstånd?

Svaret på denna fråga utgår från att participation inte kan existera utan samtliga dessa variabler. Men svaret beaktar också det faktum att enbart makt, kompetens och aktivitet inte garanterar att participation uppstår. För att participation ska uppstå krävs något mer, nämligen ego-involvering. Det förefaller som om ego-involvering, här definierat som ego- eller personlighetsstyrd verksamhetsförankring, är den faktor som får makt, kompetens och aktivitet att övergå till participation. Ego-involvering är den drivande faktorn, men varifrån kommer den? Är det tillgången och upplevelsen av makt och/eller kompetens eller är det verksamheten eller verksamhetsaktiviteten i sig som av något skäl tänder ego-involveringen? Alla dessa förklaringar är möjliga, liksom möjligheten att ingen av de nämnda variablerna påverkar ego-involveringen. Detta faktum har diskuterats av bland andra C Wright Mills som uppgivet hävdar att en arbetare som äger inflytande över besluten men som ändå inte känner arbetsglädje och arbetsvilja (läs ego-involvering), inte kan förstås på andra sätt än i termer av ”den enskilde arbetarens abnormitet” (Blumberg 1971, s 58). Även begreppet *empowerment* har

kritiserats för att utgå från att arbetstagare förväntas vara självmotiverade och ha förmåga att agera självständigt utifrån organisationens mål (Styhre 2002, s 143). Frågan om vad som skapar ego-involvering förblir tills vidare obesvarad.

Ego-involvering; participationens främsta kraftkälla?

Det faktum att ego-involveringens källa höljs i dunkel innebär inte att begreppet ego-involvering förlorar i betydelse. Fenomenet påminner om något som, enligt Philip Selznick, uppträder i organisationers institutionaliseringsfas. Institutionalisering innebär enligt Selznick att organisationsmedlemmarna införlivar organisationens värderingar, normer och identitet med sin egen. Individen knyts fastare och blir delaktig i organisationen:

Närhelst individer blir bundna till en organisation eller till ett sätt att utföra saker som personer snarare än som tekniker, blir resultatet en hög värdering av anordningen som sådan. Från den engagerade personens synpunkt förändras organisationen från att ha varit ett utbytbar redskap till att bli en högt värderad källa för personlig tillfredsställelse. (Selznick 1968, s 24)

Likheten mellan ego-involvering, som i min framställning beskrivs som ett mentalt tillstånd, och det mentala tillstånd som enligt Selznick organisationsmedlemmarna utvecklar i institutionaliseringsfasen och som upprättar starka band till organisationen, är slående. Ego-involvering, i bemärkelsen ett mentalt tillstånd hos personligheten, framkallar delaktighet, här definierad som en positiv attityd till organisationen. Då tiden är den faktor som enligt Selznick styr organisationen mot institutionalisering, kan man med samma resonemang anta att tiden är den faktor som framkallar ego-involvering och som förmedlar denna positiva attityd (delaktighet) gentemot organisationen. Detta ger oss ännu en möjlig förklaring till vad som framkallar ego-involvering, nämligen tiden.

Av de faktorer som konstituerar participationsbegreppet, framstår ego-involvering allt tydligare. Makt är en förutsättning men räcker inte för att ensam framkalla och bibehålla participation. På samma sätt förhåller det sig med kompetens och aktivitet. Men hur förhåller det sig med ego-involvering?

Svaret på denna fråga finns att hämta i participationsbegreppet. Participation förutsätter inflytande (makt och kompetens) och engagemang (ego-involvering och aktivitet). Enbart ego-involvering ger inget deltagande i organisationsprocessen. Möjligen kan denna faktor framkalla krav på makt, kompetens och aktivitet och därigenom initiera participation. I detta avseende avviker inte ego-involvering från de övriga faktorerna. Trots detta finns det skäl att anta att ego-involvering avviker från de övriga participationsfaktorerna i andra avseenden.

Enligt Chris Argyris finns det situationer där deltagande på grund av situationen inte kan eller behöver äga rum. Exempel på sådana situationer är tid, grad av rutinisering av verksamheten, beslutsvikt, krav på beslutssnabbhet, psykologisk mognad hos medlemmarna, med mera (Argyris 1971, s 160–163). Beroende på tillståndet hos dessa situationer kan vi enligt Argyris förvänta oss olika organisationsstrukturer, det vill säga även mer auktoritära. Som exempel menar Argyris att pyramidstrukturer är effektivast när medlemmarna är apatiska och icke-involverade, antalet människor som ska påverkas är stort i förhållande till de tids- och rumsmässiga möjligheterna att samla dem eller när besluten redan tidigare diskuterats och tagits av organisationens medlemmar (Argyris 1971, s 160–162).

Argyris framhåller ändå att deltagande svarar mot både individens och organisationens behov och måste beaktas oavsett dessa begränsningar. Om situationen omöjliggör inflytande på en nivå, kan deltagandet flyttas upp till en högre beslutsnivå:

Även om organisationen använder åtminstone en strategi som nedbringat det individuella självförverkligandet till ett minimum (struktur 1), kommer medlemmarna alltså att ha makt att bestämma när denna strategi skall användas i deras organisation. (Argyris 1971, s 171)

Möjligheten till deltagande på den högre beslutsnivån skulle, enligt detta resonemang, kompensera för förlusten på den lägre. Trots bristande inflytande på den lägre beslutsnivån skulle en del av deltagandet finnas kvar och motverka förlusten, nämligen engagemanget. Och av engagemangets två delkomponenter framträder ego-involveringen som den viktigaste. Ego-involvering är den faktor som, trots bristande deltagande, bidrar till att upprätthålla delaktigheten, det vill säga en positiv inställning till organisationen och dess verksamhet. Ego-involvering låter sig inte styras som makt, kompetens och aktivitet. Den är inte rationell och planeringsbar, men avgörande för uppkomsten av participation och unik ett avseende. Ego-involvering innesluter i sig en resurs som svarar för mänskliga tillgångar som vilja, motivation och attityd, vilket förklarar varför delaktigheten enligt Argyris kan bestå trots brister i participationens övriga förutsättningar.

Varför participation?

Participation som personlighetsutveckling

Som fenomen kan participationens konsekvenser beskrivas på åtminstone två plan, det mänskliga och det organisatoriska. För människan är kompetens, makt och engagemang faktorer av existentiell betydelse. Kompetens är en avgörande faktor för individens förmåga att styra sin tillvaro. Oavsett vilja och makt är individen oförmögen att bemästra sin tillvaro om kompetens saknas. Kompetens kan

ses som ett psykologiskt mål för individen men också som ett överlevnads­mål. Psykologiskt har människan behov av kompetens för att utvecklas och mogna (White 1959). "Kompetensdriften" eller behovet att vara kompetent är enligt Jay Hall (1990, s 39) direkt förbunden med psykisk hälsa. Lika viktig som kompetens är för individens strävan efter självkänsla, självinsikt och självrespekt, lika viktig är den för vår överlevnad. Denna insikt förefaller delvis ha gått förlorad i industrisamhället där många via repetitivt arbete belönas för sin inkompetens. Historiskt är troligen detta fenomen ändå bara en parentes som sammanhänger med en primitiv exploatering av vissa grundläggande teknologiska landvinningar. I enkla och i mer komplicerade samhällen är kompetens fortfarande en förutsättning för överlevnad och utveckling (Lindquist 2011, s 82).

Makt är en faktor som inte bara knyter an till individens förmåga att uppnå yttre mål utan som också relaterar till hennes relationella och inre värld (Jahoda 1979, s 210–214). Michel Foucault ser makt som en grundkomponent i varje social relation, en komponent utan eget väsen men med förmåga att påverka (Brenner 1994, s 679). Andra fenomen på individnivå som brukar förknippas med makt är psykologisk tillväxt (Eriksson 1971, s 97–98), alienation (Seeman 1961, Blauner 1964), motivation och engagemang (McClelland & Burnham 1980, Lewin 1980) samt legitimitet och lojalitet (Weber 1947, Lewin 1980). Enligt Jahoda (1979, s 22) är makt ett redskap för personlig utveckling och mental hälsa medan Valter Volpert (1983, s 46) ser deltagande i verksamhetsplanering, innehållsformulering och beslutsfattande som en förutsättning för individens yrkesmässiga socialisation. Strävan efter dessa mål är enligt Argyris (1971) och McClelland (1961) så stark att man kan tala om en "maktdrift", och beskrivs av vissa som en mänsklig rättighet (Hatling & Sörensen 1998, s 177).

Engagemang har beskrivits som ett sammansatt begrepp bestående av en beteendedimension och en upplevelsedimension (Lindquist 2011, s 77). Enligt teorin om kognitiv dissonans föreligger ett samband mellan variablerna, då man antar att en handling förstärker attityder i positiv riktning, vilket gör att handlingen upplevs som mer meningsfull (Festinger 1957). Ett engagemang kan beskrivas som en "ego-involverad aktivitet", det vill säga man arbetar aktivt för en verksamhet med mål och värden som man omfattar. Participation bör därför ses som ett konsensusbegrepp.

Bengt Abrahamsson skiljer mellan politisk och socioteknisk participation. Den politiska participationen förstorar inflytandet över makten medan den sociotekniska innebär makt och kompetenshöjning, det vill säga egenmakt eller *empowerment* (Styhre 2002, s 119–121) i den egna arbetsrollen. Carole Pateman, som belyser den politiska dimensionen i boken *Participation and democratic theory*, menar att participation inom näringslivet är en social skolningsprocess och en förutsättning för politisk demokrati (Pateman 1972, s 50). Ett likaledes starkt

försvar av den sociotekniska participationen finner vi hos Henry Mintzberg. Han ser kunskaps- och kompetensutveckling via arbetsorganisationen som ett verksamt redskap för den enskildes självbild och självkänsla, men också för maktfördelningen i organisationen: "Makt följer kunskap" (Mintzberg 1983, s 113). Edmund Dahlström betecknar i boken *Fördjupad företagsdemokrati* (1969) denna process som "goda cirklar". Harry Braverman är inne på samma tankar när han i *Arbete och monopolkapital* (1977) beskriver "onda cirklar", det vill säga hur arbetarnas självständighet och mentala aktivitet påverkats negativt av arbetslivets utarmning under industrialismen. De organisationsformer som enligt Mintzberg bäst tillgodoser participationens krav är den professionella byråkratin och adhokratin.

Deltagande är en aktivitetsform som kan återfinnas på många platser och i många funktioner i organisationers verksamhet. I *The practice of management* pekar Peter Drucker (1959) på den utmaning som ligger i ledarskapets uppgift att ta tillvara människans hela kapacitet i arbetet och inte bara en detalj i en specialiserad arbetsprocess. I polemik mot Taylor menar Drucker att planering och utförande av arbete ska förmedlas av samma person: "Att planera och att utföra är olika sidor av samma arbete; de är inte olika arbeten" (Drucker 1959, s 251). Med vår terminologi är Druckers ansats socioteknisk. Motivation och ansvarighet i arbetet kan bara framkallas genom participation och detta är ytterst en ledningsfråga menar Drucker: "Arbetaren kommer att ta ansvar för utförande bara om han har en vision av vara den som leder"... "Denna vision kan bara uppstå genom participation" (Drucker 1959, s 270).

Participation som organisationsutveckling

När det gäller participationens inflytande på organisationen framhåller forskningen främst två slag av konsekvensfaktorer; sådana som har med acceptans av organisationen att göra (acceptansfaktorer) och sådana som knyter an till produktiviteten (produktivitetsfaktorer). Inom den första typen av faktorer märks individens benägenhet att ta ett större ansvar för verksamheten när hon deltar, utveckla en djupare lojalitet samt uppleva legitimitet med organisationens mål och arbetsmetoder (Lindquist 2011, s 89). Att deltagande är acceptansskapande är logiskt. Har man deltagit i viktiga organisationsaktiviteter och upplevt deltagandet som verkligt och meningsfullt, är det naturligt att man också tar ansvar för resultatet av sitt deltagande (Festinger 1957). Av samma skäl är deltagandet också lojalitets- och legitimitetsbärande.

Inom den andra kategorin, den som relaterar till produktivitet, har forskningen påvisat två urskiljbara konsekvenser av participation: energiutveckling och skicklighet. Med energiutveckling menas individens vilja att arbeta mer och intensivare, men också visa högre närvaro, punktlighet och initiativkraft när hon

deltar. Den andra produktivetsfaktorn, skicklighet, sammanfattar individens benägenhet att utveckla ett mer kvalificerat och självständigt arbetsutförande samt strävan efter högre kompetens inom sin yrkesroll (Lindquist 2011, s 90). Med uppdelningen i acceptans- och produktivetsfaktorer vill jag peka på att organisationens effektivitet inte bara styrs av arbetsvillighet och skicklighet (produktivetsfaktorerna) utan också av medlemmarnas mentala inställning till organisationen (acceptansfaktorerna). Participation antas styra individens attityder i positiv riktning vilket gör individen delaktig på ett psykologiskt plan. Man kan därför anta att deltagande och delaktighet påverkar organisationens samlade effektivitet i positiv och integrativ riktning (Lindquist 2011, s 106–110). Slutsatsen blir därmed att ju fullständigare participation, desto större delaktighet, effektivitet och sammanhållning i organisationen. Denna integrativa substans ger ytterligare näring åt individens deltagande och utveckling och knyter henne fastare till organisationen (Lindquist 2011, s 91).

Participation som maktutövning

Participation förutsätter inflytande och inflytande innehåller makt. I inflytande ingår också kompetens. Man kan inte delta i en verksamhet utan att få och kunna delta. De situationer där individen låter sig entusiasmeras och upplever att hon deltar trots att hon saknar inflytande, kallar Pateman (1972, s 68) för pseudo-participation.

Makt har ofta beskrivits som en traditionell juridisk-politisk modell där makten är styrande och dömande, det vill säga innehas av en utövare, flödar uppifrån och ner och primärt är repressiv (Sawickis 1991, s 20–21). I enlighet med denna modell menar Bengt Abrahamsson (1975, s 9) att politisk participation (beslutsinflytande i organisationers styrelser) ger andra och viktigare samhällsliga konsekvenser än socioteknisk som enbart förstöras de anställdas roll i produktionen. Abrahamsson (1975, s 14) menar dessutom att politisk participation kan motiveras oavsett stimulansen från ett eget arbetsinflytande, eftersom inflytande över hela organisationen kan förväntas ge samma personliga stimulans som ett sociotekniskt. Bertil Gardell (1971) visar i sina undersökningar att anspråken på inflytande över företagets skötsel (politisk participation) ökar med stigande kvalifikations- och frihetsnivå i den egna befattningen för de anställda som grupp. I kontrast till den juridisk-politiska maktmodellen visar Gardell att makt också kan flöda nerifrån och upp, en föreställning som enligt Sawickis (1991) även återfinns hos Foucault.

Participation i form av teamarbete har beskrivits som ett maktinstrument där arbetsgivaren genom arbetsgruppens egenkontroll styr verksamheten (Sewell 1998), eller som ett kooptativt redskap för arbetsgivare att integrera arbetare i en verksamhet (Hatling & Sörensen 1998, s 175). En annan form av kontroll är den

där yrkesgrupper som läkare och jurister genom professionalisering socialiseras till att följa anvisade normer, värderingar och beteenden (du Gay 1996). Detta senare innebär att individen genom socioteknisk egenkontroll styr sitt beteende efter de regler som är institutionaliserade. Även begreppet *empowerment* har beskrivits som ett managementinstrument (Styhre 2002, s 119–121). Vissa menar att *empowerment* inte är mycket mer ”än ett försök att skapa lite fernissa av medbestämmande i arbetet” (Eriksson-Zetterquist m fl 2008, s 143), medan andra kritiserar fenomenet för att vara en medveten managementteknik som utnyttjar människors ”vilja att utveckla sig själva” (Styhre 2002, s 143).

Participation påverkar attityderna och den normativa delaktigheten för verksamheten i positiv riktning. Vissa forskare, bland annat inom den så kallade kulturskolan, menar att samma delaktighet kan framkallas helt utan deltagande. Konsten att skapa ego-involvering och delaktighet utan deltagande (pseudo-participation) utövas här med hjälp av normativ påverkan från yttre faktorer som affärskultur, värderingar, hjältar, riter och ritualer samt ett kulturellt nätverk. Affärskulturen beskriver hur man blir framgångsrik i en speciell organisationsmiljö. Värderingarna talar om hur man ska göra för att lyckas. Hjältarna är förebilder som personifierar verksamhetens värderingar. Riter och ritualer visar hur medlemmarna förväntas uppträda och det kulturella nätverket utgörs av de budbärare som förmedlar organisationens värderingar och hjältemytologi (Deal & Kennedy 1983, s 27–28). Deal och Kennedy är konsensusteoretiker som i själva verksamheten ser ett enande mål och en integrerande faktor. Kulturen blir det kitt som ytterligare integrerar och institutionaliserar organisationen.

Som en kritisk invändning mot detta synsätt frågar man sig vilka de sociala och psykologiska mekanismerna är som styr denna mentala påverkan och hur processerna går till. På den strukturella nivån blir frågan hur företagskulturen förhåller sig till andra kulturer i organisationen som arbetarkulturen, tjänstemannakulturen, mans- och kvinnokulturen, chefskulturen, ungdomskulturen, etniska kulturer, med flera. Varför skulle organisationsmedlemmarna låta sig påverkas av företagsledningens kulturkoncept? Om så är fallet, hur förhåller sig företags hjältar till andra symbolgestalter (som fackliga och informella ledare), konsensuskulturen till konfliktkulturen och så vidare? Hur förhåller sig företagskulturen till yttre kulturer som politiska och religiösa? Kan en stark organisationskultur verkligen fusionera divergerande värdestrukturer och ena en organisation? Frågor av detta slag återstår att besvaras innan tesen att organisationskulturen är en enande kraft kan vinna tilltro (Lindquist 2011, s 102).

Jag menar således att participation är ett beteende som utvecklar och stärker individ och organisation, konsekvenser som också kan tänkas gynna samhället. Situationsfaktorer kan, som bland andra Argyris påpekar, innebära en begränsning av deltagandet. Däremot bör enligt min mening följderna av manipula-

tion och pseudo-participation inte överskattas. Kortsiktigt kan individen kanske förmås att uppleva delaktighet utan deltagande, men på längre sikt kräver bestående delaktighet ett faktiskt deltagande i organisationsprocessen.

Hur kan participation underlättas?

Participation förutsätter att individen är engagerad i den aktuella verksamheten och har det inflytande som krävs för att delta. Under dessa förutsättningar kommer deltagandet att utveckla det mentala tillstånd hos individen som skapar delaktighet och värdegemenskap gentemot organisationen.

Av ovanstående förutsättningar för participation är tre rationella och planeringsbara. Makt kan delegeras, kompetens utvecklas och förädlas, handling uppmuntras eller framtvingas. Men ego-involvering? Hur styr man eller planerar för en attityd? Vad avgör mina sympatier i organisationen och hur bestäms mina handlingsprioriteringar? Individen utsätts för många lojalitetskrav i och utanför organisationen och alla går inte samma väg som den formella organisationspolitiken. Som exempel kan nämnas politiska och fackliga mål, etniska och kulturella gemensamhetsmål, könstillhörighetsmål, åldersrelaterade mål. Om lojaliteten mot organisationen konkurrerar med starkare lojaliteter, försvagas förutsättningarna för delaktighet och institutionell integration i organisationen. Kanske är detta vad som händer när förvaltare av organisationens resurser använder dessa resurser i eget eller i sin grupps syfte och när spioner går ärenden för andra intressen (Lindquist 2011, s 128). Så åter till frågan: Hur styr man och planerar för en organisatoriskt önskvärd attityd? Är detta över huvud taget möjligt?

I tidigare avsnitt i denna artikel nämndes tre faktorer som tänkbara orsaker till ego-involvering: makt, kompetens och tid. Mer inflytande i form av makt och kompetens skulle kunna stimulera till ett större personligt engagemang i organisationens mål och verksamhet. Enligt Selznick ger tidens gång samma bidrag till organisationen. Men dessa samband är långtifrån självklara. Andra intressen och lojaliteter kan väga tyngre.

Engagemang har beskrivits som kryddan i livet, ”det som besjälar arbetet” (Hall 1990) och ger livet dess mening. Denna beskrivning tolkar ego-involvering som ”inifrånstyrd”. Engagemangets kraft kommer inifrån och styr mot mål som medger deltagande. Individens välbefinnande blir mål, det yttre målet ett medel för detta mål.

Men ett engagemang kan också vara ”utifrånstyrt”. Individens sympatier med yttre mål kan framkalla ett starkt ego-involverat engagemang. Detta kan vara ett skäl till att ideologiska, religiösa och ideella organisationer använder synliga, starka och missionerande budskap för att påverka människors engagemang och övertyga om sina mål. Möjligtvis skulle en sådan teknik kunna användas också av arbetsorganisationer inom till exempel förvaltnings- och tillverkningssektorn.

Att sådana organisationer sprider och argumenterar för sin ”värdegrund” förekommer, men är ett relativt nytt fenomen i vårt samhälle. Tillsammans med tiden och de övriga participationsvariablerna skulle kanske en kombination av inifrån- och utifrånstyrdd strategi kunna vara en framkomlig väg för att aktivera den sista förutsättningen för deltagande, nämligen ego-involvering. Giddens (1984) struktureringsteori om hur anpassningen mellan struktur och individ sker genom en ständigt pågående interaktionsprocess, ”strukturdualitet”, skulle kunna användas för att beskriva också denna mentala engagemangsprocess. Individen väljer utifrån sina värderingar en organisation vars värdegrund man sympatiserar med. Genom att acceptera denna värdegrund anpassar sig individen till organisationen, men med hjälp av sitt inflytande påverkar individen också organisationen och dess värdegrund. Med detta samspel mellan struktur och individ skulle kanske grunden kunna läggas för ett mer ego-involverat och bestående deltagande i organisationen.

Slutsatsen blir därför att tillkomsten av participation kan påverkas, om än inte planmässigt och rationellt. En sådan hantering kräver mer djupgående kunskaper om mänskliga drivkrafter, motiv och attityder än vad vi har idag. Men maktdelegering, kompetensutveckling och uttalad värdegrund kan utgöra en början på denna process.

Sammanfattning

Mitt svar på frågorna om vad participation är, hur den kan motiveras och eventuellt upprättas i praktiken kan nu sammanfattas. Participation är ett beteende som styrs av tillgång till inflytande (makt och kompetens) och engagemang (aktivitet och ego-involvering). Detta beteende tenderar i sin tur att framkalla delaktighet som är en positiv attityd till participationsobjektet.

Som organisationsprincip kan participation motiveras för dess humanistiska värden men också för dess förmodade positiva inflytande över organisationens verksamhet. Svaret på frågan om hur participation upprättas förblir dock tills vidare i hög grad höljt i dunkel. En möjlig väg ut ur detta dunkel skulle kunna vara att delegera sådant inflytande som är en förutsättning för participation samt att explicitgöra och förklara organisationens värdegrund.

Referenser

- Abrahamsson B (1975): ”Om politisk och socio-teknisk participation”. *Sociologisk Forskning*, (4)3–20.
Allport G (1945): ”The psychology of participation”. *Psychological Review*, 53(3)May 117–132.
Argyris C (1971): *Individen och organisationen*. Stockholm: Aldus/Bonniers.
Blauner R (1964): *Alienation and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
Blumberg P (1971): *Företagsdemokrati i sociologisk belysning*. Stockholm: Rabén & Sjögren (Tema).
Braverman H (1977): *Arbete och monopolkapital*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
Brenner N (1994): ”Focault's new functionalism”. *Theory and Society*, (23)679–709.

- Dahlström E (1969): *Fördjupad företagsdemokrati*. Stockholm: Prisma.
- Deal T, Kennedy A (1983): *Företagskulturer*. Stockholm: Timo.
- Drucker PC (1959): *The practice of management*. London: Heinemann.
- Du Gay P (1996): *Consumption and identity at work*. London: Sage.
- Eriksson EH (1971): *Ungdomens identitetskriser*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Erksson-Zetterquist U, Kalling T, Styhre A (2008): *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Festinger L (1957): *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, Calif: Stanford University Press.
- French J, Israel J, Aas D (1960): "An experiment in participation in a Norwegian factory". *Human Relations*, 13, 3–10.
- Gardell B (1971): *Produktionsteknik och arbetsglädje*. Stockholm: PA-rådet.
- Giddens A (1984): *The constitution of society*. Berkeley: University of California Press.
- Hall J (1990): *Kompetens i organisationen*. Lund: Studentlitteratur.
- Hatling M, Sörensen K (1998): "Social constructions of user participation". I: Sörensen K (red): *The spectre of participation, technology and work in a welfare state* (s 171–188). Oslo: Scandinavian University Press.
- Jahoda M (1979): "Toward a participatory society". *New University Quarterly*, 33(2)204–219.
- Lewin K (1980): "Group decision and social change". I: Shtogren J (red): *Models for management; The structure of competence* (s 332–353). Lund: Studentlitteratur.
- Lindquist B (2011): *Deltagande integrerar individ och organisation. En teoretisk studie i integrationens former, mekanismer och processer*. Doktorsavhandling. Uppsala: Uppsala universitet.
- Macy B, Peterson M, Norton L (1989): "A test of participation theory in a work re-design field setting: Degree of participation and comparison site contrasts". *Human Relations*, 42, 1095–1165.
- Marchington M (2005): "Employee involvement: Patterns and explanations". I: Harley B, Hyman J, Thompson P (red): *Participation and democracy at work* (s 20–37). New York: Palgrave Macmillan.
- McClelland D (1961): *The achieving society*. New York: Van Nostrand.
- McClelland D, Burnham D (1980): "Power is the great motivator". I: Shtogren J (red): *Models for management; The structure of competence* (s 131–145). Lund: Studentlitteratur.
- McGregor D (1966): *Företaget och människan*. Stockholm: Beckmans.
- Mintzberg H (1983): *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Pateman C (1972): *Participation and democratic theory*. London: Cambridge University Press.
- Sawicki J (1991): *Disciplining Foucault. Feminism, power and the body*. London/New York: Routledge.
- Seeman M (1961): "On the meaning of alienation". *American Sociological Review*, 26, 753–758.
- Selznick P (1968): *Modern organisationsteori*. Stockholm: Prisma.
- Sewell G (1998): "The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance". *Administrative Science Quarterly*, 43, 397–428.
- Styhre A (2002): *Postmodern organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Weber M (1947): *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.
- White RW (1959): "Motivation reconsidered; The concept of competence". *Psychological Review*, 66, 297–334.
- Volpert W (1983): "Sambandet mellan arbete och personlighet ur handlingspsykologisk synvinkel". I: Aronsson G (red): *Arbetets krav och mänsklig utveckling* (s 39–64). Stockholm: Prisma.