

Ledelse af organisatorisk klima gennem medarbejderes følelser

Dorthe Døjbak Håkonsson & Børge Obel

Abstract

I bestræbelse på at forstå hvordan og hvorfor et organisatorisk klima påvirker medarbejdernes informationsbehandling og dermed deres beslutningstagen, gives der i denne artikel en bedre forståelse af begrebet gruppefølelser. Ved at se på organisatorisk klima i relation til affektive begivenheder, der påvirker gruppefølelser, opnås en ny indsigt i, hvordan og hvorfor et givet klima påvirker medarbejdernes informationsbehandlingsadfærd. Via vores arbejde med forståelsen af gruppefølelser, hvordan de opstår og hvad de er, får vi samtidig en bedre forståelse af, hvordan disse kan ledes. Artiklen baserer sig på vores tidligere såvel som pågående arbejde med at belyse betydningen af gruppefølelser for informationsbehandling og beslutningstagen i organisationer.

Introduktion

I takt med at mange moderne virksomheder oplever øget behov for at tilpasse sig deres hyppigt skiftende omgivelser, står de også med udfordringer i at skulle have medarbejderne til at ændre sig i takt med organisationens forandringer. Dette knytter sig til, hvordan det organisatoriske klima er i organisationen. Indblik i, hvad det organisatoriske klima er, og hvordan det ledes, er dermed en vigtig faktor for succesfulde forandringsprocesser.

Udgangspunktet for vores analyse er kontingensteorien, der, som navnet indikerer, tager udgangspunkt i, at »alt afhænger af alt« (Burton, DeSanctis, & Obel, 2006, Donaldson, 2001). I kontingensteorien ses virksomheden grundlæggende som et informationsbehandlende system (Galbraith, 1974; March & Simon, 1958), hvor der skal opnås en balance mellem informationsbehandlingsbehovet over for den kapacitet, som organisationen besidder. I kontingensteorien ses blandt andet på indflydelse af ledelse, strategi, teknologi, og omgivelser på organisationens performance. En af de andre meget vigtige faktorer i kontingensteorien er det organisatoriske klima. Skal virksomheden således agere i meget omskiftelige omgivelser, skal den have et organisatorisk klima, der betyder, at medarbejderne er i stand til at behandle store mængder af ofte modsatrettet information. Vores studier viser, at klimatyper, der typisk er velegnede til denne type omgivelser, vil være karakteriseret ved lav modstand mod forandring samt en vis mængde »gnidninger« blandt medarbejderne (Burton, Lauridsen, Obel, 2002). Ledelsesstilen, der bedst vil

kunne lede denne type klima, er ledere med et lavt behov for centraliseret beslutningstagning og med en lav risikovillighed (Håkonsson, Burton, Obel, 2008, a). Er dette ikke tilfældet – i.e. har virksomheden ikke »fit« mellem sit klima og sin ledelsesstil, ja så taber virksomheden altså penge (Håkonsson, Burton, Lauridsen, Obel, 2008, b). Sommetider mange penge.

Men hvorfor er det sådan? Og hvad kan man gøre for at lede et klima hen mod »fit«? I vores bestræbelser på at besvare dette spørgsmål har vi i de seneste år arbejdet med en bedre forståelse af begrebet gruppefølelser. Ved at opfatte organisatorisk klima som noget, der påvirker gruppefølelser, har vi opnået en ny indsigt i, hvordan og hvorfor et givet klima påvirker medarbejdernes adfærd. Via vores arbejde med forståelsen af fælles organisatoriske følelser, hvordan de opstår og hvad de er, arbejder vi samtidig mod en bedre forståelse af, hvordan disse kan ledes.

Artiklen bygger på resultater fra tidligere studier, såvel som den berører vores nuværende arbejde med at belyse betydningen af gruppefølelser for informationsbehandling og beslutningstagen i organisationer. Dette arbejde pågår som en del af MINDLab, et tværvideenskabeligt forskningsprojekt på Aarhus Universitet finansieret af UNIK-midler.

Baggrund: Organisatorisk klima, informationsbehandling og antagelsen om begrænset rationalitet

Selvom organisatorisk klima og organisationskultur er et af de mest studerede områder inden for moderne organisationsteori, synes der fortsat ikke at være konsensus om, hvordan det skal defineres (se e.g. Koys & DeCotiis, 1991; Zammuto & Krakower, 1991). Dog synes der at være bred enighed om, at klima overordnet referer til en slags »bred forståelsesmæssig ramme« og er et »erfaringsbaseret og vedvarende perceptuelt fænomen, som deles af medarbejderne, og som har betydning for deres adfærd« (se e.g. Denisons oversigtsartikelartikel, 1996). Disse definitioner giver et godt indblik i, hvad et klima er, men efterlader ikke desto mindre spørgsmålet om, hvorfor og hvordan det organisatoriske klima påvirker og »har betydning for« medarbejdernes adfærd.

Ved at integrere organisatorisk klima i deres multikontingensmodel (Burton, DeSanctis & Obel, 2006) argumenterede Burton & Obel for, at klimaet påvirker medarbejdernes adfærd ved at influere medarbejdernes informationsbehandlingsadfærd. Dette var således et bud på *hvordan* klimaet påvirker medarbejdernes adfærd – om end et bud, der fortsat forekommer relativt diffust i relation til forståelsen af, *hvorfor* dette er tilfældet, selvom empiriske studier viser en sammenhæng som påvirker organisationers performance (Håkonsson, 2008b).

En del af årsagen til, at vores nuværende teoretiske begrebsapparat ikke kan forklare, hvorfor et givet klima påvirker medarbejdernes informationsbehandling, kan være, at kontingteorien opererer med antagelsen om begrænset rationalitet. Begrænset rationalitet blev i 1956 formuleret af Herbert Simon ved sætningen: »People are intendedly rational, but only limitedly so.«

Herbert Simons arbejde var som bekendt banebrydende, idet han med antagelsen om, at mennesket kun er begrænset rationelt gik mod den tidligere, dominerende økonomiske antagelse om fuld rationalitet. Således var hans arbejde et opgør mod tidligere tiders antagelse om, at menneskelige beslutningsprocesser eksempelvis er karakteriseret ved, at vi vurderer konsekvenserne af samtlige mulige alternativer, før vi træffer beslutninger. Dels har vi ikke viden om samtlige alternativer, dels ville vi, selv hvis vi havde, ikke være i stand til at behandle denne. I stedet træffer vi det, Simon kaldte »satisficing« eller »gode nok« beslutninger.

Simons antagelse om begrænset rationalitet er naturligvis væsentlig for organisationsteoriens forståelse og anerkendelse af, at vi som mennesker ikke er omvendte regnemaskiner – vi er begrænsede i vores rationalitet. Men begrebet opererer dog fortsat med antagelsen om at vi *ville* træffe økonomisk maksimerende beslutninger, hvis bare vi kunne.

Følelser indgår således ikke i begrebet. Dette skyldes formodentlig, at følelser¹ indtil for relativt få år siden inden for organisationsteorien primært blev opfattet som irrationel »støj« – som noget, der distraherede kognitive beslutningsprocesser. Derfor er det interessant at læse om hjerneforskningsresultater, der dokumenterer følelsers betydning for det, vi normalt kalder rationelle beslutningsprocesser (Damasio, 1996, LeDoux, 1995).

Følelser og deres betydning for informationsbehandling

Hjerneforskeren Antonio Damasio har med bogen »Descartes' Error« (1996) haft stor betydning for forståelsen af følelser og deres betydning.

I bogen genfortæller Damasio historien om Phineas Gage, en amerikansk jernbanearbejder, der fik en jernstang propelleret fra sin kind op igennem kraniet. Gage overlevede – men med forandret personlighed. Mange år senere fik en af Damasios patienter en lignende skade: fjernelsen af en hjernesvulst medførte en skade på den del af hjernen, der hedder ventromediale præfrontale cortex. Ventromediale præfrontale cortex fungerer som et vigtigt bindeled mellem hjernens emotionelle del og den mere abstrakt tænkende del af hjernen. Selvom Damasios patient efter skaden fortsat scorede meget højt i intelligenstests, var han pludselig ikke længere i stand til at få sit sociale liv til at fungere. Eksempelvis kunne det nu tage ham over en halv time at træffe en almindelig dagligdags beslutning som at vælge mellem to tidspunkter for at mødes med en ven, fordi han forsøgte rationelt at regne sig frem til det optimale mødetidspunkt. Ifølge Damasio kan dette forklares vha. det såkaldte »mind-body loop«. Hjernens fornemste job er at sikre vores overlevelse. Derfor skanner den kontinuerligt vores omgivelser for at vurdere, om der er grund til at være på vagt. Ved fortolkning af omgivelserne trækker hjernen på vores såkaldte emotionelle hukommelseslager. I dette hukommelseslager har hjernen gemt tidligere erfaringer, den har haft i relation til forskellige begivenheder såvel som til mennesker. Husker den f.eks. en given personlig relation som noget ubehageligt, vil den automatisk sende signaler via det autonome nervesystem om, at vi skal være på vagt, næste gang vi møder samme vedkommende, eller sågar blot en

person, der minder om. Dette foregår automatisk, og nogle af de signaler, vi modtager via hjernen, kan være så svage, at vi ikke er bevidste om det – tingene »føles bare forkerte« – eller rigtige. Denne funktion er således særdeles væsentlig, når vi træffer beslutninger, idet den hjælper os med lynhurtigt at forme præferencer. Ovennævnte patient med skade på ventromediale præfrontale cortex havde ikke længere adgang til sin emotionelle hukommelse, og han modtog derfor ikke disse signaler fra hjernens autonome nervesystem, der kunne fortælle ham, at det at aftale et mødetidspunkt med en ven var en ganske ufarlig situation, hvor man sagtens kunne bero sig på intuition til at træffe en hurtig beslutning om et godt tidspunkt at mødes. Han forsøgte derfor rationelt at regne sig frem til det optimale tidspunkt, en handling, som i dette tilfælde næppe kan betegnes som rationel.

Sådanne studier dokumenterer, at følelser er en væsentlig del af menneskers informationsbehandling, og også er en væsentlig del af det, vi kalder for rationel beslutningstagning. Dermed er det væsentligt også at integrere følelser i vores teoriapparat.

Organisatorisk klima og gruppefølelser

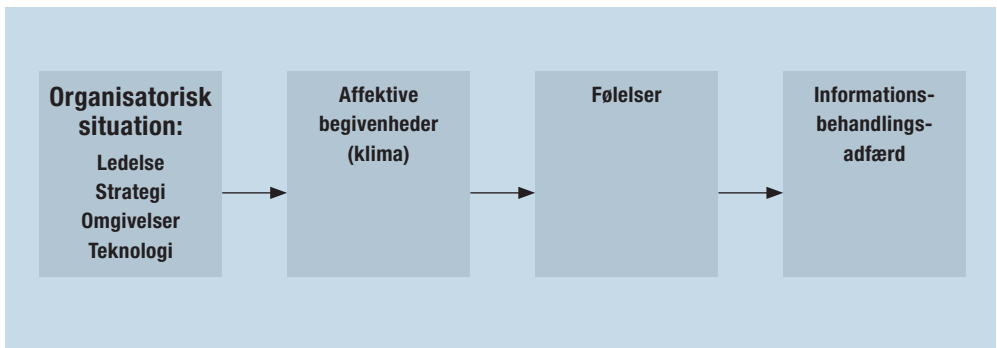
Følelser og deres betydning for informationsbehandling kan ikke mindst bidrage væsentligt til vores forståelse af begrebet klima og forståelse af, hvorfor et givet klima påvirker medarbejdernes informationsbehandling.

Som beskrevet ovenfor synes der at være overordnet enighed om, at klima refererer til en slags fælles forståelsesramme blandt medarbejdere. Denne fælles forståelsesramme hænger ikke nødvendigvis sammen med den objektive virkelighed, men har ikke desto mindre betydning for medarbejdernes adfærd. Præcis hvorfor det er tilfældet, eller hvordan klimaet påvirker medarbejdernes adfærd, er ikke helt klart, men litteraturen synes enig om, at det er tilfældet. Teorier om følelser synes at kunne anskueliggøre denne sammenhæng.

En teori, der i vores arbejde gav god mening for at forstå sammenhængen mellem klima og følelser, var Weiss og Cropanzanas (1996) Affective Events Theory (AET-teorien). Ifølge AET-teorien har mennesker endogene følelsesmønstre – nogle mennesker er bare gladere end andre. Disse individuelle, endogene følelsesregistre punkteres imidlertid, eller forstyrres, af de såkaldte affektive, eller følelsesmæssige begivenheder, der møder os i vores hverdag. Disse affektive begivenheder stimulerer en følelsesmæssig reaktion. Affektive begivenheder (i lighed med klimabegrebet) relaterer altså ikke til den objektive situation, men vores opfattelse af denne, og denne opfattelse medfører en given følelsesmæssig reaktion.

Figur 1 illustrerer, hvordan vi har inkorporeret AET-teorien i vores arbejde. Som det fremgår af figuren, vil en organisation være karakteriseret af en given organisationsstruktur, strategi, og ledelsesstil, i.e. en given »situation«. Denne situation vil medføre en række affektive begivenheder, der medfører givne følelsesmæssige reaktioner. Eksempelvis kunne man forestille sig en meget centraliseret organisationsstruktur, eller en meget autoritær ledelsesstil, der medfører, at man dagligt

Figur 1: Sammenhængen mellem den organisatoriske situation, klima, følelser og informationsbehandling



oplever konfrontationer i mødet med chefen, eller reglerne. Disse konfrontationer, eller spændinger medfører en følelsesmæssig reaktion, eksempelvis frygt eller vrede, som har betydning for adfærden. I vores tilfælde den adfærd, der karakteriserer vores måde at behandle information på. Ved at integrere AET-modellen i vores teoriapparat og se på klima i relation til affektive begivenheder får vi altså en forståelse af klimaet, som anerkender det perceptuelle, men samtidig også giver os en forståelse af, hvorfor og hvordan klimaet påvirker medarbejdernes adfærd, nemlig gennem følelserne. Ifølge AET-modellen er det væsentligt at fremhæve, at det er akkumuleringen af affektive begivenheder, ikke en enkelt konfrontation eller positiv begivenhed, der har betydning for, hvordan folk tænker og føler. Dermed er vores argument altså at klimaet kan relateres til affektive begivenheder, der har en akkumulativ natur, og som gemmes i medarbejdernes følelsesmæssige hukommelseslager (jvfr. Damasio) – og derfor ikke bare kan ændres fra dag til dag. Klimaet relaterer således til, hvordan virksomhedens objektive virkelighed, eller situation, opfattes følelsesmæssigt – det »fanger« de ansattes følelsesmæssige reaktioner på organisationens begivenheder. Den til enhver tid herskende følelse i organisation vil således være en fælles følelse, som medarbejderne deler, og som påvirker deres informationsbehandlingsadfærd.

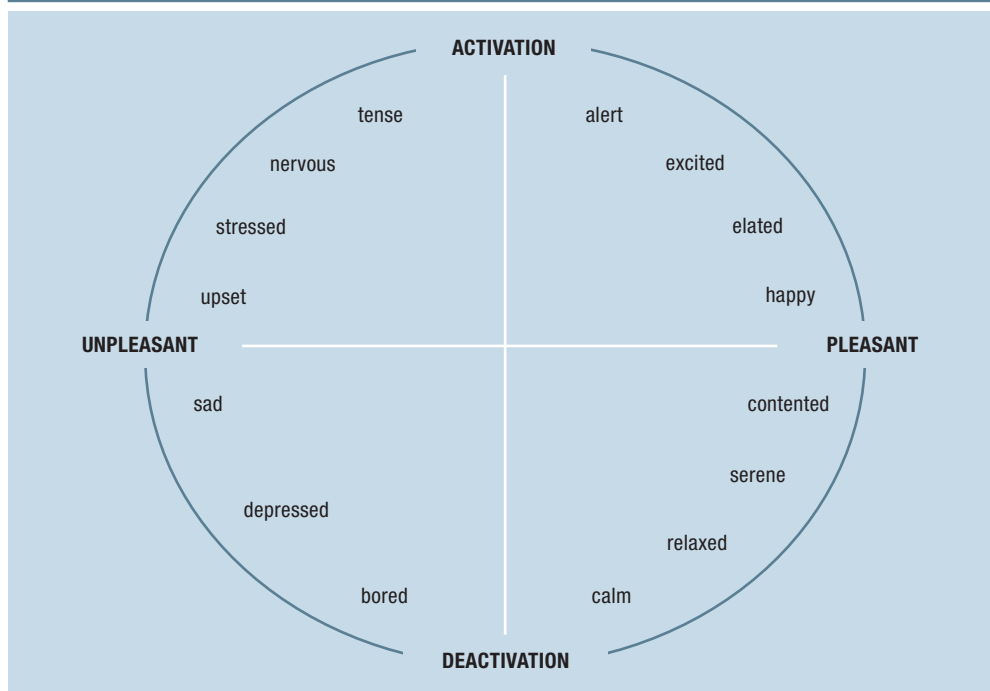
Gruppefølelser og deres betydning for informationsbehandling

Selvom følelser fortsat er langt bedre dokumenteret på individniveau end på gruppeniveau, findes der også studier, der belyser gruppefølelser. F.eks. beskriver Georges »group affective tone« gruppefølelser som en relativt homogen og statisk fælles oplevet affekt, som karakteriserer en given gruppe (George, 1990, George & Zou, 2002). Bartel og Saveedra (2000) fokuserer på processen, hvorunder gruppefølelser opstår, og beskriver, hvordan opgave og social interafhængighed samt stabilitet i gruppemedlemskab, har en positiv effekt på følelsesmæssig konvergens i grupper. Ligeledes viser Barsade (2002), at det at have en skuespiller i gruppen, som agerede forskellige følelser under gruppearbejdet, havde en afsmittende virkning på de øvrige gruppemedlemmers følelser og påvirkede gruppens beslutninger i sidste ende.

Vores konceptualisering af klima indebærer naturligvis, at vi er interesserede i at forstå gruppefølelser og deres betydning for informationsbehandling. I mange år har man debatteret, hvorvidt det giver mening at tale om en »fælles perception« (modsat individers egen perception) af et organisatorisk klima. Ifølge AET-modellen punkteres individernes endogene følelsesmønstre af de affektive begivenheder (klimaet), som den objektive situation medfører. Perceptionen af den objektive situation vil ligeledes være påvirket af medarbejdernes emotionelle hukommelseslager (jf. Damasio), der igen er influeret af de akkumulerede begivenheder, de har oplevet. Således synes der at være såvel empirisk som teoretisk rimelighed i at antage, at der er tale om fælles følelser, der vil dominere i givne klimatyper.

Der findes mange modeller, der beskriver følelser. I vores arbejde tager vi udgangspunkt i en af de mest veldokumenterede modeller, nemlig Russels (1980) og Larsen og Dieners (1992) circumplex-model for følelser (se figur 2).

Figur 2: Den circumplexe model for følelser

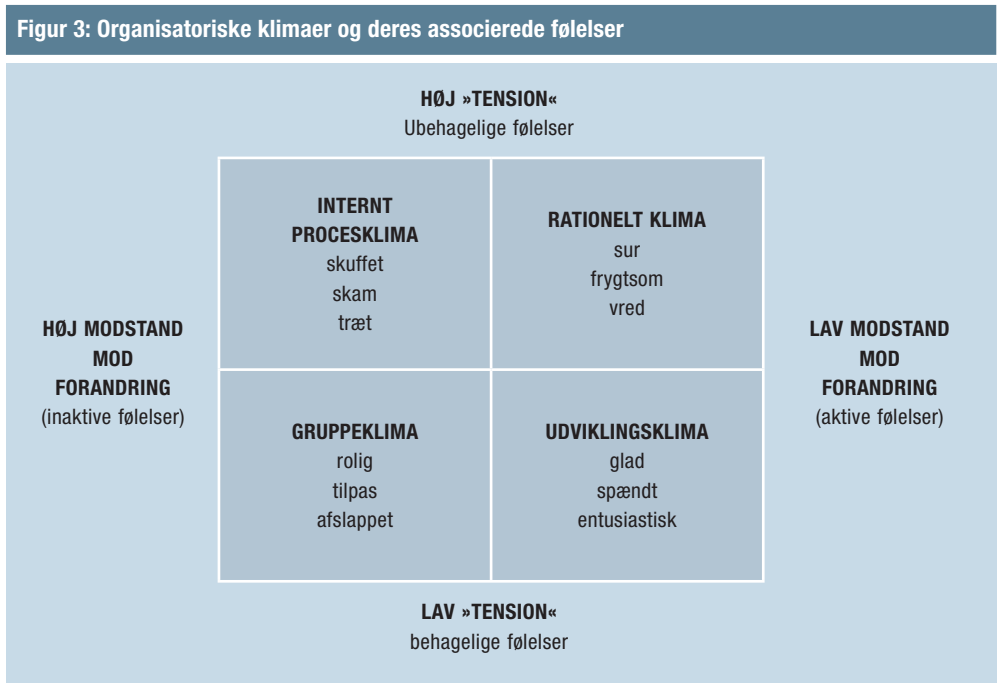


Kilde: Russel, 1980, Larsen & Diener, 1992

Denne model opdeler følelser i to grundlæggende dimensioner: behagelige/ubehagelige samt aktive/inaktive. Nyere hjerneforskning (Posner, Russel, Peterson, 2005) har understøttet denne fremstilling af følelser, frem for eksempelvis teorier om basale, »grundfølelser« (e.g. Ekman, 1992). Med baggrund i circumplex-modellen skelner vi således ikke kun mellem behagelige og ubehagelige følelser, men også mellem aktive og passive følelser. Skelnen mellem behagelige og ubehagelige følelser er velkendt. Hvorvidt folk oplever aktive eller inaktive følelser, refererer til, hvorvidt folk qua tidligere erfaringer med lignende situationer har oplevet, at

de har ressourcerne til at håndtere en given situation (i hvilket tilfælde man vil opleve aktive følelser) eller ej (jf. Huy, 2002).

Figur 3 illustrerer de fire klimatyper, vi opererer med, samt de følelser, der forventes associeret til hver af disse klimatyper. Som det fremgår, opdeles vores klimamodel også i to grundlæggende dimensioner: »tension« samt »modstand mod forandring«. Et klima karakteriseret ved høj tension argumenterer vi for vil medføre ubehagelige følelser. Ligeledes argumenterer vi for, at et klima karakteriseret ved høj modstand mod forandring vil medføre inaktive følelser. Dette betyder, at et internt procesklima, der er karakteriseret ved høj tension (i.e. hvor der f.eks. er mange konflikter, og lav tillid til ledelsen), vil være karakteriseret ved ubehagelige følelser. Ligeledes vil dette klima være karakteriseret ved, at medarbejdernes har høj modstand mod forandring og inaktive følelser.



Kombineres dette med studier, der har undersøgt, hvordan følelser påvirker menneskers informationsbehandling (f.eks. Forgas, 1995, Forgas & George, 2001), opnår vi et billede af, hvordan et givet klima kan formodes at påvirke medarbejdernes informationsbehandling.

Forgas studier viser, at folk i negativt humør (ubehagelige følelser) er mindre optimistiske og mindre ambitiøse i deres perception end folk i godt humør. Samtidig er denne adfærd dog også kontekstafhængig, idet folk i godt humør eksempelvis kan have en tendens til at søge mindre ekstern information end folk i dårligt humør. Dette skyldes, at folk i dårligt humør ofte bruger følelsen af negativitet som et signal til, at noget skal ændres.

Derfor argumenterer vi (Håkonsson et al., 2008 a, c) for, at ubehagelige følelser koblet med aktive følelser (i.e. et rationelt klima) vil betyde, at medarbejderne i højere grad end ved ubehagelige og *inaktive* følelser (i.e. et internt proces klima) vil søge eksternt, modsatrettet information. Således kan man forestille sig, at medarbejderne i det interne proces klima vil fokusere internt, og at de vil have en tendens til at holde kortene tæt ind til kroppen, ligesom de næppe vil være åbne over for nye informationer vedr. ændringstiltag. Til sammenligning vil medarbejderne i et rationelt klima, der ganske vist er karakteriseret ved ubehagelige følelser – men som også har aktive følelser måske stadig konkurrere om viden, men til gengæld også være mere åbne over for modsatrettet information og mere indstillede på at ændre forudindtagede antagelser.

På denne vis konceptualiserer vi de 4 typer af klimaer som en slags følelsesmæssigt informationsfilter, der påvirker medarbejdernes måde at behandle information på. Denne måde at betragte klimaet på stiller naturligvis nye og anderledes krav til ledelsens måde at håndtere klimaet på.

Ledelse af gruppefølelser

Som nævnt i ovenstående har det økonomisk betydning, at organisationen er i »fit«. Eksempelvis fandt vi (Håkonsson et al., 2008b) at virksomheder, der ikke havde fit mellem deres ledelsesstil og deres klima, har et signifikant dårligere økonomisk resultat end dem der har et »fit«.

Imidlertid medfører vores forståelse af klima en lidt anden rolle for lederen end den, populærlitteraturen fremfører, med at lederen »blot« skal definere en klar vision, hvorefter klimaet så nærmest bliver skabt og defineret derefter.

I stedet bliver lederens rolle den at supportere medarbejdernes informationsbehandlingsprofiler. Dette skal gøres ved at komplementere medarbejdernes følelsesmæssige tilstand via deres egen informationsbehandlingsprofil, der udmøntes gennem deres personlige ledelsesstil. Således bliver lederens rolle at forstå medarbejdernes følelser, deres deraf medfølgende informationsbehandlingsprofiler og at supportere disse gennem såvel struktur som ledelse og strategi. Det er grundlæggende et informationsbehandlingsargument (Galbraith, 1974) at virksomhedens behov for informationsbehandling, i dette tilfælde determineret af virksomhedens klima, skal matche eller være i fit med lederens evne til at behandle information.

Altså kræver effektiv ledelse af klima både en forståelse for, hvor de ansatte følelsesmæssigt er, og af hvordan ens egen ledelsesstil samt de øvrige dele af organisationen (jf. figur 1) løbende vil påvirke klimaet og dermed medarbejdernes følelser samt informationsbehandlingsadfærd.

Er man således eksempelvis leder af et internt procesklima, der typisk vil være karakteriseret ved modstand mod ny information samt en vis tendens til at holde kortene tæt på kroppen, kan dette supporteres af en centraliseret ledelsesstil, der ikke uddelegerer for mange beslutninger, og som selv har ansvaret for at træffe

langsigtede beslutninger og dermed også selv har ansvaret for at forholde sig til ny og modsatrettede information.

Er man leder i en organisation, hvor omgivelserne har ændret sig mod at blive langt mere dynamiske, vil et sådant internt procesklima ikke på langt sigt være hensigtsmæssigt, og der vil alt andet lige være behov for at skabe et klima, hvor medarbejderne i højere grad er forandringsparate og dermed også villige til at håndtere større mængder af ofte modsatrettet information.

På kort sigt kan man, såfremt man som leder overhovedet er klar over, at medarbejderne har disse følelser, opveje medarbejdernes evt. u hensigtsmæssige informationsbehandlingsprofil gennem sin egen håndtering af informationen.

På langt sigt vil man dog skulle ændre klimaet, og her skal man være opmærksom på, og forstående over for, at et klima, i og med at det er baseret på akkumulerede begivenheder, der tilmed er lagret i medarbejdernes emotionelle lager, ikke forandres så let. Ønsker man således at skabe et mere forandringsparat klima ved eksempelvis at uddelegere mere, kan man risikere at opleve, at et sådant initiativ ikke vil blive opfattet positivt, da medarbejdernes emotionelle hukommelse vil betyde, at de forbinder uddelegering med noget, de ikke kan håndtere.

Diskussion og konklusion

Vi har i denne artikel argumenteret for, at et organisatorisk klima medfører gruppefølelser, der har stor betydning for grupperes måde at behandle information og træffe beslutninger på, og derfor også er væsentlige at forholde sig til, når man ønsker at lede et klima.

Ved at relatere organisatorisk klima til affektive begivenheder, der medfører givne gruppefølelser i et klima, der igen har betydning for medarbejdernes informationsbehandling, har vi ikke alene opnået en mere informativ konceptualisering af begrebet klima, men også opnået en bedre forståelse af mennesket og dets informationsbehandling. Denne forståelse af klimaet gør det muligt for os at se ind i »black-boxen«, der forbinder klima med medarbejdernes adfærd. Denne bedre forståelse af følelsers betydning for informationbehandling giver os således ikke kun en bedre forståelse af sammenhængen mellem klima og medarbejders adfærd, det er samtidig også en forståelse, det gør det lettere at komme med anbefalinger til, hvordan et klima skal ledes. Dette indblik giver os en ny forståelse af ledelse og ledelsesprocesserne, som samtidig skaber potentiale til, at lave bedre ledelsesteori.

Vi har i ovenstående artikel argumenteret for, at det giver mening at tale om fælles følelser. Dette synes også supporteret af andres forskning (Barsade, 2002; Bartel og Saveedra, 2000). Selvom der således tales meget om fælles følelser er det imidlertid endnu ikke helt klart, hvordan gruppefølelser opstår. Barsades såvel som Bartel og Saveedra viser i deres studier, hvordan forskellige forhold har medført fælles følelser. Men selve processen, hvorunder disse følelser opstår, synes fortsat udokumenteret. Imidlertid er dette af stor betydning, ikke mindst for ledelse af

forandringprocesser. I vores pågående arbejde under MindLab-projektet studerer vi netop gennem laboratorieeksperimenter nøje hvordan selv de mindste påvirkninger af grupper, det være sig følelsesmæssige påvirkninger af udenforstående personer, såvel som ændrede opgavebetingelser, har betydning for den emotionelle balance mellem medlemmerne af gruppen.

Som et væsentligt element i vores pågående arbejde indgår kortlægning af, hvordan man kan påvirke en given gruppe mod aktive/inaktive og hhv. behagelige/ ubehagelige følelser, samt hvordan det at have aktive vs. inaktive følelser påvirker medarbejdernes informationsbehandling. Tidligere studier har især fokuseret på forskellen mellem behagelige og ubehagelige følelser, men vores nuværende arbejde peger mod, at skellen mellem aktive/inaktive også har særdeles væsentlig betydning for beslutningstagen i organisationer.

Endelig tales der inden for organisationsforskningen om fælles følelser. Samtidig er der en udpræget tendens til at benytte spørgeskemadata til at måle individers emotionelle tilstand og at aggregere disse til en fælles middelværdi som indikation for gruppens følelsesmæssige tilstand. Det er indlysende, at man ved brugen af spørgeskemadata alene kan opfange de følelser, som respondenterne enten er bevidste om eller ønsker at referere. I og med at mennesker ikke altid vil være i stand til, eller have et ønske om, at lave en akkurat vurdering af deres følelsesmæssige tilstand, synes det væsentligt også at anvende metoder, der gør os i stand til at opfange signaler fra hjernens automatiske nervecenter. Ved at supplere spørgeskemadata med psykofysiologiske målinger såvel som videodata er det formålet med vores pågående arbejde at få en langt bedre forståelse af forskellen mellem disse forskellige datametoder.

Forståelsen af sammenhængen mellem det organisatoriske klima og gruppefølelser giver bedre mulighed for ledelsesmæssigt at kunne håndtere forandringsprocesser i organisationer.

Summary

In an effort to understand how and why the organisational climate affects employees' information processing, and hence their decision-making, we attempt to deepen the concept of group feelings. A study of the organisational climate in relation to affective events influencing group feelings offers new insight into how and why a given climate affects employees' information processing behaviour. We study group feelings to understand how they occur and what they are, to gain a clearer understanding of how they can be managed. The article is based on our previous and current research to investigate the importance of group feelings for information processing and decision-making in organisations.

Noter

1. Der skelnes inden for litteraturen mellem begreberne »affect«, som et mere overordnet begreb, der dækker såvel »moods«, der omfatter mere diffuse affektive tilstande, og »emotioner«, der er objekt relaterede (i.e. man er vred på nogen, eller sur over noget). I og med at denne skellen ikke har nogen relevans for denne artikel, benytter vi termen »følelser« som refererende til såvel »moods« som »emotioner«.

Litteratur

- Barsade, S.G. (2002): The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence of Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47: 644-675.
- Bartel, A. and Saavedra, R. (2000): The Collective Construction of Work Group Moods. *Administrative Science Quarterly*, No. 2: 197-231.
- Burton, R.M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2002): Return on Assets Loss from Situational and Contingency Misfits. *Management Science*, 48(11).
- Burton, R., DeSanctis, G. & Obel, B. (2006): *Organizational Design: A Step by Step Approach*. Cambridge University Press.
- Damasio, A.R. (1994): *Descartes's Error*. New York: Avon Books.
- Denison, D.R. (1996): What is the difference between organizational culture and organizational climate? A Native's point of view on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 619-665.
- Donaldson, L. (2001): *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ekman, P. (1992): An argument for basic emotions. *Cognition and Emotion*, 6, 169-200.
- Forgas, J.P. (1995): Mood and Judgment: The Affect Infusion Model. *Psychological Bulletin*, 117:39-66.
- Forgas, J.P. og George, J.M. (2001): Organizational Behavior and Human Decision Processes. 86(1):3-34.
- Galbraith, J. (1974): *Organization Design: An Information Processing View*. Interfaces, 4 (3).
- George, J.M. (1990): Personality, affect, and behaviour in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75(2) pp. 107-116.
- George, G.R. & Zhou, J. (2002): Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87:687-697.
- Huy, Quy Nguyen (2002): Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, p. 31-69.
- Håkonsson, D.D., Obel, B., Burton, R.M. (2008a): Can Organizational Climate be Managed? Making Emotions Rational. *Journal of Leadership Studies*, 1, 4: 62-73.
- Håkonsson, D.D., Burton, R.M., Obel, B, Lauridsen, J. (2008b): How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. *Management Decision*, 46, 3:406-432.
- Håkonsson, D.D., Burton, R.M. & Obel, B. (2008c): »Integrating organizational emotions into psychological climate – implications for information processing, the multicontingency model and emotional rationality«.
- Burton, R.M., Haakonsson, D.D., Eriksen B., Knudsen T., & Snow C. (Eds.) *Organization Design: Change, Innovations and Performance*, Springer, 2008.
- Koys, D.J. & DeCotiis, T.A. (1991): Inductive Measures of Psychological Climate, *Human Relations*, Vol. 44, No. 3., pp. 265-285.
- Larsen, R.J. & Dienser, E. (1992): Promises and Problems with the Circumplex Model of Emotion. In M. S. Clark (ed). *Review of Personality and Social Psychology*. Vol. 13:25-59. Newbury Park, CA: Sage.
- LeDoux, J.E. (1995): Emotion: Clues from the Brain. *Annual Review of Psychology*, 46:209-235.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958): *Organizations*. New York: McGraw Hill.
- Posner, J., Russell, J.A., Peterson, B.S. (2005): The Circumplex Model of Affect: An Integrative Approach to Affective Neuroscience, Cognitive Development, and Psychopathology. *Development and Psychopathology*, 17:715-734.
- Russell, J.A: (1980): A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39:1161-1178.
- Weiss, H.M. & Cropanzano, R. (1996): Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, pp. 1-74.
- Simon, H.A. (1956): *Administrative Behavior*. New York: Free Press.
- Zammuto, R.F. & Krakower, J.Y. (1991): Quantitative and Qualitative Studies in Organizational Culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5: 83-111.