

# Hvem skal lede hvilke områder på arbejdspladsen? En undersøgelse af indflydelse, efficacy og ønsker til indflydelse for de forskellige organisatoriske aktører.

*Hans Jeppe Jeppesen, Thomas Jønsson og Maj Schøler Fausing,  
Psykologisk Institut, Aarhus Universitet*

Forskningsbaseret artikel

## Resumé

Studie undersøger om oplevet indflydelse og efficacy hænger sammen med hvilke aktører medarbejderne ønsker skal have mest indflydelse på hvilke områder. Aktørerne omfatter én selv, teamet, sikkerhedsudvalget, samarbejdsudvalget og ledelsen. Data er indsamlet i en dansk greentech virksomhed blandt timelønnede og funktionærer knyttet til produktionen. Svarprocent på 74, hvor N = 562. Resultaterne viser individets egen oplevede autonomi hænger sammen med at man ønsker sig selv som mest indflydelsesrige aktør vedrørende arbejdet. Samme sammenhæng er fundet mellem teamautonomi og ønsker til teamets indflydelsesområder, men for begge ikke sammenhæng med oplevet grad af efficacy. Tilsvarende ses for ledelsen som aktør. Ønsker om mest indflydelse til samarbejds- og sikkerhedsudvalg gælder vedrørende personalepolitik og især arbejdsmiljø, hvor der her også ses sammenhæng med oplevet proxy efficacy til de repræsentative fora. Det konkluderes at anvendelse af efficacy begreberne må indtænke en kompleks og differentieret forståelse af de organisatoriske aktørers mangfoldighed.

## Indledning

Forskellige temaer, idéer og spørgsmål omkring indflydelse og involvering af medarbejderne i organisatoriske beslutningsprocesser og ledelsesopgaver på forskellige strukturelle niveauer har været i fokus for en række forskellige initiativer og politiske tiltag. Det kan omhandle tiltag der har deres udspring i reguleringsforhold som aftaler om samarbejdsudvalg eller lovgivning om organisationers sikkerheds- og sundhedsarbejde. En række ledelsesinitiativer indeholder ligeledes øget indflydelse i arbejdet og inddragelse af medarbejderne i ledelse, eksempelvis teamorganisering, distribueret ledelse, participativ ledelse, empowerment strategier mv. Initiativer der baserer sig på på styrkelse af såvel organisationers funktion som medarbejdernes demokratiske rettigheder. Forudsætninger for at disse tiltag kan lykkes omhandler, at medarbejderne har forudsætningerne herfor og er klar til at lade sig involvere, ikke blot omkring eget arbejde, men også i de formelle muligheder som sikkerheds- og samarbejdsudvalg. I forlængelse heraf findes det indiceret og betydningsfuldt at få styrket viden om, hvilke organisatoriske aktører medarbejderne ønsker, der skal have størst indflydelse på hvilke områder, og mulige baggrunde herfor.

Studiet ønsker med baggrund heri at undersøge mulige sammenhænge mellem medarbejdernes oplevelse af indflydelse og deres ønsker til hvilke organisatoriske aktører skal varetage hvilke organisatoriske funktioner.

## Baggrund

Tidligere studier om medarbejdernes ønsker til indflydelse som de omfattende europæiske tværnationale IDE studier (1981 og 1993) konkluderede man generelt, at med hensyn til proximale temaer som udførelse og organisering af arbejdet ønskede medarbejderne at kunne give udtryk for deres holdninger, og at deres holdninger blev taget i betragtning. For medium temaer som politik for ansættelsesforhold og arbejdsmiljø ønskede de enkelte medarbejdere at blive informeret og have mulighed for at give udtryk for deres holdninger.

For distale temaer som økonomi og udviklingsstrategier ønskede medarbejderne at blive informeret. De ønskede endvidere at repræsentative foraer skulle have større indflydelse end medarbejderne selv. Tilsvarende resultater finder Liverpool (1990) i sine studier til ønsker om indflydelse. Senere rapporterer Delbridge & Whitfield (2001), at i organisationer med participationssystemer oplever medarbejderne større indflydelse på udførelsen af deres arbejde, og Kahnweiler & Thompson (2000) at alder havde en positiv indvirkning på ønsker til indflydelse, hvorimod køn ikke havde effekt. Dawkins & Fraser (2005) peger på, at det er vigtigt, at ledelserne støtter tiltag til involvering af medarbejdere for at de skal være succesfulde. Jeppesen, Jønsson & Shevlin (2011) finder på tværs af fire organisationer med teamarbejde associationer mellem oplevet individuel indflydelse og ønsker til indflydelse samt til hvem man ønsker størst indflydelse. Jeppesen et al.s (2011) studie understreger betydningen af at opleve en høj grad af indflydelse gennem medarbejderparticipationen, hvilket er teoretisk behandlet af bl.a. Wilpert (1998) og Heller (2003). Wilpert og Heller når frem til at motivationen bag ønsket om at engagere sig bl.a. afhænger af oplevelsen af at det participatoriske forum har en reel og tilstrækkelig grad af indflydelse til effektivt at kunne forfølge medarbejdernes mål (Wilpert, 1998) og til at medarbejderne kan bidrage med substantiel input til at opnå kvalifikation af de vedtagne beslutninger (Heller, 2003). Mulder (1977) bidrager ligeledes med et teoretisk perspektiv, der forudsiger at selve oplevelsen af at have indflydelse på sine omgivelser nærer et ønske om at opnå endnu større oplevelse. Denne tese anvender vanedannende narkotika som en analogi for magtens iboende motivation: Har man først "smagt" stoffet, vil man ønske mere af det.

Organisatoriske aktiviteter i rammerne af indflydelse og participationens muligheder kan anskues ud fra et struktur-agensperspektiv. Med baggrund i social kognitiv teori opfatter Bandura (2002) agens som det at tilpasse sig og forandre den sociale struktur, såvel som at være rettet af strukturens muligheder og han videreudvikler sit begreb om efficacy i rammerne af denne agensforståelse. Agens bliver her det, intentionelt at have indflydelse på egen funktion og omgivelserne (Bandura 2006), hvor efficacy anskues som baggrund for at kunne planlægge, forudse, regulere og reflektere over værdien af egne handlinger. Kernen i agens er således personens self-efficacy svarende til antagelsen om, at man selv magter at skabe de ønskede effekter gennem ens handlinger. Ud over teorien om personlig efficacy identificerer Bandura (2001) tillid til og tro på andres kapaciteter i form af kollektiv og proxy efficacy. I mange af en organisations sfærer har den enkelte ikke kontrol over vilkår og udformninger af en organisations praksisformer, hvorfor den enkelte i erkendelse af egne begrænsninger kan søge at sikre sine interesser gennem andre socialt medierede former for aktører. Således tilføjes efficacy teorien kollektive og proxy aktører. De kollektive er de aktører, hvor personen selv indgår sammen med andre i fælles aktiviteter og proxy aktører er hvor aktiviteten helt overlades og overdrages til andre.

Med baggrund i efficacy antagelserne og en udvidelse af tidligere studiers undersøgelser af ønsker til indflydelse til at omfatte hvem ønsker medarbejderne skal have mest indflydelse på hvilke forhold for herigennem at få tiltro til kompetencer hos aktørerne til varetagelse af værdier og interesser medinddraget i forståelsen af ønsker til indflydelse. Studiet her har herigennem til hensigt mere specifikt at undersøge:

Hvilke organisatoriske aktører ønsker medarbejderne skal have mest indflydelse på hvilke områder?

Hvilke sammenhænge kan identificeres i forhold til sådanne ønsker ud fra oplevet indflydelse, samt ud fra en tiltro til at de potentielle aktører har kapaciteter til at kunne løfte den givne indflydelse?

## Metoder

Studiets data kommer fra en spørgeskemaundersøgelse af en produktionsvirksomhed inden for greentech området. Studiet omfattede såvel medarbejdere som funktionærer tilknyttet produktionen. Skemaet blev udsendt til 760 medarbejdere med en svarprocent på 74 og N = 562. De deltagende medarbejders uddannelser fordeler sig på 15, der er under uddannelse, 107 tillærte arbejdere, 172 faglærte arbejdere, 167 med en mellemlang uddannelse og 71 akademikere. 78 oplevede at de varetog en eller anden form for ledelsesfunktion og 56 varetog tillidshverv. Der var 354 mænd og 207 kvinder.

Via spørgeskemaet undersøgte den enkeltes oplevelse af indflydelse på arbejdsforhold (udførelse og tilrettelæggelse af arbejdet, arbejdstid) samt organisatoriske forhold (personalepolitik, sikkerhedsforhold, økonomi og strategi). Hertil kom data omhandlende respondenternes ønsker til, hvilke aktører de ønskede skulle have mest indflydelse på, hvilke af de ovennævnte organisatoriske funktionsområder. Aktørerne omhandlede en selv, team, sikkerhedsudvalg, samarbejdsudvalg og ledelse. Ud fra Bandura's (fx 2000) begreber om efficacy og agens målte vi medarbejdernes tiltro til evnen og kapaciteten hos de forskellige aktører til at håndtere udfordringer og krav funktioner på de forskellige organisatoriske funktionsområder i overensstemmelse med medarbejdernes ønsker herom.

#### *Målemetoder*

Alle variable blev undersøgt via spørgeskemaet, dvs. også køn, alder, antal år i team, antal af deltagere i ens team og uddannelse. I sidstnævnte kunne angives om man var 1) under uddannelse, 2) tillært arbejder, 3) faglært arbejder, 4) mellemlangt uddannet og 5) akademikere. For at anvende uddannelsesvariablen i regressionsanalyserne blev denne omdannet til en binær variabel for alle de fem uddannelser, hvor 1 angiver at man har den givne uddannelse og 0 angiver at man ikke har den givne uddannelse. For køn blev kvinde kodet med 2 og mand med 1.

Endvidere er der spurgt om man varetager ledelsesfunktioner. Der er her ikke tale om hvorvidt man er formelt udnævnt leder, men derimod en bredere kategori af personer der oplever, at de varetager funktioner, der er knyttet til ledelsen. Dette kan inkludere formelt ansatte ledere samt fx medarbejdere, der har fået ledelsesopgaver uddelegeret af en formelt ansat leder. Der er også spurgt hvorvidt man varetager faglige tillidshverv. De to sidstnævnte variable er kodet med 1 hvis man varetager de nævnte funktioner og 0 hvis ikke.

Individuel autonomi blev målt med tre spørgsmål, der spurgte om hvor meget indflydelse respondenter oplever at have på arbejdets udførelse, tilrettelæggelse og arbejdstidens udformning. Der kunne svares på en Likert-skala fra "Ingen" (1) til "Meget" (5). Cronbachs alfa var 0,89. Skalaen er valideret i Jeppesen, Jønsson & Shevlin (2011).

Teamautonomi blev målt med en skala udviklet til denne undersøgelse. Variablen måler graden af indflydelse på hvordan teamet og dets arbejde organiseres, herunder fordeling af arbejdsopgaver samt teamets sammensætning og ledelse. Cronbachs alfa var 0,85.

Individuel indflydelse på organisationen. Her blev målt på den enkeltes oplevelse af indflydelse på arbejdsmiljøarbejdet, personalepolitikens udformning, økonomiske beslutninger samt organisationens strategi og planer. Ovenstående Likert-skala blev anvendt her. Cronbachs alfa var 0,82. Skalaen er ligesom ovenstående valideret i Jeppesen, Jønsson & Shevlin (2011).

Efficacy blev målt som Self-Efficacy (Schwarzer & Jerusalem, 1990 skala) med Cronbachs alfa på 0,89, team efficacy (Cronbachs alfa = 0,93), proxy-efficacy-formerne blev udviklet til dette studie med inspiration i Schwarzer & Jerusalem (1990). Proxy efficacy til sikkerhedsudvalget havde Cronbachs alfa på 0,94, proxy efficacy til samarbejdsudvalgets Cronbachs alfa var på 0,94 og proxy efficacy til ledelsen havde en Cronbachs alfa på 0,90.

Ønsker til aktørernes indflydelsesområder blev målt som det antal områder hvor man angiver den enkelte aktør skal have mest indflydelse på. Områderne var 1) arbejdets udførelse, 2) arbejdets tilrettelæggelse, 3) arbejdstid, 4) personalepolitikken, 5) arbejdsmiljøarbejde, 6) organisationens økonomi og 7) organisationens strategi og planer. De enkelte aktører var 1) en selv, 2) ens team, 3) sikkerhedsudvalget, 4) samarbejdsudvalget og 5) ledelsen. Skalaen er anvendt og valideret i Jeppesen et al. (2011).

Alle variable med Likert-skalaer er reliable ud fra at de mindst har en Cronbachs alfa værdi på 0,70 (aktuelt var alfa-værdierne for variablene mellem 0,82 og 0,96).

### *Analyselstrategier*

Vi har anvendt multivariate regressionsanalyser, hvor sammenhænge mellem uafhængige og afhængige variable undersøges samtidigt med at der i disse sammenhænge er taget hensyn til eller 'kontrolleret for' sammenhænge mellem baggrundsvARIABLE og den afhængige variabel.

En model med regressionsanalyser blev udarbejdet for hver af de fem aktører for at undersøge hvilke variable, der hænger sammen med antallet af områder hvorpå man ønsker den pågældende aktør skal have mest indflydelse. Da individet selv og teamet primært angår arbejdets udførelse, der typisk foregår indenfor teamets regi, blev der kontrolleret for antal år i team

## **Resultater**

### *Deskriptiv statistik*

Tabel 1 viser frekvenserne af valgene af aktører for de syv områder. Arbejdets udførelse og tilrettelæggelse samt arbejdstid ønskes primært overladt til enten én selv eller til ens team. Personalepolitikken ønskes primært varetaget af enten samarbejdsudvalget eller ledelsen. Arbejdsmiljøarbejdet ønskes primært varetaget af sikkerhedsudvalget. Økonomi og strategi ønskes primært overladt til ledelsen. Det skal præciseres, at det er disse aktører, man ønsker skal have mest indflydelse på de givne områder. Resultaterne siger således ikke noget om hvorvidt man ønsker at disse aktører skal bestemme det hele eller blot lidt mere end andre aktører.

### **Indsæt tabel 1**

I tabel 2 vises gennemsnit, standardafvigelser og sammenhænge mellem de variable, der er mål som intervallskalaer. Det kan her bemærkes, at ønskerne til de mest indflydelsesrige aktører varierer. Gennemsnitligt ønsker man, at man selv skal have mest indflydelse på 1,24 områder og 67% ønsker at man selv skal have indflydelse på mellem 0 og ca. 3 områder (standardafvigelsen er 1,26). Nogenlunde samme mønster kan ses for teamet (gennemsnit på 1,66 område og standardafvigelse på 1,42). Ud fra frekvensanalysen kan det sluttes at variationen mellem individ og team som mest indflydelsesrige aktører gælder arbejdsområderne, dvs. udførelse, tilrettelæggelse og arbejdstid. Det er med andre ord denne variation, der kan undersøges i nedenstående multivariate analyser. For sikkerhedsudvalget ønskes gennemsnitligt 0,68 områder med standardafvigelse på 0,58. Resultaterne vist i tabel 1 og tabel 2 indebærer at flertallet enten ønsker sikkerhedsudvalget skal varetage arbejdsmiljøarbejdet eller ikke varetage nogen områder. De multivariate analyser kan derfor især sige noget om denne variation. Gennemsnittet for samarbejdsudvalget er 0,61, standardafvigelsen er 0,58 og her gælder variationen i medarbejdernes ønsker især om samarbejdsudvalget skal varetage personalepolitikken eller ingen områder. Ledelsen ønskes mest indflydelse til gennemsnitligt 2,20 områder og med standardafvigelse på 1,21. Det betyder sammenholdt med frekvensanalysen, at flertallet

(67%) ønsker at ledelsen varetager mellem 1 område (dvs. økonomiske beslutninger) og lidt over 3 områder (her især organisationens strategier og planer som 84,0 % ønsker overdraget til ledelsen samt personalepolitikken – 40,1%). De multivariate analyser vedrører således især hvorvidt man ønsker ledelsen skal have mest indflydelse på strategi/planer og personalepolitik. Fordelingen af baggrundsvariablene, der ikke er målt via intervallskalaer er beskrevet i metodeafsnittets beskrivelse af den deltagende organisation.

## **Indsæt tabel 2**

### *Regressionsanalyser*

Resultaterne af regressionsanalyserne kan ses i tabel 3. De viser, at alder, uddannelse, arbejdsområde (produktion vs. funktionærer) og autonomi i arbejdet hænger sammen med hvor mange områder, hvorpå man ønsker hhv. sig selv eller teamet som mest indflydelsesrig. Således ønsker ældre medarbejdere mere teamet som aktør hvor de yngre mere ønsker sig selv som aktør på arbejdet. De mellemlangt og langt uddannede ønsker i højere grad sig selv som aktør, end de medarbejdere med kortere formelle uddannelser. Ønskerne til aktørs indflydelse følger hvor meget autonomi, man oplever den givne aktør har. Det vil sige at jo mere autonomi man selv oplever at have, jo flere områder ønsker man selv at have mest indflydelse på. Det samme gælder for teamet som aktør: jo mere team autonomi man oplever, jo flere områder ønsker man også teamet skal have mest indflydelse på. Resultaterne viser, at det er autonomi, og ikke efficacy, der hænger sammen med ønsker om aktørernes indflydelse når det handler om sig selv eller teamets autonomi, hvilket primært gælder emner indenfor arbejdets organisering og udførelse.

Når vi fokuserer på ønsker til sikkerheds- eller samarbejdsudvalgenes indflydelse, er det gennemgående at der er sammenhænge mellem hvor mange områder disse udvalg skal have mest indflydelse på og graden af proxy efficacy til disse to aktører. I modsætning hertil er individuel indflydelse på organisatoriske emner enten ikke signifikant forbundet (gælder for samarbejdsudvalget) eller negativt sammenhængende, dvs. at jo lavere man oplever ens egen indflydelse, jo flere områder ønsker man aktøren (her er det specifikt sikkerhedsudvalget) skal have mest indflydelse. Det vil sige, at for den repræsentative participations to aktører synes efficacy at være mere central end oplevelsen af egen indflydelse. Ønsket om at ledelsen bestemmer på de organisatoriske områder hænger hverken sammen med individuel indflydelse eller proxy efficacy til ledelsen. De, der varetager ledelsesfunktioner, ønsker færre områder varetaget af ledelsen end de, som ikke varetager ledelsesfunktioner.

## **Indsæt tabel 3**

### **Diskussion**

#### *Opsummering af resultater*

Resultaterne viser i korte træk, at indflydelse og tiltro til aktører spiller forskellige roller i henholdsvis arbejdsområder og organisatoriske områder. Resultaterne viser endvidere, at der er forskel på aktører hvor medarbejderne deltager i beslutningsprocessen (enten direkte eller via repræsentanter i udvalgene sammen med ledelsen) og ledelsen som aktør. I forhold til ønskerne om hvem der skal have mest indflydelse på arbejdet er der identificeret sammenhænge med graden af autonomi på arbejdet. Jo mere en given aktør har autonomi, jo mere ønsker man også at denne aktør skal have indflydelse på arbejdet. Tiltroen til aktørerne spiller her ingen rolle. Det omvendte viser sig at gælde for den repræsentative participations aktører. Jo større tiltro til samarbejdsudvalget og sikkerhedsudvalgets evner og kapaciteter, jo mere ønsker man at disse aktører skal have mest indflydelse på hhv. personalepolitikken og arbejdsmiljøarbejdet. Indflydelse spiller her enten en negativ eller ingen rolle: jo mindre man selv har på organisationen, jo mere ønsker man

sikkerhedsudvalget skal have mest indflydelse på især arbejdsmiljøarbejdet, mens dette ikke er signifikant for samarbejdsudvalget. Tiltro til ledelsen hænger ikke sammen med hvor mange områder man ønsker ledelsen skal have mest indflydelse på, dvs. især på organisationens strategier/planer og personalepolitik.

#### *Direkte participation i arbejdet / arbejdsautonomi*

Resultaterne kan tolkes således at autonomi i arbejdet har en stærk effekt på hvem man ønsker, der skal have mest indflydelse på arbejdet. Tiltro til sig selv eller teamet er her ikke af betydning. Resultaterne støtter således ikke Banduras (2000, 2001, 2006) socialkognitive teori, idet tiltro til sig selv eller teamet ikke betyder noget for hvor mange områder man selv individuelt eller i teamet vil have mest indflydelse over. Resultaterne kan anskues således at oplevelsen af at have meget indflydelse hhv. som individ og team ønskes opretholdt eller måske endda udvidet. Dette støtter i højere grad teorier om at oplevelsen af magt og indflydelse hænger sammen med ønsker om at have magt og indflydelse (Mulder, 1977 samt til dels Wilpert, 1998; Heller, 2003).

#### *Repræsentativ participation*

I forhold til de to repræsentative aktører er det ikke en høj grad af individuel indflydelse, der ses som væsentlig faktor i ønsket om disse aktørers indflydelse på især arbejdsmiljøarbejde og personalepolitik. Her er det tiltroen, der hænger sammen med disse ønsker. Dette stemmer overens med Banduras (fx 2000) teori. Ens egen, individuelle indflydelse opleves enten som lav og derfor utilstrækkelig eller som uvæsentlig for at opnå resultater på de organisatoriske områder. Oplevelsen af at de to aktører har kapacitet til at håndtere vanskelige udfordringer og situationer gør der i mod, at man vil være tilbøjelig til at ønske at disse aktører har mest indflydelse på de organisatoriske områder, her specifikt arbejdsmiljø og personalepolitik.

#### *Ledelsen som aktør*

Resultaterne peger klart på, at medarbejderne ønsker, at det er ledelsen, som skal varetage og have størst indflydelse på organisationens distale funktionsområder i form af økonomi og udviklingsstrategier. Resultaterne omkring proxy efficacy til ledelsen kan antyde en opfattelse hos medarbejderne af, at ledelsen opfattes som de mest kompetente hertil, men at det ikke nødvendigvis gøres ud fra medarbejdernes præferencer. Dette kan samtidig afspejle, at denne faktor kan have en særlig kontekstuel afhængighed. Samtidig kan resultaterne muligvis også indicere, at medarbejderne ikke oplever alternativer til ledelsen blandt de andre organisatoriske aktører. På medium funktionerne findes medarbejderne at ønske om mest indflydelse til de participative fora, dvs. medarbejderne i samspil med ledelsen, mest udpræget for arbejdsmiljøområdet. For ansættelsesforhold og politik på området ses samtidig en større gruppe, der ønsker mest indflydelse til ledelsen.

#### *Metodiske og kontekstuelle forhold*

Udover de nævnte sammenhænge kan det bemærkes, at ønskerne om aktørernes indflydelsesområder i væsentlig udstrækning følger traditioner og reguleringer på det danske arbejdsmarked. Den enkelte medarbejder alene eller i team har en vis grad af autonomi knyttet til planlægning og udførelse af arbejdet. Sikkerhedsudvalget tager sig naturligvis af sikkerhed og sundhed, samarbejdsudvalget er sammen med ledelsen alene væsentlige aktører i forhold til personalepolitik og ledelsen varetager især funktioner vedrørende økonomi og strategi. Det skal understreges, at de nævnte aktørers betydning i organisationen samt antageligvis de fundne sammenhænge kan være tæt forbundet med det danske arbejdsmarkedssystem som kontekst for undersøgelsen. Generalisering til andre lande end Danmark vil derfor skulle bero på fremtidige udenlandske undersøgelser.

Tværsnitsdesignet indebærer, at der resultaterne skal opfattes som sammenhænge mellem personers karakteristika og ønsker til aktører på de givne områder. Undersøgelsen kan således anskues som et led i at identificere karakteristika hos personer ud fra forskellige ønsker til aktører, snarere end at identificere kausale faktorer for medarbejdernes udvikling af ønsker gennem tid.

## Konklusion

I dette studie findes der ikke på områderne for udførelse og organisering af arbejdet at være sammenhæng mellem den enkelte medarbejders oplevelse af henholdsvis self- og team efficacy og ønsker til, hvem der skal have størst indflydelse, men ønskerne er forbundet med oplevelse af indflydelse. På områderne for ansættelsesforhold og arbejdsmiljø findes derimod, at jo større proxy efficacy man har til de partcipatoriske fora jo mere ønsker man også, at de skal have mest indflydelse. På de distale områder udspringer ønskerne til at ledelsen skal have mest indflydelse ikke af høj proxy efficacy.

Resultaterne peger på, at inddragelse af efficacy er mere komplekst og kontekstafhængig end den umiddelbare direkte operationalisering af efficacy begreberne kan indfange, men peger på en mere differentieret anvendelse af efficacy tilgangen med afhængighed af arbejdsmæssige og organisatoriske funktioner.

## Litteraturliste

- Bandura A (2000) Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science* 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.
- Dawkins, C. E., & Frass, J. W. (2005). Decision of union workers to participate in employee involvement: an application of the theory of planned behaviour. *Employee Relations*, 27 (5), 511-531.
- Delbridge, R., & Whitfield, K. (2001). Employee Perceptions of Job Influence and Organizational Participation. *Industrial Relations*, 40(3), 472–489.
- IDE (1981) *Industrial Democracy in Europe*. Oxford: Clarendon Press.
- Heller, F. (2003). Participation and power: A critical assessment. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 144-163.
- IDE (1993) *Industrial Democracy in Europe Revisited*. Oxford: Oxford University Press.
- Jeppesen, H. J., Jønsson, T., & Shevlin, M. (2011). Employee attitudes to the distribution of organizational influence: Who should have the most influence on which issues? *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 69-86.
- Kahnweiler, W. M., & Thompson, M. A. (2000). Levels of Desired, Actual, and Perceived Control of Employee Involvement in Decision Making: An Empirical Investigation. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 407-427.
- Liverpool, P. R. (1990). Employee participation in decision-making: An analysis of the perceptions of members and nonmembers of quality circles. *Journal of Business and Psychology*, 4(4), 411-422.
- Mulder, M. (1977). *The Daily Power Game*. Leiden, Holland: Martinus Nijhoff Social Sciences Division.

Wilpert, B., Heller, F., Pusic, E., & Strauss, G. (1998). A View from Psychology  
*Organizational Participation. Myth and Reality* (pp. 40-64). Oxford: Oxford University Press.

**Tabel 1. Fordeling af hvem af aktørerne man ønsker skal have mest indflydelse på nedenstående områder. Alle tal er i procent.**

	<i>Dig selv</i>	<i>Teamet</i>	<i>Sikkerhedsudvalget (SIU)</i>	<i>Samarbejdsudvalget (SU)</i>	<i>Ledelsen</i>
a. Hvordan det daglige arbejde udføres?	50,7	47,4	1,0	0,0	1,0
b. Hvordan de daglige arbejdsopgaver tilrettelægges?	39,7	57,8	0,6	0,0	1,9
c. Hvordan arbejdstiden organiseres og udformes?	39,9	42,6	0,4	5,2	11,8
d. Organisationens personalepolitik?	1,4	10,0	2,8	45,8	40,1
e. Hvordan arbejdsmiljøarbejdet varetages?	1,4	8,2	69,7	9,0	11,7
f. Organisationens økonomiske dispositioner?	1,0	5,8	0,4	1,7	91,1
g. Planer og strategier for organisationens udvikling?	1,0	8,8	0,4	5,9	84,0

Tabel 3. Regressionsanalyser  
 Afhængig variabel: Antal områder, man ønsker nedenstående aktører skal have  
 mest indflydelse på:

	Aktør:	Selv	Team
Køn		,00	-.04
Alder		-,14**	.18***
Antal år i team		-,01	.01
Antal medlemmer i team		,02	.03
Under uddannelse		,03	.03
Tillært arbejder		-,01	.01
Mellemlang uddannelse		,22***	-.14*
Lang uddannelse		,21***	-.11*
Timelønnet/funktionær		,20**	-.15*
Individuel autonomi (arbejde)		,15**	
Self Efficacy		-,03	
Team Autonomi			.12*
Team Efficacy			.07

Alle koefficienter er standardiserede beta-værdier

	Aktør:	SiO	S.U.	Ledelse
Køn		.02	-.07	-.01
Alder		-.04	-.07	-.01
Under uddannelse		-.14**	-.09	-.01
Tillært arbejder		-.05	.12*	-.13*
Mellemlang uddannelse		-.03	-.11*	-.04
Lang uddannelse		-.10	.06	-.04
Funktionær/timelønnet		-.02	.01	-.03
Varetager tillidshverv		.03	-.02	-.02
Varetager ledelsesopgaver		.07	-.05	-.11*
Individuel indflydelse på organisation		-.15**	-.08	-.10
Proxy Efficacy, Sikkerhedsudvalg		.19***		
Proxy Efficacy, Samarbejdsudvalg			.20***	
Proxy Efficacy, Ledelsen				.08

Alle koefficienter er standardiserede beta-værdier

Tabel 2: Gennemsnit, Standard afvigelser, korrelationer mellem intervallskalavariabel

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Alder	41,51	9,16															
2 År i teamet	2,66	2,68	,16**														
3 Antal deltagere i team	10,48	4,72	,03	,07													
4 Individuel autonomi	3,89	,93	-,17**	-,01	-,14**												
5 Individuel indflydelse på organisation	2,15	,87	,01	,03	-,04	,40**											
6 Teamautonomi	3,02	,82	,02	,05	-,10*	,52**	,55**										
7 Self Efficacy	3,85	,48	-,06	,06	-,05	,36**	,26**	,26**									
8 Team Efficacy	3,96	,54	,02	,01	-,05	,28**	,26**	,37**	,38**								
9 Proxy Efficacy, Samarbejdsudvalg	3,44	,63	,14**	,08	,01	,05	,23**	,17**	,04	,31**							
10 Proxy Efficacy, Sikkerhedsudvalg	3,75	,71	,19**	,06	,05	,06	,23**	,18**	,03	,26**	,58**						
11 Proxy Efficacy, Ledelse	3,73	,69	,05	,06	-,01	,33**	,35**	,33**	,23**	,41**	,41**	,39**					
12 Antal områder, man selv ønsker mest indflydelse på	1,24	1,26	-,26**	-,09	-,03	,31**	,10*	,05	,16**	,01	-,15**	-,17**	,00				
13 Antal områder, man ønsker sit team skal have mest indflydelse på	1,66	1,42	,21**	,04	,01	-,16**	,10*	,11**	-,04	,07	,07	,07	-,03	-,50**			
14 Antal områder, man ønsker sikkerhedsudv. skal have mest indflydelse på	,68	,58	,03	,01	,07	-,05	-,04	-,01	-,12**	-,07	,08	,16**	,01	-,03	-,02		
15 Antal områder, man ønsker samarbejdsudv skal have mest indflydelse på	,61	,70	-,01	,03	,05	-,02	-,01	,01	-,08	,02	,20**	,12**	,04	-,06	-,02	,16**	
16 Antal områder, man ønsker ledelsen skal have mest indflydelse på	2,20	1,21	-,02	-,02	-,08	-,04	-,08	-,05	,05	-,01	-,10*	-,07	,01	,06	-,12**	,01	-,17**

\*\* . Korrelationen er signifikant ved 0,01 niveau (2-sidet test)., \* . Korrelationen er signifikant ved 0,05 niveau (2-sidet test).