

## Danish Summary

Resumé af afhandlingen: *Magtens følelser og følelsernes magt: At håndtere følelser under organisationsforandring*

Hvilke følelser opstår under organisationsforandring, hvordan håndterer medarbejdere og ledere disse følelser, og hvad betyder deres måde at håndtere følelser på i et magtperspektiv? Disse spørgsmål handler afhandlingen om. Da magt i stigende grad drejer sig om at skabe medarbejdere, som *føler* selvtillid og tillid til andre, så de kan arbejde sammen og også arbejde selvstændigt, ser jeg særligt på, hvordan ledere forholder sig til medarbejdernes følelser. Afhandlingens empiriske afsæt er et casestudie af etableringen af to nye afdelinger i en stor international vidensintensiv virksomhed. En central pointe i afhandlingen er, at medarbejdere og ledere opfatter en række følelser som urovækkende. Disse følelser udtrykkes således forsigtigt og udtyndet eller i andre sammenhænge end dem, som de 'farlige' følelser udspringer af og henviser til.

Kapitel 1 „Den følede organisation“ beskriver baggrunden for afhandlingens sigte som er at beskrive hvilke følelser, der opstår, og hvordan de håndteres under organisationsforandring. Jeg beskriver metoden, som er et case studie baseret på interviews og deltagerobservationer, og jeg begrundes, hvorfor det er vigtigt at forholde sig kritisk til de måder, hvorpå vi udvikler forholdet til vores følelser. At anerkende følelser er vigtigt, fordi udtryk for følelser giver anledning til større forståelse af en selv *i forholdet til* andre, da følelser oftest handler om den enkeltes *relation til* personer eller andre sociale aktører som eksempelvis den organisation man arbejder i. Følelser kan fortælle om forventninger, man har haft i en bestemt situation. Udtryk for følelser handler også om psykisk eller emotionel energi, da det at undertrykke følelser binder psykisk energi og reducerer muligheden for kreativitet.

Kapitel 2 „Tilgange til emotion i studiet af organisation og magt“ gennemgår, hvordan litteratur om organisation, forandring og magt har opfattet „følelser“ som „negative“ følelsesmæssige reaktioner og forstået magtudøvelse som baseret på kontrol af følelser. Jeg argumenterer for, hvorfor den forståelse er for snæver, og præciserer dermed hovedintentionen om at udvide forståelsen af følelsers rolle i organisatoriske sammenhænge.

Kapitel 3 „En sociologisk forståelse af emotion“ gennemgår tre hovedperspektiver inden for sociologisk teori om følelser. Et *kultur*perspektiv ud fra hvilket man ser på følelser som noget, vi aktivt håndterer ved hjælp af teknikker og kulturelle forestillinger om, hvad man bør føle som

eksempelvis 'mand' – jævnfør klicheen om at 'rigtige' mænd *ikke* græder. Et *struktur*perspektiv ud fra hvilket man ser på, hvordan hierarkiske status og magt positioner former følelser og begrænser vores frihed til at udtrykke dem. Forskning i det perspektiv har eksempelvis vist, at det generelt opfattes som mere acceptabelt at overordnede fremfor underordnede udtrykker vrede. Sidst men ikke mindst et tredje perspektiv, ud fra hvilket man ser på, hvordan følelser skabes i særlige former for social interaktion. For eksempel aktiveres følelser i udvekslingsorienteret interaktion, som når man svarer med taknemlighed overfor en anden person, der har vist en sin sympati. Endvidere opstår følelser også hos den enkelte gennem „emotionel smitte“, hvor man overtager andres følelser. Afslutningsvis diskuterer jeg, hvordan perspektiverne komplementerer hinanden, hvorfor jeg kan trække på dem i analysen af caseundersøgelsens empiriske temaer.

Kapitel 4 „At indføje emotion i magtteori“ præsenterer en teoriramme for analysen af magtforholdet mellem leder og medarbejder. Som bidrag til rammen udvikler jeg en forståelse af, hvordan magt udøves produktivt ved at bidrage til følelser som selvtillid, tillid og loyalitet. Sådanne følelser og magt er knyttet sammen basalt set, da eksempelvis selvtillid er en forudsætning for den enkeltes reelle handlefrihed, altså mulighed for at anvende andre ressourcer og magtmidler. Da den enkeltes selvtillid er afhængig af *andres* anerkendelse/accept, men også given adgang til relevante ressourcer, som den enkelte kan få brug for i fremtiden, er generering af selvtillid forbundet til magt. Selvtillid er *ikke* en bestandig egenskab knyttet til den enkeltes personlighed. „Produktiv“ magt handler derfor også om, hvordan vi anerkender hinanden som personer – hvor meget eller hvor lidt vi bygger hinanden op som subjekter, der kan handle på egen hånd (selvtillid), sammen med andre (tillid) eller på vegne af en institution (loyalitet).

Kapitel 5 „Omstrukturering og empowerment i en organisation: et casestudie“ beskriver kort caseorganisationen, og hvad forandringsprocessen går ud på. Jeg analyserer også, hvordan topledelsen ønskede at forme organisationen ud fra værdier som „empowerment“, „åbenhed“ og „ærlighed“. En hovedpointe er her, at ledelsens bestræbelse på at selvstændiggøre og frisætte medarbejderne („empowerment“) fordrer skabelse af selvtillid, tillid og loyalitet. Uden disse følelser er det vanskeligt for medarbejdere at arbejde selvstændigt og kreativt og sammen i teams, sådan som ledelsesfilosofien om „empowerment“ kræver.

I kapitel 6 „'Negative emotioner' og lidelse i forandringsprocessen“ analyserer jeg eksempler på, hvordan en række følelser blev opfattet som urovækkende følelser. En hovedpointe er, at sådanne følelser kun var

## DANISH SUMMARY

delvist anerkendte af ledelsen. Medarbejdere og ledere delte en opfattelse af, at det var vigtigt ikke at fremstå som „negativ“. Dette generelle, men også vage ideal kan bortdømme forskelligartede følelser såsom nedtrykthed, skuffelse, modløshed, irritation, frygt, usikkerhed, misundelse, hævn og vrede. Ud fra den vage forestilling om „negative følelser“ og „negative personer“ kan sådanne følelser alle blive opfattet som uønskede følelser.

Kapitel 7 „Vrede på arbejdspladsen: strategisk udtrykt og ignoreret“ handler om, hvordan medarbejdere håndterede vrede i forhold til ledelsen, og jeg viser, at vrede ikke udtrykkes umiddelbart i den pågældende situation, som følelsen opstår i. Vreden håndteres derimod strategisk, idet underordnede medarbejdere dæmper deres udtryk for vrede over for overordnede. Organisationsværdier som „åbenhed“ og „ærlighed“ er det således ikke nemt at virkeliggøre. Der var også eksempler på, at vrede ikke blev set af lederen, når den endelig blev udtrykt. Fra ledelsens side forventede man reaktioner såsom skuffelse og frustration, men tilsyneladende ikke vrede, der handler om, at man føler, at en eller anden form for uret eller urimelighed er overgået en.

Kapitel 8 „Energiserende emotion: gruppefølelse, selvtillid, tillid og loyalitet“ viser, at organisationsforandring ikke kun handler om at tage vare på „negative“ følelser. Jeg analyserer således, hvordan organisatoriske og ledelsesmæssige forhold bidrager til selvtillid, tillid og loyalitet. Jeg ser på hvordan erfaring af fællesskab etableres via gruppedialog og afdelingens værdier og en optimistisk fortælling om sig selv som afdeling. En særlig anerkendende lederstil bidrager til medarbejderes selvtillid, og i analysen af tillid lægges vægten særligt på *strukturelle forhold* såsom tættere og hyppigere samarbejde, nedtoning af statusforskelle/svækkelse af hierarki. Endvidere fokuserer jeg på, hvordan særligt solide virksomhedsværdier fremmer følelsen af loyalitet.

I kapitel 9 „Konklusion: følelser og magt i en organisation“ sammenfatter jeg, hvad delanalyserne siger om hvordan medarbejdere og ledere håndterer følelser. Et hovedresultat er, at følelser, der opfattes som urovækkende, udtrykkes i andre 'rum' end de rum, de umiddelbart henviser til. Hvis de udtrykkes over for ledere, sker det i en udtyndet form. Samtidig påviser afhandlingen, at organisationsforandring også involverer begejstring, lettelse, selvtillid, tillid og loyalitet. Lederne bidrog til at skabe selvtillid hos medarbejderne og var dermed aktive i at realisere ideen om empowerment (kapitel 4 og 8). Men en modsætningsfuld blanding af magtformer i forholdet mellem leder og medarbejdere bevirker, at „empowerment“ ikke realiseres fuldt ud. Bestræbelsen på at anerkende medarbejderne blev blandt andet modvirket af en forståelse af følelser

#### DANISH SUMMARY

som alene psykologiske *reaktioner* fremfor svar, som tages for pålydende. Hvis man gerne vil anerkende medarbejderne, gælder det om at forholde sig til medarbejdernes udtrykte vrede, så denne moralske følelse inddrages i forståelsen af forholdet mellem leder og medarbejder (kapitel 7 og 9). Som praktisk implikation af studiet fremhæver jeg også, at man bør forholde sig mere undersøgende til følelser og den mulige information, de rummer, fremfor at se følelser som enten negative eller positive, og opfatte visse mennesker som 'negative personer'. Ligeledes er det vigtigt at prioritere ledere, der har gode sociale og kommunikative kompetencer, som gør dem i stand til at bidrage til medarbejdernes selvtillid og tillid.

Afslutningsvis i appendiks „Afhandlingens metodologi“ redegør jeg udførligt for overvejelserne bag de valgte metoder samt reflekterer over, hvad jeg har lært metodisk set gennem forskningsprocessen.