mobilize

Ensomhed og ledelse – vilkår eller mulighed?

Ensomhed og ledelse – vilkår eller mulighed?

Artiklen er skrevet af:

Amanda Houmark-Ørsøe, konsulent i Mobilize Strategy Consulting og kandidat i filosofi og master i teologi.

Abisha Visnu og Magnus Vilstrup, projektmedarbejdere i Mobilize og kandidatstuderende på psykologi ved Københavns Universitet.

Denne artikel er den første af tre i en serie om eksistens og ledelse, der sætter spot på det ansvar for eget og andres liv, som ledelse indebærer. Ordet eksistens indbefatter oplevelsen af levede liv samt de vilkår, der danner rammerne for individets liv. Denne artikel kommer ind på, hvordan dette ansvar kan forstås og bæres, og hvad det gør ved ledere at være ledere. Anden artikel vil handle om mod og håb i ledelse og tredje artikel om forhærdelse og kompleksitetskapacitet.

Case 1

Marianne er klinisk professor på et større dansk hospital og universitet, hun er PI på et europæisk forskningsprojekt og vejleder 3 Ph.d.-studerende. Marianne har igennem længere tid følt sig alene om ansvaret og føler ikke at hendes medarbejdere eller familie og venner helt forstår, hvad hendes stilling indebærer. Marianne synes, at hendes medarbejdere vender og drejer hvert et ord fra hendes side. Hendes kollega fortæller hende, at de Ph.d.-studerende har sagt, at hun er en hård hund. Det gør Marianne frustreret, fordi hun har også tidligere hørt, at hun havde været for privat, så hun ved ikke, hvordan hun skal finde balancen. Marianne er begyndt at være træt af sit job og har ikke lyst til at dele det med sine kollegaer eller sin chef, da hun tror, at de vil bruge det imod hende før eller siden eller mene, at hun ikke kan tåle at være leder.

Case 2

Karsten er chef for sundheds- og omsorgsområdet i en kommune og er leder for ca. 40 ledere. Karsten har altid fundet det naturligt at arbejde mange timer om ugen, og det har aldrig før været et betydeligt problem. På det sidste har han dog været ansvarlig for at udrulle forandringer, som han ikke nødvendigvis helt kunne se meningen i. Karsten har været loyal mod sit ansvar og stået på mål for processerne, men kan også mærke at lederne, medarbejderne og borgerne bakser med de tiltag, som forandringerne medfører, hvoraf nogle af dem kommer alvorligt i klemme. Karsten er begyndt at sove dårligere om natten, hans kæreste er bekymret for om han arbejder for meget, og han er begyndt at lukke døren til sit kontor for at fokusere på processerne, så de kan forbedres.

Er lederensomhed et problem?

Karsten og Marianne er ikke alene om at føle sig alene. Ledere er ofte ensomme, selvom de er omgivet af mennesker meget af tiden. De kan være alene om beslutninger, alene om viden, alene om ansvar og magt, alene om rollen og alene om tvivlen. Derfor kan det også virke selvindlysende, at ledere er massivt overrepræsenterede i ensomhedsstatistikker: 61% af ledere i en amerikansk undersøgelse rapporterer, at ensomhed har en negativ indflydelse på deres arbejde (Zehnder 2018).

Men der er forskel på at være alene og ensom: Ensomhed er nemlig ikke bare relateret til kvantiteten af sociale relationer, men også til kvaliteten af dem. Man kan således godt være ensom, selvom man er omgivet af mennesker. Vi bør derfor ikke lade ledere i stikken, fordi ensomhed kan virke som en naturlig del af rollen. Dels kan vi hverken være det bekendt overfor de ensomme ledere, og dels har vi som samfund ikke råd til at skræmme en potentiel talentmasse væk fra ledergerningen pga. denne ensomhedsbaserede mistrivsel.

I denne artikel kommer vi ind på, hvordan ensomhed kan tilgås som både en strukturelt og en individuel udfordring, og undersøger tilsvarende forskellige initiativer til lindring. Vi fremhæver filosofiske perspektiver, der viser, at mens ensomhed nok kan virke som et grundvilkår ved ledelse, afslører det også en mulighed for ledere og deres organisationer.

Så, kære leder, hvis du læser dette og kan nikke genkendende til følelsen af ensomhed, vil vi indledningsvist nævne, at det er tegn på tre ting:

1) Du er bevidst om og i stand til at anerkende dine følelser.
2) Du knytter ikke nære bånd med alle de mennesker, du arbejder med (hvilket nok er en god idé).
3) Du anerkender, at du er menneskelig.

Fra start skal det siges, at ensomhed optræder på et spektrum og kan opleves som alt fra en forbigående dagligdagsfølelse til en lidelse med patologiske effekter (Sundhedsstyrelsen 2016).[1] Sidstnævnte udgør selvsagt et alvorligt problem, mens vi i denne artikel vil argumentere for, at den forbigående ensomhed også bør tages alvorligt. En bevidst problematisering af ensomhed kan være en anledning for den enkelte leder til at foretage et servicetjek på forbundetheden med sig selv og andre, der til gengæld kan styrke ens troværdighed, ens evne til at skabe fællesskaber på arbejdspladser og til at passe på sig selv og andre i organisationen.

[1] En metode til måling af ensomhed er 'T-ILS', en forkortet version af den validerede UCLA-skala bestående af tre spørgsmål: 1) 'Hvor ofte føler du dig isoleret fra andre?', 2) 'Hvor ofte føler du, at du savner nogen at være sammen med?' og 3) 'Hvor ofte føler du dig udenfor?'. Svarmulighederne er 1) sjældent, 2) en gang imellem og 3) ofte. Tilsammen danner spørgsmålene en skala rangerende fra 3-9. En høj score indikerer høj grad af ensomhed. Svær ensomhed defineres ved en score på 7-9. (Lasgaard et al. 2019)

Hvorfor bliver ledere ensomme?

Årsagerne til at ledere ofte føler sig ensomme kan virke nemme at få øje på; for til trods for, at ledere ligesom alle andre mennesker har brug for meningsfulde relationer til andre mennesker, kan ledelsesgerningen medføre en tendens til at acceptere den oplevede afstand til sig selv og andre i relationerne i lederlivet.

Med udgangspunkt i de to cases, kan vi dele 'ledelsesensomheden' op i *to overordnede type af oplevelser af ensomhed:* I den første er det oplevelsen af andres forventninger og fortolkninger af én, der virker isolerende og i den anden er det lederens egne forventninger og fortolkninger til sig selv, der virker isolerende.

I den første type af oplevelser hører vi ofte ledere føle sig ensomme, fordi de konstant oplever sig tolket forkert og tillagt fejlagtige intentioner. De hører mennesker i deres organisation reducere dem til en funktion i stedet for at tilgå dem som personer.
Mariannes case er et eksempel på dette, hvor lederstillingen formelt set indebærer dilemmaer, der potentielt kan distancere hende fra hendes kollegaer: balancen mellem professionel og personlig, mellem strategisk og autentisk, mellem at dele ansvaret og skåne andre for det.

I den anden 'symptomkategori' hører vi ledere, der føler sig ensomme, fordi de ikke længere kan genkende sig selv og føler sig strukket ud imellem modsatrettede krav i deres organisation. Vi kan sige, at ledere begynder at føle sig ensomme, når de mister kontakten med sig selv – de bliver ensomme i deres forhold til sig selv, fordi de ikke har sig selv med i gerningen – de lider under en mangel på forbundethed med sig selv.
Karstens case eksemplificerer dette: Karsten oplever pludseligt at blive slidt i ledergerningen, fordi han ikke kan stå på mål for de tiltag, som hans stilling byder ham at forsvare. Han hører sig selv sige ord, han ikke selv er enig i, som ikke reflekterer hans eget værdigrundlag. Karsten forsøger at passe på andre, men oplever ikke, at der er nogen til at

passe på ham og i forsøget på at 'løse' problemet, begynder han at isolere sig – måske også fordi det er ubehageligt at blive konfronteret med at være er i gang med noget, han ikke kan stå inde for.

Begge symptomkategorier og begge cases peger på, at lederen føler sig fremmed for sig selv enten i andres syn på én eller ens eget syn på sig selv. Ledelse kan altså indebære en form for fremmedgørelse – et tab af forbundetheden med sig selv.

Hvordan kan vi forstå ensomhed?

Ensomhed defineres i nyere forskning som "(…) en subjektiv, ubehagelig følelse, der opstår som følge af en oplevet diskrepans mellem ønskede og faktiske sociale relationer" – ensomhed er altså en følelse af ikke at have den type relationer, man gerne vil have (Christiansen et al. 2021: 5). At være alene og at være ensom er altså ikke det samme: mens førstnævnte kan være forbundet med stor glæde og trivsel, indebærer sidstnævnte en mangel, man lider under.

Det betyder, at det ikke kun er objektive fakta, der afgør, om man føler sig ensom; der kan være en række ydre faktorer, der øger risikoen for, at ledere føler sig ensom. Man kan sætte to mennesker i identiske situationer, hvor den ene vil føle sig ensom, mens den anden ikke vil. Det betyder også, at vi ikke nødvendigvis ved om vores kollegaer er ensomme. Ensomhed er nemlig også en tabuiseret følelse forbundet med skam, hvilket hurtigt kan starte en ond spiral – jo sværere det er at tale om ensomheden, jo sværere er det også at gøre noget ved det.

Andelen af mennesker, der lider under ensomhed er i hastig stigning og gælder ikke kun ledere, men også særligt unge og ældre mennesker. (Sundhedsstyrelsen 2021) De seneste par år er de sundhedsskadelige virkninger af ensomhed også afdækket og i tillæg til den individuelle lidelse, estimeres de økonomiske omkostninger alene i Danmark at være 8 mia. årligt i udgifter til behandling, pleje og tabt arbejdsfortjeneste (Eriksen et al. 2016: 330). Det

er altså ikke ledelsesgerningen alene, der sætter os i risiko for ensomhed – der er også i samfundet generelt tale om en 'ensomhedsepidemi'.

Skal vi gøre noget ved ensomhed?

Der er endnu ikke fundet en "kur" mod ensomhed, men overordnet kan det være givtigt at tilgå ensomhed på i hvert fald to niveauer: strukturelt og individuelt. Disse niveauer påvirker hinanden gensidigt, og det er væsentligt at huske på, at ensomhed ikke alene kan adresseres på ét niveau – så vil man på den ene side fratage individet dets muligheder for autonomt at påvirke sin situation, og på den anden side risikere at give individet skylden for sin egen lidelse (victim blaming) – det er derfor i samspillet mellem de to niveauer, at vi skaber værdi.

På det strukturelle plan kan vi pege på tre dimensioner, der kan arbejdes med:

1: Vi kan forsøge at *skabe rammer for ledere*, *som støtter lederens relationelle velbefindende*, dvs. støtte ledere i at have højkvalitetsrelationer, hvor de har mulighed for at drøfte dilemmaerne i deres arbejdsliv, og hvordan det påvirker dem, uden at de må skele til om fortroligheden nu overholdes, eller om åbenhjertigheden kan bruges imod dem. Nogle steder kan det lade sig gøre inden for organisationen – nogle steder kan det være gavnligt at gå uden for organisationen, fx med netværk, mentor eller coach (individuel eller i gruppe).

2: Vi kan i organisationen arbejde med *distribution af ledelse, så ledere er knap så alene om opgaven*. Mange af eksemplerne på ledelsesensomhed peger på, det vi kan kalde et 'heroisk ledelsesideal', hvor lederen skal være den robuste, selvsikre, handlekraftige person, der nærmest som et medfødt talent formår altid at træffe de korrekte beslutninger. Dette ideal er (heldigvis) ved at vige pladsen for et mindre overmenneskeligt billede af ledelse, hvor værdien ved fx sårbarhed, tvivl og opdyrkelsen af læringskultur i stedet fremhæves. Ved både at sprede ledelsesansvaret ud og fokusere på ledelse som et resultat fremfor en evne, modvirkes nogle af de isolerende faktorer ved heroisk ledelse. Som Kongen siger i

Shakespeares 'Henry IV': "Uneasy lies the head that wears a crown" – måske skal vi ikke se ledere som konger, der ikke kan finde hvile?

3: Vi kan arbejde med *kulturen på arbejdspladsen* henimod at aftabuisere ensomhed specifikt, men også sårbarhed generelt. Taler I om de 'svære følelser' i ledelse på din arbejdsplads? Gør I det systematisk og øver i jer i det? Det kan der være gode grunde til, dels fordi følelserne ikke forsvinder af at være uvelkomne eller besværlige (tværtimod kan det forstærke dem), dels fordi der er megen vigtig information at hente i disse oplevelser, som man ellers mister.

På det individuelle plan kan vi ligeledes pege på tre dimensioner, der kan arbejdes med.

1: *Ledere kan kritisk reflektere over deres personlige lederskab* og på den måde udvikle et bevidst forhold til de relationelle behov, de har i deres lederliv. Et perspektiv på dette er den danske teolog Camilla Sløks skelnen mellem det private, det personlige og det professionelle (Sløk, 2020). Den dilemmafylde balancegang mellem at være sit 'private' og 'professionelle' jeg kan finde en midtervej i refleksionen over ens personlige lederskab. Hvis du på den ene side udelukkende bruger dig selv i en professionel kapacitet, vil dine kollegaer sandsynligvis have svært ved at mærke dig, og du måske og blive udfordret i din evne til at føle dig ind i dine deres situation, hvilket kan vanskeliggøre troværdigheden i lederrollen. Hvis du på den anden side udelukkende bruger dig selv som privatperson, vil du formodentlig ende i alvorlige loyalitetsproblematikker, hvor du enten ikke kan varetage fortroligheden, som ledelsesrollen indeholder eller at dine medarbejdere mister tilliden til, at du kan beherske opgaven, fordi de er vidne til alle de kvaler, den volder dig. En metode til udvikling af det personlige lederskab er fx at undersøge hvilke værdier, der er umistelige for dig og hvilket etisk grundlag du står på (Søltoft 2018; Larsen 2013). Et bevidst forhold til dette vil formodentlig også gøre det nemmere at vide hvilke nuancer ved dig selv, som du

vil insistere på og hvilke du har råd til at lade fare.

2: Ensomhed kan også være et *resultat af, at vi bryder kontakten med os selv eller andre*, hvis en situation virker skræmmende eller ubehagelig. I forsøget på at passe på os selv kan vi ende med at lukke andre mennesker eller sider af os selv ude. Fordi vi som ledere ikke kun har ansvar for at passe på os selv, men også mennesker omkring os, er det væsentligt, at vi forsøger at forstå, hvad der får os til at trække os fra relationen og hvorfor, så vi ikke gør det på et ureflekteret og uberettiget grundlag.

Det kan vi lære noget om fra filosofien: Den tyske filosof og psykiater Karl Jaspers beskriver mennesket som værende i en konstant balancegang mellem ensomhed og kommunikation; mellem at lukke sig inde i sig selv og åbne sig op og være sammen med andre. Vi er altså altid i en konstant vekselvirkning mellem at søge indad og udad – mellem at være et 'jeg' og at være 'vi'. Vi har brug for begge dele. Balancegangen består i ikke at falde for meget hen til en yderpol. Denne balancegang udfordres dog, når noget i tilværelsen virker skræmmende eller gør ondt, for så forsøger vi at beskytte os selv ved at lukke os inde i os selv – ved at blive indesluttede. Det er i og for sig en sund og livsnødvendig tilbøjelighed. Problemet er bare, at vores trang til selvbeskyttelse ikke er afgrænset til de store og farlige tilfælde – det sker hele tiden i dagligdagskommunikation med andre mennesker: Når vi føler os misforståede, fejltolkede, afvist, korrigeret, reduceret mm. Ledere kan altså kritisk overveje spørgsmål som: Hvad kan få dig til at agere hårdt, irrationelt, reserveret eller afvisende i kontakten? Hvad er det, der i disse situationer vækkes i dig? På hvilke måder styrer du det, og på hvilke måder styrer det dig?

Ensomhed er en opgave for ledere, fordi de som særligt udsatte skal passe specielt godt på sig selv i gerningen, men også fordi, at de skal passe på andre. En del af at varetage sin rolle som leder ansvarligt er også at sørge for, at man ikke selv slider unødigt på menneskerne omkring sig – og, siger Jaspers – når vi lukker os inde i os selv og afviser den åbne kontakt,

er vi i risiko for at skade os selv og andre. Dette kan også forstås som risikoen for i ledelsesgerningen enten at blive for tyk- eller for tyndhudet. Dette udfoldes i tredje artikel i denne serie om forhærdelse.

3: Ligesom organisationen strukturelt kan arbejde med en kultur, der ikke alene tillader, men opsøger og værdsætter sårbarhed, tvivl og læring, kan det også være relevant for ledere *individuelt at undersøge deres egen mod* på og evne til at stikke ud, vove et øje og dermed stå frem – og stå alene. Evnen og modet til at stå alene har en stærk modstander, nemlig vores evolutionært forankrede behov for at være en del af en gruppe og frygten for at blive udstødt. Som leder kan denne frygt dog blive en uhensigtsmæssig hæmning, da den kan hindre én i at træffe de nødvendige beslutninger og tage sit ansvar på sig (Bonnerup og Hasselager 2017). Modet til at 'øve aleneheden' kræver både viljen til at udvikle tillid og sårbarhed *og* en kultur, der passer på mod, sårbarhed og tillid. Denne evne til alenehed kan være en stor individuel og organisatorisk ressource, da den styrker lederens troværdighed, evne til at skabe fællesskaber på arbejdspladser og til at passe på sig selv og andre i organisationen.

Ensomhed i ledelse: et vilkår og en mulighed

Ensomhed er ikke alene et vilkår for ledere, men for alle mennesker. Det behøver dog ikke betyde, at ledere kun skal acceptere den lidelse, der kan være forbundet med den rollebetingede ensomhed i lederlivet. Der er både tiltag på strukturelt og individuelt plan, som kan påvirke årsagerne til ensomhed i en positiv retning, og som også kan afdække det potentiale, der gemmer sig i at undersøge, hvad ensomheden fortæller om os selv og menneskerne omkring os i vores organisation. På den måde udgør ensomheden også en mulighed. Ved at arbejde aktivt med ensomhed i ledelse kan vi dermed i højere grad drage omsorg for ledere og måske dermed gøre gerningen mere bæredygtig.

Lad os afslutningsvis se tilbage på casen om Karsten og Marianne

Marianne begyndte på baggrund af sin tvivl omkring balancerne i hendes arbejdsliv, et forløb hos en coach. Med dette forløb begyndte Marianne at undersøge hvordan hun kunne forstå sin egen og sine medarbejderes adfærd, hvordan hun kunne finde en balance mellem afstand og nærhed som leder, og hun fik indsigt i årsagerne til mistilliden til sine kollegaer og chef.

Med dette udgangspunkt fik Marianne modet til at dele sine udfordringer med én af de andre ledere på hospitalet, der introducerede hende til et af de eksisterende ledernetværk, hvor ledere mødtes for at sparre og spejle sig i hinanden.

Dette ledernetværk bidrog til, at Marianne opdagede, at der på samme hospital var flere, der gik rundt med den samme oplevelse og de samme udfordringer knyttet til ledelsesopgaven. I fællesskab blev de opsat på at styrke den psykologiske tryghed på arbejdspladsen og Marianne kontaktede sin nærmeste leder, der kort tid efter igangsatte et større organisatorisk tiltag for adresserede årsager, hvor flere af medarbejderne gik fra at spille mod hinanden til med hinanden. Marianne oplevede sig stadig misforstået af og til, og hendes arbejdsliv kunne nogle gange være præget af at stå alene med en del ansvar, men med den nye indsigt og værktøjer, følte Marianne sig nu ikke så frustreret eller magtesløs og det dulmede oplevelsen af ensomhed.

Karstens oplevelse af ensomhed krævede i første omgang, at Karsten fandt modet til, at gå til kommunaldirektøren og fortælle om sin problematik, der bestod af ensomheden i at stå med hvad, der ofte føles som en meningsløs arbejdsopgave.

På opfordring af direktøren fandt Karsten en sparringspartner i en nabokommune. Sparringen hjalp ham med at tackle følelserne af splittelse over forandringsprocessernes konsekvenser i mødet med en anden, der oplevede lignende udfordringer. Sparringen gav derudover Karsten mod på at gå til kommunaldirektøren endnu en gang; I fællesskab kom de frem til en løsning, hvor ansvaret for forandringsprocessen blev fordelt ud mellem flere andre ledere. Karsten blev bevidst om hans værdimæssige grundlag som leder, og at han

ikke kun skulle passe på sine medarbejdere, når disse værdier blev udfordret, men også sig selv.

Karsten fik således både personlige værktøjer og indsigter til at arbejde med den isolerende følelse, ansvaret havde pålagt ham. Samtidig blev løsningen med en distribueret ledelse af forandringsprocesserne en mulighed for at skabe en læringskultur blandt kommunens ledelse.

Vil du vide mere? Så kan du høre vores podcast om sårbarhed i ledelse og læse 'Mod til det Uperfekte' af Klaus Harries og Henriette List, hhv. partner og konsulent i Mobilize.

Forfatterne bag

Amanda Houmark-Ørsøe

Konsulent i Mobilize

Amanda er særligt optaget af, hvordan relationer til andre og sig selv formes, udvikles og udfordres gennem ledelse. Amanda er kandidat i Filosofi fra KU og University of Warwick, har en master i Teologi fra KU, og læser en Master i Offentlig Ledelse på Copenhagen Business School.

Abisha Visnu

Projektmedarbejder i Mobilize

Abisha interesserer sig for det dynamiske samspil i organisationer især i relation til organisationsstrategi og -mission. Til daglig læser Abisha psykologi på Københavns Universitet.

Magnus Vilstrup

Projektmedarbejder i Mobilize

Til daglig læser Magnus psykologi på Københavns Universitet, hvor han ønsker at få en dyb indsigt i, hvorfor mennesker tænker og handler, som de nu engang gør.

Referencer

Bonnerup og Hasselager (2017): *Kærlighed og Ensomhed i Arbejdslivet*, Hans Reitzels Forlag, København

Christiansen J, Løvschall C, Laustsen LM, Hargaard A, Maindal HT, Lasgaard M. (2021). *Interventioner, der skal mindske ensomhed – en systematisk litteraturgennemgang af 136 effektstudier*. Aarhus: DEFACTUM, Region Midtjylland.

Eriksen L, Davidsen M, Jensen HAR, Ryd JT, Strøbæk L, White ED, Sørensen J, Juel K.(2016). *Sygdomsbyrden i Danmark - risikofaktorer.* Statens Institut for Folkesundhed, Syddansk Universitet for Sundhedsstyrelsen, s. 299-332.

Egon Zehnder: CEO Snapshot Survey 2018 for Harvard Business Review: URL tilgået 14. Januar 2023: https://ceostudy.egonzehnder.com/The-CEO-report-Egon-Zehnder.pdf

Larsen, M.H. (2013): *Praktisk Filosofi og Ledelse*, L&R Business

Lasgaard, M., Christiansen, J. & Friis, K. (2019): *Ensomhed blandt unge*, DEFACTUM, Region Midtjylland

Sløk, C. (2020): *Magt og Omsorg i det Eksistentielle Lederskab*, Dansk Psykologisk Forlag

Sundhedsstyrelsen (2016) *Sygdomsbyrden i Danmark, Risikofaktorer*

Sundhedsstyrelsen (2021): *Danskernes Sundhed - Den Nationale Sundhedsprofil 2021*

Søltoft, Pia (2018): *10 Ting Ledere kan lære af Kierkegaard,* Akademisk Forlag, København