

Master of Public Governance

Masterafhandling maj 2020

Af: Trine Ry og Lene Lund Hansen

Anslag: 168.731

Vejleder: Camilla Sløk

## **Ledere og stress**

### **– i et eksistentielt perspektiv**



## Indhold

1. Indledning.....	2
1.2. Problemformulering .....	3
2. Metode.....	4
2.1. Dataindsamling.....	6
2.2. Undersøgelsesdesign.....	7
2.3. Vurdering af metodens anvendelighed .....	12
2.4. Refleksion over den protreptiske samtale .....	13
2.5. Overvejelser i forhold til interviews samt databehandling .....	13
2.6. Teorivalg og forhold imellem udvælgelse af teori og empiri .....	14
3. Teori .....	18
3.1 Stress .....	18
3.2 Eksistentialisme .....	20
3.3 Grundvilkår i relation til stress.....	21
3.4 Teori om lederrollen .....	26
3.5 Magt og omsorg .....	28
3.6 Håndtering af stress - lederrollen .....	30
4. Analyse 1. Er der eksistentielle grundvilkår der har særlig betydning for, at ledere sygemeldes med stress? .....	31
4.1 De interviewede ledere og stresstrappen.....	31
4.2. Eksistentielle grundvilkår .....	31
4.3 Diskussion og delkonklusion analyse 1 .....	49
5. Analyse 2. Kunne "nogen" have gjort "noget" for at forhindre, at lederne blev sygemeldt med stress?...53	53
5.1 Lederens egne muligheder for at gøre "noget" .....	53
5.2. Andres muligheder for at "gøre noget" .....	56
5.3 Fravær af rum til det personlige .....	61
5.4 Håndteringen af lederens stress i organisationen .....	61
5.5. Diskussion og delkonklusion analyse 2 .....	62
6. Konklusion.....	66
7. Perspektivering.....	68
9. Litteraturliste.....	70
10. Bilagsoversigt .....	71

## 1. Indledning

Stress er kendetegnet ved at være alle mands eje. De fleste kender til "at være stresset for tiden", men den mere alvorlige stress, der fører til et egentligt sammenbrud og sygemelding, er tabubelagt for de fleste. Særligt er der få ledere, der åbent fortæller om, at de er ramt af stress.

Lederens stress er omgærdet af megen skam, skyld og moralske vanskeligheder. Et stort dilemma i lederstressen er den store ansvarlighed, der som leder gør, at man nemt kommer til at overhøre alvorlige signaler på overbelastning.

Samtidig er der meget, der tyder på, at ledere fylder meget i stressstatistikken. Således har knap hver femte leder på danske arbejdspladser været sygemeldt med stress som officiel begrundelse (Lederes psykiske arbejdsmiljø, Dansk Magisterforening 2019).

Et særligt dilemma ved lederstressen er, at en stresset leder ikke kun er et problem for lederen selv. En stresset leder er en stækket leder, og når lederen bliver stresset, forplanter det sig ned i organisationen. En stresset leder kan stresser en hel afdeling eller en hel virksomhed eller organisation, da lederes stress smitter

En stresset leder vil have svært ved at prioritere og træffe de rigtige beslutninger, ombestemme sig, miste overblikket, have svingende humør – måske være grådlabil og isolere sig. Hertil kommer, at selv en god leder, der er stresset, bliver dårligere til at lede og fordele arbejdet.

Den litteratur, der findes omkring stress, fokuserer oftest på lederens rolle i forhold til medarbejdernes stress, og hvordan lederne skal klædes på til at hindre og håndtere, at medarbejderne bliver stressede. Men hvad når det er lederen, som rammes af stress? Litteratur med fokus på stress blandt ledere er der til gengæld udgivet meget begrænset af.

Vi finder det interessant i vores masterafhandling at sætte fokus netop på emnet: "Ledere med stress" på grund af omfanget af stresssygemeldinger blandt ledere, det forhold at lederes stress er omgærdet af skam og skyld og dermed tabubelagt sammenholdt med det særlige forhold, at når ledere rammes af stress, har det ofte en afsmitning på lederens medarbejdere samt påvirker lederkollegaer og den samlede organisation udover naturligvis at have ofte store konsekvenser for lederen selv. Hertil kommer den begrænsede litteratur om emnet.

Gennem vores arbejdsliv som ledere i både privat og offentlig regi har vi begge mange gange skullet håndtere medarbejdere med stress. Vi har også været vidne til, hvordan lederkollegaer eller chefer på højere niveauer er blevet sygemeldte med stres og selv oplevet, hvad det kan betyde for medarbejdere og organisation.

Motivationen for denne afhandling udspringer således af vores egen undren over, hvad der er på spil, når ledere rammes af stress.

Vi vil altså se på ledernes stress og på, hvad det er for vilkår, der er bestemmende for, om de rammes af stress, og hvordan man evt. kan hjælpe dem før det går galt.

## 1.2. Problemformulering

Vi afgrænser i denne masterafhandling stress til at være kendetegnet ved en ikke kortvarig stressbelastning, som har ført til egentlig sygemelding.

Udgangspunktet for afhandlingen er en formodning om, at særlige forhold gør sig gældende, når ledere – distinkt fra medarbejdere - bliver sygemeldt med stress.

Vi ønsker at undersøge:

- 1) Om der er særlige eksistentielle grundvilkår, som har betydning for, at ledere sygemeldes med stress?
- 2) Om, "nogen" kunne have gjort "noget" for at forhindre, at lederne blev sygemeldt med stress?

I forhold til besvarelse af første del af vores problemformulering: Om der er særlige eksistentielle grundvilkår, som har betydning for, at ledere sygemeldes med stress, er vi interesseret i, hvordan historien med stress ser ud fra lederens eget perspektiv, hvilke begivenheder, der har været på vejen til stress, og hvilke effekter begivenhederne har haft.

I forhold til anden del af problemformuleringen, om "nogen" kunne have gjort "noget", skal vi undersøge en handling, der ikke har fundet sted. Vi er her interesseret i at undersøge, hvem "nogen" kunne være, hvilket kan være såvel lederen selv som lederens omgivelser. Og vi er interesseret i at undersøge, hvad "noget" kunne være, altså hvilken slags handling, der kunne være foretaget. Vi vil herunder undersøge, hvorfor ledere ikke selv handler, før de går ned med stress. Vi vil undersøge, hvilke barrierer der er herfor - både hos lederne og omgivelserne.

## 2. Metode

Vores afhandlings videnskabsteoretiske udgangspunkt er funderet i det socialkonstruktivistiske perspektiv, hvor tilgangen er, at virkeligheden skabes i interaktioner mellem mennesker, som påvirkes af hinanden og af konteksten, de indgår i. Med et socialkonstruktivistisk udgangspunkt opfattes virkeligheden som kompleks og forandres løbende gennem meningsskabelse, som er vanskelig at forudse. I den socialkonstruktivistiske tilgang er der ikke tale om en objektiv sandhed, men en situationsbestemt sandhed. Dette perspektiv står i modsætning til en positivistisk tilgang, hvor man har fokus på det objektivt oplevede (Kvale og Brinkmann 2014). Den socialkonstruktivistiske tilgang betyder, at svaret på vores problemformulering ikke blot skal findes i interviewpersonernes indre men i lige så høj grad i de omgivelser, som interviewpersonerne har befundet sig i.

Vores undersøgelsesmetode er endvidere konstrueret ud fra en fænomenologisk tilgang, hvor vi søger at forstå fænomenet stress ud fra vores interviewpersoners egne perspektiver, hvilket afspejler sig i de metodevalg, vi har foretaget. Empirien er en afgørende faktor i afhandlingen, og med ønsket om at forstå vores deltageres subjektive livsverden har vi valgt en kvalitativ undersøgelsesmetode.

Vores empiri kommer fra 4 kvalitative interviews samt et gruppeinterview med ledere, som har været sygemeldt med stress. Kvalitative interviews finder vi er bedst egnet til at belyse vores problemformulering, idet det kvalitative interview "forsøger at forstå verden ud fra subjekternes synspunkter, udfolder betydningen af deres oplevelser og afdækker deres levede verden forud for videnskabelige forklaringer" (ibid., s. 19).

Det har været vigtigt for os at finde en interviewmetode, hvor vi kunne få adgang til at tale om stress, som er et emne, vi har en antagelse om kan være meget tabubelagt for den enkelte leder uden at "rippe op i gamle traumer" eller have dybere psykologiske samtaler.

Vi har valgt at gennemføre interviewene som semistrukturerede, kvalitative interviews, da vi på den ene side - inspireret af den fænomenologiske metode - ønsker at "gå med" interviewpersonerne for at finde ud af, hvad der optager dem i forhold til deres stresssituation, og på den anden side, også ønsker at udlede mønstre på tværs af interviewene. Med semistrukturerede kvalitative interviews styrer vi interviewene med en interviewguide (se bilag 1), men kan variere rækkefølgen af spørgsmål og spørge forskelligt og mere åbent ind end

ved et struktureret interview. Det betyder, at vi som interviewere kan styre interviewet samtidig med at deltagerne ret frit kan besvare spørgsmålene.

For at give interviewpersonerne mulighed for at forberede sig på spørgsmålene og lægge sig fast på, hvad de vil vægte, udsendte vi hovedspørgsmål til deltagerne inden interviewene (Kvale og Brinkmann, 2018).

Vi er inspireret af det narrative perspektiv, hvilket slår igennem i vores interviews ved at vi har fokus på "handlingens og betydningen landskab". Handlingens landskab tager sit udgangspunkt i konkrete eksempler fra interviewpersonernes levede liv (Fredslund 2013). Dette er også i overensstemmelse med den beskrevne fænomenologiske metode samt Ole Fogh Kirkebys fokus på begivenheder (Kirkeby, Fogh et al., 2008). Læs mere under afsnittet tilrettelæggelse af interviewene.

Vi har i vores metode valgt at benytte os af en abduktiv tilgang, som er kendetegnet ved at kombinere en deduktiv og induktiv metode. Vores metode er deduktiv i den forstand, at vores interviewguide er sammensat på baggrund af relevant teori, hvorfra vi har udledt konkrete begreber, som vi beder interviewpersonerne forholde sig til. Samtidig er vores metode induktiv i den forstand, at vi i vores interviews bestræber os på at stille åbne spørgsmål og få interviewpersonerne til at udfolde det, de finder mest relevant. På den måde søger vi at finde mønstre/temaer/begreber, der går på tværs af interviewene. Den abduktive – og mere dynamiske tilgang – mener vi er anvendelig i vores opgave, hvor "vi taler om menneskers uforudsigelige samtaleverden", som Kvale og Brinkmann udtrykker det (Kvale og Brinkmann, 2018, s.260).

Som det fremgår af første del af vores problemformulering, har vi i denne opgave anlagt et eksistentielt udgangspunkt. Hermed lægger vi os op af blandt andet Camilla Sløks forståelse af, at der er noget ved det at være menneske - nogle vilkår - som henholdsvis binder og begrænser mennesket (Sløk, 2020).

I forbindelse med litteratursøgning til denne afhandling stødte vi tidligt på den udfordring, at der i den tilgængelige litteratur mangler viden om, hvad det er specifikt ledere eksistentielt erfarer, når de bliver ramt af stress. Derfor valgte vi en eksplorativ metode i forhold til at undersøge, hvordan ledere erfarer deres stress, hvor vi - på baggrund af tilgængelig stresslitteratur - har udviklet en interviewguide til at interviewe ledere om eksistentielle sider af det at være leder og blive ramt af stress. For uddybning se afsnit om undersøgelsesdesign.

## 2.1. Dataindsamling

Vores empiri består af 4 interviews samt et gruppeinterview med ledere, som har været sygemeldt med stress.

Vores kriterier for rekruttering af interviewpersoner har været, at de tidsmæssigt har været så distancerede til deres stressperiode, at de har kunnet relatere sig til den uden at blive for følelsesmæssigt påvirket, men alligevel tidsmæssigt så tæt på, at de har kunnet huske og genfortælle begivenheder, der har været på spil. Vi har derfor søgt efter interviewpersoner der:

- I et lederjob delvist eller helt har været sygemeldt på grund af stress
- Ikke aktuelt er i akut stress
- Sygemelding skal helst være afsluttet for senest 3 år siden.

Vi har søgt interviewpersoner dels via et opslag på LinkedIn og dels via direkte kontakt til ledere i vores netværk, hvor vi var vidende om, at de havde været sygemeldt på grund af stress.

Vores mål var at få rekrutteret 3-4 interviewpersoner. Vi var forberedte på, at det kunne blive vanskeligt, da der er tale om et problemfelt, som er følsomt for den enkelte stressramte. Men det viste sig hurtigt at være lettere end antaget, og vi fik hurtigt tilsagn fra 4 interviewpersoner, som alle lever op til de opstillede kriterier.

Vi har interviewet 4 ledere, som vi kort vil præsentere her:

Leder 1, kvinde i 50'erne. Længerevarende uddannelse og arbejdet i den private industri. Været projektleder og leder i en lang årrække. Bor i Nordsjælland med mand og børn. I dag in-between-jobs.

Leder 2, Kvinde i 50'erne. Længerevarende uddannelse, og har arbejdet i industrien og interesseorganisation. Mange års erfaring som leder og direktør. Bor i Nordsjælland med mand og har børn, der er flyttet hjemmefra. I dag selvstændig.

Leder 3. kvinde i 40'erne. Længerevarende uddannelse. Har arbejdet i kommuner og region som leder i mange år. Bor alene i København. I dag in-between-jobs.

Leder 4. Kvinde i 40'erne. Længerevarende uddannelse. Har arbejdet som leder og direktør i kommuner i mange år. Bor sammen med kæreste og børn i

sammenbragt familie i Nordsjælland. Er i dag sekretariatsleder i mindre organisation.

De ledere, vi har interviewet, har alle i den stilling, hvorfra de blev sygemeldte med stress, haft personaleansvar for medarbejdere. To af lederne refererede til en administrerende direktør og to til ledere et niveau længere nede i hierarkiet.

Det har desværre ikke været muligt for os at rekruttere mænd som interviewpersoner. Vi var i kontakt med flere potentielle mandlige interviewpersoner, men de endte med ikke at ønske at være case.

## 2.2. Undersøgellesdesign

Indsamling af empiri planlagde vi, så vi indledte med at foretage de individuelle semistrukturerede interviews med lederne først. Erfaringerne fra de 4 interviews indgik i planlægningen af det protreptiske interview (mere herom nedenfor) - herunder udvælgelse af begreber og formulering af spørgsmål.

Inden vi gik i gang med interviewene, havde vi sat os ind i litteraturen om stress, og vi udvalgte på baggrund af litteraturen de begreber, lederne skulle forholde sig til, og som derfor udgjorde vores undersøgelsesdesign. På den måde har vi anvendt, hvad vi fandt relevant fra forskellige teorier og sammensat til eget undersøgelsesdesign. Se afsnit 3 i denne opgave for redegørelse for valg af teori.

Ud fra vores litteratur identificerede vi således 10 eksistentielle begreber, vi fandt relevante for vores analyse og derfor byggede vores undersøgelsesdesign på baggrund af.

Vi ønskede, at vores interviewpersoner i interviewene skulle forholde sig til de begreber, vi har været optaget af, samtidig med, at vi var bevidste om, at der er tale om begreber, der var svære at spørge ind til. For at imødekomme denne udfordring, udarbejdede vi en oversættelse af disse abstrakte begreber til mere praksisnære spørgsmål, som var en hjælp for os til, at spørge til begreber på en måde, som interviewpersonerne kunne forholde sig til.

I nedenstående skema ses en definition af de 10 eksistentielle begreber samt en oversættelse til interviewspørgsmål. Begrebernes udfoldes yderligere i det teoretiske afsnit.



<b>Definition af eksistentielle grundvilkår</b>	<b>Hjælpe spørgsmål til interviews</b>
<p><b>1. Angst</b> Stress kan anskues som en kronisk kamp-flugt reaktion (Pedersen, Steen 2016).</p>	Oplevede du, at du reagerede med angst og f.eks. fik lyst til bare at flygte?
<p><b>2. Meningsløshed</b> Kan betyde, at verden kan opleves u håndgribelig og ligegyldig. Stort krav om mening på arbejdet – giver store reaktioner på meningstab (Vesterager, 2019).</p>	Hvad er for dig meningen med at gå på arbejde? Ændrede det sig under din stress? Følte du dig under dit stressforløb udmattet?
<p><b>3. Frihed</b> Mennesket er grundlæggende frit. Den menneskelige eksistens er ikke givet på forhånd men står åbent (Vesterager, 2019).</p>	I hvor høj grad følte du, at du selv kunne bestemme vilkårene for dit lederarbejde?
<p><b>4. Væren i verden</b> Vi er forbundet med andre mennesker og indlejret i en anonym socialitet. Stress skal forstås ud fra de sociale forståelser og de kulturelle narrativer som mennesket er indlejret i (Vesterager, 2019).</p>	Hvordan så dine kollegaer, din chef og din organisation på stress?
<p><b>5. Skam</b> Skam er et socialt fænomen, som melder sig, når man føler sig fanget i andres fordømmende blikke. Grundangsten i skam, er frygten for at blive forkastet (Pedersen, Steen 2016).</p>	Hvad skete der med dit blik på dig selv igennem den periode? Og tænkte du over, hvad andre måtte tænke om dig?
<p><b>6. Tid og forandring</b> Verden forandrer sig og vi lever i en konstant social acceleration. Vi får aldrig greb om situationen før den forandrer sig igen, og det skaber stress (Vesterager, 2019).</p>	Ændrede dine arbejdsvilkår sig op til og igennem stressforløbet?
<p><b>7. Skyld</b> Er den negative udgave af ansvar. Ansvar er den positive udgave af skyld. Når ledere ikke tager ansvar i tide, opstår der diskussion om skyld (Sløk, 2016).</p>	Hvilke forventninger havde du selv og andre til din håndtering af situationen?
<p><b>8. Fakticitet</b> Vi er underlagt faktuelle omstændigheder, vi ikke selv har valgt, men som vi må vælge på baggrund af (Vesterager 2019).</p>	Var der særlige vilkår/begivenheder der havde betydning for at du udviklede stress?
<p><b>9. Kroppen</b> Er en afgørende del af og er med til at forme vores opfattelse af at være til og vores opfattelse af os selv og vores muligheder. Stress viser sig altid i form af kropslige symptomer (Vesterager, 2019).</p>	Hvad var dit forhold til din krop under forløbet og forandrede det sig?
<p><b>10. Forbundethed/ensomhed</b> Ud af manglende forbundenhed vokser ensomhed. Ensomhed skærpes når vi føler skam over ikke at kunne leve op til egen og andre forventninger (Vesterager, 2019).</p>	Kunne du dele dine udfordringer under stressforløbet med kolleger/medarbejder/overordnede? Havde du et rum til at tale med nogen om vanskeligheder med arbejdet?

Inden de egentlige interviews har vi testet vores interviewguide via testinterview med anden leder, som har været sygemeldt med stress, men som på grund af personlig relation til os ikke deltager som interviewperson.

### Tilrettelæggelsen af interviewene

Første del af vores problemformulering lyder, om der er særlige eksistentielle grundvilkår, som har betydning for, at ledere bliver sygemeldt med stress. For at afdække dette analytisk indledte vi de individuelle interviews med - sammen med interviewpersonerne - at tegne en tidslinje fra de startede med at få stress-symptomer til deres sygemelding. Herefter bad vi dem udfolde 1-3 begivenheder, der havde haft betydning for, at de blev sygemeldt med stress.

Forløbet i interviewene var tilrettelagt ud fra et narrativt perspektiv, hvor vi først ønskede at være i handlingens landskab og få dem til konkret at udfolde, hvad der skete ved hjælp af spørgsmål som: Hvad skete der? Hvad gjorde du? Hvad gjorde andre? Ved at spørge konkret til begivenheder indledte vi interviewene med noget, der er praksisnært og måske mindre svært at tale om, og det var vores håb, at interviewpersonerne kunne få øje på mange og måske nye perspektiver via vores spørgsmål. Vi gik dernæst til betydningens landskab for at skabe forbindelse med handling, effekt og værdier, det er typisk spørgsmål som: Hvorfor var det et problem? Hvad var vigtigt for dig? Hvilken effekt havde det? (Fredslund, 2013).

For at få empiri til at besvare anden del af vores problemformulering: Om "nogen" kunne have gjort "noget" for at forhindre at lederen blev sygemeldt med stress, bad vi interviewpersonen se på tidslinjen og derefter fortælle om, hvornår nogen kunne have gjort noget, hvilke barrierer, der var for, at det kunne ske, og hvad de skulle have gjort.

Vi afsluttede interviewene med, at lederne i 3 minutter - i stilhed - skulle se på de 10 eksistentielle begreber, vi havde udvalgt. Vi havde indtegnet begreberne i "en blomst", og bad dem om at udvælge de 3 begreber, som de fik lyst til at sige noget om i relation til deres stress. Vi valgte at lægge den del i slutningen af interviewet, da vi formodede, at interviewpersonerne på det tidspunkt havde fået så meget tillid til os, at de ville kunne tale om emner, vi ved kan være følsomme - eksempelvis skyld og skam - og at de også via at have fortalt deres historie ville være kommet tættere på eksistentielle begreber, der har haft betydning for dem.

Nedenfor er "blomsten" illustreret.



Vi udvalgte herefter de begreber, som interviewpersonerne valgte ud, som parametre for vores videre litteraturlæsning og analyse.

De 4 ledere udvalgte hver 3-4 begreber, som tilsammen blev udgjort af begreberne:

1. Fakticitet (valgt af 3 ledere)
2. Skam (valgt af 3 ledere)
3. Skyld (valgt af 4 ledere)
4. Krop (valgt af 2 ledere)
5. Forbundethed/ensomhed (valgt af 2 ledere)

Det er her interessant at bemærke, at der i høj grad var overensstemmelse mellem de valgte begreber hos vores 4 interviewpersoner. Således valgte vores interviewpersoner de samme 5 begreber.

Interviewpersonerne valgte ikke meningsløshed som begreb, men i og med, at de taler meget om mening og manglen på samme i interviewene, har vi valgt også at tage dette begreb med som et 6. begreb.

De udvalgte begreber har vi videre brugt i vores protreptiske samtale samt i vores analyse, og de vil blive udfoldet i vores teori afsnit.

### [Mere om gruppeinterviewet](#)

Tidligere i vores Master of Public Governance forløb fulgte vi sammen faget Personligt lederskab og dialogisk coaching, og blev her introduceret for Ole Fogh Kirkeby og den protreptiske samtale. I den anledning udførte vi en

protreptisk gruppesamtale på hver vores arbejdsplads - med hinanden som vidner - og oplevede, hvordan den samtale formåede at skabe helt nye indsigter og perspektiver - både for os og vores medarbejdere.

Protreptik betyder ifølge Ole Fogh Kirkeby (Kirkeby, Fogh et al., 2008), at vende den enkelte mod det, som er væsentligt for ham selv. Proteptikken har rødder i filosofien modsat mere almindelige coachingformer, som har rødder i psykologien, og den er derfor i modsætning til andre coachingmetoder ifølge Fogh Kirkeby ikke er en intim teknologi.

Det er en form for coaching, som fokuserer på basale normer og grundholdninger ud fra en antagelse om, at man hermed skaber ny erkendelse. Erkendelser som i sidste ende viser sig som handling, selvom det ikke er det som er målet med en protreptisk samtale. Tværtimod er målet alene øget indsigt i forhold til værdier og begreber. Ifølge Fogh Kirkeby er proteptikken særligt velegnet til gruppesamtaler, fordi proteptikken kan trække samtalen op på et alment og anonymt plan, som gør at værdier og konflikter kan diskuteres, uden at enkelte deltagere udstilles (ibid.)

Når vi har ønsket at benytte den protreptiske samtale er det fordi, vi mener, den egner sig godt til at belyse, om der er temaer/begreber/erkendelser - også af mere eksistentiel karakter - der går på tværs af interviewpersonerne.

Målet med den protreptiske samtale er, at deltagerne kan reflektere for derigennem i højere grad at blive herre i eget hus. Vi ville meget gerne bidrage til at vores interviewpersoner føler sig "som herre i eget hus", men vores mål var først og fremmest at få generet refleksion, der kan bidrage til at svare på vores problemformulering.

Ved at bygge et protreptisk gruppeinterview ovenpå de individuelle interviews kan man sige, at vi inddrager vores interviewpersoner i den meningskabende proces ovenpå de individuelle interviews.

Vores spørgeramme til det protreptiske gruppeinterview udarbejdede vi ved at bygge videre på den spørgeramme, vi oprindeligt brugte, da vi fulgte faget "Personligt lederskab og dialogisk coaching".

Det overordnede begreb, vores interviewpersoner blev bedt om at reflektere over er "stress". Den protreptiske gruppesamtale havde vi planlagt, så den forløb i 4 faser:

I første fase af samtalen blev interviewpersonerne bedt om at definere de valgte begreber og forholde sig til begrebets modsætning samt finde metaforer

og synonymer for begrebet. I anden fase af samtalen bad vi interviewpersonerne forholde sig personligt til begrebet stress.

I tredje fase blev interviewpersonerne bedt om at reflektere over begreberne i forhold til hvordan begreberne taler sammen med henholdsvis lederrollen, forbundethed/ensomhed, frihed og meningsløshed. De 4 begreber var udvalgt, på baggrund af gennemlæsning af udskrifter af de individuelle interviews og ud fra en vurdering af, hvilke begreber vi gerne ville undersøge mere i dybden.

I fjerde og sidste fase af samtalen evaluerede interviewdeltagerne sammen samtalen i forhold til, om samtalen fik skabt ny indsigt.

Spørgeguide for det protreptiske gruppeinterview er vedlagt som bilag 2.

### 2.3. Vurdering af metodens anvendelighed

Det fungerede godt, at foretage individuelle interviews med de 4 ledere indledningsvist.

Det fungerede efter hensigten, at vi inden interviewene havde bedt lederne om at reflektere over 1-3 begivenheder, der havde ført til deres stressudvikling, idet det betød, at de alle, inden vi interviewede dem, havde tænkt deres forløb igennem. At vores spørgemetode tog udgangspunkt i handlingens landskab, hvor de fortalte om begivenheder, oplevede vi, gav tryghed og tillid og det gjorde, at vi efterfølgende kunne gå til betydningens landskab, der var mere følsomt at tale om.

Vi oplevede, at vi hurtigt fik skabt et tillidsforhold til lederne, og vi oplevede dem som meget imødekommende og åbne over for at fortælle om deres stressforløb. Flere af de interviewede blev meget berørte under interviewene og vi synes, vi havde held til at lade dem have deres berørthed, uden at det førte til, at vi gik længere ind i deres følelsesmæssige reaktioner. Det 5. interview var et gruppeinterview, og kronologisk er det vores vurdering, at det var afgørende for at lykkes, at vi allerede på forhånd havde fået skabt et tillidsforhold til interviewpersonerne, inden de – tilmed digitalt grundet Covid19 – skulle mødes til fælles refleksion om et følsomt emne.

Metodemæssigt har vi gennem hele forløbet oplevet det som en fordel, at vi inden interviewene fandt sted, havde lagt os fast på hvilke teoretiske begreber, vi var interesserede i at få interviewpersonerne til at reflektere over. Det gjorde også efterbearbejdningen af vores interviews – kodningen – forholdsvist nem.

## 2.4. Refleksion over den protreptiske samtale

Som nævnt har vi tidligere gjort os erfaringer med at få skabt yderligere erkendelser og refleksioner ved at anvende den protreptiske samtale i gruppesammenhæng. Derfor var vi også meget opsatte på at indarbejde denne samtaleform i vores interview set-up. Covid19-krisen var dog tæt på at forhindre os i denne supplerende, da vi som nævnt kun havde mulighed for at sætte vores interviewpersoner i stævne digitalt. Det foregik over skype og vi var på forhånd bekymrede for, om det ville lykkes at få skabt den nødvendige fortrolighed, når interviewpersonerne – og vi – kun kunne se hinanden i små bokse på skærmen.

Men den protreptiske samtale forløb over al forventning og vi fik skabt nye refleksioner, som vi har haft gavn af i vores analysearbejde. Vi blev bekræftet i, at samtaleformen er god, fordi interviewpersonerne – i modsætning til ved de individuelle interviews - besmitter hinanden og skaber associationsrækker, som er meget brugbare.

Blot én af de meget vellykkede elementer i den protreptiske samtale var deltagernes fælles refleksioner over metaforer for deres stress (mere herom senere). Her kom erkendelser, som vi ikke havde fået frem ved de individuelle interviews. I forhold til undersøgelsesspørgsmålet: "kunne "nogen" have gjort "noget" for at forhindre, at ledernes stress resulterede i en sygemelding fik vi også brugbare refleksioner, som vi heller ikke havde fået frem ved de individuelle interviews.

Som det fremgår af interviewguiden til det protreptiske gruppeinterview er der tale om atypiske spørgsmål, som man kunne frygte ville virke kunstige. Men vores interviewpersoner adapterede hurtigt til "reglerne" for den protreptiske samtale, og de udtrykte alle efterfølgende, at også de havde fundet formen meget anvendelig og at interviewet havde givet dem nye erkendelser.

## 2.5. Overvejelser i forhold til interviews samt databehandling

I forbindelse med arbejdet med denne masterafhandling er det blevet klart for os, at stress er et meget personligt og tabubelagt emne for de ledere, som rammes.

Vi gjorde derfor fra starten af meget ud af at skabe et tillidsforhold til interviewpersonerne, ligesom vi inden interviewene traf klare aftaler med lederne om, at de i denne opgave hverken vil optræde med navns nævnelse eller med angivelse af navnet på den arbejdsplads, hvorfra de var blevet sygemeldt med stress. Det var meget vigtigt for lederne, at de optrådte

anonymt og flere af dem vendte efter interviewene tilbage til os for at få bekræftet dette forhold.

Vi var begge tilstede under de individuelle interviews og ved det protreptiske gruppeinterview. Under alle interviewene var én af os hovedinterviewer og den anden havde mulighed for at stille uddybende eller supplerende spørgsmål og havde samtidig fokus på optageudstyr.

Tidsmæssigt faldt udarbejdelsen af vores afhandling sammen med udbrud af Covid19-krisen i foråret 2020, hvilket primært gav os udfordringer i forhold til, at vi ikke – som ellers planlagt – kunne skrive rapporten mens vi var fysisk sammen, men primært måtte koordinere via virtuelle mødeformer, hvilket uden tvivl besværliggjorde processen. På tilsvarende måde måtte vores møder med vores vejleder Camilla Sløk foregå virtuelt. Heldigvis for processen havde vi nået at gennemføre de 4 individuelle interviews, mens det endnu var muligt at gennemføre interviewene fysisk. Det protreptiske gruppeinterview måtte vi derimod gennemføre virtuelt, da det ikke længere var muligt at samles fysisk.

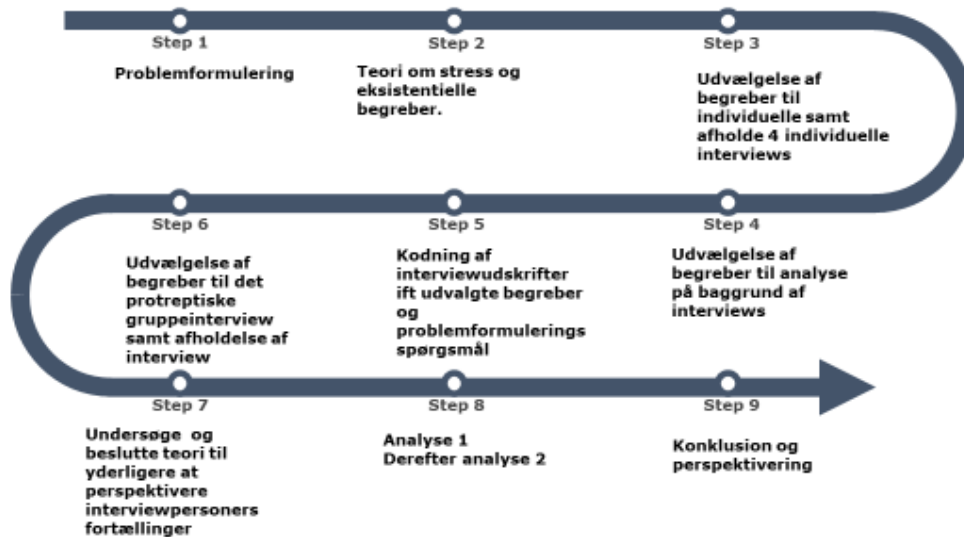
Vi lavede lydoptagelser af alle vores interviews til brug for vores analyse og for ikke at skulle koncentrere os om at tage notater undervejs. Af hensyn til den efterfølgende analyse transskriberede vi samtlige optagelser i deres fulde længde med gengivelse af det talte sprog direkte på skrift. Transskriberingerne er vedlagt som bilag 3. Af hensyn til vores deltageres ønske om anonymitet har vi valgt at aflevere afhandlingen som fortroligt materiale.

Vores empiriske materiale udgøres som nævnt af de 4 individuelle interviews samt et gruppeinterview. Vi valgte efter transskriberingen at kode samtlige interviews manuelt efter dels de udvalgte begreber og dels efter svar på henholdsvis første og anden del af vores problemformulering. Der er tale om et ganske omfattende empirisk materiale på i alt 133 transskriberede sider. Den valgte metode til kodning førte til en kategorisering, hvorved meningen i de meget lange interviewudsagn blev reduceret til få enkle kategorier (Kvale, Brinkmann 2014, s. 261-262). Det var en stor hjælp for os i det videre arbejde med analyserne.

## 2.6. Teorivalg og forhold imellem udvælgelse af teori og empiri

Vi har igennem dette kapitel beskrevet, hvordan vi metodisk har grebet vores afhandling an. I dette sidste metodeafsnit vil vi via nedenstående model illustrere det forhold imellem teori og empiri, vi har beskrevet igennem kapitlet og efterfølgende redegøre for vores valg af teori.

## Model for forhold imellem empiri og teori



For at kunne besvare problemformuleringen var vores udgangspunkt, at vi havde brug for indsigt i henholdsvis teorier om stress og teorier om eksistentielle vilkår i forhold til stress og for begges vedkommende helst med et fokus på ledere.

Vi indledte vores søgning i litteratur om stress, og stødte her på et stort udvalg af litteratur om stress og håndteringen af medarbejderes stress. Til gengæld stødte vi i vores søgen efter litteratur på meget lidt omhandlende ledere, som får stress. Det skærpede vores interesse for at forsøge at belyse området.

Vi valgte at koncentrere os om nyere litteratur om stress. Vi har taget udgangspunkt i to "traditionelle" bøger om stress: Den omtalte bog af forsker og psykolog Malene Friis Andersen og psykolog Marie Kingston, "Stop stress" fra 2016 samt bogen "Ramt af stress" af speciallæge i psykiatri Marianne Geoffroys fra 2019.

Vi supplerede denne læsning med to bøger med et andet fokus på stress, forsker og psykolog Pernille Sten Pedersens bog "Slip Stress ud af skammekrogen" fra 2016 samt filosof Mette Vesteragers bog fra 2019, "Stress og eksistens."

Kingston og Friis Andersen har et kapitel i bogen der omhandler ledere med stress, og vi har derudover fundet en række artikler omhandlende ledere med stress (FOA, Stress, et ledelsesansvar 2017).



For at sikre, at vi i vores begrebsudvælgelse havde blik for det særlige ved at være leder, inddrog vi Camilla Sløks bog "Blod, sved og tårer" fra 2014, hvor hun særligt beskæftiger sig med lederrollen og temaet skyld, der som stress, er tabubelagt.

Som beskrevet tidligere i metodeafsnittet til denne afhandling dannede litteraturen om stress og de på baggrund heraf udvalgte begreber, lederne skulle forholde sig til, udgangspunkt for de individuelle interviews med lederne.

Efter gennemførelsen af de individuelle interviews blev vi optaget af, hvordan vi kunne perspektivere lederens fortællinger om deres rolle som ledere yderligere og fandt inspiration i Sløks "Blod, sved og tårer", hvor hun beskæftiger sig med lederrollen blandt andet ved at se på lederen som placeret i et "helligt rum". For at kunne bruge teorien om lederen i de hellige rum, inddrog vi den engelske ledelsesprofessor Keith Grints artikel "Separation, Sacrifice and Silence" fra 2009. Vi fandt desuden, at Sløks beskrivelser (Sløk, 2014) af sociolog Erving Goffmans rollebegreber kunne hjælpe os med at perspektivere lederrollen.

Tidsmæssigt faldt vores litteratursøgning sammen med Sløks udgivelse af en ny bog, "Magt og omsorg i det eksistentielle lederskab", og her fandt vi tre perspektiver, som vi vurderede kunne perspektivere vores lederes udsagn: Forholdet imellem magt og omsorg, forholdet imellem bundethed og frihed og forholdet imellem personlig og privat.

Som fundament i forhold til den filosofiske tilgang til lederrollen har vi inddraget Ole Fogh Kirkeby og Poula Helth Bog "Menneske og leder bliv den du er" fra 2007, ligesom vi både metodisk og indholdsmæssigt er inspireret af Ole Fogh Kirkebys (et al.) bog om "Proptreptik" fra 2008.

Ligeledes har vi læst Kirstine Andersens bog "Kierkegaard og ledelse" (Kirstine Andersen 2009). Kirstine Andersen bruger i sin bog Kierkegaards tankegang og livssyn som afsæt til at tale om de eksistentielle sider af mennesket i arbejdslivet. Vi kan anvende Kirstine Andersen fortolkning af Kierkegaard i denne afhandling i forhold til, at man kan se det som en grundlæggende nødvendighed, at ledere hviler i sig selv for at kunne lede andre.

Undervejs i vores litteratursøgning er vi stødt på mange andre teoretiske perspektiver. For eksempel findes der megen litteratur om stress med mere psykologiske og lægevidenskabelige tilgange, ligesom megen litteratur har fokus på eksempelvis betydning af organisationskultur, ledelsesstile, selvledelse mv. Det er alt sammen perspektiver, vi undervejs fandt interessante, men som vi har fravalgt, fordi vi har tilvalgt perspektiver, vi har

vurderet mere relevante i relation til vores problemformulering og findings i vores interviews.

### 3. Teori

Vi vil i dette afsnit beskrive den teori, der ligger som grundlag for vores analyser.

Indledningsvist beskriver vi fænomenet stress og den eksistentielle tilgang. Herefter beskriver vi de 6 eksistentielle grundvilkår: fakticitet, skam, skyld, ensomhed/forbundethed, krop og meningsløshed.

Vi ser dernæst på lederrollen, igennem at betragte ledere som i en særlig position, et helligt rum, og ved at se på hvilke rum ledere har til støtte og sparring. Dertil kommer begreber, vi bruger til at perspektivere vores analyser yderligere. Det drejer sig om spændet imellem bundethed og frihed, spændet imellem omsorg og magt og spændet imellem at være personlig og privat.

#### 3.1 Stress

Ordet stress kommer af det latinske ord stringere, der betyder at snøre til eller stramme til. Der findes ingen diagnose eller entydig definition af tilstanden stress. Fælles for de fleste definitioner gælder, at de relaterer stress til følelsen af ikke at have ressourcer nok til at opfylde de krav, der bliver stillet. Friis Andersen og Kingston definerer stress således:

”Stress opstår, når en person oplever, at betingelser og krav i omgivelserne overstiger personens egen vurdering af evner, kompetencer og muligheder” (2016, s.22).

”Der er visse betingelser i omgivelserne, som med større sandsynlighed end andre vil opleves som truende og som overstiger personen ressourcer” (ibid. s.24)

Vi vælger at gå med denne definition, fordi der her lægges vægt på, at der både er en subjektiv og en objektiv komponent i stress.

Vi vælger også at inddrage Steen Pedersen til at supplere af definitionen:

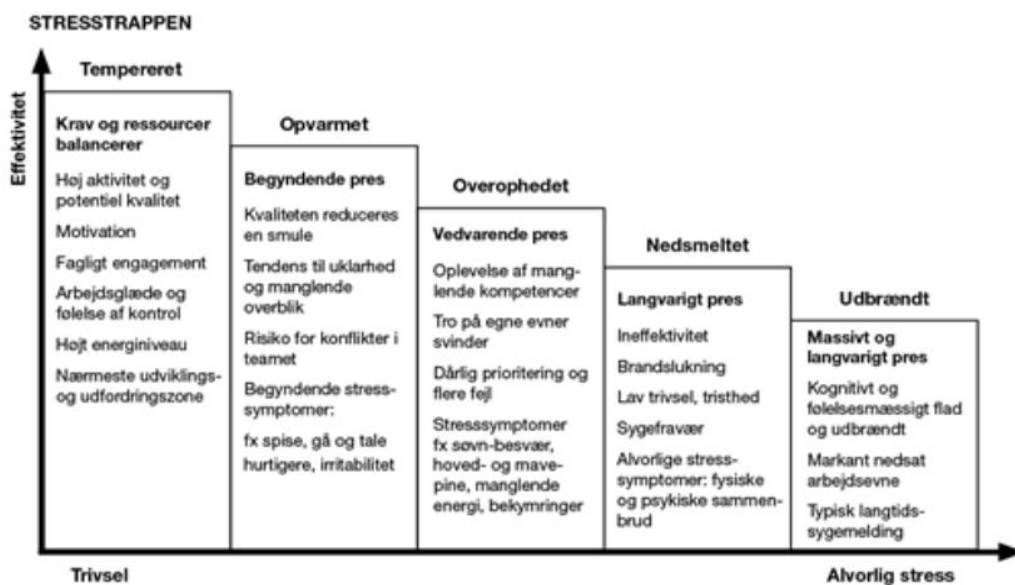
”... der vil opstå stress, når vi møder krav, der går imod vores idealer eller bliver stillet over for forandringer, som indskrænker vores råderum betydeligt” (Pedersen, Steen 2019, s. 14).

Steen Pedersen sætter med dette fokus på betydningen af, når arbejdsopgaven indebærer, at vi må gå imod vores værdier.

#### Stress som en proces

Stressforskerne er enige om, at udvikling af stress skal ses som en proces. Friis Andersen og Kingston har udviklet en stresstrappe (2016, s.55), som en

model til forståelse af stress som et dynamisk fænomen, der udvikler sig over tid:



Det ses af trappen, at den tempererede stress giver høj effektivitet og høj trivsel. Den stigende temperering illustrerer det stigende pres samt stress symptomer, der melder sig med større frekvens, alvor og tyngde med stigende konsekvenser for både effektivitet og trivsel.

Vi inddrager trappen, da den giver os mulighed for at adskille "almindelig stress", den tempererede stress, med den stress, vi ønsker at beskæftige os med i denne afhandling, som er de sidste to sidste faser af trappen, nedsmeltning og udbrændt, hvilket har ført til, at lederne blev sygemeldt med stress.

Den nedsmeltede fase er ifølge Friis Andersen og Kingston kendetegnet ved, at de kognitive forringelser bliver meget tydelige samtidigt med at medarbejderen arbejder endnu hårdere for at nå sine opgaver. Socialt ses, at mennesker trækker sig og bliver mere passive. Nedsmeltningens dilemma er, at symptomer eskalerer og der vil være en oplevelse af ikke at kunne mere, og ikke at kunne agere/handle (ibid.)

Den sidste fase er den udbrændte fase, der er karakteriseret ved en følelsesmæssig udmattelse og en manglende lyst og energi. Medarbejderen kan føle sig fremmed overfor sig selv og kan have svært ved at genkende egne tanker og følelser (ibid.)

Vi har i denne afhandling fokus på arbejdsrelateret stress. Der er dog udbredt enighed om, at pres på hjemmefronten kan give en lavere stresstærskel på

arbejdet, og jo flere ressourcer, der er i stede hos medarbejderen, jo flere krav vil et menneske kunne håndtere uden at få stress.

Vi har, som beskrevet, valgt at se på ledere og stress ud fra et eksistentielt perspektiv. Nedenfor redegøres nærmere herfor.

### 3.2 Eksistentialisme

Eksistentialisme er en filosofisk retning, hvor menneskets væren eller eksistensen er i centrum. Fra et eksistentielt udgangspunkt er mennesket et subjekt i en verden, hvor mening på forhånd ikke er givet. Det enkelte menneske er underlagt nogle livsvilkår og skaber mening i sin tilværelse gennem sine valg og handlinger. Eksistentialismen rummer en række begreber, der kan beskrive livsvilkårene.

Den eksistentielle filosofi er kendetegnet ved at have et grundlæggende fokus på menneskets eksistens. Det vil sige, at den eksistentielle filosofi forstår mennesket med udgangspunkt i dets konkrete tilværelse og undersøger, hvad der kendetegner tilværelsens vilkår, og hvordan mennesket kan påtage sig sin tilværelse som en opgave.

Vesterager forstår stress som en konsekvens af vores moderne liv og som en tilstand præget af fremmedgørelse, hvor vores liv langsomt men sikkert tømmes for mening og resulterer i en opløsning af selvet på grund af umenneskelige vilkår (Vesterager, 2019)

Ud fra et eksistentielt perspektiv opstår stress altså, fordi den menneskelige eksistens er kommet under pres. Ifølge Vesterager kan man netop bruge de eksistentielle grundvilkår til at pege på, hvordan en – i vores sammenhæng leder – er belastet og undersøge, hvordan stress manifesterer sig hos lederen. Vestergaards pointe er, at hvis vi forstår disse grundvilkår og hvordan, de former vores liv og hvem, vi er, vil vi i højere grad forstå og bekæmpe stress. Vesterager argumenterer for, at man ved at anlægge en eksistentiel tilgang til stress, både vil have fokus på individet, strukturerne omkring individet samt de eksistentielle grundvilkår, der også omfatter sociale og kulturelle faktorer (ibid.).

Vesterager definerer ikke eksistentielle grundvilkår. Vi ser eksistentielle grundvilkår, som vilkår, der gælder for alle, og som har betydning for vores eksistens.

### 3.3 Grundvilkår i relation til stress

I første del af vores analyse vil vi inspireret af Vesterager se på, om der er eksistentielle grundvilkår, der har særligt betydning for, om ledere sygemeldes med stress.

Vi vil i det nedenstående teoriafsnit redegøre for de begreber, vi har udvalgt som de mest relevante begreber til at analysere vores cases (se metodeafsnit). Det drejer sig om begreberne: fakticitet, skam, skyld, ensomhed/forbundethed, krop og meningsløshed. Begreberne har det til fælles, at de efter vores vurdering er eksistentielle grundvilkår, og som beskrevet i vores metodeafsnit har vi udvalgt og sammensat begreberne ud fra forskellige forskere/forfattere/teoretikers bidrag til begreberne.

#### Fakticitet i relation til stress

Fakticitet referer til, at der er omstændigheder, som vi hverken har valgt eller har indflydelse på. Fakticitet er at regne for faktuelle vilkår.

Fakticiteten er, ifølge Vesterager en kilde til stress, fordi vi føler os fanget i arbejdsgange og bureaukratier, og fordi vi i skal leve op til stigende krav og regler. Vi bliver også frustreret over vores fysiske begrænsninger, såsom at vores krop kan blive træt (Vesterager 2019)

Sløk beskæftiger sig også med fakticitet, men benytter sig, som det fremgår af nedenstående, af andre begreber til at betegne fakticiteten (Sløk 2020).

Hun diskuterer ved hjælp af teologen Martin Luther, den eksistentielle filosof Jean-Paul Satre og teologen Søren Kierkegaard, hvordan vi kan forholde os forskelligt til begrebet frihed overfor bundethed.

Luther og Kierkegaard ser mennesker som bundet af livsvilkår. Livsvilkår som Luther betegner som eksistentialer, som vi ikke kan bestemme over: "livet, døden, kærligheden, lidelse og ondskab".

Kierkegaard ser mennesket som spændt ud imellem "nødvendighed og frihed" (ibid., side 81). Efter vores opfattelse medfører Kierkegaards blik på eksistentialerne, at der inden for alle eksistentialer, både er en nødvendighed og en frihed.

I modsætning til Kierkegaard og Luther står Satre, der ser mennesker som totalt frit (ibid., side 81).

Luthers eksistentialer ser Sløk, som eksistentielle dramaer, når de rammer mennesker. Dette vender vi tilbage til.

Sløk (ibid., s. 82) oversætter Luthers fem eksistentialer til arbejdslivet, og nedenfor ses hendes oversættelse:

Eksistentialer	Privat udtryk	Organisatorisk udtryk
Liv	Vi bestemmer ikke, at vi bliver født og hvem vores forældre er	Vi bestemmer ikke alene, om vi fx oplever forhindringer i organisationen, eller om vi får den position og de muligheder, vi drømme om
Død	Vi bestemmer ikke over, hvornår vi skal dø	Vi bestemmer ikke alene over, om vilkårene for vores arbejde ændrer sig, og vi bliver sagt op
Kærlighed	Vi bestemmer ikke over, om og hvordan vi møder kærligheden. Heller ikke om vi mister den	Vi beslutter ikke selv, om vores kollegaer vil møde os med venlighed og kollegialitet
Lidelse	Vi bestemmer ikke over lidelsen, herunder sygdom og kriser i vores liv	Vi beslutter ikke selv, hvad vi kan komme til at forårsage af smerte for andre gennem vores beslutninger
Ondskab	Vi bestemmer ikke over, om og hvordan vi møder ondskab	Vi beslutter ikke selv, at der ikke vil ske os noget ondt i løbet af vores arbejdstid. Ondskab kan komme til udtryk som ex. mobning eller en dårlig arbejdskultur

De fleste mennesker vil umiddelbart ikke forbinde de fem eksistentialer med arbejdslivet. Men med Sløks oversættelse finder vi det relevant at undersøge, om eksistentialerne også er at genfinde i ledernes fortællinger. Altså se på i hvor høj grad deres faktiske vilkår/fakticitet kan kategoriseres som eksistentialerne liv, død, kærlighed, lidelse og ondskab. Og i hvor høj grad fakticitet i det hele taget har betydning for deres udvikling af stress.

Dernæst vil vi se på hvordan vores interviewpersonerne forholder sig til fakticitet i spændet mellem det Kierkegaard kalder nødvendighed overfor frihed.

### Skam i relation til stress

Begrebet "skam" optræder hyppigt i den litteratur, der findes om stress. Steen Pedersen beskriver, i hvor høj grad stressudvikling og skam er forbundet. "Skam er forbundet med oplevelser af at være overvældet, ydmyget og krænket på vores ære, dvs. hvordan vi tager os ud i andres øjne" (Pedersen, Steen 2019, s. 64).

Ordet "skam" stammer fra ordet "skem", som betyder at tilhulle eller dække sig til. Skam er et socialt fænomen, som melder sig, når man føler sig fanget i andres fordømmende blikke. Grundangsten i skam, er frygten for at blive forkastet.

Ifølge Sten Pedersen er skam en dybtliggende, almenmenneskelig følelse, der er knyttet til vores behov for at være elsket og høre til en gruppe. Skam er forbundet med tanker om, hvad andre mener om én. Vi skammer os, når vi opfanger, at vi ikke lever op til egne eller andres forventninger. Det er følelsen af ikke at kunne være sig selv bekendt. For meget skam "kortsletter" evnen til at tænke klart og gør den ramte medarbejder uimodtagelig for anerkendelse og støtte (Pedersen, Steen 2018).

Ifølge Steen Pedersen kan situationer på arbejdspladsen, hvor vi mister kontrol eller magt eller føler os tvunget til at arbejde på en måde, vi ikke kan lide, udløse skamfølelsen. Og skammen overmander os når vi forsøger at navigere efter modsatrettede pejlemærker på samme tid (ibid.)

Vesterager ser også, at skam og stress er tæt forbundet. Hun fokuserer på, at det er et tabu for den enkelte at blive ramt af stress, hvilket gør det sværere at tale om og dermed få hjælp til at løse (Vesterager 2019).

I vores analyse vil vi se på, hvorledes vores interviewpersoner oplever skam. Var skammen både udløser af stress og var den med til at forværre stressen? Og havde den konsekvenser for ledernes evne til at tænke logisk og for deres følelse af værd?

### Skyld i relation til stress

Skyld er ikke et begreb, der er beskrevet i den stresslitteratur, der ligger som grundlag for denne afhandling, men skyld er ifølge Sløk et begreb, der fylder meget i organisationer. Det er baggrunden for, at vi har valgt at medtage begrebet skyld.

Sløk skriver om ansvar og skyld i ledelse. Hun beskriver, hvordan skyld kan opfattes forskelligt alt efter med hvilke blik man definerer begrebet. Hun refererer en psykologisk definition hvor skyld er en "angstbetonet følelse i form



af selvbebrejdelser, anger og dårlig samvittighed knyttet til overjeg" (Sløk, 2014, s.19).

Sløk refererer den amerikanske retoriker Kenneth Burke, der argumenterer for, at vi, når der opstår eksistentielle dramaer (dramaer der opstår på baggrund af Luthers 5 eksistentialer, se ovenfor) har brug for at finde en forklaring, en ansvarlig.

Dette kan ifølge Sløk, forekomme vanskeligt, idet der ikke altid er en skyldig. (Sløk, 2020, s.36). Hun beskriver desuden, at lederne er villige til at påtage sig et ansvar, men ikke skyld, idet skyld anses som et begreb der hører til den private sfære. Men netop fordi der kan være brug for at give "nogen skylden", kan ledere opleve, at de bliver tillagt skyld, når noget ikke går, som forventet.

Hun interviewer ledere, som fortæller om skyld, og hun inddeler deres svar i 3 kategorier: "1. at være skyldig fordi man ikke tager ansvar i tide, 2. at blive gjort skyldig af medarbejderne for ledelsesbeslutninger, 3. at blive gjort skyldig, selvom man ikke er" (ibid., s. 11).

Vi vil i vores analyse se på, hvordan ledernes oplevelse af skyld hænger sammen med deres stressudvikling samt se nærmere på, i hvor høj grad deres følelse af skyld er noget, de får lagt på sig eller selv tager på sig.

### [Ensomhed/ forbundethed i relation til stress](#)

Vesterager, beskriver to grundvilkår forbundethed og ensomhed, som vi i denne afhandling har valgt at beskrive under et, idet de også ifølge Vesterager hænger sammen. Ifølge Vesterager, der refererer til den eksistentielle filosof Martin Heidegger, formes vi af - og vi har brug for interaktion med andre mennesker, og vi har brug for deres anerkendelse (Vesterager 2019).

Vesterager ser ensomheden som voksende ud af den manglende forbundethed. Og ensomheden skærpes, når vi føler skam over ikke at kunne leve op til egne og andres forventninger, og derfor medfører stress ofte en øget ensomhedsfølelse.

Steen Pedersen skriver ikke om ensomhed, men om behovet for anerkendelse. Hun definerer anerkendelse som en katalysator for erkendelse, hvor vi har brug for andre for at kunne tænke nyt og udvikle os. Det betyder, at der i relationen sker en anden-erkendelse, igennem den anden. En anerkendelse hun beskriver som nødvendig for os som mennesker, og som, hvis vi ikke får den, kan medføre skam (og derved stress) (Pedersen, Steen 2018).

Steen Pedersen og Vesterager, ser begge ensomhed/den manglende anerkendelse som både udløser og effekt af stress. I vores analyse vil vi se på,

hvordan vores interviewpersoner oplever dette, og i hvor høj grad dette grundvilkår har indflydelse på deres stress udvikling.

### Meningsløshed i relation til stress

Behovet for mening er beskrevet i meget ledelseslitteratur, og ifølge Vesterager har vi et eksistentielt behov for mening, og meningsløshed ses som forbundet med stress (Vesterager 2019).

Et andet begreb, inderlighed, ser vi f.eks. beskrevet hos Sløk (2014). Vi ser inderliggørelse af arbejdet og behovet for mening som sammenhængende, og vil derfor beskrive disse to begreber sammen.

Sløk beskriver, hvordan inderlighed har indtaget arbejdslivet og kommer til udtryk ved, at arbejdet er blevet en religion og kan ses som det vigtigste i livet, "Vi arbejdede engang for at leve, men nu lever for arbejde" (Sløk, 2014, s.39). Hun beskriver, hvordan arbejdet er kravlet ind under huden på os "Arbejde er nu blevet det primære i vores psyke i forhold til, hvad vi ønsker af livet" (ibid., s.31).

Steen Pedersen er enig i dette perspektiv og beskriver, hvordan arbejdet i dag ikke bare skal give os smør på brødet men også dække en del af vores kærlighedsbehov: "Vi har i højere grad end tidligere vores følelser med på arbejdet. For vi lægger simpelthen mere energi i det end tidligere, når det ikke kun skal sikre os økonomisk, men også tilfredsstillende et dybereliggende behov for at være elsket" (ibid., s.68).

Meningsløshed er forbundet med fremmedgørelse, som kan opleves som en verden, der smuldrer og bliver u håndgribelig og ligegyldig. Det kan betyde, at vi får sværere og sværere ved at handle og agere. Mening hænger fundamentalt sammen med forbundethed, idet mening opstår imellem mennesker, og det er derfor ikke noget, vi kan skabe på egen hånd (Vesterager 2019).

Inderliggørelse af arbejdet handler altså om at arbejdet skal give mening på en anden måde end tidligere, idet arbejdet i sig selv kan ses som selve meningen med livet. Det betyder, at vi i højere grad har vores følelser med på arbejde og at meningstab, bliver så meget voldsommere, fordi arbejdet er blevet ophævet til en tro.

I vores analyse vil vi se på, om dette også gør sig gældende for vores interviewede ledere, og hvordan deres inderlighed samt eventuelle meningstab har betydning for deres udvikling af stress.

## Krop

Begrebet krop er et afgørende omdrejningspunkt i teori om stress, fordi stress netop giver sig udslag i kropslige symptomer. Krop er derimod ikke et gængs tema i ledelseslitteratur, hvor kroppen oftest anses som hørende til den private sfære.

Kroppen er et af de grundvilkår, Vesterager beskriver. Hun mener, at kroppen er med til at påvirke vores tænkning og vi derfor grundlæggende er påvirket af kropslige bevægelser og følelser. Hun beskriver hvorledes vi ofte, for sent reagerer på kropslige symptomer på stress, og i stedet fornægter dem og bliver irriteret over, at kroppen ikke kan følge med (Vesterager, 2019).

I vores analyse vil vi se på, hvordan lederne ser på deres krop i forhold til deres stressudvikling.

### 3.4 Teori om lederrollen

Implicit i denne afhandling "Ledere og stress" ligger, at særlige forhold gør sig gældende, når ledere bliver sygemeldt med stress fremfor når medarbejdere generelt - ledere er også medarbejdere for CEO eller bestyrelse - får stress. Vi vil derfor med udgangspunkt i et eksistentielt perspektiv se på lederrollen.

#### "Placeret på Guds post"

Den engelske ledelsesprofessor, Keith Grint beskriver i *The Sacred in Leadership: Separation, Sacrifice and Silence* (2009), hvordan lederen indtager en særlig ophøjet position i organisationer, kaldet "det hellige" eller "det sakrale". Han mener, at det er nødvendigt for at kunne udøve ledelse, at lederen er hævet over medarbejderne. Grint udtaler (oversat):

"Ledelsens hellige natur er ikke så meget elefanten i rummet, men selve rummet - det rum, der giver lederskab mulighed for at arbejde". (Grint, 2009, s. 15).

Hermed mener han, at for at kunne udøve ledelse har man brug for en adskillelse til medarbejderne italesat som "et andet rum". Grint er derfor kritisk overfor begreberne som "selvledelse" og "demokratisk ledelse". Ifølge Grint vil man også under mere "distribuerende lederskaber" som leder være i et andet rum. Mangler det ophøjede og hellige ved at være leder, mener Grint, at alle bliver ledere og dermed ingen.

Grint anfører i sin artikel, at ledelse og lederskab i sin natur rummer noget ganske helligt, som ikke handler så meget om "elefanten i rummet", men mere om rummet selv, nemlig det rum som gives lederen, så han kan udøve ledelse.

Grint argumenterer for, at lederskab skal ophøjes til noget helligt for at være robust og langtidsholdbart, og at rammerne hertil skabes ved at acceptere en distance (separation) mellem lederen og medarbejderne, ved at lederen

bemyndiges/legitimeres til at tage endog meget dramatiske beslutninger ("ofringer"), og ved at lederen alene påtager sig ansvar og skyld, for herved at lette byrden for medarbejderne (silence) (ibid.).

Når Grint argumenterer for, at ledelse har en mere sakral natur, som er vigtigt at forstå og forholde sig til, så skyldes det, at ledelseslitteraturen i dag står imellem på den ene side, at ledelse kun kan udføres af nogle få udvalgte (heroic leadership) og på den anden side, at ledelse er noget enhver medarbejder kan gøre, fx som kollektiv aktivitet (distributed leadership). Men ifølge Grint kan et ukritisk skift fra den ene ledelsesform til den anden betyde, at vi overser ledelsens hellige natur. Ledelse og lederskab er meget mere dramatisk og har omkostninger både for lederen og medarbejderne. Spørgsmål om ansvar, skyld, risiko, fejl m.m. ligger hos lederen (ibid.).

Lederen er altså ifølge Grint – og skal være -placeret i et særligt rum, et helligt rum, hvor vedkommende er hævet over andre og lederen har en særlig magt.

### Lederrollen

Sløk beskæftiger sig med lederen som person. Hun refererer det store fokus på lederens personlighed, der er i ledelseslitteraturen, hvor hun ser et sammenfald mellem lederen som person og lederrollen. Hun er kritisk overfor den inderliggørelse, dette medfører og hun sætter spørgsmålstejn ved, om det er realistisk og relevant, at ledere skal optræde med stor autencitet i lederjobbet (Sløk, 2014).

Ledelseslitteraturen har ifølge Sløk fokus på, hvor lederens personlighed kan bruges positivt og konstruktivt og undlader at fokusere på, hvor det går galt, og hvor ledere eksempelvis er skyld i fejlslagne beslutninger.

Sløk, bruger sociologen Erving Goffmans arbejde med rollebegreber til at se nærmere på lederen som person. Goffman bruger teatret som metafor for menneskelig interaktion. Han beskriver et teater, hvor alle har en rolle på scenen, frontstage. Rollen skabes både af rollens karakter, og af de forventninger publikum har.

Goffman skelner derudover imellem fremtræden (appearance) og fremførelse (manners). Appearance er selve rollen og manners er måden, hvorpå rollen spilles. Ifølge Goffman sker der endvidere noget andet, når vi går backstage, hvor publikum ikke har adgang, men skuespilleren stadig er på arbejde. Off-stage er der, hvor skuespilleren er helt fri. (ibid., s. 42-44)

Oversat til arbejdslivet betyder det, at personen har et frontstage, der er arbejdsrollen, et backstage, hvor personen kan være mere personlige men ikke privat, og et off-stage, der er privatzonen.

Når personen er på arbejde, indtager vedkommende en rolle, hvortil der hører en bestemt maske. Imellem de to poler professionel og privat kan lægges personlig. Det personlige er et filter, der transformerer det private om til noget, der kan have professionel relevans.

Den sociale maske kalder Goffman et face, og vi kan miste ansigt, når vi eksempelvis føler skam. "Facework" sker, når vi hjælper mennesker med ikke at tabe ansigt (ibid., s. 42).

Sløks pointe med at inddrage Goffman er at vise, at man via en forventning om et personligt og autentisk lederskab gør krav på lederens private rum. Sløk bruger teorien til at se på, hvad det har af betydning for håndtering af skyldbegrebet. Vi vil i vores analyse se på, hvordan dette perspektiv kan have betydning for ledernes stressudvikling.

Sløk bruger også Goffmann til at beskrive forholdet imellem de to yderpoler professionel og privat. Hun argumenterer for, at man for at balancere mellem det private og det professionelle kan bruge en persona. Personaen fungerer som et filter imellem det private og det professionelle liv. Fokus for personaen er at finde ud af, hvordan man kan løse opgaven, som den man er, hvordan man kan bringe sig selv i spil (det private jeg) på en måde, der er relevant for opgaven (ibid.).

Sløk ser også på, hvordan ideen om, at man skal bruge sin person i arbejdet, er blevet så fremtrædende. Hun ser blandt andre Søren Kierkegaards tænkning omkring at "ville være sig selv" som havende indflydelse på denne trend.

Kirstine Andersens bog "Kierkegaard og ledelse" (2009), beskriver netop, at Kierkegaards fordring til det enkelte menneske er at træde i karakter som menneske, da menneske ikke er noget, man er, men noget man bliver igennem sine valg. Andersen vover i bogen at gå skridtet videre og sige, at lederrollen måske er en skærpente omstændighed i denne sammenhæng: "Den der ikke kender sin egen grundtone, kan ikke "dirigere" et helt orkester" (Andersen 2009, s. 19).

Kierkegaard kigger vi nærmere på nedenfor.

### 3.5 Magt og omsorg

Sløk beskæftiger sig med, når det private bliver et arbejdsanliggende. Hun ser på, hvordan arbejdet både kan være begrænsende og frisættende og beskæftiger sig med menneskets frie valg igennem eksistentialismen (Sløk, 2020).

Hendes mål er at vise, hvordan eksistentielle spørgsmål om bundethed og frihed er de samme spørgsmål, som når lederen skal vælge at bruge deres magt til at hjælpe andre eller lade være.

Sløk beskæftiger sig med eksistentielle dramaer. Hun definerer livssituationer som eksistentielle dramaer, når man står overfor en krise. "Krise kommer fra græsk "krisis" og betyder "beslutning"- man står i en svær situation, hvor der skal træffes en afgørende og nogle gange svær beslutning. Livssituationerne kan være situationer hvor mennesket står overfor lidelse, liv, død, ondskab eller kærlighed. Områder hvor vi som mennesker er skrøbelige. Disse eksistentialer er uddybet i afsnittet om begrebet fakticitet (ibid.).

Ifølge Sløk er vores interviewpersoners chefer i forhold til det eksistentielle i en konstant position mellem magt og omsorg. Sløk beskriver, hvordan magten er knyttet til opgaven, og omsorgen er forbundet med menneskeligheden: "At være leder er at være mellem opgave og menneske, magt og omsorg. Denne delte position er en grundlæggende præmis" (ibid., s. 25).

Sløk argumenter dog også for, at man skal bruge magten til at vise omsorg, og at omsorg nogle gange kan være at have fokus på opgaven og andre gange, at have fokus på mennesket (ibid., s. 87).

Lederens chef kan vælge at hjælpe eller ikke at hjælpe, og såfremt en leder beder om hjælp og ikke får det, kan der opstå en magtkamp som kan sætte sig spor i forhold til lederens lyst til at bidrage til organisationen. Sløk påpeger derudover, at de eksistentielle dramaer har betydning for relationen imellem leder og chef: Der er et før og et efter, og relationen kan blive tættere ved at chef og leder i højere grad forstår hinanden, og den kan blive fjernere, fordi begge parter tager afstand til hinanden (ibid.).

Sløk skriver: "Når man som leder står over for de eksistentielle erfaringer – både andres og egne – bliver spørgsmålet derfor om man mener, at mennesket er helt frit til at bestemme over sit eget liv, uanset hvad der sker. Eller om der er en vis barmhjertighed i, at livet kan ramme alle og at man derfor skal komme sine medarbejdere – der som en selv kan blive udsat for lidt af hvert – i møde " (ibid., s. 79).

Lederens chefers ageren imellem magt og omsorg, er ifølge Sløk også under påvirkning af deres syn på frihed og bundethed. Som beskrevet under begrebet fakticitet, kan man som Satre anskue mennesket som fuldstændigt frit, eller som Luther og Kierkegaard anskue det som bundet af livsvilkår, vi ikke er herre over.

Helth og Fogh Kirkeby (2007) giver et ekstra og for os at se vigtigt perspektiv på synet på frihed, idet de tilføjer en personlig del. De ser, som Kirkegaard og Luther, friheden som påvirket af det, de kalder ydre skranker, og dernæst "reflekterer friheden den grad, hvori et menneske er herre i eget hus. Det

handler om det forhold, mennesket har til det, det selv vil, og dermed til det, det ved og til dets forståelse af sine egne værdier og af sit eget sind" (2007, s. 38).

### 3.6 Håndtering af stress - lederrollen

Fokus i denne masterafhandling er på lederens egen stress og ikke på, hvordan lederne kan håndtere deres medarbejdere, når de rammes af stress, som ellers et emne, megen af den tilgængelige stresslitteratur handler om. Når vi alligevel vælger at inddrage overskriften " Håndtering af stress – lederrollen" er det fordi, lederne også er medarbejdere, nemlig deres chefers medarbejdere. Det kan være en CEO, en chef eller en bestyrelse. I den forstand er alle ledere også medarbejdere.

Derfor mener vi, det er interessant at inddrage Sløks overvejelser om "den eksistentielle samtale". Sløk opfordrer til, at man i håndteringen af eksistentielle dramaer, går ind i en eksistentiel samtale med den anden. Den eksistentielle samtale er en personlig samtale, ikke en privat samtale. I en personlig samtale taler leder og chef sammen som medmennesker, med det som Sløk definerer som "omsorgsfuld afstand", hvilket betyder, at lederen ikke skal blotte sig, men kunne være i relationen med værdighed (Sløk 2020, s. 99). Dyden i den personlige samtale er at lytte.

Friis Andersen og Kingston (2016) skriver også om ledelsesopgaven, når medarbejdere rammes af stress, i den ophedede fase (i relation til denne afhandling skal ledere i dette citat oversættes med interviewpersonernes chefer og medarbejdere med ledere): "Du bærer som leder af en nedsmeltet medarbejder et meget stort og vigtigt ansvar for at hjælpe medarbejderen på rette spor igen – faktisk kan det ikke ske uden din hjælp" (2016, s.120). I forhold til dette ansvar lægger de vægt på, at man skal gøre det klart over for medarbejderen, hvilket ansvar man som leder bærer, og at man agerer for at passe på medarbejderen. Der er derfor brug for både empati og ansvar fra lederens side. Der er desuden brug for, at der bliver kigget på medarbejderens opgaveportefølje, så medarbejderen får mulighed for mere ro og hvile. I forhold til den udbrændte fase skriver de, at medarbejdere i denne fase ofte vil være sygemeldt og hvis de ikke er, kan ledelsesopgaven være at gå ind aktivt og beordre at medarbejderen skal sygemeldes.

## 4. Analyse 1. Er der eksistentielle grundvilkår der har særlig betydning for, at ledere sygemeldes med stress?

Vores første problemformulerings spørgsmål fokuserer på, om der er eksistentielle grundvilkår, der har særligt betydning for, at ledere får stress af en sådan karakter af de må sygemeldes.

### 4.1 De interviewede ledere og stresstrappen

Indledningsvist vil vi først se på, hvor vi på baggrund af vores interviews vurderer, at de interviewede ledere befinder sig på stresstrappen, som vi i teoriafsnittet redegjorde for. Vi definerede, da vi søgte efter interviewpersoner, at det skulle være ledere, der havde været sygemeldt med stress. Det betyder, at lederne i forhold til stresstrappen vil være i den "nedsmeltede" eller "udbrændte" fase.

Efter at have gennemført vores 4 individuelle interviews er det vores vurdering, at de interviewede lever op til kriterierne på de stadier.

Der er ingen tvivl om, at de alle har været virkeligt hårdt ramt af stress og i forløbet op til at de sygemeldes med stress befinder sig på 5. trin af trappen under "udbrændt" med betegnelserne "markant nedsat arbejdsevne" og "kognitivt og følelsesmæssigt flad og udbrændt". 2 af vores interviewpersoner har været tilknyttet hospitalers hjerteafdelinger og er gennem længere tid blevet monitoreret for uregelmæssigheder med hjertet. I begge tilfælde er det efterfølgende blevet konstateret, at de ikke fejler noget fysisk, men hjerteproblemerne var stressrelaterede og ophørte, da de "kom ud af stressen".

### 4.2. Eksistentielle grundvilkår

Vi vil i dette afsnit undersøge, om vi ud fra vores empiri kan udlede, at der er eksistentielle grundvilkår, der har særlig betydning for, at ledere sygemeldes med stress. Nedenfor gennemgår vi de i metodeafsnittet udvalgte begreber et ad gangen: Fakticitet, skam, skyld, forbundethed/ensomhed, meningsløshed og krop.

#### Metaforer

I det protreptiske gruppeinterview reflekterede interviewpersonerne over metaforer for stress

"Stress er briller med vaseline på"

"Stress er en steppebrand, og den er bare håbløs at få inddæmmet og få under kontrol"

"Stress er et skib på store bølger, hvor kaptajnen ikke kan kravle op og få fat i roret"



## Fakticitet

I teori afsnittet har vi redegjort for, at man af litteraturen kan udlede, at fakticitet - forstået som faktuelle omstændigheder - er et af de eksistentielle grundvilkår, det enkelte menneske er underlagt, som vi ikke selv har valgt men som vi må vælge på baggrund af. For at afdække betydningen af de faktuelle omstændigheder - fakticiteten - spurgte vi i de individuelle interviews ind til begivenheder, der efter interviewpersonernes egen opfattelse havde ført til, at de måtte sygemeldes med stres.

Hos alle interviewpersonerne fylder de faktuelle omstændigheder meget, når de fortæller om og forklarer, hvordan de endte i en situation, hvor de blev sygemeldt med stress. Alle vores interviewpersoner kan berette om forløb op til deres sygemelding med stress, som afslører faktuelle omstændigheder, som ikke kan undre førte til en belastningsreaktion.

De vilkår, som træder frem, er først og fremmest en oplevet meget stor arbejdsmængde med deraf følgende meget lange arbejdsuger på 70 timer om ugen og derover. Interviewpersonerne beskriver også konflikter på arbejdspladser - og særligt fremtrædende konflikter med nærmeste overordnede - som udløsende faktorer. Konflikter med chef, beskæftiger vi os med under afsnittet om forbundethed/ensomhed.

Flere af de interviewede beskriver, hvordan deres arbejdsforhold har betydning for deres privatliv. Interviewperson 4 beskriver ovenstående på denne måde:

"Det (de mange arbejdstimer red.) kostede også et ægteskab, det er der slet ikke nogen tvivl om... Mine børns far fandt på at sige, at "nu ville han ikke mere, for han var træt af at skulle falde i søvn til lyden af et tastatur". ...Min kalender kørte i fuldstændig "skiffertag" med overlappende møder fra 7:30 om morgenen til 18-19 stykker om aftenen, og så kunne jeg gå hjem og arbejde".

Ovenstående citat beskriver en arbejdskultur med et konstant og længerevarende massivt arbejdspress og sætter fokus på de konsekvenser i den private sfære, som det kan få, hvilket kan føre til yderligere pres. I vores empiri er vi stødt på flere eksempler, hvor lederne i deres privatliv har været udsat for faktiske omstændigheder - skilsmisse, ny familie, sygdom, død i nærmeste familie - forhold som de ikke har kunnet påvirke, og som har haft betydning for deres overskud på arbejdet.

Organisationsomlægninger og andre forandringer på arbejdspladserne er også noget, der fylder hos lederne, når de beretter om episoder, som har betydning for at de endte med at blive sygemeldt med stress. Et eksempel herpå er interviewperson 2, som beskriver, hvordan store forretningsmæssige

forandringer førte tilførte til konflikter, og hvordan det påvirkede vilkårene for at udføre hendes arbejde ved, at der blev lagt et stort pres på hende:

”Jeg kom til at føle mig som en, der bare blev skudt på fra alle sider, dels fra min direkte leder, dels fra bestyrelsen..... Altså, det var helt reelt, synes jeg, når bestyrelsen kom til mig eller udfordrede mig....Men man skal se det i det der trekantsspil, hvor man ender med at blive sådan en prygelknap - ved jeg ikke om man kan kalde det - men skydeskive i hvert fald”.

Hun beskriver videre, hvordan det krydspres, hun oplevede at blive udsat for, påvirkede hende:

”At behandle et andet menneske på en måde, så det pågældende menneske ikke er i stand til at holde fast i sig selv og ender med at blive syg af det, det giver sgu da ingen mening. Altså, det er der da ingen folk, der kan få mening ud af. Så kom der lige lidt vrede ind i det også”.

Når vi anskuer fakticitet igennem vores interviews, står det for os tydeligt frem, at interviewpersonerne, som Kirkegaard beskriver det, er spændt ud imellem nødvendighed og frihed.

Det betyder, at der er vilkår, som står fuldstændig uden for ledernes indflydelse, og der er vilkår, som lederen selv er med til at påvirke og skabe. Eksempelvis har lederen ingen indflydelse på, hvem der er hendes chef, men relationens kvalitet har lederen til en vis grad indflydelse på.

Dernæst er vi igennem vores interviews blevet opmærksomme på, at vilkår når de opleves indefra, kan opleves mere bundne, end når de anskues udefra. Når vi ovenfor påstår, at lederne har indflydelse på hvordan deres relation til deres chef er, så står det f.eks. ikke i overensstemmelse med lederne oplevelse, der i interviewene giver udtryk for, at denne relation er givet som et vilkår.

Vi ser, at der kan være fordele og ulemper ved henholdsvis at se sine vilkår som bundne/nødvendige eller frie.

Fordelen for vores interviewpersoner, ved at føle sig bundne er, at de er dermed, er fri for skyld. Ulempen er, at de derved er handlingslammet og derfor kan have svært ved at fastholde positionen i det ”hellige rum”.

Fordelen for vores interviewpersoner ved at føle sig frie er, at de derved har mulighed for at skabe forandringer. Ulempen er, at de derved har en forventning om, at de skal kunne skabe forandringer, hvilket medfører skyld og skam, når de ikke gør det.

Det er tydeligt, at lederne oplever faktuelle omstændigheder, som de ikke selv oplever at have indflydelse på, og at disse omstændigheder ses som betydningsfulde for deres stressudvikling.

Men er de faktuelle omstændigheder så betydningsfulde, at de kan defineres som det Sløk beskriver som eksistentielle dramaer? Som vi redegjorde for i det teoretiske afsnit, bruger Sløk Luthers 5 eksistentialer til at indramme de eksistentielle dramaer i arbejdslivet. Vi vil i det nedenstående undersøge eksistentialerne i forhold til ledernes stress udvikling:

<b>Eksistentialer</b>	<b>eksistentialer ift interviewpersoners stressudvikling</b>
Liv	Den inderlighed hvormed vores interviewpersoner har varetaget deres job på, ser vi som liv. For flere af dem var jobbet deres liv, og selvom de ikke ville sige, at det var det vigtigste i deres liv, så levede de konkret, som var det.
Død	Flere af de interviewede ledere, oplever sig som truet på deres job med en fornemmelse af, at deres chef "vil af med dem". Når inderligheden/engagementet er liv, kan udelukkelsen fra virksomheden opleves som døden..
Kærlighed	Flere af de interviewede ledere oplever ikke venlighed fra deres chef eller opbakning fra deres kollegaer. Flere af dem beskriver, hvordan deres stress er gået ud over deres familie og mennesker de elsker.
Lidelse	Lederne beskriver lidelse, de lider fysisk med voldsomme stress symptomer og lider psykisk. Flere af dem mener også, de har forårsaget lidelse, fordi de har svigtet deres familie eller været dårlige ledere.
Ondskab	De vilkår flere af lederne har været underlagt, og den ageren de har oplevet fra deres chef, ser vi kan kategoriseres som ondskab. Der har været tale om krav, de ikke har kunne honorere, direkte mobning og ingen forståelse på trods af, at de har forsøgt at række ud efter hjælp.

Det kan, som Sløk beskriver det, virke voldsomt, at bruge Luthers eksistentialer i en organisatorisk sammenhæng. Men når vi ser på ledernes oplevelser igennem eksistentialerne, mener vi, den stress de oplever kan defineres som et eksistentielt drama. Og ved at bruge denne betegnelse, kan vi måske bedre forstå den voldsomhed, hvormed de har reageret på vilkårene.

Ovenstående er blot et uddrag af eksempler fra vores empiri, som omhandler fakticitet, en fakticitet, der kan defineres som et eksistentielt drama med de eksistentielle konsekvenser det har. Vi mener derfor at kunne udlede, at fakticitet - er et eksistentielt grundvilkår, som i vores interviewpersoners tilfælde har haft stor betydning for, at lederne blev sygemeldte med stress.

### Skam

Skammen er det eksistentielle grundvilkår, de fleste af interviewpersonerne vælger at forholde sig til.

Skam er et fænomen, der handler om, "hvordan vi tager os ud i andres øjne". Skam opstår, som vi så i teoriafsnittet, når vi ikke synes vi lever op til egne eller andres forventninger. I interviewene kredser lederne i høj grad om, hvordan de tager sig ud, i deres egne øjne. For at kunne forstå dette, må vi se på, hvordan de opfattede sig selv, deres identitet, før de blev sygemeldte med stress. Interviewperson 1 udtrykker det på denne måde:

"Jeg er sådan en, der ikke piver og du ved... "det klarer jeg, jeg laver det i weekenden, gå I bare hjem"....Jeg er immun overfor sygemeldinger, det må du huske! Indtil 30. oktober så er jeg den, der aldrig bliver sygemeldt".

Det går igen i alle interviewene, at ledernes udvikling af stress har stor betydning for, hvordan de opfatter sig selv. Det fortæller interviewperson 3 om:

"Jeg tror også, det var noget med ens opfattelse af en selv. For mig var det også et eller andet med, at jeg altid har kunnet klare alle de udfordringer jeg blev stillet overfor... Selvfølgelig det kan jeg arbejde mig igennem og det var lige som om, at der måtte jeg bare konstatere, at der er faktisk en grænse..... Så det er et eller andet med første gang også at ramme den der med, at man egentlig ikke kan og om man er usårlig eller hvad man kan sige, så det er også noget med at være skuffet over en selv...Helt personligt så kæmper jeg stadig lidt med den, for jeg synes stadig det er lidt svagt selvom jeg ved godt - altså min hjerne ved godt - jeg ikke er det, men det bor alligevel lidt i mig, det skal jeg være helt ærligt og sige".

Der ses i interviewene en overvægt af, at skammen udløses ikke af andres forventninger men af ledernes egne forventninger. De beskriver alle, hvordan de tidligere opfattede sig selv som mennesker, der kunne klare alt eller det meste, og når de oplever, at de ikke kan det, opfatter de det som svagt.

Vi ser også det, som Steen Pedersen beskriver som, at de kortslutter evnen til at tænke klart. Selv efter at være kommet igennem en sygemelding med stress, skal interviewperson 3 holde fast i at "hendes hjerne godt ved", at det ikke blot er fordi hun er svag, at hun fik stress.

Skammen kommer også til udtryk i, det som Steen Pedersen betegner "som andres øjne". Det fortæller interviewperson 4 om nedenfor:

"Skam har været sådan en ting, jeg tror der er noget af det, der har gjort, jeg ikke har talt med nogen om det, fordi det er skamfuldt at gå ned med stress.. Ikke at kunne klare det, ikke at slå til, ja ikke være god nok...Meget med hvad tænker andre om mig ja... Jeg har jo altid været en superhelt, for ved siden af alt det der kommunesammenlægning og så sådan noget ikke altså så var jeg jo også spejderleder og formand i grundejerforeningen.. Og medlem af begge børns trivselsgrupper i skolen... Formand i børnehaven".

Skammen er for interviewperson 4 både knyttet til interviewpersonens identitet som leder og som menneske. Skammen er ikke kun rettet imod, at det er skamfuldt ikke at være et supermenneske. Den retter sig også imod, ikke at have været i stand til at stoppe op i tide, så de ikke endte der, hvor en sygemelding er nødvendig. Her blander skammen sig med skyld, som behandles nedenfor. Interviewperson 1 beskriver det på følgende måde:

"Jamen du kender jo godt til de der (spørgsmål red.) om, "hvorfors har du ikke og hvorfor kunne du ikke sige nej, og du kunne da også bare selv have sat en fod ned. Hvordan kunne du lade det komme så langt, at du overhovedet fik nogle symptomer? Det er da skamfuldt. Du burde da vide bedre"".

I analyse 2 ser vi på, hvad det kan betyde for lederens erkendelse af, at de har alvorlige stresssymptomer, at de ikke taler med nogen om det.

Som beskrevet i teoriafsnittet, kan effekten af skammen være at mennesker oplever at miste sig selv. Det ser vi også hos vores interviewpersoner. Interviewperson 2 fortæller her, hvordan hun blev i tvivl om sit værd som leder:

"De første år (på arbejdspladsen red.) var mit eget selvbillede, at jeg var en stærk leder. Men det var jeg ikke til sidst, jeg var ikke en stærk leder, fordi jeg vaklede for meget og blev for vægelsindet, jeg blev ikke tydelig nok i min ledelse.. Jeg mistede mit fodfæste".

"Jeg begynder at stille spørgsmålstegn ved mig selv, altså kan jeg egentlig stole på mig selv? Er jeg virkelig så god en leder, som jeg egentlig måske troede ... Altså, kan jeg overhovedet det her? Skal jeg overhovedet ledelse? Så det er en masse tvivl ... Er jeg overhovedet dygtig nok til at være i sammenhængen, altså?".

Det samme fortæller interviewperson 4 om:

"Der var nok noget af den der usikkerhed, er jeg god nok, der hang ved, og sige "hold nu kæft mand har jeg fuldstændig mistet touchet", for jeg ved jo godt, jeg kan. Jeg havde jo kørt fuld rulle i 13 år, hvor det bare kørte derud af. Og jeg er ikke i tvivl om, at den kurve kunne være fortsat, hvis det var, at jeg ikke lige havde haft nogle bump undervejs, så jeg virkelig er blevet usikker på mig selv, og kan jeg det her ikke?".

I det protreptiske gruppeinterview taler interviewpersonerne om at miste sin stemme. Med et narrativt blik, skabes vi i høj grad i kraft af vores stemme, og Fogh Kirkeby vil mene, at vi først ved, hvad vi selv mener, når vi hører os selv sige det højt. At miste sin stemme anser vi derfor som et meget alvorligt tegn på, at man har mistet sig selv. Interviewperson 1 fortæller:

"Jeg følte, jeg mistede min stemme. Altså det var den eneste måde jeg til sidst kunne overleve i det på, det var egentlig ved bare at tænke jamen, så holder jeg bare kæft. Altså, fordi hvis jeg gør det så ja, så overlever jeg lidt, og så kan jeg være i fred. Min reaktion, da jeg til sidst blev virkelig presset, var ikke bare at skræppe op hele tiden

altså, så blev jeg bare stille. Det var i hvert fald et tegn for mig til sidst, jeg holdt jo op med at kæmpe, jeg ville normalt være en, der blev ved med at kæmpe. På et tidspunkt så hold jeg op med at kæmpe, og så kan man sige det var ligesom også et tegn på, at der mistede jeg måske min stemme, eller jeg valgte ikke at bruge den”.

Vi bemærker her, at interviewperson 1, til sidst i citatet, er i tvivl om, om hun mistede sin stemme eller valgte ikke at bruge den. Her bevæger hun sig imellem, bundethed og frihed, idet vi antager at det kan føles som en voldsom bundethed at miste sin stemme, og at der på den anden side kan være en stor frihed i at vælge ikke at bruge den.

Som vi redegjorde for i det teoretiske afsnit, er det ifølge Kirkegaard en grundlæggende nødvendighed, at ledere hviler i sig selv, for at kunne lede. Når lederne oplever at de mister sig selv, kan de derfor ikke længere lede på en kompetent måde. Det har naturligvis store konsekvenser for dem.

Skammen træder også frem, uden at vi spørger direkte til den. I slutningen af interview 1, spørger vi interviewpersonen, om der er noget relevant, vi ikke har spurgt om. Hun svarer:

”Jeg håber ikke, at jeg har lydt for meget som et offer for jeg hader virkelig at være et offer, men man bliver jo lidt et offer i det her, synes jeg...

Jamen jeg hader folk der er (ofre red.): ”det er heller ikke min skyld og hænger der på korset og nogen skal, og det er også synd og det er min chef og mine kollegaer og de burde alle sammen bare have hjulpet mig altså”, det bliver man bare så træt af...”.

Interviewperson 1 bliver bekymret for, om vores vurdering af hende er, at hun er et offer. Det vil være et fundamentalt brud på, hvordan hun opfatter sig selv, som et supermenneske. Direkte i forlængelse af dette ligger, at interviewperson 1 anser sig som skyldig i sin situation, ud fra devisen er man ikke offer, er man skyldig.

Som vi så det i teoriafsnittet ses skam både som en udløser og en effekt af stress. Vores analyse peger på, at lederens skam over at reagere med stresssymptomer i stedet for at overkomme og løse udfordringerne, primært i forhold til deres eget selvbillede men også i relation til andres blik på dem, giver dem skam.

Lederne skammer sig ikke kun over, at de reagerer med stress på udfordringer. De skammer sig også over, ikke at have været i stand til at håndtere sig selv, så deres stress ikke blev forværret. Og de skammer sig, når de oplever, at de på grund af stressen præsterer dårligere på jobbet.

Skammen er således i høj grad med til at vedligeholde og forværre stressen. Dernæst ser det ud til, at lederens skam afstedkommet af ”deres blik på sig selv” fylder mest, mens de er i deres stressudvikling på arbejdspladsen. Mens

deres fokus på "andres blik", fylder mere under og efter deres stresssygemelding. En af grundene til, at andres blik fylder mere efter deres sygemelding er, at de alle gør sig overvejelser over, hvordan de skal fortælle deres historie på en måde, så de fremstår som kompetente ledere og samtidigt ikke udstiller deres tidligere arbejdsplads.

### Skyld

Skyld er som redegjort for i teoriafsnittet ikke et eksistentielt grundvilkår, der er beskrevet i litteraturen om stress, men for alle 4 interviewpersoner har skyld en meget fremtrædende plads.

Interviewpersonerne beskriver en skyld, som Sløk referer til som et psykologisk perspektiv med selvbeprejdelse, anger og dårlig samvittighed knyttet til overjeget. Den skyld, lederne oplever, hænger tæt sammen med deres skam over ikke at have taget hånd om deres situation og handlet, så det ikke endte med en sygemelding.

Nedenstående citat fra Interviewperson 1 er et eksempel på, hvordan interviewpersonerne opfatter, at det er deres skyld, at de er blevet stresssygemeldte:

"Det er min egen skyld. Fuldstændig..... "Der kunne du bare have sagt nej. Bare gået". Jeg kunne bare have sat foden ned eller man kunne have gjort masser af ting set i bakspejlet. Men jeg kan også bare se, at jeg var helt, altså helt slidt ned, jeg kunne ikke se klart. Så det var bare en start på en dårlig udvikling".

På trods af, at hun kan beskrive en lang række belastende vilkår, der har ført til hendes stresssygemelding, er hendes konklusion, at det er hendes skyld, at det har ført så vidt, idet hun selv skulle have sagt fra og taget handling.

Skyld over for andre fylder også for interviewpersonerne. Det gælder både skyld overfor arbejdspladsen og skyld overfor familien, som de synes, de har svigtet. Som eksempel herpå fortæller interviewperson 3 om at have svigtet medarbejdere, fordi hun stoppede på arbejdspladsen og derved ikke længere kan skærme dem mod et svært pres oppefra.

Interviewperson 2 føler ikke skyld overfor medarbejderne, fordi hun stopper. Men hun føler sig skyldig, fordi hun ikke synes, hun var i stand til at være den dygtige leder, hun tidligere oplevede sig som. Denne skyld blander sig ind i, at hun i det hele taget føler, at hun har svigtet:

"Jeg har virkelig følt skyld overfor mine medarbejdere og jeg har følt skyld altså i forhold til, at jeg ikke syntes, at det var en god ledelse sidst... Skyld overfor mig selv og skyld overfor min familie og... Altså, ja, jeg har fandeme følt, at jeg svigtede mange".

Flere af dem nævner som interviewperson 2 deres familier og særligt deres børn. Nedenfor fortæller interviewperson 4 om dette:

”Skylden relaterer sig til mine børn, for de er jo i alt den her tid pludselig blevet voksne unge mennesker, og hvor var jeg? Jeg var på arbejde”.

I forhold til Sløks kategorisering af skyld, ser vi, at lederne primært føler skyld, fordi de ikke har taget ansvar for situationen i tide. Lederne giver ikke udtryk for, at de er blevet pålagt skyld hverken af medarbejdere eller deres chefer. Men idet vi hverken har interviewet medarbejdere eller ledernes chefer, ved vi ikke hvordan de vil anskue skyldsspørgsmålet. Sløk ser en tendens til, at vi har brug for at pålægge skyld, når der er eksistentielle dramaer på spil, og denne skyld påtager vores interviewpersoner sig selv.

Som det sås i det teoretiske afsnit, diskuteres det, i hvor høj grad menneskers private liv spiller ind, når de udvikler og siden sygemeldes med stress. Denne individualisering af stressudviklingen, som i høj grad er indlejret i det sociale, kan også medvirke til, at lederne opfatter det som deres skyld, at de ikke fik stoppet deres stressudvikling.

Samtidigt ser vi, at lederens placering i det hellige rum, skaber en forventning om, at de som ledere er frie til at handle, og det derfor er deres ”egen skyld”, hvis de ikke gør det.

Skyld er, som nævnt, ikke beskrevet i litteraturen om stress. Vi ser dog, at skyld har en fremtrædende plads hos vores interviewpersoner. Det er vores indtryk ud fra vores empiri, at skyld ligesom skam er en effekt af stress og ikke en udløser af stress, og at den er med til at forværre stress-forløbet, idet den medvirker til, at lederne føler sig utilstrækkelige og svage.

### Forbundethed/ensomhed

Vi redegjorde i det teoretiske afsnit for, at manglende forbundethed både kan være en udløser og en konsekvens af en stressudvikling.

Ledere føler sig ofte alene, fordi de ikke på samme måde som medarbejderne oplever at have kollegaer. Denne alenehed ses også hos de interviewede ledere. De kobler sig dog ikke på begrebet ensomhed, som flere af dem synes bliver for voldsomt, og et begreb der tilhører den private sfære.

Interviewperson 4 fortæller, hvordan en konstant udskiftning af hendes direktørkollegaer betød, at hun ikke kunne få den støtte, hun havde brug for som ny i et direktørjob.

”Så samtidig med, at der var kæmpemange krævende opgaver, så var der konstante udskiftning af kolleger, hvor du hele tiden var slået tilbage til 0.... Jeg er stadigvæk i mit første direktørjob. Jeg er stadig ved at finde ud af at, hvad fanden vil det her sige



at være direktør, men der har ikke været nogen til at være mentor mig i det, for de blev ved med at falde væk, der var ikke nogen”.

3 ud af de 4 interviewede ledere oplever ikke en forbundethed med de ledere, de er på niveau med. De fortæller om ledergrupper med en megen lille grad af tillid og med en stor forskel på ledelsessyn og værdisyn. Vi oplever ikke, at lederne har det som Goffman kalder backstage, altså et rum, hvor de er tilbagetrukket fra publikum, i ledernes tilfælde deres medarbejdere, og hvor de har mulighed for at være mere personlige.

Flere interviewpersoner fortæller også om at føle sig alene i forhold til værdier og ledelsesstil i organisationen, som fx Interviewperson 2 fortæller om det:

”Når du sådan i en periode, i hvert fald oplever, sådan lidt at være den eneste, der for alvor kæmper den kamp, så er det jo bare op ad bakke ikke?  
...Det kræver især at topledelsen tager det på sig ikke? Og det sad jeg ikke helt med oplevelsen af”.

Som beskrevet tidligere leder de ledere, vi har interviewet, ikke kun medarbejdere, de er også selv under ledelse af en chef. To refererer til en administrerende direktør og to er ledere et niveau længere nede i hierarkiet, men for dem alle 4 fylder deres chef i deres historiefortælling. For 3 ud af de 4 interviewede gælder, at de har en svær kommunikation med deres chef. Nedenfor giver interviewperson 1 og 3 eksempler på dette.

Interviewperson 1:

”Alle de der 4 måneder hvor han bare kørte den der ”det er mig der bestemmer” og ikke lyttede. ....det var hårdt mod hårdt, og jeg måtte virkelig holde fast på mine værdier”.

Interviewperson 3:

”Han var ikke en, man sådan kunne sparre med, så rigtig meget af ansvaret lå på mine skuldre, hvilket var ret kritisk. Jeg havde ikke rigtig nogen at sparre med. For når jeg gik op til ham, så var det med en løsning. Og der var jo ikke altid en løsning. Så nogle gange måtte jeg trække vejret dybt og tænke, ”nu træffer jeg en beslutning, og så håber jeg fandeme, at det bliver godt ik, for ellers så bryder helvede løs””.

Den dårlige kommunikation har ikke kun betydning for det daglige samarbejde. Den får også store konsekvenser for, om der bliver taget hånd, om lederens arbejdspress, når de italesætter det overfor deres chef. Det fortæller interviewperson 3 og 4 om:

Interviewperson 3:

”Jeg prøvede egentlig mange gange at sige ”prøv at hør her, det er for sindssygt. Altså, jeg kan ikke blive ved med at holde til det. ... Altså, vi er nødt til at gøre noget i forhold til mine opgaver, i forhold til nogle ting””.

#### Interviewperson 4:

”Okay siger jeg så, kan opgaven på nogen måde fordeles anderledes, for jeg har jo ikke 5 sekunder til strategisk tanke og det her det er for meget”. ”Hvor jeg havde tænkt mig, de skulle fordeles hen” og det her det er rimelig ordret....Så går der lidt tid og vi sidder i en anden sammenhæng ”hvad er sandsynligheden for, at vi kunne blive en direktør mere?” Ikke på vilkår. Kunne ikke komme på tale”.

Flere af de interviewede prøver også at få en samtale med deres chef om deres stresssymptomer, men de oplever ikke et positivt output af samtalen.

Interviewperson 1 fortæller, at hun oplever at hendes stresssymptomer bliver normaliseret og at hendes chef ser, at hendes stress udelukkende skyldes private årsager, og interviewperson 3 fortæller:

”Jeg var syg i 14 dage ... så kommer jeg tilbage og så vil jeg jo egentlig gerne fortælle hende, hvad der er på spil, hvad der er vigtigt for mig og hvordan vi kommer videre herfra. Og det hun så siger, det er, altså ordene fortaber sig, men essensen af det hun siger er, at hun synes at ”jeg skulle jo overveje om jeg kunne klare det”, det var det, hun sagde. Jeg sagde til hende, at jeg har brug for, at hun tager nogle opgaver fra og så sagde hun, ”det skulle jeg nok klare”. Og jeg sad med 70 timer om ugen og tænkte, er du sindssyg altså?”

For flere af interviewpersonerne gælder det også, at deres manglende tillid til chefen har betydning for, i hvor høj grad, de fortæller, hvordan de har det.

Interviewperson 3 fortæller også om, hvordan hun kommer til at føle sig forkert og mindre værdifuld fordi kommunikationen er svær.

”Den der følelse af heller ikke, at kunne sige det inde i det rum, apropos det med at sidde med det hele alene, det fik mig til at føle mig forkert på en eller anden måde. Jeg følte mig enormt forkert i den organisation. Som om det jeg havde at sige ikke var værdifuldt”.

For flere af interviewpersonerne er relationen til chefen en af de begivenheder, de fremhæver som særligt betydningsfulde for deres stressudvikling. Når vi ser på Sløks begreber om magt og omsorg, kan vi ikke spore, at interviewpersonerne har oplevet, at få omsorg fra deres chef. Og det er også tydeligt, at de oplever, at dialogerne uden omsorg har betydning for at deres relation til deres chef bliver endnu mere belastet. Et eksempel herpå er, interviewperson 3, hvor en dialog med chefen, om en medarbejder, som har klaget over hende, og hvor chefen, ikke er interesseret i at høre hendes perspektiv på sagen, fører direkte til en sygdomsmeddelelse.

Også interviewperson 4 fortæller, at hendes relation til sin chef er med til at skabe og forværre hendes stress:

”Og i den samtale (med CEO red.), der blev det pludselig synligt for mig, hvor meget det tæppe er trukket væk under mig. Hvor meget jeg ikke kan regne med min direktør og det er en vildt vigtig ting for mig. ....Jeg har taget så mange skældud på

vegne af min direktion og det gør jeg gerne, når jeg ved hvor jeg har dem. Men lige den samtale den aften, der gik det op for mig, "hold nu kæft jeg har ikke det fundament".

Ud fra vores interview ser vi, at lederne føler sig alene, alene med udfordrende opgaver og alene med et stort opgavepres og når de forsøger at få støtte af deres chef, lykkes det ikke. De føler sig af forskellige grunde, heller ikke forbundet til deres lederkollegaer.

På den ene side ser vi ikke, at den manglende forbundethed og ensomhed skaber stress i sig selv. Lederne ved godt, at det er et vilkår for ledere at være mere alene end medarbejdere. Flere af vores interviewpersoner konstaterer også, at deres manglende forbundethed med deres lederkollegaer er et vilkår i ledelse.

På den anden har den manglende forbundethed store konsekvenser for dem.

Vi ser, at når lederne bliver belastet og oplever at stå i konflikter eller i krævende opgaver, så har det betydning for deres stressudvikling at de oplever, at de er alene.

Vi ser også, at de interviewede ledere, på baggrund af den manglende forbundethed, ikke har et "backstage", hvor de kan være personlige og hvor de oplever at de kan få støtte.

Det manglende backstage betyder, at lederne ikke oplever at få det Steen Pedersen, definerer som anerkendelse, hvilket blandt andet betyder, at de bliver set i deres bestræbelser på at løse opgaverne. De oplever desuden, at de har svært ved at løse deres opgave tilfredsstillende, fordi de ikke får den konkrete støtte, de har brug for.

Når lederne oplever stresssymptomer, som de enten ikke vil dele eller ikke oplever, der bliver taget hensyn til, medfører dette en øget alenehed, der medvirker til en øget stressudvikling.

Når den manglende forbundethed handler om, at vores interviewpersoner har et svært/konfliktfyldt forhold til deres chef, ser vi at det får stor betydning for deres stressudvikling. Denne relation er for to af lederne den udløsende begivenhed for deres sygemelding.

Den manglende forbundethed til cheferne ser de interviewede ledere som fakticitet og vi ser, at nogen af deres oplevelser vil kunne karakteriseres som "eksistentialt ondskab".

### Meningsløshed

Som beskrevet i teoriafsnittet omtales meningsløshed som et centralt begreb, når det handler om særlige eksistentielle grundvilkår, som har betydning for,

at ledere sygemeldes med stress. I vores teoretiske afsnit behandlede vi meningsløshed og inderlighed sammen, og det vil vi også gøre i den følgende analyse.

Vores teori peger på, at store krav til mening på arbejdet og store reaktioner på meningstab, kan føre til stress. Vi spurgte derfor vores interviewpersoner om, hvad de brændte for og hvordan de fandt mening i deres arbejdsliv. Det var tydeligt, at alle 4 interviewpersoner var meget dedikerede til deres jobs og 2 af dem fortæller. Interviewperson 1 fortæller:

”Jeg har været sådan en irriterende type, man kan se, når jeg har været på ferie, har min datter taget sådan nogle videoer på flyet af mor sidder altid med computeren, og alle de andre sidder og ser Die Hard på de der små skærme. Jeg har været meget sådan, jeg har arbejdet meget altid”.

Interviewperson 2 fortæller:

”Det var virkelig min mission. Jeg stod op for det og jeg gik i seng med det altså øh... Jeg følte ekstremt stærkt for det altså, det var min passion”.

Interviewperson 4 har en lidt anden vinkel på mening, da hun er stærkt optaget af kvaliteten af det output, hun skal levere:

”Jeg har måske svært ved at levere Skoda, jeg vil helst levere limousiner”.

Interviewperson 1 har været så dedikeret til sit arbejde, at det har været en del af hendes identitet, at hun altid arbejdede - også når resten af familien slappede af og interviewperson 3 benytter ord som passion og mission, som vidner om et meget stærkt og også følelsesmæssigt engagement.

Interviewperson 1 beskriver i nedenstående citat, hvad der sker, da hun ikke længere kan se meningen med arbejdet:

”Så jeg glædede mig ikke til, at jeg skulle på arbejde. Jeg har altid sagt, man skal sætte sig ind i bilen og så skal man glæde sig til at komme på arbejde, og det havde jeg bare ikke gjort i lang tid. Jeg synes, jeg var kommet for langt væk fra det, der fik mig til at stå op om morgenen, som var, at vi skulle gøre en forskel for nogle kirurger eller nogle patienter”.

Vores interviewpersoner taler om behovet for purpose som meget stærkt og de går ikke på arbejde for at tjene penge og holde fri bagefter, men arbejdet skal give mening i sig selv. Det er et billede, som vi ser hos alle interviewdeltagerne, selvom det er meget forskelligt, hvad der for den enkelte af vores ledere giver mening, og hvad der fører til meningsløshed.

Flere af interviewpersonerne peger på, at det, der gør, at de oplever meningsløshed i forbindelse med deres job er, at de oplever at blive udfordret på deres værdier. Et eksempel herpå er interviewperson 2, som fortæller hvordan hun oplevede værdimæssigt at være alt for langt væk fra hendes chefkollegaer og hvordan forgæves forsøg på at skabe et fælles værdisæt førte til meningsløshed:

"Det blev meningsløst, fordi jeg synes egentlig, at det, der var vigtigt for mig også at bringe ind i den ledergruppe, jeg var i, både værdier og måder man skulle gøre tingene på og måder man skulle behandle medarbejderne på og sådan noget. Det blev meningsløst, fordi jeg blev ved med at prøve, men det gav ikke nogen resonans. Det blev bare opfattet som irriterende eller, "nu skal vi jo bare gøre det, det er jo det her vi skal, det er jo det her der er i vejen". Og det her andet det var bare irriterende, og så blev det meningsløst. Så havde min stemme jo ikke nogen værdi. Så var det jo meningsløst overhovedet at sige noget, og hvorfor skulle jeg så bidrage".

Interviewperson 2 fortæller også om, hvordan meningen med hendes arbejde forsvinder, fordi hun ikke længere kan være den leder, hun ønsker at være:

"Stille sidder jeg med et billede af, at jeg bliver en dårligere og dårligere leder. Fordi jeg ender med at være en leder, der dikterer, der sidder og giver mere direktiver end jeg sidder og er en faglig sparringspartner. En leder der kontrollerer, der laver rigtig mange ledelsesmæssige dispositioner, som er totalt i konflikt med den leder og det menneske i øvrigt, det menneskesyn, jeg har. Så det er jo det slider på mig".

I teori afsnittet beskrev vi, hvordan meningsløsheden ifølge vores litteratur kan opleves som en verden, der smuldrer og bliver uhåndterlig og ligegyldig. Det er præcis det, der bliver udtrykt i citaterne ovenfor, og som vi også beskriver konsekvenserne af under begrebet skam.

I vores protreptiske gruppeinterview opstod en samtale blandt interviewpersonerne om, hvad det betyder for lederen, at de må gå på kompromis med deres værdier og holdninger. De fandt i fællesskab frem til metaforen "at have masken på" som en faktor, der fører til meningsløshed. Interviewperson 3 udtrykte det på følgende måde:

"Noget af det, der var rigtig svært, og som også var stressfremkaldende for mig var, at jeg hele tiden skulle gå på kompromiser med mine værdier, altså at jeg hele tiden havde masken på. Og det var - hvis vi går tilbage til den metafor - altså det jeg synes var enormt stressende det her med, man hele tiden skulle stå på mål for nogen.... også nogle menneskelige ting, som jeg havde det svært med. Og det er ikke fordi at jeg ikke godt ved, at man skal fyre folk og man skal gøre de her ting, det er jo en opgave. Men det er mere det her med, at man bliver tvunget til også at gøre nogle

ting som jeg også ift. mennesker og værdier og den måde man udøver sin ledelse på havde det dårligt med. Jeg kan godt mærke her efterfølgende, at det har været noget af det, som har været stressfremkaldende”.

Som beskrevet i teorien ser Sløk en nødvendighed i, at ledere for at skabe den rette distance til deres arbejde, skal skabe en persona, der balancerer det private og det professionelle. En persona kan ses som den maske leder 3 beskriver i ovenstående. Men vi ser her, hvor svær en opgave det kan være at have den rette balance imellem de værdier, lederen står for privat og den opgave lederen skal udføre.

I det teoretiske afsnit redegjorde vi for begrebet inderlighed, der betyder, at vi i dag i højere grad har følelserne med på arbejde, og at vores reaktioner på udfordringer risikerer at blive følelsesprægede. Interviewperson 2 fortæller nedenfor om behovet for en teflonkappe, som vi ser som et andet udtryk for behovet for en maske:

”Hvis man sådan skal være mere faktuel eller prøve at være lidt mere nøgtern i det, og det er min udfordring, og det har det altid været, det der med at holde fokus på bolden og fjerne, altså at holde fokus på sagen og tage det væk fra personen. Altså fordi jeg tager jo så meget af det her på mine skuldre og tager det ind. Hvor rigtig mange andre -specielt når man er på det niveau, for det er man nødt til, kan tage en eller anden teflonkappe på og sige ”hertil og ikke længere, og det her har ikke noget med mig at gøre””.

Vi spurgte også interviewpersonerne om mening havde ændret sig efter deres stresssygemelding. Her svarede alle 4, at det havde det. De havde alle et ønske om, at arbejdet både i timer og mentalt fremover skulle fylde mindre. Det betød, at de alle havde skabt eller var i gang med at skabe forandringer for sig selv, en skulle på rygsækrejse med sin datter, en var gået selvstændig og en havde skiftet direktørjobbet ud med et sekretariatsleder stilling i en lille organisation.

For vores interviewpersoner er ønsket og målet om, at arbejdet skal give mening fremtrædende. De er passionerede omkring deres jobs, og det giver sig udslag i, hvordan de opfatter sig selv ”jeg arbejder altid”, og i det engagement, de lægger i deres arbejde.

Flere af vores interviewpersoner taler om behovet for purpose som meget stærkt. Meningsløsheden vokser i takt med at stressen eskaleres og i sammenbruddet kan lederen ikke mere mærke meningen med arbejdet. Som beskrevet under fakticitet kan det opleves som døden, når arbejdet har haft en så stor betydning og så pludseligt opleves som meningsløst. Hvis arbejdet var meningen med livet, hvad skal så give mening, når arbejdet ikke længere gør.

På den baggrund mener vi, at vores empiri har bekræftet vores teoretiske udredning om, at meningsløshed er et centralt begreb, når det handler om særlige eksistentielle grundvilkår, som har betydning for, at ledere sygemeldes med stress. Meningsløshed skaber stress, og stress medfører meningsløshed, og temaet er så betydningsfuldt for de interviewede ledere, at det for dem alle betyder, at de enten har skabt eller er i gang med at skabe en ny slags mening i deres arbejdsliv/liv.

Vi ser, at kravet om inderlighed i arbejdet har betydning for, at lederne rammes så hårdt af stressen. Som vi anførte i teori afsnittet, giver megen ledelsesteori en forventning om autencitet i arbejdet, og at lederen med sin person skal lede/føre medarbejderne. Det fokus på lederen som person kombineret med det sammenbrud, som lederne oplever i forbindelse med deres stressudvikling betyder, at de kommer til at opleve, at de fejler som mennesker, og at de fra at have været et supermenneske ophøjet i det Grint betegner som det hellige rum bliver et svagt menneske, der personligt ikke har levet op til deres egne og andre forventninger. Den personificering/privatisering af problemerne sætter skub i deres stressudvikling.

Når lederne fortæller deres historie om stress, ser vi ikke, at de har det Sløk betegner som en persona, der kan balancere det private og det professionelle, og som sikrer en afstand til arbejdet. Denne manglende persona kan både ses som et resultat af kravet om inderlighed i arbejdet og som en konsekvens af stressudviklingen.

Vi mener dog at kunne udlede, at den inderlighed hvormed de interviewede ledere varetager deres arbejde med, betyder at de, når de rammes af belastende vilkår, i høj grad rammes på deres selvopfattelse, og dette giver næring til stressudvikling. Så kravet om inderlighed og den manglende brug af en (afbalanceret) persona ser vi skaber stress, når lederne bliver belastet.

### Krop

I teori afsnittet udledte vi, at kroppen er en afgørende del af os og er med til at forme vores opfattelse af os selv og vores muligheder. Det blev ligeledes udledt, at stress altid viser sig i form af kropslige symptomer.

De fysiske symptomer og omkostningerne herved for den enkelte er ikke omdrejningspunktet for denne afhandling. Alligevel fylder vores interviewpersoners kropslige tilstand under deres stressforløb en del gennem hele vores empiriske materiale. Vores interviewpersoner har alle oplevet, at kroppen har givet signaler om, at noget var galt.

Interviewperson 1 beskriver det på følgende måde:

"På det tidspunkt sover jeg virkelig dårligt, jeg vågner mellem kl. 3 og 4 hver eneste nat og der kører bare checklister og alt muligt i mit hoved. Jeg glemmer ting og snapper ad mine børn derhjemme. Jeg har virkelig kort lunte, og man skal bare sige buh til mig, så begynder jeg at tude, jeg tror altså, at der er et eller andet galt. Men de (chefkolleger og HR red.) "siger nej, men du er slet ikke typen der går ned med stress"".

Interviewperson 2 beskriver hendes fysiske symptomer således:

"Jeg kan ikke sove, har hjertebanken, hovedpine, ekstrem hovedpine, altså, det havde jeg de sidste to år (på arbejdspladsen red.)... og forhøjet blodtryk".

Interviewperson 2 beskriver også ret voldsomme akutte fysiske symptomer på stress en dag på følgende måde:

"Altså lige da jeg har talt med hende, der går jeg simpelthen ud på toilettet og tårerne vælter ud af mig. Jeg kaster op, altså jeg får simpelthen sådan en fysisk reaktion, at jeg kaster op over det. Så går jeg ind ved mit skrivebord igen....

Herefter tager jeg hjem, og jeg kaster op i bilen og kommer hjem, når lige ind ad døren, kaster op igen. Og så får jeg den der hjertebanken, det starter der i telefonopkaldet og det bliver ved. Normalt når jeg har, det der føles som det lægen vil betegne som sådan noget hjertehyperkardi, altså hvor hjertet bare slår flere slag end (normalt red.)..... Normalt... når jeg har haft de anfald - det har jeg haft over tid - og er, altså ved godt hvad der sker, jeg skal bare have ro på og ned og ligge og så går der 10 minutter et kvarter og så er jeg bare megatræt bagefter. Men her der bliver det bare ved, og det bliver ved i to timer, og så begynder jeg jo at blive bange altså....Når jeg tænker tilbage, så er det der, jeg starter udredningen på hospital".

Både interviewperson 1 og 2 er i forløbet op til de blev sygemeldt med stress under udredning for problemer med hjertet på hospital, hvor de bliver fast monitoreret i en periode. Også de øvrige interviewpersoner fortæller om kraftige fysiske reaktioner, interviewperson 3 på denne måde:

"Jeg sov jo nærmest ikke i alle de der år. Ikke meget mere end meget få timer hver nat... og jeg havde alle fysiske symptomer, man kunne have på stress... Jeg havde jo ikke mere mental kapacitet, så jeg trak mig jo også fra alt. Altså i det sociale kan man sige... Jeg ignorerede fuldstændig alle fysiske tegn der var, fordi jeg bare var fokuseret på hvordan vi kom videre. Det her med egentlig at lytte til mig selv (gjorde jeg ikke red.). Jeg koblede fuldstændig det her (kroppen red.) fra, der var jo ingen connection".



Hun fortæller, at hun i dag, hvor hun er på den anden side af stress, ser kroppen som en slags "temperaturmåler for stress", men at hun ikke var i stand til at se det, da hun var stresset.

Som det også fremgår af afsnittet om meningsløshed, oplever vores interviewpersoner det som en "stressende faktor", hvis de bliver udfordret på deres værdier. De peger på en særlig udfordring heri som leder, hvor man ofte optræder i rollen som "oversætter" mellem den øverste ledelse (CEO eller bestyrelse) og medarbejdere. Samme forhold finder vi i relation til det "kropslige", hvor flere af interviewpersonerne omtaler dem selv som "skjold", eller "si" mellem dem selv og deres ledelse. Vi synes, det er et interessant billedsprog – det er ment metaforisk, men konsekvenserne og følelsen af, at være en si/skjold er meget konkret og kropslig. Der er ikke ret langt fra at være et metaforisk skjold overfor sine medarbejdere til at være rent faktisk dét – de slag, man tager som skjold er i hvert fald ikke en metafor, men konkrete og kropsliggjorte i de fysiske symptomer på stress – hjertebanken, søvnløshed, angst etc. - Det vidner om nogle ret fundamentale organisatoriske problemer, at ledere føler, at de skal beskytte deres medarbejdere imod den øverste ledelse. På den måde finder vi kobling mellem det metaforiske og det kropslige, 'embodiment', interessant.

Som det ses af ovenstående, beretter samtlige interviewpersoner om søvnproblemer, manglende evne til at koncentrere sig samt grådlabilitet. For flere af interviewpersonerne er det endvidere fysiske reaktioner, som har stået på i årevis, uden at de for alvor har kædet det sammen med alvorligt stress. Deres egne forklaringen herpå er, at det bliver anset som normalt at have sådanne stress symptomer som leder. Det anses som en del af lederjobbet, at have stresssymptomer og nogen af de symptomer er at finde under "ophedet" på stresstrappen, som ligger imellem trivsel og udbrændt og derfor må anses som et risikabelt sted at befinde sig.

Kroppen har en særlig plads for de interviewede. Interviewpersonerne beskriver sig selv som mennesker, der er drevet af deres hoved og med en svag kontakt med deres krop. I deres udvikling af stress sker en modsatrettet bevægelse, hvor kroppen får flere og flere symptomer på stress, og de interviewede ledere i højere og højere grad "lukker ned" for kroppen, hvorefter de til sidst, som en af vores interviewpersoner fortæller, "går ned med et brag".

Som beskrevet tidligere, er ledere sat i et helligt rum, hvor de er for ophøjede til at kunne få stresssymptomer, og i det lys kan vi forstå, hvordan de kan overhøre deres kropslige symptomer

På den ene side accepteres stresssymptomer som en normal del af det at være leder og på den anden side anses det ikke som muligt at få alvorlige symptomer, fordi lederne er placeret i et helligt rum.

Det får os til at reflektere over, hvor på stresstrappen, det anses for at være normalt og acceptabelt at være som leder.

Som vi så det i teorien anses kroppen som et privat anliggende, og kropslige symptomer kan anses som hørende til privatlivet. Det gør det endnu vanskeligere at håndtere i en arbejdssammenhæng, og kan være en barriere i forhold til at få den rette støtte. Det ser vi nærmere på i analyse 2.

### 4.3 Diskussion og delkonklusion analyse 1

Stress er som beskrevet i det teoretiske afsnit en belastningsreaktion. Ledelse er i høj grad er at håndtere faktiske vilkår, der kan være belastende.

I denne afhandling har vi fokus på ledere, der har haft stress i en sådan grad, at de er blevet sygemeldte.

Vi har i denne analyse undersøgt, om der er eksistentielle grundvilkår, der har særlig betydning for at dette sker. Når vi tager begreberne et ad gangen, ser vi ikke, at et enkelt grundvilkår alene fører til den alvorlige sygemelding.

Begrebet fakticitet er det, lederne kommer mest ind på, når de fortæller om begivenheder, der har haft betydning for deres stressudvikling. I den gængse definition af stress, vil fakticiteten være at regne som det, der i stressteorien kaldes objektive kriterier. Fakticiteten vil uden tvivl kunne være så belastende, at de overstiger lederens ressourcer og lederen derfor udvikler stresssymptomer. Men vi ser det bliver mere komplekst og at der er flere ting på spil, når vi ser på den stress, der fører til sygemelding.

Vi mener på baggrund af vores analyse at kunne uddrage, at det hos vores interviewpersoner er kombinationen af forskellige eksistentielle grundvilkår der har betydning for, at lederne sygemeldes med stress. Det kan sammendrages på følgende måde:

Belastende vilkår (fakticitet), kombineret med manglende opbakning (forbundethed), manglende mening kombineret med stor inderlighed i arbejdet er udslagsgivende for, at ledere udvikler alvorlig stress. Skam og skyld ses primært som effekter af stress, og særligt skammen har afgørende betydning for, at stressen eskalerer, så det ender med en sygemelding.

Svaret er dog ikke så ligetil, som man først kunne antage. Årsager og effekter snor sig imellem hinanden, og det kan være svært at se, hvad der er årsag og hvad der er effekt. Samtidigt ser vi forklaringer og sammenhænge, der i nogen grad er i modstrid med hinanden. Nedenfor vil vi udfolde dette nærmere.

Vores interviewpersoner oplever sig i meget høj grad som bundet af de faktiske vilkår. Som tidligere beskrevet, kan vilkår opleves som mere bundne, når de opleves indefra, end når de opleves udefra. Dette gør sig gældende for det eksistentielle grundvilkår forbundethed/ensomhed, hvor vi har beskrevet lederne relationer. Disse relationer anser lederne langt hen ad vejen som et bundet vilkår.

Fra vores perspektiv bevæger relationer sig imellem det Kirkegaard kalder frihed og nødvendighed, hvilket vil sige, at en del er bundet og en del har lederne indflydelse på. Men lederne oplever deres oplevelser med deres chefer som fakticitet, og de kan som tidligere beskrevet kategoriseres som eksistentialerne ondskab og kærlighed.

Det er bemærkelsesværdigt, at lederne ikke føler, at de har frihed i deres relationer og at den manglende forbundethed derfor er udenfor deres indflydelse at forandre.

Forbundethed inkluderer også muligheden for at have det som Goffman definerer som et backstage, hvor lederne kan være mere personlige. I analysen ser vi, at vores ledere ikke har et backstage. De har frontstage og off-stage. Et backstage rum kunne være lederkollegaer, men lederne oplever ikke, at de er backstage sammen med deres kollegaer, og det er slående, at de også anser dette som et vilkår/en fakticitet.

Vi ser i analysen, at lederne skifter imellem at føle sig som ofre for faktiske vilkår, ikke at ville opfattes som ofre og samtidigt påtage sig den fulde skyld for udviklingen af forløbet. Nedenfor vil vi se nærmere på, hvordan kan vi forstå det.

Alle vores ledes identitet er bundet op på, at de er mennesker, der kan lidt mere end andre. Flere af dem betegner sig med et smil på læben som supermennesker. Det gælder for nogle af dem både privat og i arbejdssammenhænge. Det ligger i tråd med det, vi i teorien så som det hellige rum. Billedet af supermennesket, kan ses som en direkte udløber af at blive sat i en hellig position.

Det ligger implicit i det hellige rum, at lederen er fri til at handle kompetent og relevant. Og hvis lederen bliver givet svære vilkår, så finder vedkommende en måde, hvorpå det kan håndteres på en kompetent og relevant måde.

Vi oplever, at lederen har to blik på sig selv. Med det ene blik ser de på begivenheder der har ført til deres stresssygemelding, og hvor de har følt sig bundet af fakticitet. Her føler de sig som ofre (selvom de aldrig ville udtrykke det med de ord). Med det andet blik ser de sig selv udefra og kan se, at de i kraft af dem, de er, og den position de har burde kunne agere mere frit, hvilket gør, at de føler sig skyldige.

Hvordan taler meningsløshed/inderlighed ind i stressudviklingen? Som vi har redegjort for, ser vi, at inderligheden i arbejdet fører til, at lederne mangler den maske/den persona, der kan skærme dem fra at blive ramt på deres selvværd, hvilket betyder, at de opfatter sig selv som svage, når de oplever at "fejle" i lederrollen.

Samtidigt beskriver de det som et problem, når de med deres maske på, skal stå på mål for værdier og handlinger, som ligger for langt væk fra det, de selv tror på.

Vi lægger mærke til, at lederne må balance imellem at være tro mod deres egne værdier, og bruge det fra deres private jeg, som er relevant i deres lederrolle. Samtidigt skal de tage en maske på, der bevirker, at de kan have en distance til arbejdet, så de ikke bliver ramt i deres private jeg, når de ikke synes de lykkes.

Skammen og skylden sætter skub i stresssymptomerne, og skammen og skyldens særlige rolle skal forstås i sammenhæng med ledernes placering i det hellige rum. Mens Sløk fandt, at lederne ikke ville påtage sig skyld idet skyld anses som et begreb, der hører til privatsfæren, finder vi, at vores interviewede ledere er meget villige til selv at påtage sig skylden. Dette kan skyldes, at lederne anser deres stress som et privatproblem og deraf påtager sig skylden.

Vi ser i vores analyse, at lederne beskriver deres skam primært som et blik på dem selv, mens de er i stressudviklingen, og at det først er, når de er sygemeldte eller på den anden side af sygemeldingen, at de ser på sig selv med andres øjne. Her rammes de af, at de skal have en historiefortælling om deres stressforløb, hvor de troværdigt fremstår kompetente til at varetage en ny lederstilling.

Vi lægger særligt mærke til ledernes fortælling om at miste sin stemme og ser dette billede som det ultimative tegn på, at de oplever at miste deres værdi.

Det eksistentielle vilkår krop, ser vi har en stor betydning for ledernes stressudvikling, idet de alle har alvorlige kropslige symptomer. Vores interviewpersoner beskriver hvordan de ingen kontakt har til deres krop, og ikke mærker hvor alvorlige stresssymptomer de har, før kroppen, til sidst overtager magten fra dem og gør, at de rent fysisk oplever, at de ikke kan handle.

Vores interviewpersoner krop er også i spil, når de taler om at "tage en maske på", idet masken beskytter ansigtet, en del af kroppen. Lederne beskriver også, hvordan de oplever at de kropsligt skærmer deres medarbejderne mod dårlig ledelse oppefra, og vi ser dette som endnu en grund til at stress sætter sig som kropslige symptomer.

Vi mener dog at kunne udlede, at kroppen ikke er af afgørende betydning for, at vores interviewede ledere udvikler stress der fører til en sygemelding. Til gengæld kunne kroppen have været den temperaturmåler på deres trivsel og effektivitet, lederne kunne have brugt til at blive opmærksom på, at de burde "gøre noget" ved deres arbejdssituation.

Med denne viden vil vi gå videre til analyse to hvor vi vil se på "hvad nogen kunne have gjort", så lederne ikke var blevet sygemeldte med stress.

## 5. Analyse 2. Kunne "nogen" have gjort "noget" for at forhindre, at lederne blev sygemeldt med stress?

I dette afsnit vil vi belyse anden del af vores problemformulering der lyder: Om, "nogen" kunne have gjort "noget" for at forhindre, at lederne blev sygemeldt med stress?

Vi er her interesserede i at undersøge, hvem "nogen" kunne være, hvilket kan være såvel lederen selv som "nogen" i lederens omgivelser. Og vi er interesseret i at undersøge, hvad "noget" kunne være, altså hvilken slags handling, der har været eller kunne have været foretaget. Vi vil herunder undersøge, hvilke barrierer der er - både hos lederne selv og hos omgivelserne for, at der bliver "gjort noget" før lederne går ned med stress.

I nedenstående vil vi først se på, om lederne selv kunne have gjort noget, og derefter på, hvad andre kunne have gjort, og under begge perspektiver inddrager vi, hvilke barrierer, der hos vores interviewpersoner har været for at handle. Herefter ser vi på, hvordan lederen oplever forskellen på håndteringen af stress i forhold til om man er henholdsvis medarbejder eller leder. Vi inddrager igennem hele analysen vores viden fra analyse 1.

### 5.1 Lederens egne muligheder for at gøre "noget"

Først vil vi se på, om "nogen" kunne have været lederen selv, der kunne have forebygget, at de blev sygemeldt med stress.

Vi bad under de individuelle interviews lederne om at beskrive, hvordan de oplevede forløbet op til, de blev sygemeldt med stress. Alle beretter her om ret dramatiske forløb, hvor de - når de forholder sig til det retrospektivt - beskriver, at alle "alarmklokker burde have ringet".

Set i bagklogskabens klare lys fortæller interviewperson 3 om, hvordan hun i dag ser på det forhold, at det var umuligt for hende selv at stoppe op og "gøre noget":

"Alle siger: "hvorforsiger du ikke selv stop og melder dig syg", men jeg kunne ikke. Altså det var simpelthen fysisk umuligt af en eller anden årsag, som jeg ikke kan forklare... Hun sagde (coach red.) "Det går jo ikke, det er nødt til at stoppe", og så sagde jeg bare til hende "jeg ved ikke hvad jeg skal gøre, jeg kan ikke". ... Altså når jeg selv fortæller min historie eller tænker tilbage på den, så har det jo også været fuldstændig crazy. Altså hvorfor har man ikke selv stoppet det ik? Og det er bare, det er bare enormt svært, det må jeg bare konstatere".

Vi ser her et eksempel på det, vi konstaterede i analyse 1, at lederne oplever at den krop de tidligere har været i stand til at ignorere mere og mere sætter

sig igennem og ikke lader sig ignorere, og at den til sidst helt fysisk hindrer dem i at kunne handle.

Ledernes udsagn om deres oplevelse af ikke at kunne handle, matcher de beskrivelser vi i teori afsnittet fremdrog af, hvad der kendetegner mennesker der – ifølge stresstrappen - defineres som i den nedsmeltede og udbrændte fase, hvor man har mistet fornemmelsen af sig selv og ikke er i stand til handle.

Men er der noget særligt på spil for lederne, fordi de er ledere, og kunne de have handlet, før deres stress udviklede sig til at være så alvorlig? I vores interviews spørger vi lederne, om det er anderledes at være leder med stress end medarbejder med stress. Interviewperson 1 udtrykker det på denne måde:

”Det er sværere som leder, synes jeg fordi man ligesom er eksemplet. Man skal ligesom vise det gode eksempel. Man skal ligesom vise, at man har styr på sine arbejdsopgaver, man kan godt sige nej og man kan godt have et fornuftigt life/worklife balance og man er jo ligesom en rollemodel”.

Interviewperson 2 fortæller, hvordan hun som direktør stiller høje krav til sig selv og selv om hun mærkede tydelige tegn på stress ikke handlede på det og f.eks. søgte hjælp:

”Det er mit udgangspunkt, altså jeg er ansat som direktør helt ærligt, nu må jeg lige tage mig sammen altså, sværere kan det da heller ikke være. Så jeg tror, det handler om sådan noget misforstået sejhed..... Og så var det jo også ærekærlighed, det tror jeg ikke, jeg kan frasisige mig”.

Som vi så i analyse 1 er der en modsætning imellem ledernes identitet og deres rolle som placeret i et helligt rum, og deres oplevelse, af ”at være svage”. Når lederen oplever ikke at kunne lede sig selv, kan det skabe usikkerhed om lederens mulighed for/kompetence til at agere som leder. Dette ser vi også i analyse 1, hvor flere af lederne sætter spørgsmålstejn ved om de er kompetente til at varetage deres job som ledere. Herved bliver der stillet spørgsmål tegn ved lederens eksistensgrundlag både som menneske og med mulige økonomiske konsekvenser.

Den manglende erkendelse kan også hænge sammen med, at flere af lederne beskriver, hvordan de ikke fortæller nogen om, hvordan de har det, interviewperson 4 fortæller om effekten af det:

”Jeg tror, det har jo betydet, at jeg har været længere tid om at fatte, hvad jeg stod i, altså ikke at have det der spejl fra omverdenen”.

Lederne har svært ved at erkende, hvilken situation de er i, og fordi de ikke deler, hvordan de har det, får de ikke en spejling af deres virkelighedsopfattelse (Steen, Pedersen 2018).

Vi ser også at lederens position i organisationen som leder giver en særlig synlighed, der betyder, at det, som lederen kan opleve som noget meget privat, bliver offentligt i hele organisationen.

Lederne er, som vi ud fra vores empiri har belyst det, ikke i stand til at handle, når de er allermost ramt af stress. Et andet aspekt af, om lederne selv kunne have gjort "noget", er om de på et tidligere tidspunkt kunne have handlet i forhold til det, vi betegner som fakticitet, altså faktiske forhold som arbejds mængde og konflikter på arbejdspladsen, som skaber stress.

Vi beskriver i analyse 1, at flere af lederne forsøger at få ændret deres betingelser ved at tage dialoger med deres chefer, men at de ikke oplever at blive mødt relevant, og at det ikke skaber ændringer i deres vilkår.

Interviewperson 1 beskriver det på følgende måde:

"Det skete jo ikke overhovedet. Jeg tog selv et møde med chefen og havde en liste af opgaver jeg syntes der skulle væk, og hvad der var nye opgaver og ikke nye opgaver. Og vi sad og diskuterede om jeg skulle udrulle nye roller og ansvar i projektorganisationen. Og jeg sagde at "det er en ny opgave" og han sagde "nej, det er ikke en nye opgave, vi har jo snakket om det før så helt ny er den jo ikke".

Interviewperson 4 fortæller, at hun var to år om at erkende, at hun havde brug for hjælp til at prioritere sine opgaver, og hvordan hendes reaktion var, da chefen ikke imødekommer det:

"Så bliver jeg stum. Så lukker jeg jo bare munden og tænker. .. "Nå men jeg må også bare (red. tage mg sammen), jeg er ikke stærk nok, jeg må bare klemme ballerne sammen"... Det var da totalt grænseoverskridende altså at skulle erkende at være på vej i erkendelsen af, at der er for meget, det er ikke fedt.... Det havde taget det meste af 2 år at komme dertil".

Det er uden for vores ramme at vurdere, om de interviewede ledere kunne have gjort mere eller skulle have grebet samtalerne an på en anden måde. Når vi ser på teorien om stress, kan vi have en antagelse om, at jo mere stressede lederne bliver, jo mere kognitivt og følelsesmæssigt udfordrede de bliver, jo sværere bliver for dem at præsentere deres behov for støtte til opgaverne på en relevant måde for deres chefer.

På chefsiden kan man reflektere over, hvordan ledernes chefers egne forventninger til sig selv kan smitte af på deres forventninger til lederne. Og hvordan det, at det kan opfattes som en normal del af lederjobbet at have stresssymptomer, som vi redegjorde for i analyse 1, kan betyde, at de ikke tager ledernes ønske om støtte alvorligt.

Med de betingelser, som lederne beskriver, de arbejder under, og med den manglende imødekommelse fra deres chefer, når de forsøger at ændre på



disse, kan man spørge sig selv, hvorfor lederne ikke, før de bliver ramt af stress, finder sig et andet arbejde?

Interviewperson 3 fortæller, at hun allerede efter 14 dage i jobbet var klar over, at noget var galt, men alligevel ikke stoppede op:

"Der var engang én der spurgte mig 'hvornår opdagede du første gang, at det her var en sindssyg, eller en arbejdsplads, hvor der var nogle af dine værdier der kom på spil?' Og så kan jeg bare huske, så tænkte jeg det skete fandeme allerede efter sådan 14 dage eller sådan noget".

Det kan være svært at forstå også for vores interviewpersoner, hvorfor de ikke siger op på baggrund af de vilkår, de oplever, de ikke kan ændre, inden det udvikler sig til stress. Vi antager, at ledernes oplevelse – som vi så i analyse 1 - af at være supermennesker kan spille ind, ligesom det kan føles som et nederlag at sige sit job op på grund af betingelserne (i lederens selvbillede "fordi de ikke kunne klare mosten").

Vi har ovenfor redegjort for, at lederne har svært ved at erkende, at de har stresssymptomer, og dette bliver en barriere for, at de kan hjælpe sig selv.

Vores empiri viser også, at det for alle vores interviewpersoner har været umuligt for dem selv at foretage sig noget, når stressen har fået så godt fat i dem, at de er i den nedsmeltede og udbrændte fase. Dette er i overensstemmelse med stressteoriens beskrivelser af, hvilke konsekvenser stress har og bekræftes af vores ledere, som fortæller, hvordan de mistede evnen til at tænke rationelt og ikke kunne tales til fornuft.

Når lederne er blevet så ramt af deres stress, handler det altså ikke længere om at forebygge, at de sygemeldes, men at de i stedet skal hjælpes til at blive sygemeldt.

## 5.2. Andres muligheder for at "gøre noget"

For alle interviewpersoner gælder, at en anden end dem selv ender med at være udslagsgivende for, at de til sidst trækker stikket. De peger alle på en nøgleperson, som har fået dem til at stoppe op, en "sindssyg god kollega", "en coach" eller deres ægtefælle og for én af interviewpersonernes vedkommende hendes CEO. For interviewperson 1's vedkommende bliver det således hendes ægtefælle, som bliver udslagsgivende for at hun stopper op:

"Han (min mand red.) var bare sådan "SLUT", og det var jo godt nok, at han sagde det for hvis ikke han havde trukket hurtigt i bremsen så var jeg kørt længere ned ad det spor".

For interviewperson 4 er det en coach, hun går hos, som til sidst siger stop:

"Jeg var gråd-labil, jeg havde trykken for brystet altså det var en fysisk reaktion.... Og jeg skulle jo køre til x og min coach, der boede i x sagde, "du stopper lige her hos

mig" og det gjorde jeg så. Og han sad seriøst og kiggede på mig og sagde "vil jeg overhovedet lade dig køre hjem er det forsvarligt, spørgsmålstejn".

I det protreptiske gruppeinterview kom interviewpersonerne frem til, at det, der kunne have gjort en forskel var, hvis "nogen" havde taget kontrollen, når nu det er så svært for lederne selv at "gøre noget". Helt særligt peger de på deres chef, som den der burde have taget kontrollen i en situation, hvor de ikke selv kunne.

Interviewperson 1:

"..den her snak, vi havde om kontrol og at det var måske vigtigt at nogen trådte ind og var styrmand på det skib der hed ens liv, fordi man ligesom selv har tabt at styre på den der båd. Det var måske det vi også kunne have sagt til, da der blev spurgt i starten om hvad synonymet er for stress, og det er lidt at man taber manøvreringen af sit eget liv på en måde, navigeringen af sit eget liv. Og derfor så kan det nogle gange hjælpe, at der går nogen ind og overtager navigeringen, og siger "nu går du til højre", for man har tabt rattet, man kan ikke finde rattet igen".

Interviewperson 1 reflekterer på følgende måde over, hvordan det ville have hjulpet hende, hvis hendes chef havde handlet:

"Der er også andre af mine kollegaer, der har været stressmeldte, hvor det ligesom har været godt for dem, at deres chef så har taget kontrollen. Hvor chefen så måske har sagt "jamen det er fint, men jeg vil ikke se dig herinde mere, jeg vil ikke se dig i tre måneder". Så det er måske det man har brug for, at nogen der holder af en eller ser en tager kontrollen. Fordi man selv har vaseline på brillerne og man kan ikke se noget som helst."

Alle vores interviewpersoner kredser, omkring ønsket om, at deres chef havde taget kontrollen fra dem. Kun for interviewperson 2 er det tilfældet, og i nedenstående fortæller hun om, hvordan det i hendes tilfælde bliver hendes CEO, som hun selv udtrykker det "næsten må sparke hende ud af kontoret". Forud er gået et langt forløb, hvor hendes CEO blandt andet har forsøgt - i dialog med interviewpersonen - at reducere i hendes opgaveportefølje men uden held, da hun efter eget udsagn ikke indvilliger heri. Til sidst tager hendes CEO, som hun selv udtrykker det "kontrollen og sender hende hjem":

"Og på det tidspunkt, hvor jeg så har symptomer, der siger han "jamen prøv at hør, jeg synes bare altså nu går du hjem og øh, så trækker du lige stikker og vi skal nok finde ud af og bum-bum-bum". Og han tager ligesom over i den kontrol, som man nogle gange har brug for, at en leder gør, fordi at man ikke selv kan se det. Og så bliver jeg sygemeldt. Men det er med hiv og sving, altså han kan næsten ikke sparke mig ud af kontoret".

I det protreptiske gruppeinterview spørger vi lederne om, hvordan de gerne ville have haft at andre forholdt sig til dem i deres stressperiode. De ser omsorg som et centralt begreb, interviewperson 2 fortæller:

"Jeg tror grundlæggende, så synes jeg jo altid, det er dejligt at mærke folks omsorg. Både kollegaer og venner og families omsorg for en. Så det at få omsorg, det har jeg konstateret, har jeg haft brug for i den der sårbare periode".

Interviewperson 3 definerer nærmere hvad omsorg er:

"Det der med at omsorg for mig handlede også rigtig meget om at lytte. ...ikke at give gode råd men egentlig bare med at sige, "det kan jeg godt forstå, det er virkelig en frustrerende situation". Det kan jeg huske med mig selv, at det var rart, når folk bare ligesom sagde "det kan jeg godt forstå".

De interviewede ledere ser, at de havde brug for omsorg. Men de fortæller også om, at omsorg hurtigt kunne føles omklamrende, og at de selvom, de ser, at de havde brug omsorgen, havde svært ved at tage imod den.

Interviewperson 2 fortæller om dette:

"Jeg var afvisende for den der omsorg. Så sker der jo det, at på et tidspunkt holder folk jo op med at være sådan meget omklamrende, eller ikke omklamrende, det er forkert, for det har jo ikke noget med omsorg at gøre at være omklamrende. Men med det der med at være opmærksomme omkring en, der oplever jo både venner familie og kollegaer jo at blive afvist ik. "Jeg har styr på det, ik, altså hold nu op".

De ser altså, at de havde brug for omsorg, men fortæller også om, at de afviste at tage imod den, når nogen udviste omsorg overfor dem.

Interviewperson 2 fortæller, at hun til det sidste kæmper for at blive på jobbet og holde fast i opgaverne og i at være uundværlig for hendes organisation:

"Jeg tror bare det i forhold til de profiler vi (ledere red.) er og i det hele taget menneskeligt så bliver det bare så naturstridigt det der med, at der er nogen, der går ind og tager kontrollen for os....På en eller anden måde synes jeg, det er lidt paradoksalt, fordi at jeg har jo selv haft medarbejdere i samme situation og der har jeg jo ikke været i tvivl om, hvad der var det rigtige at gøre, og der har man jo gjort det".

Interviewperson 1 fortæller om, hvordan det kan være svært for deres chefer at hjælpe dem:

"Når man er chef, er det bare lidt mere ømtåleligt på en eller anden måde. Altså med medarbejdere tror jeg, forstiller jeg mig, at det er nemmere, men vores chefer har jo også haft os som medarbejdere, så måske er der ikke forskel. Men der er alligevel noget med at chefer har en anden rolle og altså vi vil helst ikke have, at der er nogen der siger nu skal du ikke gøre de opgaver og de opgaver. Altså det, der er et eller andet i rollen også, der gør, at det bliver lidt sværere, tror jeg".

Interviewperson 1 reflekterer over, at hun i forhold sin chef er medarbejder, ligesom hun selv har medarbejdere, men at hun, i modsætning til hvordan hun oplever sine medarbejdere, ikke vil have at hendes chef skal prioritere hendes opgaver.

I interviewene spørger vi, i hvor høj grad lederne fremstilling af sig selv, havde betydning for den støtte de fik undervejs. Interviewperson 1 formulerer det på denne måde:

"Jeg havde jo også spillet rollen som superwoman indtil da. I 12 år havde de (topledelsen samt chefkolleger red.) set mig suse ned ad bakken med 120 km i timen og tage andres opgaver, hvis de var ved at blive belastet. Jeg er ikke sådan en, der piver og du ved... "det klarer jeg, jeg laver det i weekenden, gå I bare hjem"".

Interviewperson 1 peger her på, at det kan have svært for hendes omgivelser at få øje på, at hun var stressramt, da det var i modstrid med det overskud, hvormed de havde set hende agere tidligere. Hun fortæller hvordan hendes arbejdsplads først reagerer på hendes stresstegn til allersidst i forløbet:

"Men de (chefer, kolleger på arbejdspladsen red.) siger "ej, men du er slet ikke typen der går ned med stress". Men jeg er så nede og snakke med HR for det er dem der skal lave den her fratrædelsesaftale og hun kigger så på mig og siger "du skal skrue ned, du skal til en stresspsykolog, du ser helt forkert ud". Og jeg siger "hvad, tror du virkelig" og hun siger "ja, det tror jeg". Så bliver jeg bare sådan helt "gud, hvorfor er du den første der ser der?""

Når lederne retrospektivt ønsker, at deres chef, havde grebet ind, ser vi det i overensstemmelse med Sløks perspektiv om magt og omsorg. Sløk argumenter her for, at man ved eksistentielle dramaer, som vi ser stress som, skal bruge magten til at vise omsorg, og at omsorg nogle gange kan være, at have fokus på opgaven og andre gange, at have fokus på mennesket. Med andre ord stemmer vores interviewpersoners ønske om, at deres chefer overtager kontrollen i overensstemmelse med Sløks betragtninger om, at man nogle gange skal vise omsorg ved magt.

Det er interessant at iagttage, hvor svært det er for interviewperson 2's CEO at få lov at tage kontrollen, fordi hun kæmper imod og hun til sidst med egne ord skal "sparkes ud".

En af forklaringerne på modstanden mod at lederne chefer giver omsorg med magt, mener vi kan findes i Grints betragtninger om det hellige rum, som han beskriver lederne, befinder sig i. Når man er i det hellige rum, har man kontrol og styr på opgaverne. Billedet både hos lederne og omgivelserne er også, at man "som leder skal kunne tåle mosten".

Selvom vores interviewpersoner retrospektivt ønsker det, mener vi, at det, er svært for dem at blive frataget kontrollen, idet de vil vise svaghed, mangel på kontrol og overblik og på den måde blive "taget ud af de hellige rum", som ifølge Grint er essentielt for at kunne udøve ledelse – både for selvforståelsen hos lederne selv og hos omgivelserne.

Det kan forklare interviewperson 2's modvilje mod den "omsorg" som vi tolker hendes CEO's ønske om i første omgang at drøfte mulighederne for at fratage/omfordel en presset leder arbejdsopgaver og i anden omgang samme CEO's overtagelse af kontrollen ved at sende lederen hjem.

Spørgsmålet er, om det også kan forklare den barriere, der tilsyneladende er hos de øvrige interviewpersoners chefer i forhold til at tage kontrollen og sende lederen hjem eller tage den nødvendige samtale om opgaver med en presset leder? Det kan vi i denne opgave ikke svare entydigt på, da vi ikke har talt med ledernes chefer, da det ikke er fokus i afhandlingen. Men ud fra vores teori mener vi, der kan være flere forklaringer her på. Ifølge Sløk skal magten bruges på en omsorgsfuld måde. Ud fra vores empiri, må vi udlede, at det kun skete for interviewperson 2 men også, at det er svært at forestille sig, at de øvrige interviewpersoners chefer ville have kunnet gøre det på en omsorgsfuld måde, hvorved en evt. ageren på denne måde af lederne havde kunnet føles for meget som en overgreb.

En anden forklaring kan være, at ledernes chefer, anser det som en normal del af lederjobbet at have stresssymptomer. Interviewperson 1 fortæller hendes dialog med sin chef:

""(Jeg siger red.) Jeg sover ikke om natten, så vi er nødt til at lave noget på mine opgaver om". Så siger han "jamen han sover også tit dårligt om natten", og han vidste jo ikke, hvorfor jeg var stresset, han vidste jo ikke hvad der gik mig på, og efter hans mening, så var det jo fordi min mor lige var død".

Vi ser her, at lederens chef dels normaliserer symptomer og dels ser interviewpersonens off-stage som baggrund for udviklingen af stresssymptomerne. Normaliseringen betyder både, at symptomer ikke tages alvorligt, og at der sker en identifikation, der kan betyde at chefens forventninger til sig selv som et menneske, der i overensstemmelse med Satre er fri til at handle projekteres over på lederen med en forventning om, at lederne kan handle selv, og at det også er ledernes ansvar at handle (og muligvis også at det er deres egen skyld, hvis de ikke gør).

Opsamlende ser vi, at lederne har brug for støtte på flere måder. De har i første omgang brug for støtte i forhold til belastende arbejdsvilkår, og de har brug for støtte til stresshåndtering, og når dette ikke lykkes, har de ifølge dem selv og i overensstemmelse med den stressteori, vi anvender, brug for, både omsorg og at nogen tager kontrollen og sygemelder dem.

Det ser desuden ud til, at noget af den ensomhed, vi beskrev i analyse 1 betyder, at vores ledere ikke bliver spejlet, og at det manglende spejl har

betydning for, at de ikke får reageret på deres stresssymptomer hurtigt nok, mere om det nedenfor.

### 5.3 Fravær af rum til det personlige

Vores interviewpersoner peger alle på, at de som ledere ikke havde et rum, det vi i teorien definerer som et backstage, hvor de kunne vende og tale om svære vilkår og de udfordringer, de havde som ledere med ligestillede (f.eks. i deres ledergruppe).

Interviewperson 3 udtrykker det på denne måde:

”Jeg tænker, at man som ledergruppe godt kunne have været altså.. Det kunne godt have gjort en forskel hvis man også havde taget et ansvar der. Altså frem for at det var mig selv alene, der stod med det ik, og ikke rigtig kunne komme igennem. Og det vidste de godt. Så der er også et eller andet med, at man også lidt rykker sammen i det, ik?”.

Ledernes manglende backstage får betydning for, at de ikke oplever at få det, Steen Pedersen beskriver som anerkendelse. Hun definerer anerkendelse som en katalysator for erkendelse, hvor vi har brug for andre for at tænke nyt og udvikle os. Det betyder, at der i relationen sker anerkendelse, igennem den anden. En anerkendelse, hun beskriver som nødvendig for os som mennesker, og som såfremt, vi ikke får den, kan medføre skam.

Ovenstående taler ind de perspektiver vi rejste i konklusionen til analyse 1 om, at lederne har et frontstage men ikke et backstage, hvilket betyder, at ledernes kår for at drøfte personlige ting og få nye erkendelser er svære. Dette gælder både, når lederne oplever kriser i privatlivet som skilsmisse, nære relationer bliver syge eller dør, og når de oplever problemer på arbejdet.

Her er det mere legitimt for medarbejdere, i deres backstage, at tale om private ting på jobbet - både med kollegaer og ledere - men det ikke legitimt for ledere. Både lederne selv og deres omgivelser forventer, at ledere ”bliver i det hellige rum”. Hvis de gør det alligevel, er konsekvensen, at de træder ud af det hellige rum og derfor svækkes i muligheden for at lede. Det gælder også i forhold til ”ligestillede”, hvorfor sådanne mere personlige/private samtaler ofte ikke finder sted i ledergruppe, hvilket vores interviewpersoner bekræfter.

### 5.4 Håndteringen af lederens stress i organisationen

I de individuelle interviews spørger vi direkte til, om interviewpersonernes stressforløb havde været anderledes, hvis de ikke havde været ledere men menige medarbejdere. Svarene er entydigt, at interviewpersonerne oplever, at det spiller en rolle, om man er leder.

Vores empiri bekræfter, at man som Grint udtrykker det, som leder befinder sig i et andet rum end medarbejderne. Vores interviewpersoner oplever, at der

til dem som ledere – både fra omgivelsernes side og fra dem selv - er forventninger om at de i langt højere grad "skal kunne tåle mosten". Endvidere viser vores empiri, at lederne oplever, at der i langt højere grad er indarbejdet politikker for håndtering af stressramte medarbejdere, men at de oplever at disse kommer til kort, når det er ledere, som rammes af stress.

Interviewperson 1 udtrykker det på følgende måde:

"Det var ikke særlig rart. Det passede slet ikke til min selvopfattelse. Det (stress red.) var ikke noget vi sådan snakkede om. Men da jeg så blev sygemeldt, så kom der flere (ledere red.) ind på mit kontor og fortalte, at de også havde været der. Jeg tror det blev forventet, fordi vi alle sammen havde været på det her stresskursus og snakket om det, så skulle vi jo være immune og gå forrest, for selvfølgelig fik vi ikke noget (stress red.), tænker jeg".

Og videre fortæller hun, hvordan redskaberne til håndtering af stress blandt medarbejdere var indarbejdet – men ikke til håndtering af ledere med stress:

"Der var i hvert fald større sikkerhedsnet med medarbejderne, der blev det forventet at man som leder var super opmærksom på hele tiden... Hvor at man kan sige, at som leder så var topledelsen i hvert fald ikke særligt opmærksomme på deres medarbejdere, nej." "Vi har så en procedure der hedder når vi har en medarbejder som er i mistanke for at være i stress så skal man tage et møde med dem og sørge for at man interesserer sig for hvad der er der udløser stressen så man tager det væk og sørger for at de får nogle færre opgaver og alt det der".

Interviewperson 1 forsøger faktisk at agere som en medarbejder i forhold til sin chef, da hun bliver klar over, at hun er belastet og forsøger at få en dialog om arbejdsopgaver og mængden heraf, men det bliver fuldstændig negligeret – en af forklaringerne på dette ser vi kan være, at hun er leder og ikke medarbejder.

På den måde ser vi, at der er barrierer for hensigtsmæssig handling i forhold til ledere, som udviser stresssymptomer - både hos lederne selv i forhold til erkendelse af, at de er på vej til at blive syge af stress, og hos ledernes ledere i forhold til, at stress håndteres anderledes, end hvis der er tale om en medarbejder.

## 5.5. Diskussion og delkonklusion analyse 2

Vi har i denne analyse beskæftiget os med anden del af problemformuleringen, om "nogen kunne have gjort noget". Med udgangspunkt i vores empiri, interviewene, har vi undersøgt, hvem "nogen" kunne være og hvad "noget" kunne være, altså hvilken slags handling, der kunne være foretaget. Vi har undersøgt, hvorfor vores ledere ikke selv handler, før de går ned med stress og hvilke barrierer der er herfor - både hos lederne og omgivelserne.

Det er igennem vores analyse blevet klart, at for alle vores 4 interviewpersoner kunne både lederne selv, deres kollegaer, i særdeleshed deres chef, samt de organisationer som de var ansat have gjort noget, der ville have haft betydning for lederens stressudvikling. De interviewede ledere efterlyser omsorg forstået som at blive lyttet til og at blive forstået. De efterlyser også, at deres chefer i højere grad overtager kontrollen, når de mister den.

Det er dog langt mere komplekst end det umiddelbart syner, og denne kompleksitet vil vi redegøre for nedenfor.

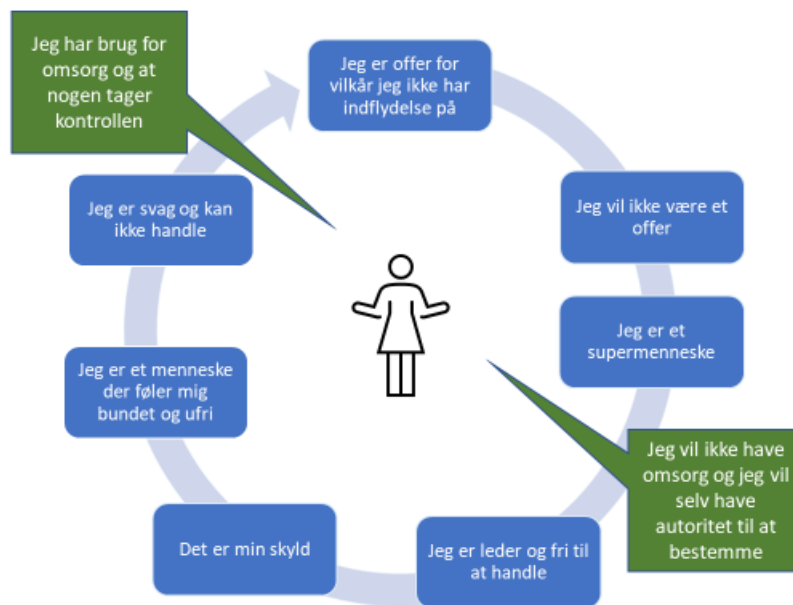
Vi har igennem vores analyse set, at lederne i perioden umiddelbart op til sygdommeldingen med stress, ikke selv var i stand "til at gøre noget". Vi har også set, hvordan det er svært for lederne både at bede om og tage imod hjælp. Vi har set, hvordan vores interviewpersoner fravælger hjælp og afviser at tage imod råd fra omgivelserne fx coach, kollegaer og chefer.

Alle interviewpersoner peger på, at det, der havde kunnet hjælpe dem, var hvis "nogen" havde taget roret eller kontrollen og at denne "nogen" primært efterlyses som deres chef.

Den ønskede intervention, de peger på, er i tråd med hvordan de selv håndterer medarbejdere med stress og er i overensstemmelse med de anvisninger, der gives i stressforskningen.

Lederne har altså brug for, at nogen tager kontrollen, men vi ser, at de ikke er i stand til at afgive kontrollen, mens de er i de stressfyldte omgivelser. Vi har set, hvordan lederne bliver spundet ind i en labyrint hvor de siger, at de har brug for omsorg, men når de så får den, vil eller nærmere kan de ikke tage imod den. Denne labyrint har vi afbilledet nedenfor:





For at forstå dette, må vi tage højde for ledernes identitet, som det vi i analyse 1 kaldte "supermennesker" og som mennesker, der med Grints betegnelse er placeret "i det hellige rum". Ved at deres chefer med magt viser omsorg, sættes der spørgsmålstejn ved ledernes ret til at være i det hellige rum. For kan man lede andre, når man ikke kan lede sig selv? Deres chefers intervention udfordrer derfor lederens opfattelse af sig selv og hele lederens eksistensgrundlag.

Vi har også set, hvordan ledernes chefer er utilbøjelige til at hjælpe lederne med – inden de er ramt af alvorligere stress – at få tilpasset deres opgavemængde og få hjælp til håndtering af andre vilkår som fx konflikter på arbejdspladsen. Vi kan på baggrund af vores data ikke konkludere, hvad der ligger bag dette, men vi antager, at der ligesom ved ledernes stressudvikling ligger en mangesidet forklaring bag der blandt andet handler om chefens syn på hvor fri eller ikke fri (imellem frihed og nødvendig) lederen er til, at håndtere sig selv og sine opgave. Vi konstaterede i analyse 1, at der er forskel på, hvordan dette kan opleves fra et indre perspektiv og et ydre, og i den sammenhæng antager vi, at der kan opstå misforståelser imellem leder og chef.

Vi ser desuden, at stresssymptomer kan betragtes som en normal del af lederjobbet, og vi mener derfor, at ledernes chefers manglende handlinger også kan forstås i lyset af, at de har samme forventninger til ledernes håndtering, som de har til sig selv.

I forhold til de interviewede ledere, ser vi at "nogen" også kan være en coach eller en ægtefælle, og vi bider mærke i, at det er personer, som lederen har tillid til og som de kan dele mere personlige udfordringer med. De interviewede ledere peger på, at nogen også kunne have været deres lederkollegaer.

Vi ser dog, at det er kendetegnende for vores ledere, at deres lederkollegaer ikke udgør et backstage for dem, hvor de har mulighed for at drøfte personlige udfordringer som f.eks. vanskelige opgaver, konflikter, private problemers indvirkning på ledernes arbejde og ikke mindst deres udvikling af stress.

Vi antager, at dette har haft betydning for både ledernes erkendelse af brug for støtte og deres lederkollegaers mulighed for at give dem støtte.

En forudsætning for at lederen i øget omfang i første omgang erkender stresssymptomer og derefter rækker ud efter hjælp er efter vores vurdering, at de har et backstage, der f.eks. kan bestå af deres ledergruppe eller mere uformelle rum med kollegaer fra ledergruppen.

Vi har både teoretisk og ud fra vores empiri udledt, hvordan det at være leder giver særlige udfordringer i forhold til stress. Det ser ud fra vores empiri ud til, at de organisationer, vores interviewpersoner kommer fra, er dårligere rustet til at hjælpe ledere med stress end medarbejdere. For medarbejdere så vi, hvordan der ofte er nedskrevne retningslinjer for håndtering heraf, og hvor lederne har en aktiv rolle. De interviewede ledere oplevede dette sikkerhedsnet som mindre og kun i begrænset omfang, har vi set, hvordan lederes chefer forsøger at hjælpe lederne med at undgå at havne i en situation, hvor de må sygemeldes med stress.

De interviewede ledere handler i nogen grad i forhold til at få ændret deres arbejdsbetingelser. I forhold til deres stresssymptomer står blandt andet deres manglende egen erkendelse i vejen for, at de handler, og når de først er i den nedsmeltede og udbrændte fase, kan de ikke længere handle.

Når lederen er i den nedsmeltede og udbrændte fase, ser det ikke ud til at vi, i henhold til stressteorien, kan have en forventning om, at de selv kan handle, og der er forbrug for at deres chefer med magt viser omsorg og overtager kontrollen.

Vi spørger kunne nogen have gjort noget, vi kunne også have spurgt, burde nogen have gjort noget? Det ser vi nærmere på i vores perspektivering

## 6. Konklusion

I denne afhandling har vi haft fokus på ledere, der har haft stress i en sådan grad, at de er blevet sygemeldte. Det har gjort stort indtryk på os at erfare, hvordan vores interviewpersoner er gået fra at være dygtige og produktive ledere, der har kunnet lidt mere end andre, til fuldstændigt at miste troen på deres eget værd som leder og til at have omfattende fysiske stresssymptomer.

Vores eksplorative udgangspunkt har betydet, at vi igennem de sidste 5 måneder – med et skridt ad gangen - har bevæget os frem, og i samspil med vores empiri og teori er blevet klogere på emnet ledere og stress.

Fremgangsmåden har krævet is i maven, fordi vi ikke fra starten kunne se målet, men har også betydet, at vi i dag står med en viden, vi på ingen måde, havde kunnet forudse.

Vi er blevet bekræftet i udgangspunktet for denne afhandling, nemlig at noget særligt er på spil, når ledere rammes af stress. Vi har set, at lederens stress har store konsekvenser både for lederne selv og for deres omgivelser. Og vi har set, hvordan vores ledere, når de er blevet ramt af stress, til sidst ikke længere er i stand til at udfylde deres funktion som ledere.

I forhold til eksistentielle grundvilkårs betydning for, at vores interviewpersoner rammes så hårdt af stress, at de må sygemeldes, kan vi - med afhandlingen i hånden - konkludere, at forklaringen ikke skal findes i et enkelt grundvilkår, men skal ses som en kombination af forskellige faktorer, hvilket kan sammenfattes på følgende måde:

Belastende vilkår (fakticitet) kombineret med manglende opbakning (forbundethed) samt manglende mening kombineret med stor inderlighed i arbejdet er udslagsgivende for, at vores ledere udvikler så alvorligt stress, at de må sygemeldes. Skam og skyld ses primært som effekter af stress og særligt skammen, ser vi, har afgørende betydning for, at stressen eskalerer.

Vi har set, at kroppen har en eksistentiel plads for vores interviewpersoner. De oplever at må "bruge deres krop til" at skærme medarbejdere mod topledelsen, og samtidigt er de selv meget udsatte, når de ikke er i stand til at skærme sig selv. For vores interviewpersoner kan vi konkludere, at det har betydning for deres udvikling af stress, at de har svært ved at finde den rette balance imellem at kunne være "tro mod deres egne værdier", og samtidigt have en maske/en persona/et skjold/en kappe, der bevirker, at de kan have en distance til arbejdet, så de ikke bliver ramt i deres private jeg, når de ikke synes de lykkes.

Vi har set, hvordan lederne kommer til at føle sig som ofre for vilkår, de ikke oplever, de har indflydelse på. Men de vil ikke være ofre, da det konflikter med deres identitet som (super-)mennesker og deres position som leder. Vi ser

også, at de har en forventning til sig selv om, at de er frie til at handle, og det derved bliver deres egen skyld, at de er havnet i den situation, de er. Samtidigt føler de sig som mennesker bundet og ufri, og det gør, at de føler sig svage.

Vi har også set, at manglende forbundethed og tilstedeværelsen af et backstage sætter lederne i risiko for at brænde ud.

På spørgsmålet, om, "nogen" kunne have gjort "noget" for at forhindre, at lederne blev sygemeldt med stress, må vi konkludere, at i tilfældene for vores 4 interviewpersoner kunne både lederne selv, deres kollegaer, i særdeleshed deres chef samt de organisationer, som de var ansat i, have gjort noget, der ville have haft betydning for lederens stressudvikling og sygemelding.

De interviewede ledere efterlyser omsorg i form af at blive lyttet til og forstået. De efterlyser også, at deres chefer i højere grad overtager kontrollen, når de selv mister den. Vi har samtidig i vores interviews set, at interviewpersonerne ikke vil have omsorg men selv bevare autoriteten til at bestemme. De bliver derved spundet ind i en labyrint, det er svært for dem at komme ud af, og hvor de har svært ved at tage imod den hjælp, de har brug for og også (retrospektivt) efterspørger. Vi har i afhandlingen set, at dette skal forstås i lyset af de konsekvenser, det kan have for lederne at tage imod hjælp og for deres muligheder for at varetage deres lederjob, når de end ikke kan lede sig selv.

Vi har også set, at lederens chefer er utilbøjelige til at hjælpe lederne, både inden de rammes af stress med at få tilpasset opgavemængden, og når de rammes af stress. Vi har belyst hvordan denne manglende ageren kan hænge sammen med, at lederens chefer har en forventning om, at lederne er frie til og dermed ansvarlige for at kunne lede sig selv. Endelig har vi udledt hvordan det, at stresssymptomer kan anses som en normal del af det at være leder, hvorfor der er en risiko for at de negligeres og personificeres.

## 7. Perspektivering

Vi spørger i denne afhandling, om "nogen" have gjort "noget"? Man kunne også spørge, burde nogen have gjort noget?

Når vi tager in mente hvor mange ledere der rammes af stress, hvilke konsekvenser det kan have for lederne selv og deres omgivelser, hvad det koster organisationerne og samfundet, bør vi både ud fra menneskelige, organisatorisk og økonomiske hensyn gøre noget.

For at besvare spørgsmålet om, hvad dette "noget" kan være, har vi i denne afhandling taget udgangspunkt i 4 leders egne fortællinger. For at belyse emnet nærmere vil det være relevant at afdække andre vinkler i forhold til emnet ledere og stress. F.eks. vil det være interessant at se på, hvordan fortællingerne om stress ser ud set fra ledernes chefers side eller fra ledernes medarbejders side

Selvom der er brug for andre vinkler på fænomenet ledere og stress for at kunne svare fyldestgørende på, hvad dette "noget" kan være, vil vi alligevel her komme med vores bud på emner til refleksion og diskussion:

- Skal vi udvikle særlige procedure for ledere der udvikler stress?
- Kan vi i øget omfang skabe rum for ledere: for os selv, og vores mellemledere, der kan fungere som backstage?
- Er vi villige til, når vores mellemledere rammes af problemer, at vise omsorg og også omsorg ved magt, når det er nødvendigt?
- Er vi villige til, at vise omsorg overfor os selv, når vi rammes af eksistentielle dramaer som stress?
- Kan vi støtte os selv og vores mellemledere, også når vi ikke lykkes?

Vi mener også, der er brug for fokus på, hvordan vi som lederkollegaer og i chef – lederrelationer kan samtale om sårbare emner, så vi kan bevare vores værdighed og status som leder og samtidig blive i det som vi igennem denne opgave betegner som det hellige rum. Vi ser, at både protreptikken og Camillas Sløks "den eksistentielle samtale" kan inspirere til dette arbejde.

Vi har i denne afhandling beskæftiget os med ledere, der bliver så syge af stress, at de må sygemeldes, og har ikke haft fokus på, hvordan vi skaber arbejdsmiljøer så ledere ikke rammes af stress.

Vi spurgte dog i det protreptiske gruppeinterview, hvilke mission begrebet stress har. Ledernes svar var, at stress begrebets mission er at få skabt nogen gode liv – med den rette balance imellem arbejdsliv og privatliv.

Det spørgsmål vil vi slutte vores afhandling af med: Hvordan får vi skabt gode liv og gode arbejdsliv? Hvordan kan vi skabe kulturer og organisationer, hvor vi kan være som mennesker, også når vi ikke præsterer og fejler, og hvordan

kan vi brænde for arbejdet, men ikke samtidigt bliver så passionerede, at vi brænder ud?

## 9. Litteraturliste

Andersen, Kirstine: Kirkegaard og ledelse, Frydenlund 2004

Bruner, Jerome (2004/1987) "Life as Narrative", *Social Research*, vol. 71 (3).

Fredslund, Hanne: Evaluering i et narrativt perspektiv, Dansk psykologisk forlag 2013

Friis Andersen, Marlene og Kingston, Marie: Stop stress, Klim, 2016

Geoffroy, Marianne Breds: Ramt af stress, Akademisk forlag, 2019

Helth, Poula og Kirkeby, Ole Fogh: Menneske og leder, bliv den du er, Børsens forlag 2007

Kirkeby, Ole Fogh et al.: Proptreptik, Samfundslitteraturen, 2008

Kvale, Steinar; Brinkmann, Svend: Det kvalitative interview, Hans Reitzels forlag, 2018

Launsø, Rieper, Olsen: Forskning om og med mennesker, Munksgaard, 2017

Pedersen, Steen Pernille: Slip stress ud af skammekrogen, Kristelig dagblads forlag, 2016

Sløk, Camilla: Magt og omsorg, i det eksistentielle lederskab, Dansk psykologisk forlag, 2020.

Sløk, Camilla: Blod, Sved og tårer, jurist- og økonomiforbundets forlag, 2014

Vesterager, Mette: Stress og eksistens, Hans Reitzels forlag, 2019

### **Artikler**

Grints, Keith: The Sacred in Leadership: Separation, Sacrifice and Silence Separation, Sacrifice and Silence", Sage, 2010.

Skakon, Janne & Kirkegaard, Tanja: Lederstress-betydningen af et tabu og en iskold løsningsmodel i Stress- et ledelsesansvar, FOA, 2017, side 45-53

Ryom, Pia: At vælge mellem pest eller kolera i Stress- et ledelsesansvar, FOA, 2017 side 91-97

Bredal, Charlotte: Kan man være en stressfri leder i Stress- et ledelsesansvar, FOA, 2017 s. 119-122

Ledernes psykiske arbejdsmiljø. Dansk Magisterforening, september 2019

Lederens arbejde med stress, Branchearbejdsmiljørådet, 2014

## 10. Bilagsoversigt

Bilag 1: Interviewguide individuelle interviews

Bilag 2: Spørgeguide protreptisk gruppeinterview

Bilag 3: Interviewudskrift interviewperson 1

Bilag 4: Interviewudskrift interviewperson 2

Bilag 5: Interviewudskrift interviewperson 3

Bilag 6: Interviewudskrift interviewperson 4

Bilag 7: Interviewudskrift protreptisk gruppeinterview