

Derfor føler mange ledere sig ensomme

22.09.17

Som leder kan du føle dig ensom, når der er bekymringer, du ikke kan dele og upopulære beslutninger, du må træffe på egen hånd. Men du kan også føle dig ensom – tilsyneladende helt uden grund. Læs om lederrollens ensomhed, og hvordan det kan blive mindre ensomt, hvis dine medarbejdere – og du selv - kan rumme, at du ind imellem begår fejl.

Af Birgitte Bonnerup og Annemette Hasselager, psykologer og partnere i Bonnerup & Hasselager Organisationspsykologi

Arbejdslivet er for mange en vigtig del af livet. Det er kilde til og ramme om relationer, samarbejde og fællesskab omkring opgaveløsning, om gensidig sympati, om særlige evner eller meninger. Arbejdslivet er også, måske netop derfor, en sammenhæng, hvor ensomhed findes og udvikler sig.

Lederrollens ensomhed

Du kan opleve ensomhed qua din rolle som leder, hvor du i mange sammenhænge må stå alene med viden, du ikke kan dele. Der er sammenhænge, hvor du ikke bare kan være dig selv, der er vittigheder, du ikke kan fortælle og bekymringer du ikke kan dele med medarbejderne, selvom de er dine tætteste daglige samarbejdspartnere. Lederens rollebaserede ensomhed er ikke så vanskelig at forstå. Men den kan være slidsom alligevel, og måske opleves ensomheden mere slidsom, end det umiddelbart synes rimeligt, og mere slidsomt, end andre lige kan få øje på.

Som leder er du på kanten af gruppen, hverken en del af gruppen eller uden for gruppen. Du skal sikre, at gruppens dynamiske processer understøtter løsningen af arbejdsopgaverne. Have fornemmelse for, hvad der foregår, både i de bevidste og de ubevidste processer i gruppen. Eftersom du både er en del af gruppen og udenfor gruppen, skal du kunne lede processer, du også selv er en del af. Og der vil vanligvis være andre grupper, lederen også er en del af: Ens egen ledelsesgruppe, hvor du måske er leder for ledere, tværgående grupper, faggrupper eksempelvis. Ensomheden kan vise sig mange steder og optræder ofte i andres nærvær.

Ledere skal kunne være alene

Den psykologiske evne til at være alene er væsentligt forskellig fra at være ensom. Den, der er alene, kan række ud til andre og få kontakt. Her og nu, senere eller i en anden sammenhæng. Den, der er ensom, er afskåret fra denne mulighed. Der er ikke – eller det opleves ikke – som muligt at få kontakt.

Du skal kunne tåle at være alene om ansvar og beslutninger – gerne i samarbejde og dialog – men dog alene. Du skal kunne bero på relationer til andre, relationer der kan berige, støtte og være med til at kvalificere det, der skal besluttet, men du skal også kunne lade være. Du skal dele og beslutte med de relevante personer, i de relevante roller og ikke med de personer, det føles bedst med.

Evnen til at være alene er en psykologisk evne, der udvikles ved at være alene sammen med andre. Bogstaveligt – at kunne være sig selv, overført – som evnen til at være selvstændig og anderledes end de andre. Ikke være bange for at blive opslugt af en gruppe, ikke være bange for at blive udstødt.

Personlig og organisatorisk ensomhed

Ensomhed kan sagtens opstå hos lederen, der befinder sig midt i et mylder af lederkolleger og medarbejdere. Ensomhedsoplevelsen kan være momentan – netop i denne sammenhæng og i denne periode – og lederen kan vide, at denne ensomhed vil gå over. Ensomheden kan også opleves som en trofast følgesvend.

Det kan skyldes, at der er en oplevet afgrund mellem ledere og medarbejdere, eller mellem ledere og chefer, eller de enkelte afdelinger imellem. Det kan skyldes, at det er ikke muligt at have genuine relationer i organisationen, at der er et ugennemskeligt miskmask af tilsyneladende venlige og imødekommende relationer og en samtidig oplevelse af, at der er knive i ærmet og rundsæve i sving. Det kan skyldes, at der er en kultur i organisationen, hvor selv små afvigelser fra det vedtagne normsæt – formelt eller uformelt – bliver straffet med isolation og afvisning. Det er også muligt, at lederen oplever den naturlige rollebaserede alenehed som ensomhed, som om lederen som person ikke er værd at engagere sig i, bryde sig om.

Andres opfattelse af lederen

Hvis du bliver set som en hård hund uden forståelse for medarbejdernes behov, kan du opleve at blive tillagt motiver og kompetencer, som du egentlig ikke har. Du kan blive træt af, at alt du siger bliver tolket ind i en opfattelse af dig som en hård hund, der kun vil medarbejdernes værste. Du kan enten identificere dig med det og i stigende omfang optræde uden empati, eller du kan blive så optaget af at afvise projektionerne, at du bliver antiaggressiv og ikke får taget ubehagelige, men nødvendige beslutninger.

Du kan også blive set som en helt. Blive idealiseret – men så er der ikke plads til fejl. Du af alle er ufejlbarlig. Idealiseringen er forførende. Der er jo noget om snakken... Men idealisering er projektiv og kan også blive til et fængsel. Ingen er perfekte – altid. Den kompetente leder, som ellers for det meste lykkes, skal ved siden af egen skuffelse over sig selv, også slås med medarbejdernes, chefens og måske lederkollegers til tider helt urimelige vrede og skuffelse over ikke at leve op til de idealiserede forventninger og i stedet vise sig at være et helt almindeligt, men dog godt begavet og empatisk menneske. Det kan godt være, at medarbejderne synes, deres leder er en helt, men det bliver mindre ensomt, hvis de også kan se – og udholde – at lederen er andet og mere end det. At hun kommer til kort nogle gange, kan træffe en dårlig beslutning og komme til at kommunikere på en kikset måde. Alle – også ledere - har fejl, mangler og dårlige dage.

Som leder må du forsøge at forstå, hvad det er, gruppen vil af med. Negative følelser, aggression eller angsten for, at fremtiden (heller) ikke bliver så lys og let, som ønsket. Det er rart med en dumrian til forklaring på problemer, en der kan beskyldes for at være aggressiv, eller en som skal være den, der bærer håbet om en bedre fremtid. Det er let at føle sig ensom, hvis man ikke bliver set med de kompetencer og mangler, man nu engang er sammensat af. Selvom man er en dygtig eller bare god-nok leder. Men du har mulighed for at agere mere reflekteret, hvis du ser og forstår projektionerne netop som projektioner. Du kan i handling og holdning forsøge at fastholde, at du i din lederrolle faktisk har både nuancer og empati investeret i rollen.

Krav om positive følelser fremmer ensomhed

Inden for de senere år er der opstået en opfattelse af, at u hensigtsmæssige følelser kan, skal og bør bearbejdes og omskabes til kreative og helst positive følelser. En af mange konsekvenser af denne bevægelse er, at det fremmer oplevelsen af ensomhed, fordi den enkelte kan få opfattelsen af at være den eneste med 'upassende' følelser, og fordi det tilsyneladende kan opleves vanskeligt eller umuligt at dele erfaringen med de upassende følelser.

At følelser er forkerte, er noget andet, end at følelser ikke må vises. Der ér sammenhænge, hvor det er ensomt, men helt relevant at måtte holde følelser for sig selv. Den første selvstændige opgaveløsning eksempelvis kan vække nervøsitet, som borgere eller kunder ikke har glæde af at kende. Oplevelse af vrede i kontakt til vanskelige unge, utålmodig afventen på beslutninger om nedskæringer og de følelser, der er forbundet med håndtering af konsekvenserne. Men det er et spørgsmål om kontrol af følelserne – en kontrol, der er forbundet med opgavens relevans. At få af vide, at de følelser, man HAR, er forkerte, er ganske anderledes krænkende. Det er en kontrol af det indre fremfor af den ydre fremtoning.

At bestemte – og især de mere besværlige - følelser bliver "forbudte" at føle, og ikke bare u hensigtsmæssige at

udtrykke, vil for det første udgrænse den enkeltes oplevelse af arbejdslivet og dets vilkår. Nogle gange er man både vred, ked af det eller skuffet, og det kan forstærke ensomheden, hvis disse følelser ikke er acceptable. Det forarmer også organisationerne, der både mister væsentlig viden om organisationens liv og mister eller mindsker en nødvendig kritisk sans.

Hvad kan du gøre?

Ensomhed er for mange et tabu. Ensomhed opleves ofte skamfuldt og som et individuelt problem. Ved at forstå at ensomhed er almindeligt forekommende, og at ensomhed også er et resultat af organisatoriske dynamikker, som vi alle kan blive fanget af, kan vi ændre meget. At tænke over og tale om hvilke kutymer og regler for følelser, der bidrager til eller afhjælper et ensomhedsproblem, kan også være gode bidrag. Vi kan tale om ensomhed som et organisatorisk tabu, der ikke bare er et individuelt trivselsproblem, men som noget, der kunne være udgangspunkt for organisatorisk læring. Ændre organisatorisk praksis og lade være med at tro, at følelser er noget, man kan herse med og få bestemte resultater ud af.

For at kunne handle relevant på arbejdslivets ensomhed, både lederens og andres, må vi forsøge at forstå hvad der er rollebaseret alenehed, hvad der er projektivt, og hvad der måtte handle om lederens egen personlige kapacitet til at være alene. Den ensomhed, der primært er rollebaseret, kan blive lettere at håndtere når man forstår rollen og opgavens krav. At få øje på og forstå det projektive pres, er en hjælp, men det er ingen garanti for at undgå at føle sig ensom. Og det kan være svært at gøre alene. At forstå, acceptere og rumme de følelser, som nu engang er til stede i en selv kan styrke alenehedsevnen. Det er ikke kun en opgave for den enkelte, det er også en opgave, der hører til i det samarbejde i ledergruppen og i de andre organisatoriske fællesskaber, man er en del af.

Læs meget mere i bogen "[Kærlighed og ensomhed i arbejdslivet](#)".

Læs også:

[Podcast: Ensomhed i lederrollen](#)

[Afløsning: Lederens forbudte følelser](#)

[Er du også bange for at de gennemskuer dig?](#)