

Kvalitativt studie af moralske dilemmaer blandt ledere

Rapportens samlede antal tegn: 167.677

Svarende til antal normalsider à 2400 tegn: 69,87

Amalie Barsøe Petersen, Studienummer: 20204251

Vejleder: Tanja Kirkegaard

10. Semester, Psykologi,
Specialeafhandling

Aalborg Universitet
Dato: 30.05.2025

Abstract

This thesis explores how leaders with personnel responsibility experience and manage moral dilemmas in their work. Moral stress, traditionally studied in healthcare research, is examined in a leadership context to highlight the ethical and emotional tensions leaders face.

Using a qualitative research design, including a literature review, phenomenology, hermeneutics, and semi-structured interviews with five mid-level leaders from different industries, the study analyzes their experiences and coping strategies. These analyses are linked to Vesterager's (2019) Star Model and Lazarus and Folkman's (1984/87) theories of coping.

The findings reveal that moral dilemmas often arise from a conflict between personal values and organizational demands, leading to frustration, moral distress, or, in extreme cases, pressure to engage in legally problematic actions. These dilemmas impact leaders' identity, values, and integrity, with autonomy emerging as a crucial factor for well-being.

Leaders employ various coping strategies, including problem-focused coping, emotion-focused coping, withdrawal, and social support. Some use loyalty as a moral navigation principle, such as the "51/49 rule" to balance employee and organizational concerns.

This study opens up the use of existential psychology to explore moral stress and dilemmas, as it highlights the deeper identity-related and meaning-making aspects of leadership experiences. Coping theories provide a valuable framework for understanding how leaders navigate moral dilemmas and their impact on well-being and decision-making. Additionally, this study offers a new perspective on the role of temporality in leadership development, showing how leaders gradually develop emotional distance from their role as a coping mechanism for complex value conflicts.

By illuminating these experiences, the study aims to foster reflection, openness, and support in addressing leadership-related moral conflicts

Indholdsfortegnelse

1. INTRODUKTION	1
1.1 PRÆCISERING OG AFGRÆNSNING AF PROBLEMFORMULERINGEN	2
1.1.1 <i>Ledere</i>	2
1.1.2 <i>Moralske dilemmaer</i>	3
1.2 TIDLIGERE FORSKNING PÅ OMRÅDET.	5
1.2.1 <i>Moralsk stress, oplevelse og håndtering</i>	6
1.2.2 <i>Moralsk stress og ledere</i>	8
1.2.3 <i>Moralsk stress blandt ledere og håndtering</i>	9
1.2.5 <i>Dansk kontekst</i>	11
2. TEORI-REDEGØRELSE.....	12
2.1 EKSISTENTIEL PSYKOLOGI	13
2.1.1 <i>Stjernemodellen</i>	14
.....	15
2.1.1.1 <i>Væren-i-verden</i>	15
2.1.1.2 <i>Meningsløshed</i>	16
2.1.1.3 <i>Forbundethed</i>	16
2.1.1.4 <i>Ensomhed</i>	16
2.1.1.5 <i>Fakticitet</i>	17
2.1.1.6 <i>Frihed</i>	17
2.1.1.7 <i>Krop</i>	18
2.1.1.8 <i>Tiden</i>	18
2.1.1.9 <i>Forandring</i>	18
2.1.1.10 <i>Døden</i>	19
2.2 COPINGSTRATEGIER	19
2.2.1 <i>Problemfokuseret coping</i>	20
2.2.2 <i>Emotionsfokuseret coping</i>	20
2.2.3 <i>Undgående coping</i>	20
2.2.4 <i>Social støtte</i>	21
2.3 DELKONKLUSION	21
3. METODOLOGI.....	22
3.1 FÆNOMENOLOGI.....	22
3.2 HERMENEUTIK	23
3.3 SPECIALETS VIDENSKABSTEORETISKE STÅSTED	23
3.4 FORFORSTÅELSE	24
4. METODE	24

4.1 KVALITATIV FORSKNINGSINTERVIEW	25
4.2 INFORMANTER.....	25
4.2.1 <i>Præsentation af informanter</i>	26
4.2.1.1 Emma.....	26
4.2.1.2 Sofie.....	27
4.2.1.3 Rikke.....	27
4.2.1.4 Nikolaj	28
4.2.1.5 Bjarne	28
4.3. Interviewsituationen.....	28
4.4 INTERVIEWGUIDE.....	30
4.4 FELTNTER	30
4.5 TRANSSKRIFTION	31
4.6 ANALYTISK METODE	32
4.7 ETISKE OVERVEJSLER.....	33
4.7.1 <i>Informeret samtykke.....</i>	33
4.7.2 <i>Fortrolighed.....</i>	34
4.7.3 <i>Konsekvenser</i>	34
4.7.4 <i>Forskerrollen</i>	34
5. ANALYSE	35
5.1 TYPEN AF DILEMMA	36
5.1.1 <i>Direktionens skygge: moral i krydspres</i>	37
5.1.2 <i>Medmenneskelighed i skyggen af driften</i>	39
5.1.3 <i>Delkonklusion</i>	43
5.2 OPLEVELSEN AF DILEMMAERNE.....	43
5.2.1 <i>Tab</i>	44
5.2.2 <i>Fremmed for sig selv.....</i>	45
5.2.3 <i>Spændingsfelt mellem at redde sig selv og redde medarbejdere</i>	47
5.2.4 <i>Skam.....</i>	49
5.2.5 <i>Kropslige reaktioner</i>	50
5.2.6 <i>Autonomi og tab af kontrol</i>	52
5.2.7 <i>Delkonklusion</i>	54
5.3 HÅNTERING AF DILEMMAERNE	54
5.3.1 <i>Problemfokuseret Coping</i>	55
5.3.2 <i>Emotionsfokuseret Coping.....</i>	57
5.3.3 <i>Undgåelsesfokuseret Coping</i>	58
5.3.4 <i>Social støtte.....</i>	59
5.3.5 <i>Loyalitet som navigation.....</i>	60
5.3.6 <i>Delkonklusion</i>	62
5.4 MORALSKE DILEMMAERS TEMPORALITET	62
5.4.1 <i>Delkonklusion</i>	65

6. DISKUSSION.....	66
6.1 EMPIRISK DISKUSSION	66
6.2 TEORETISK DISKUSSION.....	68
<i>6.2.1 Det eksistentielle perspektiv.....</i>	<i>68</i>
<i>6.2.2 Copingteori</i>	<i>69</i>
<i>6.2.3 Samspil.....</i>	<i>71</i>
6.3 METODISK DISKUSSION.....	72
<i>6.3.1 Kvalitetsvurdering af undersøgelsen</i>	<i>76</i>
7. KONKLUSION.....	77
REFERENCELISTE.....	78

1. Introduktion

” Så står de med et umuligt dilemma, hvor det er sådan lidt, jamen skal jeg gøre mig selv ligeglad eller skal jeg tage flugten [...] og der bare er ikke noget af det der er godt. Det er jo elendige løsninger på et umuligt problem som de ikke kan se sig ud af [...] og det er måske i virkeligheden især mellemlederne som mærker at de sidder i et krydspres, som de ikke kan arbejde sig ud af.”

Dorthe Birkmose (Brinkmanns Briks, 2024)

Med disse ord sætter psykolog og forfatter, Dorthe Birkmose ord på det moralske og følelsesmæssige pres, mange medarbejdere i det offentlige, og særligt mellemledere, oplever i deres daglige virke. Citatet stammer fra en episode af podcasten Brinkmanns Briks, hvor Svend Brinkmann (2024) interviewer Birkmose 20. november sidste år om, hvordan strukturelle vilkår som besparelser, standardisering og regulering ikke blot hæmmer kvaliteten af arbejdet, men også kan nedbryde de mennesker, der skal udføre det. Selvom samtalen tager udgangspunkt i det offentlige, fremhæves det, at problemet rækker langt ud over sektorgrænser og rammer ledere bredt i både offentlige og private organisationer.

Jeg har valgt at indlede dette speciale med et citat af Dorthe Birkmose, fordi det på rammende vis indfanger en del af det spændingsfelt, mange ledere kan opleve i deres arbejde. Det var netop gennem denne podcast, jeg første gang blev opmærksom på begrebet moralsk stress. Det ramte noget genkendeligt i mig og vækkede en nysgerrighed, der siden har udviklet sig til et fagligt engagement.

Desuden kommer leder-vinklen på emnet sig af, at jeg gennem min tid som studerende har talt med en medstuderende der gjorde mig opmærksom på det manglende fokus på ledertrivsel i litteraturen. Og det ramte mig med det samme, at en leder i mistrivsel kan påvirke kæden hele vejen ned. Jeg synes dermed det kunne være meget interessant med en vinkel på ledere og håndteringsstrategier, da det er et underbelyst emne. Som det indledende citat også afslørede, nævner Birkemose (2024) selv, at mellemledere kan være en gruppe under et særligt pres. Mellemlederne synes at være i et krydspres mellem krav oppe fra og ansvar for medarbejdere.

Med baggrund i ovenstående overvejelser, og et ønske om at belyse en nuanceret forståelse for moralske dilemmaer hos ledere i relation til oplevelse og håndteringsstrategier, ønsker dette projekt at udforme et kvalitativt, empirisk studie med udgangspunkt i følgende problemformulering:

Hvordan oplever og håndterer ledere moralske dilemmaer?

1.1 Præcisering og afgrænsning af problemformuleringen

Dette speciale har til formål at undersøge ledere med personaleansvar i forhold til hvordan de oplever moralske dilemmaer, samt hvilke strategier de bruger til håndteringen af dem. Dermed ønskes der en udforskning af, hvordan lederne selv oplever, forstår og italesætter forholdet mellem deres rolle som leder, moralske dilemmaer og håndteringen heraf.

I henhold til ovenstående ønskes det uddybet hvorledes målgruppen *ledere* i denne afhandling er blevet afgrænset, samt definere hvad der menes med *moralske dilemmaer*. Følgende afsnit vil præcisere og definere disse centrale kernebegreber.

1.1.1 Ledere

Området omkring moralske dilemmaer og moralsk stress har primært været drevet af sygeplejevidenskaben og har typisk fokuseret på situationer, hvor sundhedsprofessionelle, særligt sygeplejersker, oplever en indre konflikt, fordi de ikke kan handle i overensstemmelse med deres moralske overbevisning. Selvom der findes en omfattende og veletableret litteratur om stress, er de moralske dimensioner af stress i arbejdslivet langt mindre udforskede (Reynolds, 2012, p. 492). Der ønskes derfor i dette speciale at udfolde, hvordan fænomenet også kan gøre sig gældende i andre brancher. Specialet tager udgangspunkt i ledere med personaleansvar, dog med den afgrænsning, at det ikke omfatter topledere. Denne målgruppe er valgt, da eksisterende forskning peger på, at netop mellemledere – som står i et krydspres mellem hensyn til medarbejdere og ansvar over for organisationen – kan være særligt udsatte for moralsk stress (Reynolds et al., 2012; Miller et al., 2023; Ganz et al., 2015; Ska-

gert et al., 2008). Der er ikke foretaget en yderligere afgrænsning i forhold til branche eller erhverv, da fokus er på ledernes egne oplevelser og erfaringer i rollen som leder. Formålet er ikke at frembringe generaliserbare konklusioner om specifikke brancher, men at belyse individuelle leders oplevelse af moralske dilemmaer. Herved skabes samtidig mulighed for indblik i forskellige brancher og de dilemmaer, der kan opstå heri. Der er desuden ikke søgt informanter fra bestemte erhverv, idet det antages, at ledere med personaleansvar – uanset branche – kan stå i moralske dilemmaer. Manglen på forskning om ledere og moralske dilemmaer åbner for en mulighed for at undersøge fænomenet bredt på tværs af sektorer og derved bidrage til at skabe en mere nuanceret forståelse af moralsk stress i ledelse (Møller & Harrits, 2021, p. 85).

1.1.2 Moralske dilemmaer

Specialet centrerer sig om moralske dilemmaer og hvordan disse opleves og håndteres af ledere. Da begrebet moralske dilemmaer kan forstås og beskrives på forskellige måder, indledes dette afsnit med en begrebsafklaring af centrale termer, som vurderes relevante for analysen.

I forlængelse heraf er det væsentligt at forstå begrebet *moralsk stress*, da det ofte opstår som en konsekvens af moralske dilemmaer (Hein, 2023, p. 202). Begrebet blev første gang introduceret af Andrew Jameton i bogen *Nursing Practice: The Ethical Issues* fra 1984, hvor han definerede moralsk stress som en situation, hvor man ved, hvad der er det rigtige at gøre, men hvor det er praktisk umuligt at handle derefter (Jameton, 2017, p. 617).

Der hersker dog uenighed i forskningen om begrebets afgrænsning. Nogle forskere ser moralsk stress som en specifik form for etisk eller moralsk belastning, mens andre anvender begreberne *moralsk stress* og *etisk stress* i flæng (DeTienne et al., 2012, p. 378). Dette skaber risiko for begrebslig forvirring og dagligdagsantagelser, som ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med de teoretiske definitioner (Olesen, Gylling & Vaaben, 2023, p. 21).

Moralsk stress er en oversættelse af det engelske udtryk *moral distress* og stammer fra sygeplejeforskningen. En vigtig pointe i Jametons oprindelige definition er sondringen mellem moralsk usikkerhed og moralsk stress: Ved moralsk usikkerhed ved man ikke, hvad der er det rigtige at gøre, mens moralsk stress opstår, når

man ved det – men er forhindret i at handle i overensstemmelse med denne viden (Olesen, Gylling & Vaaben, 2023, p. 22). Det kan opsummeres som en situation, hvor man må konfrontere den ubehagelige erkendelse af, at man ikke kan handle efter sin egen moralske overbevisning på grund af institutionelle barrierer (Olesen, Gylling & Vaaben, 2023, p. 22).

Siden Jametons definition har nyere forskning udvidet forståelsen af moralsk stress. Det anvendes i dag også i situationer præget af moralsk usikkerhed, tvetydighed og værdikonflikter, hvor det ikke nødvendigvis er klart, hvad der er det rigtige at gøre. I sådanne situationer kan medarbejdere ligeledes opleve moralsk belastning og emotionelle reaktioner som skyld, skam og samvittighedskvaler (Olesen, Gylling & Vaaben, 2023, p. 23).

Et eksempel på en sådan bredere forståelse findes hos Campbell et al. (2016), som inkluderer både moralsk usikkerhed, reaktiv belastning og følelsen af moralsk kompromittering. Ifølge Campbell opstår moralsk stress, når individet befinder sig i en moralsk uønsket situation, hvor de negative emotioner – fx skyld og skam – rettes mod én selv snarere end mod andre (Campbell et al., 2016, p. 6). Det centrale er følelsen af at gå på kompromis med egne værdier og dermed opleve et brud på den moralske integritet.

Campbell et al. (2016) understreger desuden, at moral handler om respekt og omsorg i relation til andre – og hvem disse "andre" er, kan variere fra person til person afhængigt af, hvem man tillægger moralsk betydning (pp. 6–7). I denne udvidede definition bliver moralsk stress ikke alene en reaktion på ydre barrierer, men også på indre oplevelser af at befinde sig i en moralsk problematisk situation.

Forfatterne argumenterer for, at moralsk stress også bør dække oplevelser, hvor man føler sig moralsk svækket – selv når kriterierne for den klassiske definition ikke er opfyldt. Det afgørende bliver dermed den subjektive erfaring af ikke at kunne handle i overensstemmelse med egne moralske idealer (Olesen, Gylling & Vaaben, 2023, p. 23).

Denne begrebslige udvidelse deles af Morley et al. (2017), som foreslår, at moralsk stress forstås som en oplevelse, hvor en moralsk begivenhed udløser psykologisk ubehag, og hvor der er en tydelig forbindelse mellem den etiske situation og den følelsesmæssige reaktion. Dette muliggør, at moralsk stress også kan opstå i tvetydige eller komplekse dilemmaer – ikke kun i situationer med klare handlingsbarrierer.

Det er med udgangspunkt i disse nyere og mere nuancerede forståelser af både moralske dilemmaer og moralsk stress, at denne afhandling positionerer sig.

1.2 Tidligere forskning på området.

For at præcisere specialets fokus inddrages relevant forskning, der belyser moralske dilemmaer og stress. Dette afsnit giver et overblik over eksisterende litteratur, baseret på litteratursøgninger i AAU's database Primo, Google Scholar og PsycInfo (13. februar – 7. marts 2025). Søgningerne omfattede både danske og engelske studier, udvalgt via titler og abstracts, med varierede søgestrengs for at imødekomme forskelle i jobtitler og terminologi

Søgestreng 1

Engelsk

[titel:] ("moral distress" OR "moral uncertainty" OR "ethical distress" OR "moral dilemma*" OR "moral conflict" OR "ethical conflict" OR "moral strain" OR "moral injury" OR "ethical uncertainty" OR "ethical dilemma" OR "conscience stress" OR "ethical stress" OR "ethical conflict")

Dansk

[titel:] ("moralisk stress" OR "moralisk usikkerhed" OR "etisk stress" OR "moralisk belastning" OR "etisk belastning" OR "samvittighedsstress" OR "etisk dilemma" OR "moralisk konflikt" OR "værdikonflikt")

Søgestreng 2

Engelsk

[abstract:] ("leader*" OR "manager*" OR "boss" OR "chief" OR "supervisor*" OR "executive*" OR "middle management" OR "organizational leader*")

Dansk

[abstract:] ("leder" OR "ledelse" OR "mellemlider" OR "afdelingsleder" OR "organisatorisk leder" OR "chef" OR "teamleder")

Søgestreng 3

Engelsk

[alle felter:] ("coping" OR "coping strategies" OR "coping mechanisms" OR "stress management" OR "stress response" OR "moral resilience" OR "adaptive strategies" OR "psychological defense mechanisms" OR "self-regulation")

Dansk

[alle felter:] ("coping" OR "mestring" OR "mestringsstrategier" OR "håndtering" OR "håndteringsstrategier" OR "stresshåndtering" OR "resiliens" OR "modstandskraft" OR "forsvarsmekanismer" OR "reaktioner på stress")

Tabel 1. Søgestreng

Kædesøgning blev anvendt som en supplerende strategi til at identificere relevante publikationer ved at gennemgå referencelister fra udvalgte artikler. Fundne referencer blev inkluderet i litteraturreviewet, og processen blev gentaget for ny inddragede artikler. Formålet med denne gennemgang er at skabe indsigt i eksisterende forskning om moralske dilemmaer og moralsk stress blandt ledere samt identificere teoretiske tilgange og videnshuller.

Selvom gennemgangen ikke er en fuldstændig systematisk afdækning, vurderes den at give et solidt grundlag for forståelse af centrale tematikker. For at favne emnets bredde inddrages også litteratur uden for lederområdet, da forskning her er begrænset. De udvalgte studier er inddelt i tre kategorier: oplevelse og håndtering af moralske dilemmaer, undersøgelser af moralsk stress blandt ledere, samt studier, der kombinerer begge aspekter.

1.2.1 Moralsk stress, oplevelse og håndtering

Moralsk stress er primært undersøgt inden for sygeplejefaget, hvilket afspejles i den eksisterende forskning. Dette afsnit giver et overblik over studier, der nuancerer, hvordan moralsk stress opleves og håndteres.

Oh og Gastmans' (2013) kvantitative litteraturreview analyserer 19 empiriske studier fra 1984–2011 og viser, at moralsk stress opstår, når sygeplejersker presses til at handle imod deres etiske overbevisninger. Dette kan skyldes lægefaglig autoritet, organisatoriske begrænsninger eller mangel på ressourcer, hvilket skaber et spændingsfelt mellem professionelle værdier og arbejdsmæssige realiteter. Reaktionen omfatter skyld, skam, vrede og magtesløshed.

Studiet dokumenterer en sammenhæng mellem moralsk stress og udbrændthed, jobtilfredshed samt ønsket om at forlade arbejdspladsen eller faget. Dermed fremhæves både individuelle og organisatoriske konsekvenser, såsom personalefasthol-

delse og plejekvalitet. Forfatterne understreger behovet for systematiske tiltag, herunder etisk uddannelse, supervision og refleksionsrum.

Lievrouw et al. (2016) undersøgte håndteringen af moralsk stress blandt læger og sygeplejersker i en onkologisk hospitalskontekst i Belgien. Gennem kritiske hændelser og tematisk analyse identificerede forskerne fire dominerende copingstrategier: grundighed, autonomi, kompromis og intuition, placeret på to akser – indre vs. ydre orientering og rationel vs. erfaringsbaseret tilgang. Studiet viste, at læger typisk anvender en rationel og analytisk tilgang, mens sygeplejersker trækker på følelsesmæssige og relationelle dimensioner. Håndteringsstrategierne er dynamiske og ændrer sig over tid afhængigt af erfaringer og teamkultur. Artiklen fremhæver, at manglende bevidsthed om egne og andres copingstile kan hæmme tværprofessionel forståelse og kommunikation. Forfatterne understreger, at moralsk stress kan være en kilde til faglig refleksion, teamudvikling og personlig vækst, hvis det håndteres konstruktivt. Studiet pointerer vigtigheden af at anerkende og støtte forskellige håndteringsmåder samt behovet for skræddersyet støtte og refleksionsrum, der matcher individuelle copingstrategier og arbejds kontekster.

Deady & McCarthy (2010) dokumenterer forekomsten af moralsk stress blandt psykiatriske sygeplejersker i akutte afdelinger i Irland og identificerer centrale udløsende faktorer. Studiet viser, at moralsk stress opstår, når sygeplejersker forhindres i at handle i overensstemmelse med deres etiske vurderinger, ofte på grund af hierarkiske barrierer, manglende anerkendelse af deres faglige observationer eller begrænset autonomi i kliniske beslutninger. Et arbejdsmiljø, hvor åbne drøftelser om etiske problemstillinger undgås eller anses som professionelt risikable, forstærker det moralske ubehag. Deltagerne anvendte forskellige copingstrategier, fra distancering til støtte i private relationer, men mange oplevede langvarige følelsesmæssige belastninger såsom skyld, vrede og udbændthed. Forfatterne argumenterer for, at moralsk stress ikke udelukkende er negativt, men kan fungere som katalysator for faglig refleksion og organisatorisk forandring, hvis der skabes mulighed for åben og støttende dialog.

Souza et al. (2018) gennemgår 25 studier og kategoriserer copingstrategier for arbejdsrelateret stress blandt sygeplejersker på hospitaler. De finder, at kontrolstrategier som problemløsning og social støtte generelt er mest effektive, mens undgåelse og ensidig symptomhåndtering kan forværre belastningen. Selvom artiklen ikke di-

rekte adresserer moralsk stress, bidrager den med relevant viden om coping, som kan informere lederes håndtering af moralske dilemmaer.

DeTienne et al. (2012) gennemførte et kvantitativt studie blandt 305 kundekontaktmedarbejdere i et finansielt callcenter og dokumenterede, at moralsk stress er en væsentlig prædikator for medarbejderes trivsel og adfærd. Studiet viste en signifikant sammenhæng mellem moralsk stress og øget træthed, lavere jobtilfredshed samt øgede intentioner om at forlade arbejdspladsen, selv når der blev kontrolleret for andre stressfaktorer. Dette understøtter forståelsen af moralsk stress som en særlig form for belastning med specifikke konsekvenser, der adskiller sig fra generel arbejdsmæssig stress. Forfatterne påpeger dog, at studiet ikke afdækker de konkrete årsager til moralsk stress eller medarbejdernes subjektive oplevelse af det. De opfordrer derfor til fremtidig forskning med kombinerede metoder, herunder kvalitative tilgange, for at udforske de bagvedliggende mekanismer samt undersøge moralsk stress i forskellige arbejdsmiljøer og organisatoriske niveauer.

1.2.2 Moralsk stress og ledere

Moralsk stress har fået stigende opmærksomhed som et fænomen, der ikke kun påvirker frontlinjepersonale, men også ledere i komplekse organisatoriske kontekster, særligt i sundhedssektoren. De identificerede mekanismer og konsekvenser bidrager til en bredere forståelse af ledelse i moralsk udfordrende situationer.

Miller et al. (2023) har i en systematisk kvalitativ litteraturgennemgang analyseret seks studier og identificeret tre centrale temaer: moralsk stress som altopslugende, systemiske begrænsninger og tilpasning som overlevelsestrategi. Studiet fremhæver, at lederrollen indebærer et krydspres, hvor beslutninger ofte eksekveres uden direkte indflydelse, hvilket kan føre til moralsk medskyld og tab af integritet. Ledere håndterer dette gennem refleksion, relationel dialog og udvikling af værdibaseret ledelsespraksis.

Miller et al. (2024) undersøger moralsk stress blandt amerikanske intensivsygeplejeledere gennem en kvalitativ interviewundersøgelse. Studiet identificerer både kropslige og psykologiske symptomer såsom angst, søvnproblemer, udmattelse og skyldfølelse. Samtidig viser det, at moralsk stress ikke kun har negative konsekvenser, men også kan øge etikbevidsthed og fremme omsorgsfuld ledelse, hvis det anerkendes og bearbejdes. Dog fremhæves det, at mange ledere står alene med deres eti-

ske dilemmaer, og at organisationens støttestrukturer ofte opleves som utilgængelige eller irrelevante.

Moralsk stress blandt ledere er også blevet teoretiseret gennem udvikling af konceptuelle rammer. Corley (2002) introducerede en af de første teorier om moral distress, som senere er videreudviklet i nyere modeller. Miller (2025) kombinerer Corleys teori med Crescendo-effekten og Bronfenbrenners økologiske systemteori for at skabe en ramme, der er specifikt rettet mod lederes oplevelse af moralsk stress. Reynolds et al. (2012) tilbyder en teoretisk model, der integrerer identity theory og stakeholder theory for at forstå, hvordan moralsk usikkerhed og krydspres skaber stress blandt ledere. Disse teoretiske bidrag synliggør kompleksiteten i moralsk stress og understreger behovet for både individuelle og organisatoriske strategier til håndtering.

Ganz, Wagner og Toren (2015) undersøgte forekomsten og intensiteten af moralsk stress blandt mellemledere på israelske hospitaler gennem spørgeskemaet ”*Ethical Dilemmas in Nursing–Middle Manager Questionnaire*.” Studiet viser, at mellemledere generelt oplever lavere niveauer af moralsk stress end frontlinjepersonale, men at administrative dilemmaer, såsom ubalance mellem ledelsesopgaver og patientnær pleje samt ressourcemæssige begrænsninger, skaber betydelige belastninger. Resultaterne indikerer, at moralsk stress ikke er signifikant relateret til personlige karakteristika som alder, køn eller erfaring, hvilket understøtter forståelsen af fænomenet som universelt forekommende. Studiet bidrager med indsigt i lederes krydspres mellem organisatoriske krav og etiske værdier og fremhæver behovet for at anerkende moralske dilemmaer som en integreret del af lederrollen snarere end individuelle problemstillinger.

1.2.3 Moralsk stress blandt ledere og håndtering

Reynolds et al. (2012) understreger behovet for yderligere forskning i moralsk stress blandt ledere. Reynolds et al. (2011) påpeger, at tidligere studier har anerkendt en forbindelse mellem lederes stress og moralske forpligtelser, men at den generelle stresskultur ofte har nedtonet betydningen af moralske aspekter. Stressmålinger tager sjældent højde for disse faktorer, hvilket har ført til antagelsen om, at moralsk stress har en unik karakter, der udspringer af lederes etiske ansvar.

Reynolds et al. (2012) definerer moralsk stress som en psykologisk tilstand, der opstår, når en person er usikker på sin evne til at opfylde moralske forpligtelser. Deres relationelle forståelse af fænomenet bygger på mellem menneskelige relationer og fremhæver, at ledere kan opleve moralsk stress, når de står over for modstridende eller konkurrerende krav om begrænsede ressourcer—enten fra forskellige interessenter eller rolleidentiteter. Moralske forpligtelser for ledere manifesterer sig gennem krav til både organisatoriske og personlige ressourcer. Ifølge deres model opstår moralsk stress som en konsekvens af flere, ofte modsatrettede krav til individets ressourcer, hvor krydspres mellem forskellige roller kan forstærke belastningen.

Skagert et al. (2008) undersøger, hvordan ledere i offentlige velfærdsorganisationer håndterer krav og stress i en kompleks organisatorisk kontekst. Studiet beskriver ledere som stødpuder, der filtrerer problemer opad og nedad i hierarkiet for at skåne medarbejdere og overordnede, men ofte ender med at stå alene med ansvaret. Denne filtrering fungerer både som hensyn til andre og som en beskyttelsesmekanisme mod potentielle negative konsekvenser. Forfatterne fremhæver, at begrænset kommunikation og manglende informationsudveksling mellem organisatoriske niveauer kan påvirke beslutningsprocesser og implementering i praksis.

Skagert et al. (2008) undersøger, hvordan ledere i offentlige velfærdsorganisationer navigerer i organisatorisk forandring og håndterer etiske dilemmaer. Studiet viser, at ledere ofte fungerer som buffer mellem forskellige niveauer i organisationen, filtrerer problemer for at skåne medarbejdere og overordnede, men ender ofte med at stå alene med ansvaret. Denne filtrering sker både for at beskytte andre og som en måde at undgå potentielle negative konsekvenser. Forfatterne fremhæver, at begrænset kommunikation og manglende informationsudveksling mellem organisatoriske niveauer kan påvirke beslutningsprocesser og implementering i praksis. Moralsk stress opstår, når ledere har ansvar uden beslutningskompetence, når de forventes at gå imod egne værdier, eller når deres etiske overbevisninger ikke stemmer overens med formelle retningslinjer.

Studiet peger på behovet for organisatoriske strukturer og reflektive arenaer, hvor ledere kan dele erfaringer og drøfte etiske dilemmaer. Ledelse ses som et relationelt fænomen, der udspiller sig i samspil med andre aktører og organisatoriske rammer. Individuelle copingstrategier er sjældent nok, og social støtte fra kolleger og netværk er afgørende for at skabe et bæredygtigt arbejdsmiljø. Ledere, der kan balancere deres rolle og arbejde aktivt med problemløsning, har en positiv indflydelse

på medarbejdere og organisationen som helhed. De fungerer som rollemodeller og bidrager til et bedre arbejdsmiljø. Studiet argumenterer også for, at kvalitative metoder giver en dybere forståelse af komplekse relationer, men understreger, at oplevelsen af stress og coping er socialt konstrueret og foranderlig, hvilket gør det svært at generalisere bredt.

Afoko et al. (2022) undersøger, hvordan sygeplejersker og mellemledere i Ghana oplever moralsk stress som følge af manglende ressourcer, høje forventninger og etiske konflikter i arbejdet med alvorligt syge børn. Studiet viser, at moralsk stress har både fysiske, psykiske og professionelle konsekvenser, og at copingstrategier ofte bygger på personlig tro eller uformel kollegial støtte. Lederne oplever også moralsk stress, men mangler organisatoriske strukturer og kompetencer til at støtte medarbejdere i håndteringen af etiske dilemmaer, hvilket understreger behovet for ledelsesudvikling og strukturelle tiltag.

Faraco et al. (2022) bidrager med indsigt i, hvordan oversygeplejersker på brasilianske universitetshospitaler håndterer moralsk stress gennem udvikling af moralsk resiliens. Studiet identificerer både personlige og organisatoriske strategier, der styrker lederes evne til at bevare deres moralske integritet i et arbejdsmiljø præget af etiske konflikter. De personlige strategier omfatter rationalitet, fleksibilitet, moralsk mod, balancerende praksisser og selvbeskyttende distance samt interpersonelle tilgange som dialog, teaminddragelse og netværksstøtte. Disse strategier hjælper ledere med at genvinde handlekraft i moralsk belastende situationer.

Studiet identificerer også to organisatoriske dimensioner: *intrinsic management*, der indebærer strukturel støtte gennem etisk uddannelse, psykologisk beskyttelse og tydelige retningslinjer, samt *transformational management*, der fokuserer på at fremme dialogiske relationer, samarbejde og empowerment. Faraco et al. (2022) argumenterer for, at udvikling af moralsk resiliens ikke kun er et individuelt anliggende, men et fælles organisatorisk ansvar, hvor både strukturelle rammer og relationel kultur spiller en central rolle.

1.2.5 Dansk kontekst

Den danske rapport af Olesen, Gylling og Vaaben (2023) undersøger moralsk stress i velfærdssektoren gennem et forskningsprojekt fra 2021 til 2023. Formålet er at øge kendskabet til fænomenet og analysere organisatoriske, styrings- og ledelses-

mæssige faktorer, der påvirker medarbejderes oplevelse af moralsk stress. Studiet identificerer tre former for moralsk stress: krydspres, manglende mulighed for at handle i tråd med egne værdier og følelsen af at svigte både borgere og faglighed. Rapporten fremhæver, at moralsk stress ikke kun er et individuelt problem, men tæt knyttet til strukturelle og ledelsesmæssige forhold. Ledere befinder sig ofte i en dobbeltrolle, hvor de både skal sikre medarbejdernes trivsel og implementere politisk fastsatte rammer. Rapporten bidrager med et vigtigt perspektiv på, hvordan moralske dilemmaer og stress skal forstås i en bredere organisatorisk og samfundsmæssig kontekst.

Ribers (2024) undersøger, hvordan mellemledere i professionsuddannelser oplever moralsk stress som følge af krydspres mellem organisatoriske krav og professionsfaglige værdier. Artiklen introducerer begrebet etisk pres som en strukturel faktor, der kan føre til moralsk stress, især når ledere må implementere beslutninger, de ikke deler værdimæssigt. Studiet viser, at moralsk stress opstår, når ledere handler i modstrid med egne værdier og samtidig personificeres som repræsentanter for et system, de ikke har kontrol over. Dette understreger kompleksiteten i lederrollen og behovet for organisatoriske strategier, der kan støtte ledere i håndteringen af etiske dilemmaer.

2. Teori-redegørelser

Gennem litteraturgennemgangen står det klart, at moralsk stress og moralske dilemmaer ikke alene er et spørgsmål om organisatoriske begrænsninger, men også om indre oplevelser af at kompromittere egne værdier ofte med følelser som skyld, skam og afmagt til følge (Campbell et al., 2016; Olesen, Gylling & Vaaben, 2023, Reynolds et al., 2013). I sammenhæng med problemformuleringen ”*Hvordan oplever og håndterer ledere moralske dilemmaer?*” er især den første del om *oplevelsen* relevant ift. eksistentiel psykologi, for at nå dybere ind i disse eksistentielle følelser og vilkår, der kan opstå i forbindelse med moralske dilemmaer. Vesteragers (2019) eksistensmodel anvendes derfor som ramme for at forstå de grundvilkår, der træder frem. I henhold til anden del af problemformuleringen omkring *håndtering* vil et relevant begreb i psykologien være coping. Hertil har jeg valgt at fokusere på Lazarus og Folkmans (1984, 1987) teori om coping. Disse to perspektiver, henholdsvis *’ksisten-*

tiel psykologi’ og *’Coping strategier*’, er valgt med henblik på at supplere analysen og bidrage til en dybere forståelse af de forskellige meningsstrukturer, som informanterne giver udtryk for i deres oplevelse og håndtering af moralske dilemmaer.

2.1 Eksistentiel psykologi

I følgende afsnit vil jeg først præsentere en kort gennemgang af den eksistentielle psykologiske begyndelse, hvor nogle af de centrale filosoffer på området og grundlæggende tanker bag eksistenspsykologien vil beskrives. Efterfølgende præsenteres Mette Vesteragers (2019) Stjernemodel, der beskriver ti eksistentielle grundvilkår til undersøgelse af stress. Modellen tilbyder en praktisk anvendelig tilgang til at forstå de eksistentielle vilkår, bl.a. i arbejdslivet.

Eksistentiel psykologi beskæftiger sig med menneskets forhold til grundlæggende livsvilkår som frihed, valg, ansvar, angst, død, mening og isolation (Jacobsen, 2012, s. 20). Yalom (1998, s. 16) beskriver disse vilkår som “ultimative anliggender”, der uundgåeligt følger af menneskets eksistens. Tænkningen har rødder i filosofi, litteratur og psykologi og kan spores tilbage til Kierkegaard, som fremhævede menneskets ansvar for at forholde sig bevidst til sin egen eksistens (Jacobsen, 2012, s. 14). Nietzsche bidrog med ideen om, at mennesket selv må skabe livsidealer. Filosoffer som Heidegger, Merleau-Ponty, Marcel, Buber og Sartre videreudviklede dette perspektiv og har haft stor indflydelse på psykologiens eksistentielle retning (Jacobsen, 2012, s. 16–18).

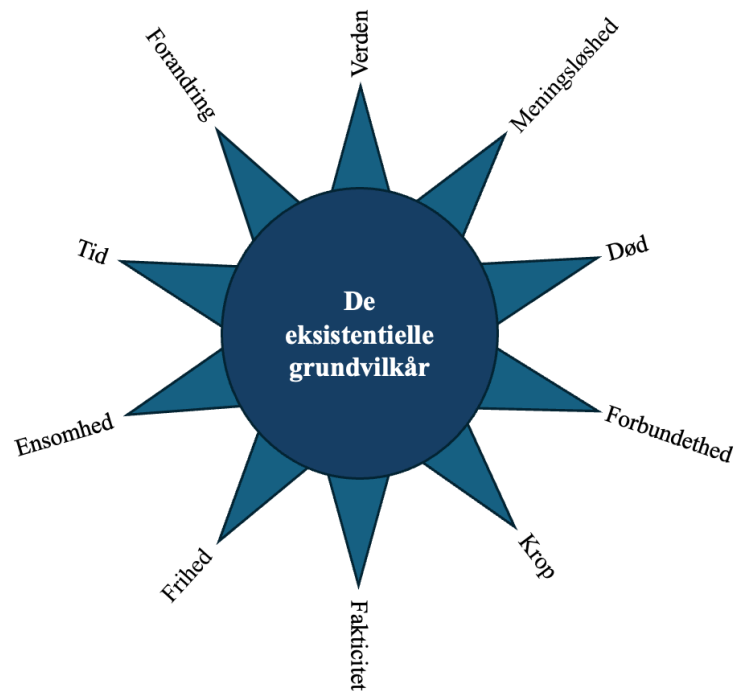
I psykologien blev eksistentiel tænkning videreført af Rollo May, som integrerede eksistentielle temaer i psykoanalysen, og af Yalom, der fokuserede på eksistensvilkårenes terapeutiske relevans (Jacobsen, 2012, s. 18). En mere fænomenologisk og praksisnær tilgang ses hos van Deurzen og Spinelli, som fremhæver betydningen af menneskets subjektive oplevelse og advarer mod overdreven teoretisering (Jacobsen, 2012, s. 19).

Eksistentiel psykologi bygger på en fænomenologisk metode, der søger at forstå mennesket indefra, og adskiller sig fra det humanistiske perspektiv ved også at inddrage livets mørkere sider som angst og meningsløshed (Jacobsen, 2011, s. 123). For at undersøge eksistentielle grundvilkår endnu dybere, inddrages Mette Vesteragers (2019) stjernemodel. Modellen præsenterer ti centrale livsvilkår, som kan

fungere som analytisk ramme for at forstå, hvordan ledere eksistentielt påvirkes i mødet med komplekse dilemmaer.

2.1.1 Stjernemodellen

Set fra et eksistentielt perspektiv er mennesket grundlæggende kendetegnet ved sin evne til at eksistere. Dette begreb har rødder i det latinske *ex-sistere*, hvilket betyder ”at stå ud”. Dette henviser til menneskets særlige evne til at stå ud af sig selv og rette opmærksomheden mod sig selv og dermed forholde sig reflektivt til sig selv som et væsen i verden (Vesterager, 2019, p. 25). Mennesket kan i denne optik ikke reduceres til faste, indre personlighedstræk eller betragtes som en forudbestemt størrelse. I stedet er vi konstant i udvikling og tilblivelse, idet vi bevidst eller ubevidst hele tiden forholder os til os selv, vores valg og vores måde at være i verden. Dette udspringer af nogle grundlæggende betingelser, der danner rammen for den menneskelige eksistens og sætter *grundvilkår* for, hvordan vi er til i verden (Vesterager, 2019, p. 25). For at opnå en dybere forståelse af, hvem vi er som mennesker, er det nødvendigt at forholde sig til de betingelser, vi altid allerede befinder os i, samt hvordan disse påvirker vores muligheder for at eksistere konkret. Selvom der ikke findes én entydig liste over de eksistentielle grundvilkår, er der visse temaer, der går igen hos flere centrale tænkere inden for eksistensfilosofien – herunder Søren Kierkegaard, Martin Heidegger, Hannah Arendt og Jean-Paul Sartre. Mette Vesterager (2019) har udarbejdet en stjernemodel til at forstå stress ud fra ti eksistentielle grundvilkår. De følgende afsnit vil gennemgå disse ti elementer med supplerende litteratur.



Figur 1: "Stjernemodellen" fra Stress og eksistens - nye veje til at forstå og bekæmpe stress, af Vesterager M. (2019) p. 26, Hans Reitzels Forlag.

2.1.1.1 Væren-i-verden

Væren i verden handler om, at mennesket altid er indlejret i sociale og kulturelle sammenhænge, som former vores valg, selvforståelse og handlemuligheder (Vesterager, 2019, s. 27). Med afsæt i Heidegger beskrives dette som væren-i-verden, hvilket indebærer, at vi aldrig står uden for vores tid, kultur eller normer. Selvindsigt opstår derfor ikke isoleret, men i samspil med vores historiske og samfundsmæssige betingelser.

Vestager (2019) trækker yderligere på Heideggers begreb *das Man* betegner den normative anonymitet, hvor vi ofte handler ud fra, hvad "man" gør – uden reel refleksion. Det skaber en illusion af frihed, selvom vores valg er præget af skjulte sociale forventninger. Denne forståelse udfordrer idéen om stress som et rent individuelt problem og understreger betydningen af sociale vilkår (Vesterager, 2019, s. 27). Desuden beskriver Vesterager, at menneskets tilstedeværelse altid er præget af stemninger snarere end konkrete følelser. Stress er ikke nødvendigvis knyttet til én begivenhed, men kan opstå som en udefinerbar uro, fremmedgørelse eller rastløshed.

I en verden præget af accelererende forandringer og styringslogikker risikerer vi at miste forbindelsen til både os selv og andre (Vesterager, 2019, s. 28).

2.1.1.2 Meningsløshed

Meningsløshed er et centralt eksistentielt grundvilkår. Mening er ikke givet, men skal skabes – og det kan vi mislykkes med. Vesterager (2019) fremhæver Viktor Frankl, som betragter søgen efter mening som menneskets primære drivkraft og advarer om, at fravær af mening er en grundlæggende udfordring i det moderne liv (s. 28f). Meningsløshed forbindes ofte med stress, depression og følelsen af fremmedgørelse, hvor verden mister sammenhæng og betydning. Dette kan føre til tomhed, ulyst og handlingslammelse. I en virkelighed med mange valgmuligheder og et arbejdsmarked præget af bureaukrati og mål uden personlig værdi, bliver det sværere at handle meningsfuldt. Med afsæt i Hannah Arendt beskriver Vesterager (2019), hvordan nutidens arbejdsliv ofte hindrer, at vi bringer faglighed og værdier i spil. Mening opstår ifølge Arendt ikke alene, men i relationen til andre (s. 29).

2.1.1.3 Forbundethed

Forbundethed betegner menneskets grundlæggende eksistens i relation til andre – vi formes i og gennem sociale relationer og kan ikke forstås som isolerede individer (Vesterager, 2019, s. 30). **Desuden trækker Vesterager (2019) på** Levinas opstår vi etisk i mødet med den anden, mens Honneth fremhæver, at vi bliver til som subjekter gennem andres anerkendelse. Menneskets tanker, følelser og selvforståelse skabes i udveksling med omgivelserne, ikke i isolation. I et samfund præget af opløste fællesskaber og fragmenteret kontakt forbliver behovet for at blive set og anerkendt afgørende for trivsel og mening (Vesterager, 2019, s. 30).

2.1.1.4 Ensomhed

Ensomhed opstår ikke nødvendigvis i fraværet af andre, men ofte i sociale sammenhænge, hvor individet ikke føler sig forstået eller anerkendt (Vesterager, 2019, s. 31). I stressramte tilstande forstærkes følelsen af isolation, da udmattelse og kognitiv belastning hæmmer evnen til at engagere sig socialt. Mange trækker sig derfor tilbage – ikke af modvilje, men som reaktion på fremmedgørelse og utilstrækkelighed.

Sartre beskriver gennem Vesterager (2019) skam som en grundlæggende erfaring i mødet med den andens blik, hvor vi føler os dømt og blottet. Skam og skyld udspringer af vores sociale væren og former vores selvopfattelse og handlemuligheder (Jørgensen, 2023, s. 24). Skam i stress handler ofte om frygten for at fremstå som svag, hvilket kan føre til selvskjuling og øget isolation. Ensomhed er således forbundet med menneskets behov for at blive set og anerkendt (Vesterager, 2019, s. 31).

2.1.1.5 Fakticitet

Facticitet refererer til de livsomstændigheder, vi ikke selv har valgt – som fx opvækst, krop og social baggrund – men som vi alligevel må tage ansvar for, da de danner rammen om vores valg og handlinger (Vesterager, 2019, s. 31). Den eksistentielle tænkning understreger, at mennesket aldrig har fuld kontrol, men må navigere i vilkårlige og ofte uigennemskuelige systemer. I arbejdsliv og velfærdsstat kan bureaukrati og stigende krav skabe afmagt og oplevelsen af utilstrækkelighed. Hertil kommer kroppens begrænsninger – træthed, sygdom og aldring – som udfordrer idealet om konstant præstation. Vi rammes også af uforudsete hændelser, vi ikke kan kontrollere, og konfronteres med grænserne for vores indflydelse (Vesterager, 2019, s. 32). Stress kan i den kontekst opleves som en eksistentiel tilstand af handlingslammelse, hvor valgmuligheder reduceres til påtvungne forpligtelser.

2.1.1.6 Frihed

Frihed er et grundvilkår i menneskets eksistens – vi er altid nødt til at forholde os til vores valg, også selvom de sker inden for rammer, vi ikke selv har valgt. Som Sartre formulerer det: Mennesket er "dømt til frihed" (Vesterager, 2019, s. 32). Friheden rummer ikke kun muligheder, men også ansvar, tvivl og risiko. Ifølge Kierkegaard kan netop muligheden være den mest belastende kategori, fordi den åbner for det uvisse. Stress kan dermed opstå som følge af frihedens byrde – når valgene bliver mange og konsekvenserne uklare. I en verden præget af uendelige muligheder og konstant tilgængelighed kan friheden opleves som overvældende og bidrage til en følelse af pres og FOMO (Fear of Missing Out) (Vesterager, 2019, s. 32–33).

2.1.1.7 Krop

Krop er et grundlæggende eksistentielt vilkår, da mennesket altid oplever og forstår verden kropsligt. Ifølge Vesterager (2019) er bevidstheden forankret i kroppen, og vores selvopfattelse, relationer og meningsskabelse formes af kropslige fornemmelser og emotionelle tilstande (s. 33).

Stress manifesterer sig ofte fysisk – fx som træthed, hovedpine og søvnproblemer – men mange ignorerer kroppens signaler og overskrider dens grænser. Samtidig påvirkes kroppen af vores fysiske omgivelser. Urbanisering og manglende kontakt med naturen kan forstærke stressoplevelsen og bør derfor inddrages i en eksistentiel forståelse af belastning (Vesterager, 2019, s. 33).

2.1.1.8 Tiden

Tid er et grundvilkår for menneskets eksistens og selvforståelse. Heidegger (i Vesterager, 2019) beskriver tid som en eksistentiel struktur – ikke en lineær størrelse, men en sammenvævning af fortid, nutid og fremtid. Vores oplevelser er altid præget af tidligere erfaringer og forestillinger om det, der kommer.

Stress opstår ikke blot af travlhed, men af oplevelsen af, at tiden ikke slår til. I en verden præget af acceleration og krav om konstant tilgængelighed, kan tidens mangel opleves som en eksistentiel trussel. Usikkerhed om fremtiden skaber bekymring, og når denne bekymring intensiveres, kan det føre til en negativ spiral af stress (Vesterager, 2019, s. 34).

2.1.1.9 Forandring

Forandring er et grundvilkår, hvor både verden og selvforståelsen er i konstant bevægelse. Ifølge Bauman (i Vesterager, 2019, pp. 34–35) lever vi i et "flydende liv", hvor strukturer, relationer og arbejdsvilkår forandres hurtigere, end de når at fæstne sig. Denne konstante sociale acceleration skaber usikkerhed og vanskeliggør stabilitet. Stress kan dermed forstås som en reaktion på et vedvarende pres om tilpasning, hvor forandringer sjældent efterfølges af ro. Det kalder på en forståelse af stress som eksistentielt og strukturelt forankret – ikke blot som en individuel belastning (Vesterager, 2019, p. 35).

2.1.1.10 Døden

Døden er det ultimative eksistentielle grundvilkår – ikke blot som livets afslutning, men som en konstant nærværende mulighed, der kaster betydning over vores valg (Vesterager, 2019, s. 35). I relation til moralske dilemmaer og stress fremstår døden både konkret og symbolsk: Stress kan true livet fysisk og reducere tilværelsen til overlevelse frem for meningsfuld eksistens. Præstationskulturen intensiverer denne følelse, da døden opleves som en grænse, der skal bekæmpes med effektivitet (Vesterager, 2019, pp. 35–36). Eksistentielle tab – fx af identitet eller mening – kan opleves som en form for symbolsk død. Når ledere må tilsidesætte egne værdier, kan det opleves som et tab af selv eller integritet. Døden fungerer således som et bagvedliggende vilkår i forståelsen af moralsk stress.

Mens det eksistentielle perspektiv fokuserer på menneskets grundvilkår, tilbyder Lazarus og Folkmans copingteori (1984) et situationsnært blik på, hvordan vi konkret håndterer belastende oplevelser. Dette uddybes i det følgende.

2.2 Copingstrategier

For at forstå, hvordan ledere håndterer moralske dilemmaer, inddrages Lazarus og Folkmans (1984, 1987) transaktionelle stressmodel. Modellen bygger på idéen om, at stress opstår i samspillet mellem individ og omgivelser – ikke som en objektiv realitet, men som et resultat af individets vurdering (appraisal) af en situation (Lazarus & Folkman, 1987, p. 142). De betragter coping som en proces, hvor individet løbende forsøger at håndtere krav, der opleves som belastende eller overstiger egne ressourcer (Lazarus & Folkman, 1984, pp. 141–142). Coping defineres som “constantly changing cognitive and behavioural efforts to manage specific external and/or internal demands that are appraised as taxing or exceeding the resources of the person” (Lazarus & Folkman, 1984, p. 141). Centralt i teorien er den kognitive vurdering: Den primære vurdering handler om, hvorvidt situationen opleves som skade, trussel eller udfordring, mens den sekundære vurdering vedrører individets handlemuligheder (Lazarus & Folkman, 1987, pp. 145–146). Lazarus og Folkman (1987) skelner mellem to hovedtyper af coping: problemfokuseret coping, hvor individet forsøger at ændre situationen, og emotionsfokuseret coping, som regulerer følelsesmæssige reaktioner. De understreger, at disse strategier sjældent anvendes isoleret, men ofte i

kombination (p. 152). Senere forskning har tilføjet bl.a. undgående coping og social støtte som centrale dimensioner (Folkman & Moskowitz, 2004, p. 751; Folkman, 2010, p. 902). Copingstrategier må ses som kontekstafhængige, dynamiske og forbundne, og bør derfor ikke betragtes som faste kategorier, men som flydende reaktioner, der udvikler sig i takt med individets oplevelse af situationen og dets ressourcer (Lazarus, 2006, p. 130).

2.2.1 Problemfokuseret coping

Som nævnt handler denne funktion om at ændre på det forhold, der skaber et problem eller en belastning i forholdet mellem menneske og omgivelserne. Her handler personen på den udfordrende situation for dermed at ændre de problematiske forhold mellem individet og omgivelserne (Lazarus, 2006, p. 145). I henhold til ”Ways of Coping Scale” kunne *planlagt problemløsning* inkludere systematisk analyse og handling for at ændre situationen. Derudover kunne *acceptere ansvar* også sættes i forbindelse hermed, ved at individer anerkender deres rolle i situationen og forsøger at korrigere den. *Konfrontation* kunne være her, men også emotion afhængigt af kontekst.

2.2.2 Emotionsfokuseret coping

Denne kategori beskrives som regulering og håndtering af den følelsesmæssige belastning, der følger situationen. Man fokuserer her på at regulere de følelser, der følger den pressede situation (Lazarus, 2006, p. 145). Herunder vil nogle også definere undgåelse som en strategi (Lazarus, 2006, p. 145). I henhold til den nævnte ”Ways of Coping Scale” kunne *positiv revurdering* og *selvkontrol* komme herunder.

2.2.3 Undgående coping

Ved undgående coping kan fokus være på at få afløb for sine følelser. Det kan være at trække sig tilbage fra handling eller mentalt trække sig fra problemet, eller situationen (Chao, 2011, p. 340). Her kan personen anerkende, at der er et problem, men konsekvent gøre hvad han/hun kan for at holde det på afstand. Dette kunne også komme til udtryk gennem misbrug o.l., som af andre også bliver kategoriseret under emotionsfokuseret coping (Folkman & Moskowitz, 2004, p. 752). I henhold til den

nævnte ”Ways of Coping Scale” kunne *flugt/undvigelse* og *distancering* komme herunder.

2.2.4 Social støtte

Denne kategori handler om, at man søger social støtte for at overkomme et problem eller en udfordring (Folkman & Moskowitz, 2004, p. 752). I henhold til den nævnte ”Ways of Coping Scale” kunne *søge social støtte* komme herunder.

2.3 Delkonklusion

Den eksistentielle psykologi – med Vesteragers (2019) stjernemodel – belyser, hvordan moralske dilemmaer aktiverer grundvilkår som frihed, ansvar, forbundethed og meningsløshed, hvilket kan føre til dybe følelsesmæssige og identitetsmæssige belastninger. Lazarus og Folkmans copingteori (1984, 1987) giver et mere handlingsorienteret perspektiv ved at forklare, hvordan ledere forsøger at håndtere disse belastninger gennem forskellige copingstrategier. Tilsammen skaber de to teoretiske tilgange et nuanceret udgangspunkt for at analysere både oplevelsen og håndteringen af moralske dilemmaer i ledelse.

3. Metodologi

Følgende afsnit har til formål at dykke ned i de metodologiske overvejelser der ligger til grund for denne afhandling. Specialet ønsker at undersøge lederens oplevelse af moralske dilemmaer ud fra en videnskabsteoretisk position, der tager subjektens livsverden i betragtning. Dermed tages afsæt i både fænomenologiske og hermeneutiske traditioner. Først redegøres der for centrale perspektiver inden for de hhv. fænomenologien og derefter hermeneutikken og dernæst klarlægges specialets videnskabsteoretiske ståsted. Afslutningsvis vil egen forforståelse for fænomenet moralske dilemmaer beskrives.

3.1 Fænomenologi

Fænomenologi er en videnskabsteoretisk tilgang, der undersøger, hvordan fænomener fremtræder for bevidstheden. (Berg-Sørensen, 2012, s. 233; Jakobsen, Tanggaard & Brinkmann, 2020, s. 281). Fænomenologiens grundlægger, Edmund Husserl, afviste den positivistiske antagelse om objektiv erkendelse og insisterede i stedet på vigtigheden af førstepersonsperspektivet (Berg-Sørensen, 2012, s. 234). Han introducerede begrebet *intentionalitet*, som betegner bevidsthedens grundlæggende rettedhed mod noget – en forståelse, der ophæver skellet mellem subjekt og objekt, fordi mennesket altid er engageret i verden (Jakobsen et al., 2020, s. 283; Zahavi, 2018, s. 29). Husserl anbefalede desuden, at forskeren indtager en *transcendental attitude*, hvor man forsøger at sætte sine forudantagelser i parentes – en proces han kaldte *epoché* – for at kunne møde fænomenerne så åbent og fordomsfrit som muligt (Zahavi, 2018, s. 46–50; Berg-Sørensen, 2012, s. 236). En væsentlig videreudvikling af fænomenologien findes hos Maurice Merleau-Ponty, som understregede, at erkendelse ikke kun er kognitiv, men også kropsligt forankret. Mennesket forstår og oplever verden gennem sin kropslige tilstedeværelse – en tanke, som i dag også bekræftes af nyere psykologisk forskning (Rendtorff, 2014, s. 266). Et centralt begreb i fænomenologien er *livsverdenen* – den umiddelbare, førvidenskabelige erfaringsverden, som vi handler i og tager for givet. Dan Zahavi (2018) fremhæver, at livsverdenen danner det historiske og systematiske fundament for al erkendelse, men ofte overses af moderne videnskab (s. 64–65). Ifølge Zahavi bør fænomenologisk analyse derfor ikke blot be-

skrive objekter eller subjekter isoleret, men undersøge relationerne og helheden imellem dem (s. 47).

3.2 Hermeneutik

Hermeneutikken er en videnskabsteoretisk tilgang, der beskæftiger sig med forståelse og fortolkning af mening. Den udspringer af idéen om, at betydning opstår i mødet mellem fortolker og fænomen – ikke som noget objektivt givent (Berg-Sørensen, 2012, s. 217–218). Heidegger anså forståelse som en eksistentiel grundbetingelse: Mennesket er kastet ind i verden med en forforståelse, som præger dets væren og handlinger (Berg-Sørensen, 2012, s. 220; Stapleton, 2014, s. 44–47). Fortolkning er dermed ikke blot metode, men en måde at være i verden på. Gadamer videreudvikler hermeneutikken som en ontologi: Mennesket er grundlæggende fortolkende, og forståelse sker altid i lyset af tidligere erfaringer – det han kalder forståelseshorisonter (Berg-Sørensen, 2012, s. 221–222). Når disse horisonter mødes og udveksles, kan der ske en horisontsammensmeltning, hvor ny forståelse opstår (Christensen, 2021, s. 122). Et centralt begreb er den hermeneutiske cirkel – en proces, hvor fortolkning bevæger sig frem og tilbage mellem helhed og del, og hvor forståelsen konstant udvikles (Christensen, 2021, s. 120; Berg-Sørensen, 2012, s. 221). I dette speciale arbejdes der med en refleksiv tilgang, hvor egne forforståelser bevidstgøres og bringes i spil. Dette gør det muligt at møde informanternes erfaringer åbent og lade nye betydninger opstå i samspillet mellem egne og andres perspektiver.

3.3 Specialets videnskabsteoretiske ståsted

Med afsæt i ovenstående indtager specialet et hermeneutisk-fænomenologisk videnskabsteoretisk ståsted. Fokus er på lederes erfaringer og livsverden, som moralske dilemmaer træder frem i. Den fænomenologiske tilgang muliggør en forståelse af, hvordan dilemmaer opleves indefra. Den hermeneutiske tilgang bidrager med en fortolkende forståelse, hvor mening opstår i mødet mellem informantens fortælling og forskerens forforståelse. Centrale begreber som den hermeneutiske cirkel og horisontsammensmeltning danner grundlag for denne fortolkningsproces.

Tilgangen gør det muligt både at beskrive, forstå og fortolke lederes oplevelse af moralske dilemmaer samt deres måder at håndtere dem på. Dette understøttes af den eksistentielle psykologi, der harmonerer med fænomenologiens fokus på menne-

skets grundvilkår, og af copingteorien, som harmonerer med den hermeneutiske vægt på meningsskabelse og handlingsstrategier i kontekst. Sammen bidrager de til en nuanceret analyse af lederes oplevelser og håndtering af moralske dilemmaer.

3.4 Forforståelse

I henhold til den beskrevne hermeneutisk- fænomenologisk tilgang, er det væsentlig at klarlægge og være gennemsigtig med ens egen forståelse i forhold til fænomenet. Første gang jeg støder på begrebet om moralsk stress er da jeg lytter til podcasten ”Brinkmanns Briks” med titlen ”Hvad gøre det ved os, hvis vi ikke får lov til at være gode ved andre mennesker?”, hvor Svend Brinkmann (2024) interviewer Birkmose 20. november sidste år. Emnet fanger hurtigt min interesse. Jeg kunne hurtigt se det samfundsrelevante i begrebet og relatere mig selv til begrebet fra tidligere arbejde jeg har haft. Jeg har tidligere været i et job, hvor jeg grundet en mangelfuld oplæring ikke har følt mig ordentlig klædt på, til de opgaver jobbet krævede. Pressede kollegaer, der gjorde deres bedste for at nå det hele, men desværre ikke havde tid nok til at lære mig ordentlig op, fik mig til at føle mig besværlig og i vejen. Jeg følte ikke at, jeg kunne gøre arbejdet, så det levede op til mine forventninger til mig selv og det ansvar jeg følte jeg havde over for de borgere jeg skulle tage mig af. Det fik mig til at føle mig usikker, og jeg havde ikke lyst til at udføre opgaverne jeg ikke var klædt på til alene, uden nogen så, hvad jeg lavede. Tanken om at blive i dette scenarie føltes forkert, og ubehagelig. Ansvar jeg følte jeg ikke kunne leve op til, overfor de borgere jeg skulle tage mig af, pressede det mig ud i en opsigelse efter kort tids ansættelse. Denne følelse var også genkendelig da jeg stod overfor uddannelsesvalg, og var en af grundene til at jeg skiftede uddannelse. Jeg har læst ét år på læreruddannelsen, men valgte at stoppe, da jeg bl.a. igennem praktikken havde en oplevelse af, at der ikke var nok tid som lærer til den enkelte elev, og jeg ikke følte jeg kunne være den lærer jeg gerne ville være, med de rammer der nu engang var.

4. Metode

Undersøgelsen er tilrettelagt som et kvalitativt interview Følgende afsnit har til formål at fremlægge de metodiske overvejelser, der ligger til grund for specialet, ift. indsamling og behandling af empiri. Først vil følge en redegørelse af den anvendte

interviewmetode og overvejelser i forbindelse hermed. Efterfølgende vil komme et afsnit der beskriver rekruttering og udvælgelse af informanter, præsentation af informanter, interviewsituationen, interviewguide samt feltnoter. Herefter vil valg i forbindelse med transskribering, og valget af tematisk analyse præsenteres. Afslutningsvis vil følge de etiske overvejelser ved projektet.

4.1 Kvalitativ forskningsinterview

I følgende afsnit argumenteres for anvendelsen af det kvalitative interview. Steiner Kvale og Svend Brinkmann beskriver det kvalitative forskningsinterview som en metode der søger at indfange verden, som den opleves af subjekterne selv, ved at udforske meningen af deres erfaringer og få indblik i deres levede verden, sådan som den fremstår forud for videnskabelige begreber og teorier (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 19) Eftersom specialet har til formål at undersøge lederes livsverden samt oplevelser og håndtering af moralske dilemmaer, er denne metode valgt til at undersøge fænomenet.

Som interviewer tilstræbes en åben og undersøgende tilgang til informanternes perspektiver, oplevelser og den måde, hvorpå de skaber mening i deres livsverden. Det indebærer, at jeg ikke blot fokuserer på indholdet af spørgsmål for interviewguiden (jf. afsnit 4.4), men også på tilstedeværelse i interviewsituationen. Anne Mette Møller og Gitte Harrits fremhæver, at grundig forberedelse er essentiel. (2021, p. 36). For at være godt indstillet til interviewet handler det bl.a. om at have gennemtænkte spørgsmål, som i det meningsskabende interview gerne må være åbne spørgsmål der giver mulighed for udfoldelse og eksempler. Intervieweren bør lytte med empati og med et klart ønske om at forstå, hvordan den enkelte oplever og forstår verden (Møller & Harrits, 2021, p. 38). I tråd hermed understreges vigtigheden af, at møde deltagerne med både åbenhed og en oprigtig menneskelig interesse

4.2 Informanter

Der findes flere tilgange til at rekruttere de relevante informanter. I dette projekt har det været i samarbejde med vejleder, der havde kontakter til informanter det passende til målgruppen, derved blev tre af fem informanter fundet. De sidste to er rekrutteret gennem eget netværk. Både ved at spørge rundt blandt familie og venner samt gennem et opslag på LinkedIn og Facebook. At dele et opslag på en digitalplat-

form giver mulighed for at række ud til mange på kort tid. Denne strategi blev benyttet sammen med formålsdrevet udvælgelse, så antallet af interviewpersoner var fastlagt på forhånd (Møller & Harrits, 2021, pp. 95-96). Dette resulterede i en henvendelse gennem familie og yderligere fire henvendelser over LinkedIn og fire henvendelser over Facebook, inden opslagene blev lukket. Nære venner og bekendte blev fravalgt, for at sikre en professionel relation. Der blev prioriteret diversitet i lederens erhverv som var det krav der var sat forud for rekruttering.

Målgruppen, der ønskes undersøgt i henhold til problemformuleringen, er ledere. Hertil var der nogle få inklusions- og eksklusionskriterier for typen af ledere. Med afsæt i den indledende litteratursøgning hvor et krydspres mellem en øvre ledelse og ansvar for medarbejderne, var det særligt mellemliderpositionen der var af interesse. Følgende afsnit vil beskrive de endeligt rekrutterede informanter.

4.2.1 Præsentation af informanter

For at give læseren et indblik i de ledere der deltog i interviewene, vil følgende underafsnit præsentere de enkelte de enkelte informanter og deres funktion i den virksomhed de er ansat. Dermed ønskes at give et indblik i deres arbejdsområder, samt den branche de arbejder i. Det blev rekrutteret fem informanter i for skellige brancher. To informanter var i energibranchen, en i rejsebranchen, en i uddannelsessektoren og en i byggebranchen.

4.2.1.1 Emma

Emma arbejder i en energivirksomhed med et bredt fokus på grøn omstilling. Hun bestrider stillingen som *Head of People & Culture* og har ansvar for flere centrale områder, herunder *Learning and Development*, *Business Partnering* samt den operationelle HR-drift. Derudover har hun også ansvar for virksomhedens lønafdeling. Emma refererer direkte til den administrerende direktør og er en del af koncernens ledergruppe. Med over 20 års ledererfaring har Emma tidligere haft HR-ansvar i flere andre virksomheder. Virksomheden har en AMBA-struktur med både repræsentantskab og bestyrelse. Emma beskriver organisationen som stærkt værdidrevet, hvor ordentlighed udgør en central og bærende værdi.

4.2.1.2 Sofie

Sofie er uddannelsesleder på en social- og sundhedsskole. Skolens medarbejdere er primært undervisere med faglige baggrunde som sygeplejersker, pædagoger, folkeskolelærere, fysioterapeuter og ergoterapeuter. Over underviserne er der uddannelsesledere som Sofie, der refererer til en uddannelseschef, mens den øverste ledelse varetages af skolens direktør. Sofie har ansvar for hovedforløbsafdelingen med 18 medarbejdere. Hendes ansvarsområder omfatter uddannelserne til social- og sundhedshjælper, -assistent og personlig assistent. Derudover har hun ansvar for bemanding, undervisningsplanlægning, uddannelsesudvikling, samarbejde med kommuner, økonomi og drift, personaleadministration samt arbejdsmiljø. Hun har været i sin nuværende stilling i 3,5 år, men har arbejdet som leder siden 2007. Tidligere har hun haft ledelsesansvar i det kommunale regi, hvor hun blandt andet har ledet plejecentre, hjemmepleje og seniorområdet i en kommune. Hun har erfaring både som personaleleder og som leder for andre ledere.

4.2.1.3 Rikke

Rikke arbejder som HR-chef i rejsebranchen og er en del af virksomhedens øverste ledergruppe. Hun beskriver organisationsstrukturen som en lidt særlig konstellation: Under salgschefen er der fem teamledere, som har ansvaret for butikkerne. I afdelinger med over 24 medarbejdere er der desuden tilknyttet en supervisor – en funktion, der ikke er en formel lederrolle, men som fungerer som støtteperson på gulvet i forhold til medarbejdernes spørgsmål. Virksomheden beskæftiger cirka 160 medarbejdere og er en del af en større koncern med flere rejsebureauer under sig. Rikkes primære ansvarsområder omfatter hele HR-paletten, herunder on-boarding, arbejdsmiljø, stresshåndtering, kompetenceudvikling samt store trivselsprojekter, der har til formål at minimere sygefravær og fastholde medarbejdere. Derudover fungerer hun som sparringspartner og support for virksomhedens ledere. Deres on-boardingforløb strækker sig over halvandet år og indeholder strukturerede træningsmoduler og undervisning – især målrettet de mange unge, som ønsker en karriere i branchen. Rikke har været ansat i virksomheden i et år, men har over 20 års erfaring med lignende HR-lederstillinger.

4.2.1.4 Nikolaj

Nikolaj arbejder i energi- og telebranchen som Senior Director med ansvar for apps, selvbetjening og e-marketing. Han har været leder i næsten 20 år og har tidligere haft lederroller i en række forskellige virksomheder. I sin nuværende stilling, som han har haft i cirka syv måneder, oplever han en vis genkendelighed fra en tidligere rolle i en stor, veletableret televirksomhed, hvor konkurrencen var hård, men strukturen solid. I årene imellem har Nikolaj arbejdet 8–9 år i mindre scale-up-virksomheder med 50–100 ansatte og yngre medarbejdergrupper. Her har fokus ofte været på at opbygge forretningen og skabe vækst fra bunden. I den nuværende organisation er ledelsesstrukturen opbygget med en direktion bestående af ni personer under en CEO. Nikolaj refererer til marketingdirektøren og er en del af en ledergruppe på syv medlemmer. Han har desuden 11 medarbejdere under sig i direkte reference.

4.2.1.5 Bjarne

Bjarne arbejder som leder i byggebranchen og har omkring 30 års ledelseserfaring. Indtil for nylig var han Area Manager i et entreprenørfirma. Han har netop fratrådt sin stilling efter 6,5 år i virksomheden. Virksomheden adskiller sig fra tidligere arbejdspladser ved at være et udenlandskfirma som Bjarne beskriver som præget af en mere konservativ forretningskultur. I løbet af sin ansættelse har han været med til at udvikle og modernisere virksomhedens tilgang til projekter i Sverige. Organisationer er opbygget som en traditionel linjeorganisation med den administrerende direktør, og i de seneste år har Bjarne refereret direkte til ham. Under sig har han haft flere led i organisation.

4.3. Interviewsituationen

Fælles for alle interviewene var, at de blev afholdt online over Microsoft Teams. Disse interviews blev optaget lokalt på computeren, så samtalen efterfølgende kunne transskriberes, hvorefter datamaterialet kunne analyseres. Fysiske interviews er dog ofte er at fortrække, da det giver adgang til ikke-verbale signaler og udtryk, som kan styrke kommunikationen (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 204). Valget om at holde det online, var både af hensyn til de enkelte ledere og for at gøre det nemmere tilgængeligt at finde ledere i forbindelse med rekrutteringsprocessen. Derudover sad alle informanter i andre byer og der var ikke ressourcer til transport. Interviews kan gen-

nemføres digitalt på flere forskellige måder, men for at komme så tæt som muligt på en klassisk ansigt-til-ansigt-interaktion, benyttes videoopkald via Microsoft Teams. Dermed opnås stadig mulighed for at få noget som ansigtsudtryk og kropssprog med. Desuden lever denne platform op til gældende GDPR-regler og sikrer dermed en fortrolig ramme for samtalen (Winqvist, n.d.).

Alle interviewene varede ca. en time og bestod af en introduktion, interviewspørgsmål og en afslutning. Det er vigtigt at skabe gode rammer for et interview, og de første minutter er af stor vigtighed. Interviewpersonerne vil gerne have et begreb om hvem interviewer er, inden de deler ud af sig selv til en fremmed (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 183). Derfor startede hvert interview med en briefing, hvor interviewer præsenterede sig selv, definerede situationen og fortalte lidt om formålet med interviewet, samt spurgte om interviewer havde nogle spørgsmål inden interviewet startede. Hvis der var for mange dybdegående spørgsmål om emnet, blev der opfordret til, at vi tog det efter eller løbende, da yderligere information ofte skal gemmes til efter interviewet så det ikke påvirker deltagerne (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 183). Derudover blev der gennemgået samtykkeerklæring og om der var spørgsmål hertil. Inden interviewet gik i gang blev der spurgt om tilladelse til at tænde for optageren.

Efter introduktionen, fulgte interviewspørgsmålene i interviewguiden som omdrejningspunkt for samtalen. Både tematisk og dynamiske spørgsmål. (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 185). Men eftersom der er tale om et semistruktureret interview, var der åbenhed for, at samtalen kunne følge op på det informanterne fortalte, og skabe rum for dybere forståelse af deres livsverden.

Der bør tages højde for, at der ved slutningen af interviewet kan opleves en følelse af anspændthed, eftersom informanten har delt personlige oplevelser, og kan derfor spekulere i hvad interviewet eller skal bruges til (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 183). Derfor var der også en debriefing efter interviewene, hvor der blev spurgt til om informanterne ellers havde nogle spørgsmål eller noget de ønskede at sige, samt spurgte ind til om de ønskede at have efterfølgende indsigt i projektet. Derudover var de sidste spørgsmål i guiden af ”lettere” karakter, der i højere grad skabte rum for refleksion.

4.4 Interviewguide

En interviewguide er en form for rammesætning af interviewet, der strukturerer interviewet mere eller mindre stramt, alt efter hvad der er af forforståelse, metodologiske rammer og hvad der er interviewets formål, samt være i mere eller mindre teori-drevet (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 185, Tanggaard & Brinkmann, 2020, pp. 44).

Med udgangspunkt hermeneutisk fænomenologisk metode, udformes interviewguiden med det formål at understøtte semistruktureret interview.

Da der i dette tilfælde er tale om et semistruktureret interview, er den i dette projekt opdelt i overordnede temaer, der ønskes at undersøgt med de dertilhørende spørgsmål. Helt overordnet er spørgsmålene struktureret således at der i starten er mere generelle spørgsmål omkring stilling og arbejdsplads inden for derefter at bevæget sig hen i mere værdimæssige situationer og senere situationer hvor ting er blevet sat på spidsen og hvordan disse situationer håndteres. Afslutningsvis er der blevet stillet mere refleksive spørgsmål, for at skabe rum for en afsluttende refleksion, samt fordi at informanterne kan have en anspændthed mod afslutningen som tidligere nævnt. (Se evt. bilag 3). Udførsel af et mere semistruktureret interview kræver ifølge Tanggaard og Brinkmann (2020) særlige krav til interviewer, da den mindre faste struktur kan føre til mere uforudsigelige samtaleforløb og spørgsmål, hvilket kræver både grundig forberedelse og træning (p. 47). Med bevidstheden herom, og som psykologtuderende med begrænset interviewerfaring, havde interviewguiden forslag til opfølgende spørgsmål samt foretages pilotinterview, forud for de endelige interviews. Møller & Harrits (2021) pointerer at en interviewguide ikke er fuldendt, før man har afprøvet den i praksis, da man ikke med sikkerhed kan forudse hvordan andre vil reagere på de spørgsmål man stiller (pp. 135-136). Der blev derfor også udført pilotinterview på interviewguiden, på en person i eget netværk der sidder i en stor virksomhed.

4.4 Feltnoter

Der blev taget feltnoter undervejs i interviewet og umildbare indtryk efter interviewet. Feltnoterne indeholder indtryk, refleksioner, observationer der kan være relevant ift. til det undersøgt fænomen, og tager afsæt i forskerens egen oplevelse af interviewet. De har til formål at supplere det kvalitative interviews, hvor de kan

hjælpe med at fange detaljer eller dybere indsigt som lydoptagelser ikke fanger (Phillippi & Lauderdale, 2018, p. 381). Flere kvalitative forskning metoder anbefaler feltnoter til at forstærke og berige dataindsamlingen (Phillippi & Lauderdale, 2018, p. 381). I dette speciale anvendes feltnoterne til at belyse de mere subtile og kontekstuelle aspekter ved interviewsituationen – særligt de nonverbale signaler og stemningen under interviewet. Ifølge Phillippi og Lauderdale (2018) kan feltnoter både skrives undervejs og umiddelbart efter interviewet (p. 385). Her blev valgt at tage diskrete små stikords noter løbende i interviewene samtidig med der blev sørget for at deltage aktivt. Der blev derefter også taget noter lige efter interviewene der var mere fyldestgørende, det kunne være hvis der var noget undervejs der ikke var muligt at få nedskrevet, da det blev vægtet højt at være lyttende og observant. Dermed var observationer og stadig frisk i hukommelsen, hvilket øger sandsynligheden for, at vigtige detaljer bliver bevaret (Phillippi & Lauderdale, 2018, p. 385).

4.5 Transskription

Umiddelbart efter interviewene er afsluttet, transskriberes optagelserne, så alt dataene opnås i skriftlig form. I denne interviewundersøgelse er dataene i første blevet råtransskriberet gennem Microsoft Word, der er logget ind på den samme krypterede Microsoft Office konto, som Microsoft Teams-kontoen hvorpå interviewene er foretaget. Råtransskriptionerne blev efterfølgende gennemlyttet og redigeret med fokus på tydelighed, tegnsætning og indarbejdelse af nonverbal kommunikation såsom pauser, tøven, latter og tryk, som vurderedes relevante for fortolkningen. Transskriptionsarbejdet blev udført med udgangspunkt i Kvale og Brinkmanns (2015) anbefalinger, herunder udvalgte notationer, der kan understøtte forståelsen af informanternes følelsesmæssige udtryk (p. 241). Se bilag 4 for oversigt over anvendte symboler. Kvale og Brinkmann (2015) pointerer der ikke findes én korrekt måde at transskribere på, men det afgørende er at være tydelig og vedholden i sine valg gennem projektet (p. 239f). Transskription betragtes som en form for oversættelse fra talesprog til skriftsprog, hvilket indebærer et tab af visse nuancer som fx kropssprog og ironi (Tanggaard & Brinkmann, 2020, p. 50). Dette er væsentligt at have i mente i transskriberingen og analysen. Da fokus i dette speciale er ledernes oplevelser og meningsskabelse – og ikke sproglig eller diskursiv analyse – er der anvendt en enkel transskriberingsmodel med fokus på meningsindhold. Ved præsentation af citater i

analysen er kodning udeladt for læsbarhedens skyld, men nonverbale markeringer er delvist bevaret. Visse sproglige tilretninger er foretaget for at sikre etisk hensyn og undgå stigmatisering, jf. Kvale og Brinkmanns (2015) pointering af, at ordrette gengivelser kan give et skævt billede af deltagerne i skriftlig form (p. 246f). Det er tilstræbt, at informanterne vil kunne genkende og spejle sig i de citater, der er anvendt.

4.6 Analytisk metode

Analysen vil tage udgangspunkt i Braun & Clarkes (2022, 2006) definition af tematisk analyse. Denne tilgang sikrer en stringent, trin for trin guide til at kode og analysere data. Den tematiske analyse er ikke koblet på en bestemt videnskabsteoretisk tilgang og er en fleksibel metode til at analysere kvalitative data (Braun & Clarke, 2006, p. 81). Den tematiske analyse ønsker at identificere, analysere og fremlægge temaer baseret på kvalitative data. Denne analyse tager udgangspunkt i seks trin, der er adskilte, men også kan være overlappende i processen. Disse 6 trin er: 1) At blive fortrolig med data 2) Udarbejdelse af indledende koder, 3) Søgen efter temaer, 4) Vurdering af temaer, 5) Definerer af temaer og 6) Præsentation af temaer (Braun & Clarke, 2022).

Jeg startede med at transskribere interviewene og læste dem grundigt igennem flere gange for at opnå nærhed og fortrolighed med materialet. Undervejs noterede jeg mig indtryk og begyndende meningsbærende elementer. Derefter blev udsagn og meningsenheder kodet med særligt fokus på, hvordan lederne beskrev deres oplevelser og håndtering af moralske dilemmaer. Kodningen blev udført induktivt, dvs. med udgangspunkt i det, der trådte frem i informanternes fortællinger – og ikke ud fra forudbestemte kategorier. Jeg anvendte en kombination af induktiv og abduktiv tilgang i analysen af empirien. Indledningsvis har jeg undersøgt moralsk stress uden en fast teoretisk ramme, hvor jeg lod datamaterialet tale for sig selv ved at identificere mønstre og temaer i interviewtransskriptionerne. Senere inddrog jeg relevante teorier fra eksistentiel psykologi og copingteori, hvilket skabte en abduktiv bevægelse, hvor teorierne blev anvendt til at fortolke og nuancere de identificerede temaer. Denne vekselvirkning mellem data og teori har resulteret i en gradvis skærpelse af forståelsen gennem en cirkulær analyseproces. På baggrund af kodningen blev beslægtede betydninger samlet i foreløbige temaer. Et tema blev her defineret som et mønster i data, der siger noget væsentligt i forhold til problemformuleringen. I overensstem-

melse med Braun og Clarke er temaer ikke nødvendigvis noget, der skal optræde hyppigt, men noget der belyser centrale aspekter af fænomenet (Braun & Clarke, 2022, pp, 76f). Temaerne blev løbende vurderet, revideret og præciseret, så de kunne danne en analytisk helhed, og mindre udbredte fund blev enten fravalgt eller integreret i overordnede mønstre. I sidste del af analysen blev temaerne navngivet og defineret, så de bedst muligt indfangede deres indhold. Dette resulterede i fire overordnede temaer, som præsenteres i næste afsnit:

1. Typen af dilemma,
2. Oplevelsen,
3. Håndteringen,
4. Temporalitet.

Disse temaer er ikke skarpt adskilte, men overlapper og hænger sammen, hvilket afspejler kompleksiteten i ledernes erfaringer.

4.7 Etiske overvejsler

Etiske spørgsmål er til stede i alle faserne af den kvalitative forskningsinterview. Ved det kvalitative forskningsinterview står menneskernes oplevelser og perspektiver centralt. Det er derfor af stor vigtighed at forholde sig til etiske aspekter gennem hele forskningsprocessen (Møller & Harrits, 2021, p. 76, Kvale & Brinkmann, 2015, p. 104). Det stiller krav til forskerens refleksion og evne til at træffe etisk velovervejede beslutninger både før, under og efter dataindsamlingen. Med dette udgangspunkt har jeg valgt at fokusere på fire nøgleområder: informeret samtykke, fortrolighed, potentielle konsekvenser og rolle som forsker (Kvale & Brinkmann, 2015). Disse områder behandles i de følgende underafsnit.

4.7.1 Informeret samtykke

Informeret samtykke indebærer, at deltagerne oplyses om undersøgelsens formål, design og deres rettigheder (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 116). For at sikre en etisk tilgang udarbejdedes en samtykkeerklæring i overensstemmelse med Aalborg Universitets retningslinjer (Se bilag 2). Deltagerne blev informeret om projektets formål, frivillighed, anonymisering og muligheden for at trække sig uden konsekvenser. Forud for interviewet blev dette gentaget i en kort briefing, hvor der også var mulighed for at stille spørgsmål og afklare eventuel tvivl.

4.7.2 Fortrolighed

I denne undersøgelse er der taget højde for fortrolighed ved at sikre, at al data fra informanterne behandles etisk og i overensstemmelse med gældende regler om data-sikkerhed (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 117). Alle deltagere er anonymiseret, og oplysninger, der kan identificere dem, er udeladt – medmindre de er relevante for analysen. Interviewene blev afholdt via Microsoft Teams, som overholder GDPR, og optagelserne er gemt på et sikkert USB-stik uden adgang for andre. Transskriberingen blev udført i Microsoft Word, hvor der blev taget højde for, at data ikke blev lagret i skyen og al data slettes, når den ikke længere er nødvendig for projektet.

4.7.3 Konsekvenser

Dette begreb vurderer både de potentielle fordele og den mulige skade, som deltagelse i interviewet kan medføre for informanterne. Set fra et nytteetisk perspektiv bør fordelene opveje eventuelle risici for at retfærdiggøre projektet (Kvale & Brinkmann, 2015, pp. 118-119). Jeg er bevidst om, at samtaler om moralske dilemmaer kan berøre personlige og sårbare emner. Selvom interviewene tager udgangspunkt i deltageres professionelle erfaringer som ledere, er spørgsmålene også af værdimæssig og personlig karakter, hvilket kan vække følsomme refleksioner.

Derfor blev der lagt vægt på at skabe en tryk og respektfuld ramme, hvor deltagerne ikke følte sig pressede til at dele mere, end de ønskede. Da moralske dilemmaer er en abstrakt størrelse, blev det understreget, at der ikke fandtes rigtige eller forkerte svar. Undervejs var der desuden opmærksomhed på deltageres stemninger og reaktioner. På trods af mulige risici vurderes det, at deltagelsen også har kunnet give informanterne en værdifuld mulighed for refleksion over egen praksis.

4.7.4 Forskerrollen

I dette speciale er jeg bevidst om, at min egen erfaring med moralske dilemmaer (jf. afsnit 2.4) samt min identitet som psykologistuderende kan præge min tilgang til deltagerne og analysen af deres oplevelser. Informanterne blev derfor tydeligt informeret om min rolle som studerende og formålet med undersøgelsen.

Under interviewsituationen stræbte jeg efter at balancere faglig distance og nærværende empati for at skabe trygge rammer uden at overskride grænsen til terapeutisk intervention (Kvale & Brinkmann, 2015, pp. 121–122).

Jeg var samtidig opmærksom på den potentielle magtbalancer, som kan opstå i interviewsituationen. Dette blev forsøgt håndteret ved at anerkende informanternes ekspertise og tilstræbe en ligeværdig dialog (Møller & Harrits, 2021, p. 35).

Jeg erkender dog, at der fortsat kan være risiko for, at egne antagelser om moralsk stress – eksempelvis en tendens til at fokusere på følelser af ansvar – kan have farvet min opfattelse af informanternes udsagn. Denne risiko forsøges imødegået gennem løbende refleksion, feedback fra vejleder og en bevidst bestræbelse på at lade informanternes egne perspektiver være styrende for analysen.

5. Analyse

I følgende afsnit vil specialets temaer og undertemaer præsenteres med formålet at besvare problemformuleringen: *Hvordan oplever og håndterer ledere moralske dilemmaer?* Disse temaer og undertemaer er fundet med afsæt i Braun og Clarkes tilgang til tematisk analyse (Se afsnit 4.6.). Gennem denne analyse blev der fundet frem til fire overordnede temaer som lyder således:

- 1) *Typen af dilemma*
- 2) *Oplevelsen*
- 3) *Håndteringen*
- 4) *Temporalitet*

Hertil har disse temaer også tilhørende undertemaer. Tabel 2 illustrerer opdelingen af temaer og undertemaer. Selvom disse emner er opdelt i temaer, er disse ikke tematisk adskilte, da der er undertematikker der overlapper hinanden.

I dette speciale gennemgås fundene i den præsenterede rækkefølge, eftersom der indledningsvist ønskes først at fokusere på typen af dilemmaer, der ligger til grund for den videre analyse af hhv. oplevelse og derefter håndtering. Til at beskrive oplevelserne benytter jeg Vesteragers (2019) Stjernemodel. Efterfølgende vil jeg beskrive, hvordan lederne håndterer dilemmaerne, og her vil jeg inddrage Lazarus og Folkmans (1984, 1987) teori om coping. Afslutningsvis vil udfoldes et fund omkring temporalitet, som er et gennemgående tema på tværs af informanter, hvor tiden bliver

en faktor for dilemmaerne. Her vil jeg inddrage det eksistentielle element vedrørende tid.

Tema	Undertemaer
Typen af dilemma	• Direktionens skygge: moral i krydspres • Medmenneskelighed i skyggen af driften
Oplevelsen	• Tab • Fremmed for sig selv • Spændingsfelt mellem at redde sig selv og redde medarbejdere • Skam • Kropslige reaktioner • Autonomi og tab af kontrol
Håndtering	• Problemfokuseret coping • Emotionsfokuseret coping • Undgående coping • Social støtte • Loyalitet som navigation
Temporalitet	-

Tabel 2 – Temaer og undertemaer

5.1 Typen af dilemma

Specialets første tema omhandler de moralske dilemmaer, som lederne møder i deres rolle. Temaet er struktureret i to undertemaer, der afspejler to centrale kontekster for dilemmaernes opståen. Først belyses et undertema, der dukkede op i analysen: "Direktionens skygge: moral i krydspres", som opstår, når lederens egne værdier ikke stemmer overens med direktionens. Dette kan føre til oplevelser af afmagt og kompromis med personlig integritet. Dernæst rettes fokus mod de dilemmaer, der opstår i mødet mellem medmenneskelighed og krav om effektiv drift, f.eks. i forbindelse med afskedigelser og besparelser. Dette tema, "Medmenneskelighed i skyggen af driften" belyser denne problematik. Gennem begge undertemaer fremstår lederens

rolle som en kompleks balancegang mellem opadgående loyalitet og nedadgående ansvar.

5.1.1 Direktionens skygge: moral i krydspres

Et dilemma der viste sig i analysen, udsprang af direktionens eller nærmeste leders ageren. Det peger på situationer, som flere af informanterne har oplevet at stå i, hvor enten nærmeste leder eller direktionen har været en medvirkende faktor i skabelsen af det oplevede moralske dilemma for den enkelte leder.

Lederen Emma pointerer vigtigheden af et fælles værdisæt med sin egen leder:

”[...] betydningen af at have den rigtige chef, hvor banalt det end lyder. [...] Hvis det er sådan at ens chef står for noget helt andet end det man selv gør, så kan man jo meget nemt få en oplevelse af, at de ting du gerne vil arbejde med er uden for din egen kontrol. [...] Så er det ikke gratis at holde fast i sin egen værdier, vel?”

Herved pointerer Emma det centrale i at dele værdier med ens chef, da fraværet af en overensstemmelse i værdier kan skabe en følelse af tab af kontrol. Samtidig kan det have en personlig omkostning at holde fast i sine værdier, hvis de ikke stemmer overens med direktionens. Denne oplevelse har særligt fået hende til at være opmærksom på at have den rette chef, hvor værdimæssig afstand ikke er for stor.

Denne problematik træder også frem i Bjarnes beretning, hvor han beskriver et lignende dilemma, som han betegner som et moralsk kompas. Han beskriver sin leder, som en der: ”har et moralskkompas der peger i en anden retning end mit”, og beskriver dette som en afgørende faktor i de moralske dilemmaer han kommer i. Bjarne føler at han ikke kan komme igennem til sin nye chef som han opfatter som værende fraværende i forhold til moral og etik. Han beskriver at den nye leder mener at: ”det hele drejer sig om magt og indflydelse”, og Bjarne beskriver dette med en kompromisløshed.

”Alle skulle bare rette ind, og jeg skulle ikke komme og fortælle ham noget som helst om hvordan tingene de skulle være. [...] Så det var jo et enormt moralsk dilemma, fordi jeg skulle jo beslutte mig for om jeg ville

blive og så håbe på at han gik på pension inden for et år eller to. [...] Og der har jeg det bare sådan at man kan ikke købe min personlige integritet. Man kan ikke købe min morale og etik. Heller ikke i kortere perioder. Det er ikke sådan, jeg bare sidder og rider stormen af. Fordi så ville det gode rygte, jeg havde bygget op for virksomhed og dermed i stor udstrækning for mig selv her. Det ville kunne nå at, tage uoprettelig skade. Og det kunne jeg ikke.”

Bjarne vil ikke gå på kompromis med sin moral og etik. Han beskriver det moralske dilemma som et valg mellem at blive på arbejdspladsen i håbet om, at den nye chef snart stopper; eller selv af aftræde. Dertil træder kompromisløsheden ind, da Bjarne ikke kan se sig selv gå på kompromis med sin moral og etik.

Adspurg om, hvad det var han følte, han skulle gå på kompromis med ved den nye chef, beskriver Bjarne det moralske dilemma som en konflikt imellem forskellige moralske standarder.

A: ”Hvad synes du, at du gik på kompromis med?”

B: ”Jamen det var noget om, min holdning til at behandle alle parter medarbejdere, kunder og alt muligt og myndigheder med respekt og følge de spilleregler der ligesom, er i det her land. Og der blev jeg ligesom bedt om at, udfordre det på en måde, som, som jeg vidste ville medføre nogle store vanskeligheder.”

Her kobles dilemmaet til, at Bjarne leder repræsenterer en måde at agere på i organisationen, som Bjarne selv tager afstand fra. Det er vigtigt for Bjarne at tage afstand fra den måde, hans egen leder arbejder på i virksomheden. Derfor bliver det udfordrende for ham at holde fast i sine værdier, og han frygter, at det vil gå ud over hans eget ry og rygte.

Hvor Bjarne sætter grænsen ved en leder, som i hans øjne handler uden moralsk kompas og skaber et uforeneligt spændingsfelt mellem egne værdier og organisationens praksis, bevæger Rikke oplevelse sig et skridt videre. Her handler det ikke blot om forskellige etiske forståelser, men om en direkte konfrontation med ulovlige ledelsespåbud. Lederen Rikke beskriver en situation, hvor hun af ledelsen blev beordret til at gå imod lovgivningen ift. masseafskedigelse i den virksomhed hun arbej-

dede i. Dette satte hende i et moralsk dilemma mellem loyalitet overfor arbejdspladsen og hendes egen moral. Denne situation gjorde hende opmærksom på vigtigheden, af at have en god chef og ledelse bag sig, hvilket hun beskriver i forbindelse med sin beslutning om at forlade arbejdspladsen.

”Der var jeg meget bevidst om, at jeg skal kunne identificere mig med værdierne og den moral der ligger i firmaet. Jeg vil simpelthen ikke ind et sted, hvor moralen er så dårlig som den var der.”

Situationen får hende til at handle så korrekt hun kan under de rammer, hun er sat i, men det påvirker hende negativt. Til sidst ender hun med at søge nyt arbejde, hvor hun nu lægger stor vægt på, at det nye sted skal være et sted hvor hun kan se sig selv i arbejdspladsens fundament og værdier.

Ud fra ovenstående analyse udspringer tre overordnede dilemmaer. Hos Emma ser vi et dilemma, der ikke udspringer af en konkret hændelse, men snarere omhandler værdier og en grundlæggende uoverensstemmelse mellem dem og deres nærmeste leder. Det 'koster' at holde fast i disse værdier. Bjarnes leder agerer på en måde i organisationen, som han selv tager afstand fra, og han kæmper dermed for at fastholde sin integritet samt sit ry og rygte. Afslutningsvis er dilemmaet ved Rikke, at hun må tage endelig afstand fra en virksomhed, hvor moralen ifølge hende er fraværende. Dermed tydeliggør Rikkes case et yderpunkt i spektret af moralske dilemmaer, hvor lederens grænse for accept overskrides, og værdimæssig uforenelighed resulterer i et valg om exit. Disse cases belyser en progression i dilemmaernes karakter og intensitet – fra det værdimæssige spændingsfelt, over risikoen for kompromittering af integritet og ry, til den ultimative grænse, hvor lederens moralske kompas står i direkte konflikt med ulovlige krav fra ledelsen. Samlet set illustrerer de forskellige aspekter af, hvordan moralske dilemmaer opstår i krydspres mellem lederens egne værdier og den overordnede ledelses praksis.

5.1.2 Medmenneskelighed i skyggen af driften

Et undertema, der også kom frem i analysen, var dilemmaer knyttet til at være en del af driften. På den ene side var der driftsmæssige opgaver som kan være udfordrende, såsom opsigelser, besparelser, og implementing af beslutninger fra ledelsen, der kan

være i konflikt med ledernes værdisæt. På den anden side kan selve driften skabe høje arbejdskrav, som kan forstærke dilemmaerne.

En type dilemma, der opstår i driften, er i forbindelse med opsigelser. Lederne er bevidste om, at det kan være hårdt for medarbejderen at blive fyret, og denne bevidsthed kan føre til dilemmaer for lederen. Emma beskriver det at skulle fyre en medarbejder således:

” [...]Og så kan vi jo forsøge at gøre, det så godt og så sobert som overhovedet muligt, så folk kommer helskindet igennem og alt det der ik’. Men det er bare et dilemma for mig at sende folk igennem den situation, selvom jeg godt ved, at det er det rigtige at gøre for virksomheden, [...] Så der er det mennesket mod maskinen. Mennesket mod organisationen nogle gange som faktisk stiller mig i et dilemma.

Emma reflekterer over det dilemma, hun står i, hvor hun skal varetage virksomhedens interesser, men samtidig er bevidst med den personlige krise en opsigelse kan føre til. Dette illustrerer spændingsfeltet mellem individ og system. Emma udtrykker oplevelsen bl.a. gennem metaforen ”Mennesket mod maskinen”, som bliver et konkret billede på den fødselsmæssige belastende realitet, når ens moralske overbevisninger og empati for medarbejderne kolliderer med organisationens nødvendige beslutninger.

En anden leder, der fremhæver, spændingsfeltet mellem medmenneskelighed og drift, er Rikke der udtrykker at netop denne type af dilemmaer, er dem hun oftest oplever at stå i.

”Der er noget empati [...] og vi synes det er synd for medarbejderen, ikke? Og så står vi på den anden side med, med virksomhedsdrift. Som jo skal fungere. Og det er faktisk det jeg oftest oplever. Det menneskelige versus det forretningsmæssige. Det er de dilemmaer, jeg oftest står i [...] Du ved godt det går ad helvede til derhjemme, vedkommende er lige blevet skilt. [...] Og så står vi og skal opsiges vedkommende, [...] men der er jo altid. Der er jo det der menneskelige aspekt også.”

Her beskriver Rikke et tilbagevendende dilemma, hvor der opstår et spændingsfelt mellem medmenneskelighed og drift af virksomheden. At kende til medarbejderes personlige baggrund og at kende dele af årsagerne til deres mistvivl understreger, hvor svært det kan være at prioritere driften over medmenneskeligheden.

Hvor Rikke taler om gentagne, personligt forankrede dilemmaer, tilføjer Sofies fortælling et andet perspektiv til temaet. Sofie beskriver, hvordan hun tvinges til at træffe en beslutning, der strider imod hendes egen vurdering af medarbejderens værdi.

”Det har så været en anden organisation, hvor en medarbejder ikke leverer det vedkommende skal levere, hvor jeg fra min, min chef får at vide, at så kan vedkommende ikke være i organisation mere, hvor jeg skal eksekvere. Det er jo heller ikke sjovt. Det er sjovere, hvis man kan vejlede folk til det. Men det blev ved med at gå den forkerte vej, og så ville han ikke acceptere det længere, så var jeg ‘udførereren’.”

Her beskrives igen en situation, hvor Sofie må bære ansvaret for praksis. At være *udførereren* indebærer, at Sofie ikke selv har truffet beslutningen om opsigelsen, men alligevel står med det fulde ansvar for at gennemføre den. Rollen som udfører, gør hende til bærer af en beslutning, hun ikke har ejerskab over, hvilket kan forstærke den moralske belastning. Det fremkalder en følelse af afmagt, særligt når ønsket er at støtte og vejlede, men strukturen begrænser hendes handlefrihed. Desuden afspejler det et ønske om at kunne have vejledt ud af situationen, men hun er begrænset af, at beslutningen er truffet ovenfra.

Samlet viser de tre fortællinger, hvordan driftsrelaterede dilemmaer – særligt opsigelser – aktualiserer et spændingsfelt mellem medmenneskelighed og organisatoriske krav, hvilket kan skabe konflikter med ledernes værdisæt. Emma beskriver den følelsesmæssige belastning ved at handle mod sin empati, mens fremhæver Rikke disse dilemmaer som grundlæggende for lederrollen, Sofie viser, hvordan det moralske pres forstærkes, når man må eksekvere beslutninger truffet af andre. Der opstår også et dilemma omkring høje arbejdeskra og en stor mængde arbejdsopgaver, som har betydning. En del af at befinde sig i disse dilemmaer er at opleve det pres, der følger

med at stå i et moralsk dilemma, samtidig med at man har mange andre arbejdsopgaver.

Et andet eksempel fremkommer af lederens, Bjarnes, situation med hans chef. Kombinationen af dette dilemma og mange arbejdsopgaver forværrer situationen.

” Jeg havde planlagt at få godkendt en, organisationsændring i min organisation, som skulle hjælpe mig lidt af med, med nogle af mine arbejdsopgaver. [...] Den blev så udskudt og udskudt og udskudt fra ledelsens side, [...] Det har jeg kæmpet meget for at få den ligesom gennemført og, et eller andet sted så har jeg jo forsøgt ikke at vise over for min organisation, at jeg stod helt ude på kanten. Samtidig med jeg [...] prøvede jo på ligesom at sætte mig op imod min nye chef. Og, konfrontere ham med at hans måde at, gøre tingene på, ikke rigtig harmonerede med, min[...] Men jeg indså også at jeg ikke kan vinde den her kamp [...] så kan man så sige at nu blev jeg sådan rent fysisk dårlig af det at jeg måtte sygemelde mig. ”

På den ene side står Bjarne med en stor og uændret arbejdsbyrde, som han forsøger at reducere gennem organisatoriske ændringer. På den anden side befinder han sig i et moralsk dilemma, hvor hans værdier er i konflikt med ledelsens beslutninger og praksis. Hans forsøg på at gennemføre ændringer bliver gentagne gange undermineret, hvilket ikke blot forhindrer en konkret lettelse i arbejdsmængden, men også bidrager til en følelse af magtesløshed. Analysen viser, at det ikke alene er den moralske konflikt, der skaber belastning – det er kombinationen af utilstrækkelig organisatorisk støtte, en uløst værdikonflikt og et vedvarende arbejdspress, der tilsammen har en kumulativ effekt. Samtidig lægger Bjarne vægt på, at han udadtil ønsker at fremstå stabil og handlekraftig, hvilket forstærker det indre pres.

Mens Bjarnes fortælling illustrerer, hvordan kombinationen af et moralsk dilemma og en vedvarende høj arbejdsbelastning gradvist forværrer situationen og fører til overbelastning og fysisk sammenbrud, viser Emmas eksempel en anden dynamik: Her opstår det moralske dilemma netop som en konsekvens af den travle hverdag, hvilket kommer til udtryk gennem hendes beskrivelse af, hvordan overbelastning i hverdagen får hende til at undgå kontakt med medarbejdere, som hun ved har brug for hendes tilstedeværelse:

A: ”Har du oplevet en situation, hvor du føler du har følt dig tvunget dig til at handle imod dine værdier?”

E: ”Tjo, engang imellem bevidst fravælger at opsøge nogle medarbejdere, som jeg godt ved har behov for, jeg opsøger dem. [...] af ren og skær ’overlevelse’ [...] Det er jo langt fra ordentligt, men ikke desto mindre, så er det noget der sker en gang imellem i en dagligdag.”

Her beskrives et moralsk dilemma, hvor lederen tvinges til at handle i modstrid med egne værdier for at kunne "overleve" i en arbejdsdag præget af tidspres og begrænsede ressourcer. Det er ikke et spørgsmål om manglende vilje, men snarere en konsekvens af det strukturelle pres, som gør det svært at leve op til egne idealer. Dette er en vigtig nuance i forståelsen af moralsk stress, da det understreger, at selv bevidste fravalg af det gode ofte sker ud fra en oplevet nødvendighed.

5.1.3 Delkonklusion

Lederne beskriver moralske dilemmaer som et krydspres mellem egne værdier og krav fra ledelsen eller virksomhedens drift. Flere oplever, at manglende værdimæssig overensstemmelse med direktionen kan føre til afmagt, stress eller opsigelse. Særligt stiller firingssituationer og omstruktureringer dem i svære dilemmaer, hvor hensynet til det menneskelige kolliderer med krav om effektivitet.

Rollen som mellemleder kan forstærke dilemmaerne, da lederne både skal være loyale opadtil og tage ansvar for beslutninger nedadtil. Analysen viser, at dilemmaerne ofte opstår i spændingsfeltet mellem personlig etik og organisatoriske krav, hvor håndteringen afhænger af graden af værdifællesskab og indflydelse.

5.2 Oplevelsen af dilemmaerne

Et andet tema, der dukkede op gennem analysen, var ledernes oplevelse af de moralske dilemmaer. Dette tema fokuserer på, hvordan moralske dilemmaer ikke blot opleves som arbejdsmæssige udfordringer, men også som eksistentielle erfaringer. De eksistentielle erfaringer fundet i analysen omfatter *tab, fremmed for sig selv, spændingsfelt mellem at redde sig selv og redde medarbejderen, skam, kropslige reaktio-*

ner samt *autonomi* og *tab af kontrol*. Alle disse eksistentielle undertemaer vil blive beskrevet enkeltvis og koblet op til de moralske dilemmaer som lederne oplever.

5.2.1 Tab

Dette undertema omhandler oplevelsen af at miste noget betydningsfuldt i kølvandet på de moralske dilemmaer, lederne står i. Der er ikke blot tale om organisatoriske tab, såsom medarbejdere, teams eller positioner, men også eksistentielle tab, hvor lederne oplever at miste sig selv, deres værdier eller følelsen af at kunne lykkes som leder. Tab bliver ikke kun organisatoriske, men også eksistentielle.

Et eksempel på tab kommer frem gennem Bjarnes oplevelse med den nye chef. Forud for dette har Bjarne oplevet en eskalerende konflikt med sin nye chef. Samtidig har Bjarne forsøgt at gennemføre en organisatorisk ændring for at reducere sin arbejdsbyrde, men har gentagne gange fået afslag fra ledelsen. Kombinationen af arbejdspress, moralsk stress og tabet af indflydelse på organisationens retning kulminerer i en følelse af nederlag, som han betegner som sorg.

”Af to årsager den ene var at jeg var enormt trist over at miste hele det der fantastiske team jeg selv byggede op. Den anden var at jeg synes det var enormt trist at mine moralske principper som jeg ved er det der skaber succes her. At jeg ikke lykkedes med at bevare dem i organisationen.”

Denne sorg kan forstås som en efterreaktion på valget af at sygemelde sig og stoppe, ved virksomheden - den yderste konsekvens af det moralske dilemma han stod midt i. Han beskriver selv oplevelsen som et dybt nederlag:

”Så, jeg følte jo virkelig, at jeg havde tabt. Altså det var. Det er et enormt nederlag og det var det, jeg sådan ramt af sådan en, ordentlig hammer lige midt i hovedet. som bedst kan betegnes som sorg. Samtidig med at jeg kæmpede med mit blodtryk og, øh og mit, sådan kan man sige fysiske helbred.”

Bjarne oplever en intens følelse af tab, ikke blot i relation til sin lederrolle, men også i forhold til sine værdier og integritet. Her træder også *døden* som eksistentielt grundvilkår frem – ikke i konkret, biologisk forstand, men som en symbolsk død: en afslutning på et livskapitel, en identitet og en måde at være i verden på. Ifølge Vesterager (2019) kan døden forstås som den grænse, der hele tiden er nærværende i menneskets tilværelse og minder os om, at valg er uigenkaldelige.

Hvor tabet for Bjarne handler om ydre brud - teamet, værdierne og positionen - fører det også til en indre opløsning. Det, der begynder som sorg, udvikler sig til en følelse af at miste sig selv. Dermed glider temaet naturligt over i oplevelsen af fremmedgørelse, hvor flere ledere beskriver, hvordan moralske dilemmaer bringer dem i konflikt med deres eget værdigrundlag og identitet.

5.2.2 Fremmed for sig selv

Dette tema omhandler den oplevelse, som flere ledere beskriver, hvor de i mødet med moralske dilemmaer oplever at glide væk fra sig selv - eller frygten herfor. Følelsen af fremmedgørelse opstår, når lederen tvinges til at handle imod sine egne værdier eller forbliver i en struktur, der ikke længere afspejler det, vedkommende står for. Dette rummer en eksistentiel dimension, hvor mening og integritet udfordres. Ifølge Vesterager (2019) hænger fremmedgørelse tæt sammen med *meningsløshed* – den opstår ofte, når individet ikke længere kan se en sammenhæng mellem sine handlinger, værdier og omgivelser. Når relationen til arbejdet ikke længere opleves som meningsfuld, truer det følelsen af at være forbundet med sig selv og sine formål i verden.

Bjarne beskriver beslutningen om at stoppe og sygemelde sig, som en proces, hvor han inderst inde allerede godt vidste, at han var nødt til at forlade arbejdspladsen, men at han havde brug for det sidste skub for at tage valget om først at sygemelde sig.

”Den aften hvor jeg sendte min sygemelding, der snakkede jeg med min søster [...] Hvor hun sagde, jamen hvad er det du er bange for? Så sagde jeg, jamen det er at miste min identitet fordi jeg i høj grad identificerer mig selv med mit arbejde og mine medarbejders syn på mig.”

Denne tvivl og handlingslammelse peger på det eksistentielle grundvilkår *frihed*. Friheden til at vælge indebærer risikoen for at miste noget - i dette tilfælde oplevelsen af at være nogen for medarbejderne (Vesterager, 2019). Bjarne beskriver en frygt for at miste sig selv, da han ikke længere kan rumme at være på arbejdspladsen. Her trues oplevelsen af, hvem han er. Særligt frygten for direkte at "miste sin identitet", skaber en følelse af fremmedgørelse og splittelse mellem selvopfattelse og ydre omstændigheder. Denne fremmedgørelse har en tæt forbindelse til *meningsløshed*. Vesterager (2019) påpeger, at når vores handlinger ikke længere føles forankret i noget, vi kan stå inde for, opstår en eksistentiel tomhed, hvor vores engagement og handlekraft undergraves. Først via en samtale med sin søster bliver han mindet om, at hans identitet ikke er bundet til organisationen, men til hans evne til at skabe og først da kan han handle:

"Men som hun siger. Jamen det er jo ikke. Det er jo ikke det firma og den organisation, der er din identitet. Det er det, der er din identitet, det er du kan bygge det der op. At du har evnen til at skabe det der. Og, og, og da jeg lige har tygget på den i, i lidt tid, så trykkede jeg på, på send knappen på, på min sygdomsmeddelelse men."

Muligheden for at handle - og dermed tage ansvar for sig selv - bliver først tilgængelig, da han genetablerer sin identitet uden for organisationens rammer. Her åbnes et nyt rum for *frihed*, hvor han ikke længere definerer sig selv gennem organisationens strukturer, men gennem sine egne evner og værdier. Dette understreger, hvordan moralsk stress kan føre til en oplevelse af identitetsopløsning, men også hvordan en ny forståelse af selvets frihed og handlekraft kan genetablere forbindelsen til sig selv.

Da Rikke fortæller om situationen hvor hun går imod reglerne selvom hun selv synes, det er umoralsk, siger hun efterfølgende: "*Set i bakspejlet, så skulle jeg bare have sagt nej og gået min vej. Altså fordi det var så meget imod, hvem jeg står for [...] hvem jeg er.*" Her er oplevelsen af det moralske dilemma ikke kun knyttet til en enkelt beslutning, men til en grundlæggende følelse af at være gledet væk fra sit autentiske selv. Det er ikke blot en frustration over omgivelserne, men et eksistentielt ubehag ved at handle i modstrid med det, man dybest set identificerer sig med. Dette ubehag er tæt forbundet med *meningsløshed*: Når man handler mod egne etiske over-

bevisninger, trues ikke blot identiteten, men også oplevelsen af mening i det, man gør. Samtidig aktualiseres *skam*, som ifølge Vesterager (2019) relaterer sig til *ensomhed* og *forbundethed*. Når man handler i modstrid med sine værdier, kan det vække en følelse af at have svigtet ikke blot sig selv, men også det etiske fællesskab, man ellers søger at være en del af. Netop denne følelse beskriver Rikke ikke kun som en fejlurdering, men som en dyb eksistentiel smerte over at være trådt uden for det, hun forbinder med sit værdimæssige ståsted.

Både Bjarne og Rikke beskriver, hvordan moralske dilemmaer kan skabe en oplevelse af at glide væk fra deres autentiske selv. Begge fortællinger illustrerer, hvordan *fremmedgørelse*, *meningsløshed*, *skam* og *frihed* – som grundvilkår i Vesteragers (2019) Stjernemodel – spiller sammen og tydeliggør den dybere personlige pris ved moralsk stress. Følelsen af fremmedgørelse leder naturligt videre til et andet centralt dilemma: valget mellem at beskytte sig selv eller tage ansvar for andre. Når lederens integritet trues, opstår ofte et spændingsfelt mellem at blive for fællesskabets skyld – eller gå for at bevare sig selv.

5.2.3 Spændingsfelt mellem at redde sig selv og redde medarbejdere

Ledere står ofte i dilemmaer, hvor de må vælge mellem at beskytte deres egen trivsel og integritet eller forblive i en situation for at tage ansvar for andre. Denne dobbelt-hed skaber en smertefuld konflikt, hvor omsorgen for andre kan komme i konflikt med behovet for selvbeskyttelse. Temaet belyser spændingsfeltet mellem *forbundet-hed* og *ansvar*, som er forbundet med *friheden* (Vesterager, 2019), samt det eksistentielle vilkår, at man nogle gange må forlade det fællesskab, man ellers har været med til at opbygge.

Bjarne befinder sig i et spændingsfelt mellem at redde medarbejderne og at redde sig selv, men erkender at han er nødt til at vælge sig selv da han sygemelder sig. Dette uddyber han også i det følgende:

”Lige pludselig så, skulle jeg tage stilling til at rede mig selv i stedet for at redde en stor gruppe mennesker fra, altså du ved. Fra uro og usikker-

hed, ik'. Det har været sådan en også sådan en øjenåbner i forhold til min rolle som leder.”

En del af dilemmaet for Bjarne synes altså også at ligge i, at han ikke længere at kunne skærme medarbejderne for uro og usikkerhed. Samtidig med en bevidsthed om at det, at han selv forlader virksomheden i sig selv kan skabe uro og usikkerhed. Her træder *facticiteten* frem – de givne vilkår, man ikke selv har valgt, men må navigere i (Vesterager, 2019). Bjarne mener ikke den nye ledelsesstil, som de nye leder introducerer, er gavnlig for virksomheden.

"Fordi jeg ved at en meget stor del af, af organisationen var ekstremt loyale over for mig. Mere loyale over for mig, end de var overfor firmaet. Men det var jeg ikke interesseret i at, lave det til et issue, hvor det lige pludselig blev hele organisationen mod ledelsen. Så der tænker jeg bare, jamen der bliver jeg også nødt til at sige jamen de her mennesker de har et job. De er afhængige af at der kommer løn ind på deres konto hver måned. Jeg skal nok klare mig. Så der, der ville jeg ikke ligesom prøve på at tage kampen op, med min organisation i ryggen, fordi det ville de ikke få noget godt ud af."

Denne udtalelse peger på *forbundethedens* etiske forpligtelse (Vesterager, 2019): Bjarne føler et ansvar for ikke at bruge medarbejdernes loyalitet som kampmiddel. Men samtidig træder også *ensomhed* frem – en erkendelse af, at han i sidste ende står alene med ansvaret for sit valg og må "klare sig selv". Dette viser, at han står til ansvar ikke blot for sig selv, men også for konsekvenserne af sin egen indflydelse og forbundethed som grundvilkår, hvor hans relationer til medarbejderne ligeledes forpligter ham.

Oplevelsen af at stå i et spændingsfelt mellem at beskytte sig selv eller tage ansvar for andre, fører videre til et beslægtet vilkår: skyld og skam. Når ledere må træffe beslutninger, der potentielt skader andre eller strider mod egne værdier, opstår et etisk pres, hvor det bliver vanskeligt at opretholde integriteten. Det næste tema udfolder, hvordan moralske dilemmaer aktiverer skyld og skam som konsekvens af handlinger, der kolliderer med lederens idealer og ansvarsfølelse.

5.2.4 Skam

Dette tema omhandler, hvordan moralske dilemmaer kan aktualisere skyld og skam – to eksistentielle grundfølelser, som i Vesteragers (2019) Stjernemodel relaterer sig til vilkårene *forbundethed*, *ensomhed* og *meningsløshed*. Når ledere oplever, at de handler i strid med egne værdier, opstår en splittelse mellem selvopfattelse og handling, som kan udløse skam. I det følgende vil skam og skyld ses i relation til ledernes oplevelser.

Hertil beskriver Emma, hvordan det at fyre nogen virkelig påvirker hende, da det er noget dybt personligt der forstyrrer hende.

” Jeg ved godt hvad det er, man udsætter_folk for. Jeg, kender godt den følelsesmæssige reaktion, [...]. hvad det, er for en krise proces, som man i virkeligheden går igennem. [...] Og, og der bliver det for alvor sat på spidsen, fordi der er det jo noget dybt personligt eller andet sted, som, som går ind og forstyrrer.”

Emma beskriver en situation, hvor det at fyre nogen ikke blot er en faglig handling, men opleves som noget, der forstyrrer hende personligt og følelsesmæssigt. Hun taler om at kende den følelsesmæssige reaktion og kriseprocessen, hvilket vidner om hendes empati. Det indikerer, at hun oplever en indre konflikt mellem den professionelle rolle og hendes personlige værdier. Denne konflikt er typisk for *skam*, som ifølge Vesterager (2019) opstår i eksistentiel psykologi, når man ikke kan stå inde for sine handlinger og føler sig "forkert" i lyset af den andens blik - i dette tilfælde medarbejderens.

Skammen bliver endnu tydeligere, når Rikke reflekterer over dengang, hun blev bedt om at gå imod masseafskedigelseslovgivningen og handlede i modstrid med sine værdier: "*Fordi jeg er så flov ved det, altså det der med[...]at jeg vil simpelthen ikke have det til at klæbe til mig som person.*" Her tydeliggøres hvordan skam også truer identiteten som menneske. Ifølge Vesterager (2019) opstår *ensomhed* som et vilkår, når vi ikke længere kan genkende os selv i vores handlinger. Rikkens ønske om at distancere sig fra handlingen vidner om en frygt for, at det moralske svigt sætter sig fast som en del af hendes selvbillede.

Hvor Rikke oplever skammen over at have handlet i modstrid med sin moral, beskriver Bjarne en situation, hvor han bevidst vælger at handle i overensstemmelse med sine værdier. Bjarne identificerer sig i høj grad med hans arbejde og ligge meget tid og energi i det. Han identificerer sig også i høj grad med hans medarbejder syn på ham (jf. afsnit 5.2.2). Hertil kommer en dybere indsigt i, at han nu kan se ”andre i øjnene”.

”Men jeg ved at, at der åbner sig en masse nye døre for mig nu. Lige præcis fordi jeg stod af toget, da mine moralske principper de kommer under angreb. For jeg kan altid se alle mennesker i øjnene og så sige. Det her, det har jeg. Det har jeg gjort med hjertet og jeg har. Jeg har ikke noget at skamme mig over.”

Bjarnes fortælling viser, hvordan man gennem handling i overensstemmelse med egne værdier kan bevare *forbundetheden* - både til sig selv og andre - og dermed undgå skam. Hans blik mod fremtiden peger samtidig på vilkåret *tid*, idet han ser fremad og lader erfaringen blive meningsgivende. I eksistentiel psykologi forbindes blikket med den andens blik, hvor skammen ofte opstår (Vesterager, 2019). Derfor er det, at Bjarne netop understreger, at han kan ”se alle i øjnene”, en stærk markør for, at han har bevaret sin etiske integritet og dermed undgået skam.

Når skam og moralsk splittelse ikke kan bearbejdes, manifesterer det sig ofte fysisk. I det næste afsnit tematiseres, hvordan kroppens reaktioner afspejler det eksistentielle pres, der opstår, når handling og værdi ikke stemmer overens (Vesterager, 2019).

5.2.5 Kropslige reaktioner

Når moralsk stress bliver vedvarende, manifesterer det sig ofte fysisk. Flere ledere nævner søvnproblemer, forhøjet blodtryk og alarmberedskab som symptomer. Her bliver kroppen et tydeligt vidnesbyrd om en eksistentiel overbelastning, hvor livets vilkår ikke længere kan forvaltes gennem tanke eller handling alene – men må udtrykkes kropsligt. I Vesteragers (2019) Stjernemodel forbindes *kroppen* som eksistentielt grundvilkår med vores *væren-i-verden*: kroppen er både det sted, hvor vi mærker verden, og hvor verden kan sætte sine spor - særligt i situationer med vedvarende belastning.

Et eksempel på den kropslige belastning beskriver Rikke gennem sin oplevelse med et moralsk dilemma hvor virksomheden bad hende gå imod lovgivning. Dette syntes hun var dybt umoralsk, men hun prøver at gøre det så korrekt og lovligt som muligt hun indenfor de rammer, virksomheden havde givet hende. Hendes krop reagerede stærkt på situationen.

”Nu har jeg aldrig selv været nede med stress, men jeg tror den følelse jeg havde. Det er nok sådan lidt ligesom folk der virkelig går ned med flaget, fordi, jeg spiste ikke noget. Jeg kunne ikke sove. Jeg tænkte på det hele tiden. Altså jeg min krop var i yderste alarmberedskab - hele tiden, og det var så heldigvis kun over. Altså, det stod måske på i tre uger eller sådan noget tror jeg.”

Rikke beskriver en intens og kropslig reaktion for det moralske skrupler, hun har i situationen. Denne reaktion indskriver sig ikke kun i kroppens vilkår, men også i vilkåret *fakticitet*. Desuden aktualiseres vilkåret *ensomhed*: den etiske smerte og kropslige overbelastning bliver hendes alene at bære. *Skammen* ved at have svigtet egne principper og angsten for ikke at kunne leve op til både ydre og indre krav sætter sig fysisk.

En anden leder, der beskriver, hvordan kroppen reagerer, er Emma, som beskriver en kropslig og følelsesmæssig påvirkning i forbindelse med fyringssituationer:

”Det påvirker mig på den måde, at jeg bliver anspændt op til ikke, og meget sådan fokuseret på om vi nu har styr på alting. Og, påvirker mig også sådan rent, hvad skal man sige, følelsesmæssigt på den måde at forstå, at jeg egentlig ikke. Altså det påvirker mit humør. At jeg simpelthen ikke er så glad op til at det skal ske, fordi jeg synes, det er ubehageligt.”

Her understreger Emma, hvordan en fyringssituation påvirker lederen både kropsligt og følelsesmæssigt. Det viser tydeligt, hvordan det moralske pres ikke blot er en rationel eller etisk problemstilling, men også en følt og kropslig erfaring. En endnu mere voldsom kropslig reaktion ser vi hos Bjarne.

”Jeg arbejdede nærmest døgnet rundt og havde gjort det i alt for lang tid. Det gjorde at, at jeg til sidst ligesom faldt ud over kanten, fordi. Jeg havde ikke de ressourcer, det vil sige det antal timer i døgnet, der skulle til for at passe mit arbejde og at. Mine moralske principper blev udfordret på en måde, hvor jeg følte, at jeg kunne ikke. Kan man sige bevare min personlige integritet.”

Det synes at være kombinationen af den store arbejds mængde og det moralske dilemma, Bjarne befinder sig i, der udløser en kropslig reaktion, som gør, at han også må sygemelde sig.

”For mit vedkommende så øh udløste det sådan et anfald af voldsom hjertebanken og uregelmæssig hjerterytme og højt blodtryk og alt sådan noget som, så gjorde, at jeg var nødt til simpelthen lige og, stå af toget.”

Herigennem belyses sammenkoblingen mellem den overbelastning, Bjarne oplever, og det moralske dilemma. Kombinationen af den ekstreme arbejds mængde og det etiske pres gør det vanskeligt at skelne mellem belastningen fra arbejds mængden og den moralske konflikt, da de synes flettet sammen. Vesterager (2019) aktualiserer oplevelsen af flere eksistentielle grundvilkår. Først og fremmest *kroppen-for-sig-selv*, idet kroppen protesterer og gør det umuligt for Bjarne at ignorere sin indre grænse. Dernæst træder *facticiteten* frem. Dette beskriver, hvordan en moralsk konflikt og en ekstrem arbejds mængde kan føre til en konkret fysisk sammenbrudstilstand.

Når skam og kropslige reaktioner tager over, sættes også lederens oplevelse af autonomi under pres. Herfra bevæger vi os ind i det næste tema: Autonomi og tab af kontrol i mødet med moralske dilemmaer.

5.2.6 Autonomi og tab af kontrol

Oplevelsen af autonomi er ifølge Vesterager (2019) tæt forbundet med eksistensens grundvilkår som *frihed*, *facticitet* og *væren i verden*. Når ledere oplever, at de fratages indflydelse eller handlemuligheder, opstår en eksistentiel spænding mellem det

mulige og det givne – mellem ønsket om at handle ansvarligt og de vilkår, der begrænser dette.

Hertil giver Sofie en beskrivelse af, hvordan det at kunne bruge sig selv og sin egen dømmekraft gør de beslutningssituationer nemmere, da hun dermed bedre kan stå på mål for beslutningerne.

”Nogle har været meget styret og de, det synes jeg personligt er svære at sidde i. Og der hvor jeg har mere indflydelse, hvor jeg selv kan bruge min dømmekraft. De er selvfølgelig helt klart rare, fordi der kan jeg også bedre stå på mål for den beslutning jeg nu engang har truffet.” [...] ”Der hvor jeg har indflydelse, kan jeg bedre stå på mål”

Sofie tydeliggør, at det netop er følelsen af *frihed* og evnen til at træffe egne beslutninger, der skaber mening og sammenhæng i lederrollen. Ifølge Vesterager (2019) kan tabet af autonomi kobles til et tab af *mening* og personlig ansvarlighed, hvilket i eksistentiel forstand kan udløse en oplevelse af *meningsløshed* og muligvis også skam, hvis man ikke længere kan stå inde for beslutninger. Når mulighed for selvbestemmelse fratages, og beslutninger skal videreformidles uden indflydelse, opstår en form for eksistentiel *fremmedgørelse*. Dette understreges også af følgende udtalelse fra Emma:

”Altså der er jo selvfølgelig den der med at du har dine kontrol-cirkler [...]. Og det er altid sjovest at bevæge sig der hvor du rent faktisk kan påvirke tingene, ikke. Men, både noget med så måske at, at være mere, komfortabel ved at sige -jamen jeg kan godt leve med, at det der er ude. Det kan jeg faktisk ikke påvirke. Jeg koncentrerer mig om at ændre på det jeg kan. Og forudsat jeg så kan ændre på det jeg kan der. Så kan jeg stadigvæk genkende mig selv i det, kan man sige ikke. Jeg tænker det, det, der den knækker. Det er hvis du ikke, kan genkende dig selv længere inden for, for komforten der ikke.”

Emmas refleksion aktualiserer flere af de eksistentielle grundvilkår i Vesteragers (2019) Stjernemodel. Det peger bl.a. på hendes erkendelse af, at hun ikke kan kontrollere alt, samt på *facticitet*. Denne grænse mellem det påvirkelige og det upåvirke-

lige fordrer en accept, som hun forsøger at opnå gennem en bevidst prioritering af sit handlerum. Når Emma siger, at hun “kan genkende sig selv” i det, hun gør, relaterer det til *væren-i-verden*. Det er netop, som hun formulerer det, “der den knækker”, hvis denne genkendelse forsvinder. Dette peger samtidig mod vilkåret *meningsløshed*, som truer, når man ikke længere kan se sig selv i sine handlinger og oplever en kløft mellem egne værdier og de ydre rammer.

5.2.7 Delkonklusion

Lederes møde med moralske dilemmaer fremstår ikke blot som praktiske ledelsesudfordringer, men som dybtgående eksistentielle erfaringer. Gennem fortællinger om tab, fremmedgørelse, dilemmaet mellem selvbeskyttelse og ansvar for andre, skam, kropslige reaktioner samt tab af autonomi, bliver det tydeligt, hvordan moralsk stress griber ind i lederens selvforståelse og væren i verden. Disse oplevelser trækker tråde til centrale eksistentielle grundvilkår i Vesteragers (2019) stjernemodel – herunder frihed, meningsløshed, forbundethed, ensomhed, fakticitet og identitet. Temaet synliggør, at moralske dilemmaer ikke alene sætter ledelsesmæssige beslutninger på spil, men også kan ryste fundamentale sider af lederens menneskelige og etiske ståsted.

5.3 Håndtering af dilemmaerne

Lederne i denne undersøgelse håndterer moralske dilemmaer på forskellige måder, afhængigt af situationens karakter og deres egne ressourcer. Generelt tegner der sig dog et billede af, at de forsøger at bevare både integritet og handlekraft i situationer præget af etiske spændinger og organisatoriske krav. Mange tager aktivt ansvar og søger løsninger *problemfokuseret coping*, mens andre regulerer de følelsesmæssige konsekvenser ved at distancere sig eller bearbejde situationen mentalt *emotionsfokuseret coping*. I visse tilfælde bliver det nødvendigt at trække sig og *undgå konfrontation*, og flere benytter sig af *social støtte* som en væsentlig ressource til at kunne bære de følelsesmæssige byrder, der følger med ledelsesansvaret. Som nævnt tidligere kan det være vanskeligt entydigt at adskille håndteringen af moralske dilemmaer fra andre stressfaktorer, da de ofte flettes tæt sammen. Nedenstående afsnit søger derfor at tydeliggøre de forskellige strategier ved at kategorisere dem ud fra Lazarus og Folkmans (1984, 1987) teori om coping. I praksis anvendes strategierne ofte i kombination, men her er de opdelt for at skabe et analytisk overblik.

5.3.1 Problemfokuseret Coping

Problemfokuseret coping handler om at løse eller ændre selve problemet, der forårsager belastning. Flere af lederne forsøger at handle aktivt. I denne undersøgelse kommer det særligt til udtryk gennem tre konkrete strategier:

- 1) Praktisk planlægning og strukturering af opgaver.
- 2) Aktiv søgning efter nye jobmuligheder.
- 3) Konfrontation med ledelsen eller organisationen.

Disse strategier benyttes enten for at genetablere kontrol, beskytte egne værdier eller afbøde konsekvenserne af de dilemmaer, de står i. Flere af lederne kombinerer desuden forskellige strategier i samme forløb.

Et eksempel på den problemfokuserede coping findes hos lederen Rikke, der i forbindelse med en masseafskedigelse ved finanskrisen reagerede ved at gå i et ”praktisk-løsningsmode”.

”Men jeg går nok enormt meget i praktisk-løsnings-mode, og så arbejder jeg. Jeg bliver ikke sådan apatisk eller demotiveret eller. Jeg synes ikke det er rart at være i, men jeg går sådan meget. Jeg bliver nok endnu mere sådan handlingsorienteret. Og nu skal vi have sådan alt det praktiske på plads i det, vi skal have lagt en plan for den her masseafskedigelse og alle de her papirer, der skal skrives.”

Dette citat illustrerer, hvordan handling og planlægning fungerer som en strategi for Rikke til at skabe struktur og reducere stress. Eksemplet viser den problemfokuserede tilgang, hvor belastningen holdes i skak gennem planlægning og overblik over opgaverne.

Rikke beskriver i et andet eksempel, hvordan hun håndterede situationen, da direktionen i den virksomhed, hvor hun var ansat, bad hende gå imod lovgivningen. Rikke vælger at handle så tæt på etisk hun kan under de rammer, direktionen har sat. At handle imod lovgivning er noget hun oplever som moralsk forkert, hvilket påvirker hende negativt. Rikke vælger at reagere på hvordan hun har det med at søge nyt job. Rikke beskriver bl.a. da hun indså, hun måtte væk fra arbejdspladsen.

” Så, jeg er godt klar over at jeg skal på en eller anden måde ud af det, og så tror jeg det er meget forskelligt hvordan folk de reagerer. Jeg reagerer med at handle, det der med, så går jeg på Jobindex og så søger jeg et andet arbejde, og andre mennesker bliver jo helt apatiske i sådan en situation.”

I denne situation fremstår jobskiftet som en problemfokuseret copingstrategi, hvor lederen aktivt forsøger at løse konflikten mellem egne værdier og en arbejdsplads, der agerer i strid med lovgivningen. Samtidig kan strategien også tolkes som en form for *distancering*, idet hun mentalt og følelsesmæssigt trækker sig fra dilemmaets kontekst for at beskytte sig selv. Ved at handle proaktivt søger hun at genetablere kontrol og afskære sig fra en rolle, der har bragt hende i konflikt med hendes værdier. Distanceringen bliver dermed en del af håndteringen, hvor hun både skaber fysisk og psykologisk afstand til den moralske belastning.

Bjarne beskriver derimod en mere konfronterende tilgang og, hvordan han i mødet med moralsk modstand aktivt vælger at tage konflikten op:

”Så det man kan sige det var at jeg måske også et eller andet sted, da det ligesom gik op for mig at der er ikke rigtig var lydhørhed overfor det moralske dilemma jeg sad i, da vil jeg ikke helt afvise, at jeg selv søgte konfrontationen.”

Bjarnes udsagn indikerer en problemfokuseret copingstrategi med en konfronterende karakter, hvor han – i lyset af manglende lydhørhed over for sit etiske dilemma – vælger aktivt at tage konflikten op. Ved at søge konfrontationen forsøger han at ændre eller udfordre situationen, hvilket afspejler en vilje til at handle i overensstemmelse med sine værdier snarere end at tilpasse sig eller trække sig tilbage. Yderligere beskriver han:

” Det var sådan lidt en Kamikaze operation jeg begav mig ud på, hvor jeg et eller andet sted godt kendte resultatet og det var nemlig at, jeg kunne ikke vinde den kamp, men jeg vil på den anden side heller ikke bare stikke halen mellem benene og sige op. Så, kan man så sige at nu blev jeg

sådan rent fysisk dårlig af det at jeg måtte sygemelde mig. Så på den måde kan man så sige at jeg smuttede.”

Bjarne anvender en problemfokuseret tilgang, idet han bevidst vælger at konfrontere organisationen i en situation, han allerede vurderer som tabt. Han beskriver det selv som en “kamikaze-operation”, hvilket vidner om, at han handler aktivt og målrettet, selvom udfaldet synes givet. Dette tolker jeg som et forsøg på at fastholde sin integritet gennem aktiv modstand.

5.3.2 Emotionsfokuseret Coping

Når ledere står i situationer, hvor moralske dilemmaer ikke umiddelbart kan løses eller ændres, kan coping rette sig mod håndtering af de følelsesmæssige konsekvenser snarere end selve problemet. I det følgende vises, hvordan denne strategi kommer til udtryk i ledernes fortællinger.

Et eksempel på emotionsfokuseret coping ses hos Sofie, da jeg spørger hende, om der er andre måder, hvorpå situationer med moralske dilemmaer påvirker hende på.

”Det er ikke ligesom der, hvor jeg trives mest, men jeg bliver jo nødt til ligesom at sætte en facade op, og være professionel. Og hvordan jeg så har det, det viser jeg så kun til nogle få. Fordi der er der ikke nogen der, egentlig efterspørger mine tanker og følelser. Og altså det er der er en klar forventning om både oppe fra og så medarbejderne, at jeg ikke skal sidde og sige, at det er synd for mig, fordi nu skal jeg ud og gøre et eller andet. Det er der ingen der har lyst til at høre. Selvom jeg måske selv synes, det er synd for mig.”

Denne beskrivelse fra Sofie rummer en emotionel undertrykkelse og en kontrol af egne reaktioner, hvilket er en strategi, der stemmer overens med den emotionsfokuserede tilgang.

Et andet eksempel er Rikke, der beskriver, hvordan hun mener, det er vigtigt at se arbejdet som en arbejdsopgave.

”[...] Så det bliver det der med at gøre det til en arbejdsopgave, tror jeg. Og så tror jeg, det er vigtigt, det har jeg da snakket med mange ledere om altså. For ledernes mentale sundhed. Jeg tror det er rigtig vigtigt, at man kan lægge sit arbejde fra sig, når man går hjem. ”

Lederen anvender her en emotionsfokuseret copingstrategi, hvor svære beslutninger og moralske dilemmaer indlejres i en forståelse af jobbet som et professionelt vilkår. Ved at adskille “mig som menneske” fra “arbejdsopgaven” skabes en kognitiv og følelsesmæssig afstand, der beskytter integriteten. Det handler om at placere situationen i en større ramme, der gør den mere meningsfuld og tålelig.

” [...] Øh, så det bliver det der med at gøre det til en arbejdsopgave, tror jeg. Og så tror jeg, det er vigtigt, det har jeg da snakket med mange ledere om altså. For ledernes mentale sundhed. Jeg tror det er rigtig vigtigt, at man kan lægge sit arbejde fra sig, når man går hjem. ”

Flere af lederne beskriver forskellige strategier, som de anvender i pressede situationer og moralske dilemmaer. Bjarne bruger fisketure og snedkerarbejde til at aflede tanker og finde ro. Emma tilbringer tid med sine heste, arbejder i haven og lytter til podcasts. Nikolaj bruger løbeture for at afstresse og undgå at tage arbejdet med hjem. Rikke fortæller at hun ofte har brugt bilturen til og fra arbejde til at parkere tankerne, mens Sofie forsøger at tænke sig frem til den rigtige løsning eller gennem sparring.

5.3.3 Undgåelsesfokuseret Coping

Undgåelsesfokuseret coping indebærer, at individet forsøger at undgå, benægte eller trække sig fra en belastende situation frem for at forholde sig direkte til den. Strategien kan være både adfærds- og følelsesmæssig. I denne analyse forstås undgåelsesfokuseret coping som en passiv strategi, hvor moralske dilemmaer ikke bearbejdes, men skubbes væk – enten gennem tavshed, udsættelse eller tilbagetrækning.

Emma benytter sig af det, hun betegner som ’strudsemanøvre’, når hun i hverdagen ikke har tid eller ressourcer til at kontakte til medarbejdere, som hun ved potentielt kunne have brug for det.

”Det har jeg på den måde at forstå, at jeg jo, en gang imellem bevidst fravælger og opsøge nogle medarbejdere, som jeg godt ved har behov for, jeg opsøger dem. Simpelthen velvidende, at hvis først jeg får åbnet op for den spændelse der, så enten, vil det tage for lang tid at komme frem til det, jeg egentlig har brug for at komme frem til. Alternativt, så, vil de ønske noget af mig, som jeg potentielt ikke kan give dem. Så, sådan, en strudsemanøvre på nogle områder, simpelthen af, ren og skær ”overlevelse” ikke. Det er jo langt fra ordentligt, men ikke desto mindre, så er det noget der sker en gang imellem i en dagligdag, ikke?”

Emma synes altså at være bevidst om, at nogle af hendes medarbejdere kan have behov, som hun trods dette vælger at styre udenom, fordi hun ikke er sikker på, om hun har ressourcerne til at løse dem. Med hensyn til hendes primære appraisal vurdering, vurderer hun, at dette enten kan tage for lang tid eller kræve noget, hun ikke kan give. Som den sekundære appraisal vurderes det at hun ikke har de nødvendige ressourcer til at håndtere situationen, som den er nu, og derfor vælger hun en undgåelse frem for en konfrontation, selvom hun egentlig ikke synes, det er ordentligt.

5.3.4 Social støtte

Social støtte spiller en væsentlig rolle i håndtering af belastninger, men der er teoretisk uenighed om, hvorvidt det udgør en selvstændig copingstrategi eller snarere fungerer som et aspekt af emotionsfokuseret. Ifølge Folkman (2004) kan social støtte dog betragtes som en selvstændig copingform, idet individet aktivt søger følelsesmæssig, informativ eller praktisk støtte for at mindske stress.

Sofie beskriver, at ved de moralske dilemmaer: ”Man trækker sig en smule og er mere sammen med sine kollegaer.” Her peges på en copingstrategi, hvor lederen søger kollegial nærhed som støtte, hvilket kan forstås som et udtryk for social støtte som coping. Samtidig antyder udtrykket ”man trækker sig en smule” at det kan tolkes som en undgående copingstrategi, hvor problemet midlertidigt sættes på afstand gennem socialt fællesskab snarere end direkte konfrontation. Sofie fortæller desuden, at hun sparrer med flere forskellige.

”Der har jeg jo snakket både med, med mine nærmeste leder fordi det jo oftest er. Det er jo noget jeg er blevet pålagt i de situationer - at gøre det. Og jeg har jo også snakket med kollegaer [...]. Men de andre steder. Der har jeg jo haft en HR-konsulent med eller en jurist med til samtalerne”

Sofie beskriver, her hvordan hun bruger social støtte. Ud over at reflektere over udfordringerne selv, benytter hun både kollegaer, ledere og HR-afdelingen som sparringspartnere.

Flere af lederne beretter, at de har sparring med deres nærmeste leder. Rikke fortæller, at hun altid har været med i dialogen eller processen omkring de beslutninger, hvilket hun også ser som et privilegie. Desuden søger hun meget sparring og støtte hos sin mand, der er direktør.

Bjarne følte sig enormt alene, da han stod i sit dilemma. Eftersom det var hans nærmeste leder, dilemmaet drejede sig om, var det ikke muligt at sparre med ham. Her var hans søster en stor hjælp til sparring om situationen.

Nikolaj fortæller, at han engang i mellem bruger kollegaer sine kollegaer som sparringspartnere. Emma fortæller, at hun har en coach, som hun ikke får brugt så meget som hun gerne vil. Hun sparer også med en business partner og relativt meget med koncerndirektøren.

Både Rikke og Sofie beskriver, at de sjældent oplever at stå i store moralske dilemmaer. Det er også første gang, Bjarne oplever en situation, hvor han siger: ”Det er jo første gang jeg har følt at jeg ligesom har været i det moralske dilemma at jeg lige som være tvunget til at prioritere mig selv.” Når man står i sådanne dilemmaer, kan det være meget svært, fordi konsekvenserne af de valg, man tager, kan være store.

5.3.5 Loyalitet som navigation

Når ledere står i moralske dilemmaer, opstår der ofte et behov for indre navigation. Et gennemgående mønster i interviewene viser, at mange ledere navigerer ud fra en følelse af loyalitet – men loyaliteten kan rette sig i forskellige retninger: mod virksomheden, mod medarbejderne eller mod sig selv og egne værdier.

Sofie beskriver en situation hvor forsøger at skabe klar retning og stabilitet i organisationen, selvom hun måske ikke er enig i den beslutning der er truffet oppe fra. Hun

synes altså at stå i et loyalitetsdilemma mellem sin personlige mening og loyaliteten over for virksomheden, hvor loyaliteten synes at være styrende. Adspurgte om Sofie nogle gange har valgt at trække sig fra en situation eller beslutning, fordi det gik for meget imod hendes værdier.

”Nej, altså jeg skal nok reagere, der hvor jeg kan reagere, altså på ledermøder eller møder. Men når der ligesom er blevet sagt nu skal det gøres A, så skal jeg nok gøre A fordi der jeg jo loyal overfor den organisation og jeg er blevet hyret til en anden opgave. Det er den træls del, af at være leder. Nu er det lige de her samtaler vi snakker om her. Det er jo. Det er jo heldigvis en brøkdel. En lillebitte brøkdel af det jeg laver. Men nogle gange også i folks bevidsthed, så fylder de meget, men det er heldigvis i ikke ret tit.”

Sofie retfærdiggør sin efterlevelse af beslutninger gennem loyalitet for virksomheden i kraft af sin rolle som leder. Når en beslutning først er truffet, accepterer hun opgaven. Derudover understreger hun det i et større billede, da det ikke er noget, hun oplever ofte i sin lederrolle, og det kun drejer sig om få episoder.

Nikolaj synes også at bruge loyaliteten som navigation i nogle situationer, hvor han måske personligt ville ønske, at tingene var anderledes.

”Ja sådan, altså ja, det er måske også en værdi. Altså, jeg er så normalvis sådan rimelig loyal også ikke. Så altså, så jeg prøver egentlig, ja, jeg får en god løn, så jeg prøver egentlig også at tænke at. Det gør jeg fordi jeg skal gøre noget tilbage for virksomheden kan man sige ikke, og hvad der er rigtigt den vej. [...] Og der er også nogle af de ting jeg har truffet beslutninger om bare de sidste 5 måneder, hvor jeg tænkte. Det gad jeg egentlig godt var anderledes sådan personligt.”

Nikolaj reflekterer over sin egen loyalitet og ser den både som en værdi og en forpligtigelse overfor virksomheden.

Loyalitetens indflydelse bliver særligt tydelig, da Rikke beskriver, hvad hun synes er en god leder.

”Vi har holdt en del med, en lille regel vi selv har lavet, der hedder 51/49. Og det betyder at man skal være loyal 51% op af, altså mod virksomheden og 49% nedad mod sine medarbejdere. Og det, synes jeg faktisk, når vi taler om det her med moral at det er faktisk en rigtig god læresætning at have, når man står i nogle ting, at man bliver simpelthen nødt til. Og det synes jeg at dem, jeg ser der er dygtige ledere. De har fokus på virksomhedens krav frem for alt andet altså. Den har lige 2% ekstra op.”

Som leder står du mellem de to værdifællesskaber organisationen og medarbejderne. Rikke beskriver altså en selvdefineret 51/49-regel, dette regelsæt kan ses som et moralsk navigationsprincip, der er i organisationens favør.

5.3.6 Delkonklusion

Lederne håndterer moralske dilemmaer gennem forskellige copingstrategier, og på forskellig vis. Problemfokuseret coping ses, når lederne forsøger at ændre belastende forhold gennem handling, planlægning eller jobskifte. En anden strategi er emotionsfokuseret coping, de bl.a. blev fundet ved at skabe følelsesmæssig distance eller omfortolke situationen. Emma benyttede en undgåelsesstrategi når ressourcerne ikke rækker, og der reageres med tilbagetrækning. Social støtte spiller også en vigtig rolle, både som sparring og følelsesmæssig støtte. Endelig bruges loyalitet som et moralsk navigationsprincip der hjælper lederne med at balancere hensyn mellem medarbejdere, organisation og sig selv.

5.4 Moralske dilemmaers temporalitet

Et gennemgående tema på tværs af informanterne er tiden som en faktor i måden hvorpå de håndterer moralske dilemmaer. Hertil spiller tiden ind som et eksistentielt vilkår i lederes håndtering af moralske dilemmaer (Vesterager, 2019). Flere ledere beskriver, hvordan erfaring over tid har ændret deres måde at reagere, prioritere og beskytte sig selv på. Dette afsnit belyser, hvordan tiden former både følelsesmæssige reaktioner og professionelle valg, samt hvordan afstand, refleksion og afklarethed med årene kan fungere som beskyttelse – men også indebære et tab.

Nikolaj beskriver, at han med tiden er begyndt i højere grad at overveje, hvilke opgaver han tager på sig.

”Er det, er det noget jeg vil påtage mig ansvar for [...] Der kan godt være man var mere naiv, da jeg var i trediverne eller lidt yngre end jeg er nu, [...] så på den måde er jeg nok sådan, i hvert fald lige sådan helt indledningsvist, det jeg påtager mig ansvar for, der er jeg nok sådan lidt mere, varsom og rager ikke alt til mig bare fordi man kan. Hvis ikke jeg, hvis ikke jeg føler jeg har en chance for at lykkes med det, ikke”

Nikolaj reflekterer over, hvordan hans tilgang til ansvar har ændret sig over tid. Her ses, hvordan *friheden* til at vælge, bliver mere bevidst med tiden. Tidens gang har givet ham erfaring og dermed mulighed for at navigere med større integritet. Han har lært af erfaring og er ikke længere impulsiv i sit engagement. Han er mere varsom og tager ikke længere ansvar bare fordi han kan – han beskytter sin energi og sit handle- rum. Denne udvikling rummer både en beskyttelse af egen integritet og en bevidsthed om, at ikke alle opgaver er nogen, man vil tage ansvaret for. Det viser, hvordan temporalitet som eksistentielt vilkår griber ind i måden at agere på.

En anden udvikling ses hos Sofie, der beskriver, hvordan hun har fået mere erfaring med fyringssituationer.

”Så, selvom det er en træls samtale, så har jeg efterhånden en del rutine i det og det er ikke sådan noget der går mig på, fordi jeg jo har prøvet at gøre det. Jeg har lært gøre det på en måde som, som er ordentlig. Men de første, de var måske heller ikke så kønne, jeg havde i tidernes morgen.”

Herved ses også, hvordan erfaring og rutine med tiden kan mindske den følelsesmæssige belastning ved svære samtaler. Sådanne situationer var tidligere præget af usikkerhed, men nu oplever Sofie, at have opbygget både faglig sikkerhed og en etisk form, der gør det lettere at håndtere.

Temporalitet bliver også tydelig ved Emmas refleksion over, hvordan den følelsesmæssige tilgang til ledelse ændres med tiden, og hvordan denne forandring kan opleves som et tab:

”På nogle områder så indsniger der sig en eller anden grad af kynisme, efter, over tid. Altså og det er jo sådan lidt et tab et eller andet sted, kan

man godt sige, fordi et synes jeg faktisk ikke er særligt attraktivt at blive. Det kommer, det er jo en omkostning et eller andet sted ik'. Af en, erfaring."

Her beskriver Emma, hvordan hun oplever, at en kynisme sniger sig ind over tid – ikke som et bevidst valg, men som en gradvis psykologisk tilpasning. Emma ser denne udvikling som et tab, da hun ikke ser denne egenskab noget hun vil identificeres med. Dette citat peger på, hvordan temporalitet ikke kun former lederens robusthed, men også kan indebære et tab, hvor følsomhed erstattes af afstand.

Rikke beskriver også, hvordan hendes reaktion på svære beslutninger har ændret sig markant over tid, og hvordan følelsesmæssig distance er blevet nødvendig for at kunne blive i rollen:

"Altså man bliver nok, lidt hårdhudet, med tiden, tror jeg. [...] Altså hvis du snakker med mig for 20 år siden, så kunne jeg jo lægge søvnløs over sådan en sag. Altså, det gik så meget ind i mig. Jeg synes det var så forfærdeligt. Men, det gør jeg ikke mere nu. Nu er det mere en. Jeg kan jo godt med min empati tænke, øv - det er synd for vedkommende, men hvis jeg ikke får en eller anden form for teflon på og ligesom, ser på det, på en mere professionel måde, så kan jeg ikke være i det, altså."

Hun beskriver det som en form for "teflon", hvilket peger på en professionel beskyttelsesmekanisme, men også på et tab af noget mere umiddelbart menneskeligt. Dermed bliver det tydeligt, hvordan temporalitetens bevægelse skaber både robusthed og tab, og hvordan lederen balancerer mellem empati og afgrænsning i forsøget på at bevare sin integritet.

I sammenhæng hermed fortæller Emma om en situation, hvor hun sagde op, fordi hendes værdier omkring, hvordan en virksomhed bør drives var uforenelig med virksomheden, ejere og direktionen. Hun pointerer, det er vigtigt at være et sted, hvor man kan have en dialog. I forlængelse heraf fortæller hun:

" At jo ældre og mere erfaren man bliver, jo mere afklaret, bliver man også, for at tage konsekvenserne af, af ens "handlinger" ik'. Og, får måske også en eller anden form for distance til sit arbejde, i takt med at man

ligesom har fået bevist en masse ting over for sig selv over årene ik'. [...] Og det kan man sikkert sagtens få meget tidligere i sit liv, ved at have nogle stærke værdier på nogle områder, tænker jeg ikke også, men, for mit vedkommende, har det været en kombination både af værdier, men også af erfaring og oplevelser ik'. At man ligesom synes – okay der er ikke så meget på spil, som der har været.”

Adspurgte om Emma mener, at jo bedre man lærer sin egen værdier at kende og står mere fast på dem, desto mere hænger det sammen med den udvikling, hun har gennemgået i forbindelse med at sige op.

”Ja, det, det givetvis en del af det, at, at der også kommer noget erfaring ind der. At man, et eller andet sted, sådan lidt ligesom noget konfrontationsterapi, du ved, man overlever, man dør ikke af det, vel altså. Og derfor så, så kan man også bedre slippe af på det, ikke?”

Dette understreger yderligere, hvordan erfaring over tid ikke blot skaber psykologisk robusthed, men også udgør en eksistentiel bevægelse mod større autenticitet og selvforståelse. Når lederen beskriver, at gentagen eksponering for svære situationer gør hende mindre påvirket – som en form for konfrontationsterapi – afspejler det en erkendelse af, at eksistensen i sig selv indebærer mødet med det svære, uvisse og ukontrollable. At erfare, at man "overlever" moralsk krævende situationer, bidrager til en indre afklaring og ro i rollen. Dermed bliver temporaliteten ikke blot et spørgsmål om erfaring og kompetence, men om at *være-i-verden* på en ny måde – med mere mod, afgrænsning og mening. Tiden former altså ikke kun lederens ydre handlinger, men også hendes væren i rollen – en væren der er præget af øget frihed, fordi hun har lært at stå ved sig selv i mødet med dilemmaerne.

5.4.1 Delkonklusion

Lederne beskriver, hvordan deres tilgang til moralske dilemmaer og følelsesmæssigt krævende situationer har udviklet sig over tid. Erfaring skaber en form for afklaring, robusthed og distance, som gør det lettere at navigere i komplekse beslutninger. Flere fortæller, hvordan de tidligere blev dybt følelsesmæssigt påvirkede, men med årene

har lært at beskytte sig selv. Denne udvikling opleves både som en styrke og som et tab, hvor det at kunne “slippe tingene” bliver nødvendigt for at kunne forblive i rollen.

6. Diskussion

I det følgende afsluttende afsnit lægges der op til en kritisk og reflekterende diskussion af specialets væsentlige fund og dets rammesætning. Diskussionen tager udgangspunkt i tre centrale perspektiver: En refleksion over de empiriske resultater ift. eksisterende forskning, de teoretiske implikationer samt de metodiske overvejelser og begrænsninger. Først diskuteres de empiriske fund i lyset af eksisterende forskning. Derefter inddrages den anvendte teori i en vurdering af, hvordan den har understøttet, og samtidig begrænset forståelsen af det undersøgte fænomen. Endelig diskuteres de metodiske valg, der har formet undersøgelsens design og analyse.

6.1 Empirisk diskussion

I dette afsnit diskuteres specialets empiriske fund i relation til eksisterende forskning på området. Formålet er at sætte resultaterne fra den tematiske analyse ind i en større faglig kontekst og vurdere, hvordan de bidrager til den aktuelle viden om ledere og moralske dilemmaer. Diskussionen belyser både hvordan fundene bekræfter tidligere indsigter, og hvordan de nuancerer eller udfordrer etablerede forståelser.

På baggrund af specialets tematiske analyse blev der identificeret fire centrale temaer i lederes møde med moralske dilemmaer:

- 1) Typer af dilemmaer
- 2) Oplevelsen heraf
- 3) Håndtering
- 4) Temporalitet

Temaerne viser, hvordan moralske dilemmaer i ledelse ofte opstår i krydssituationer mellem egne værdier og organisatoriske krav, og hvordan oplevelsen kan have en eksistentiel karakter. Dilemmaerne håndteres gennem forskellige copingstrategier, og lederne synes gennem tid at udvikle en distance i arbejdet over tid.

For det første viser analysen, at moralske dilemmaer ofte opstår i et krydspres mellem organisatoriske krav og lederens egne værdier eller moral, eller som dilemmaer gennem driften.

For det andet viser analysen, at moralsk stress ikke alene er en kognitiv belastning, men opleves som en dybt eksistentiel og kropslig erfaring.

For det tredje kan ledernes håndtering af analysen forstås ud fra forskellige copingstrategier. Disse er problemfokuseret coping, emotionsfokuseret coping, undgående coping og social støtte og loyalitet som et moralsk navigationsprincip

Endeligt fremstår temporalitet som en betydningsfuld faktor: Med erfaring udvikler lederne en øget robusthed, men også en vis følelsesmæssig distance. Hvor dilemmaer tidligere vakte en intens følelsesmæssig respons, skaber årene en professionaliseret distance - en udvikling, der både opleves som en nødvendighed og et muligt tab af autenticitet.

Flere informanter beskriver dilemmaer, hvor direktionsbeslutninger udfordrer deres egne værdier. Dette stemmer overens med Reynolds et al. (2012), som beskriver moralsk stress som en konsekvens af konkurrerende krav fra forskellige interesser og rolleidentiteter. Ligeledes understøtter Skagert et al. (2008), at mellemledere ofte fungerer som "stødpuder" i organisationen, hvor de både skal varetage medarbejdernes behov og være loyale over for ledelsen. Denne spændingsfyldte placering synes at skabe en særlig sårbarhed overfor moralsk stress.

Informanterne beskriver moralske dilemmaer som dybt personlige og eksistentielle erfaringer – ikke blot som arbejdsmæssige udfordringer. Dette underbygges af Olesen, Gylling og Vaaben (2023, s. 35), som viser, at moralsk stress i velfærdssektoren ofte forbindes med identitetstab, afmagt og værdikonflikter, der påvirker lederens selvforståelse. Lignende fund ses hos Oh og Gastmans (2013) og Deady og McCarthy (2010), som fremhæver skyld, skam og langvarige følelsesmæssige belastninger – især når etisk dialog mangler. Ribers (2024) introducerer desuden begrebet etisk pres som en strukturel belastning, der opstår, når ledere tvinges til at handle imod egne værdier. Dette perspektiv afspejles tydeligt i specialets empiri, hvor informanter oplever fremmedgørelse og tab af integritet i mødet med moralske dilemmaer.

Informanterne anvender forskellige copingstrategier, herunder problemfokuseret coping (handling og jobskifte), emotionsfokuseret coping (omstrukturering af tankemønstre) og social støtte. Dette spejler Lievrouw et al. (2016), der viser, at co-

pingstrategier varierer afhængigt af kontekst, erfaring og rolle. Faraco et al. (2022) tilføjer en væsentlig pointe om moralsk resiliens som noget både individuelt og organisatorisk – en forståelse, der også fremgår af informanternes behov for refleksionsrum og støtte fra ledelse, HR, familie eller andet.

Et nyt bidrag i nærværende speciale er betydningen af temporalitet. Informanterne beskriver, hvordan deres evne til at håndtere moralske dilemmaer ændres over tid, og hvordan erfaring bidrager til øget robusthed, men også kan føre til kynisme eller følelsesmæssig distance. Dette perspektiv uddybes hos Miller et al. (2025), der beskriver, hvordan uforløst moralsk stress kan akkumulere som moral residue og føre til exit fra lederrollen, men også - som flere informanter viser - kan føre til øget etikbevidsthed og integritet.

6.2 Teoretisk diskussion

I dette afsnit vil jeg diskutere, hvordan de teoretiske perspektiver har bidraget til at belyse ledernes oplevelse og håndtering af moralske dilemmaer. Udgangspunktet for analysen har været det eksistentiel psykologiske perspektiv hvor der hovedsageligt er taget udgangspunkt i Mette Vesteragers (2019) stjernemodel om eksistentielle grundvilkår samt Lazarus og Folkmans (1984, 1987) teori om coping. Diskussionen vil fokusere på, hvordan disse teorier har givet mulighed for en dybere forståelse af dilemmaernes karakter samt hvilke begrænsninger og perspektiver de teoretiske rammer rummer. Desuden overvejes det, hvordan samspillet mellem teori og empiri har skabt ny indsigt og hvilke aspekter der eventuelt forbliver uklare.

6.2.1 Det eksistentielle perspektiv

Med det eksistentielle perspektiv som ramme, muliggøres en dybere beskrivelse og forståelse af de tematiske fund der rummer eksistentielle temaer som tab, skam, og fremmedgørelse som meningsfulde reaktioner på eksistentielle livsvilkår såsom frihed, ansvar, isolation og død (Jacobsen, 2011, van Deurzen, 2010, Yalom, 1998). Det eksistentielle perspektiv, konkretiseres gennem Mette Vesteragers (2019) stjernemodel, og bidrager med en dybere forståelse af ledernes oplevelser af moralske dilemmaer. Modellen synliggør, hvordan dilemmaerne berører ledernes *væren i verden*, f.eks. når ledernes værdier kolliderer med organisatoriske krav og hvordan rela-

tioner, krop, tid og forandring spiller en aktiv rolle i oplevelsen. Ved at analysere dilemmaerne i lyset af vilkår, som *facticitet* (at tage ansvar for vilkår man ikke selv har valgt) og *forbundethed* (relationer som både styrke og byrde), muliggør modellen en mere nuanceret forståelse af moralsk stress som en eksistentiel belastning. Den praksisnære tilgang i stjernemodellen gør den særlig anvendelig i kontekster, hvor andre psykologiske eller organisatoriske retninger ikke altid rækker til at indfange den mening og krise, som dilemmaerne indebærer. Samtidig argumenterer Mette Vesterager også for dens anvendelighed som interventionsmodel (Vesterager, 2019, p. 200f). Perspektivet åbner samtidig for praksisnære diskussioner om hvordan ledere kan støttes i at navigere eksistentielle dilemmaer.

Eksistentiel psykologi trækker på filosofiske begreber fra tænkere som Kierkegaard, Heidegger og Sartre, hvilket giver teorien en betydelig teoretisk dybde men også en grad af abstraktion, der kan vanskeliggøre anvendeligheden. Flere eksistentielle begreber som beskriver menneskets grundlæggende eksistensvilkår, mangler ofte et entydigt operationelt sprog, hvilket gør det vanskeligt at omsætte dem til målbare størrelser eller direkte handlingsanvisninger i organisatoriske praksisser (Ewen, 2014, p. 231f). Netop derfor er Vesteragers (2019) stjernemodel valgt, idet den oversætter eksistentielle grundvilkår til et mere praksisnært og psykologisk anvendeligt sprog, fx ved at koble ensomhed til behovet for anerkendelse og tab til mening. Desuden kommer Vesterager med konkrete interventionsforslag til at bruge modellen i relation til stress (Vesterager, 2019, pp. 200-220). Det eksistentielle fokus kan overse strukturelle forhold som styringslogikker, økonomi og kultur, der ofte er medskabere af de moralske dilemmaer. Her kan Vesteragers forståelse af *væren-i-verden* fungere som en modvægt: Grundvilkåret understreger netop, at individet aldrig kan forstås isoleret fra den verden, det er indlejret i (Vesterager, 2019, p. 27) Dermed åbner det eksistentielle perspektiv i sig selv for en relationel forståelse, hvor subjektiv oplevelse og ydre struktur gensidigt betinger hinanden.

6.2.2 Copingteori

Copingteorien bidrager i denne sammenhæng med en systematisk ramme for at identificere forskellige copingstrategier hos ledere. Fundene af disse i specialets empiri muliggør en nuanceret forståelse af de valg og prioriteringer, lederne foretager i for-

søget på at håndtere de moralske dilemmaer. Lazarus og Folkman (1984, p. 141) fokus på coping som en dynamisk proces, hvor individet løbende vurderer situationens betydning og sine handlemuligheder gør teorien anvendelig i ledelsessammenhænge, hvor dilemmaer ofte er præget af usikkerhed, emotionel ambivalens og skiftende betingelser. En central styrke ved Lazarus og Folkmans (1984, 1987) teori er netop dens anerkendelse af, at coping ikke er en statisk egenskab, men en dynamisk proces, som formes af individets subjektive vurdering af situationen (Lazarus & Folkman, 1987, p. Det gør modellen særlig anvendelig i analysen af moralske dilemmaer da copingmodellen således er sensitiv over for både indre faktorer såsom personlige ressourcer, erfaring og værdisæt – og ydre faktorer såsom social støtte, organisatoriske rammer og ledelseskultur.

På trods af coping teoriens styrker rummer den også begrænsninger. For det første fokuserer teorien primært på hvordan individet regulerer følelser og håndterer belastning, snarere end på moralsk refleksion eller eksistentielle grundvilkår som ansvar, skyld og frihed. Dette betyder, at dybe meningsbærende erfaringer kan blive reduceret til spørgsmål om en "belastning", frem for at anerkendes som reaktioner på en indre konflikt med stor eksistentiel betydning.

Derudover indebærer kategorisering af copingstrategier en risiko for at forenkle de komplekse og skiftende måder, hvorpå ledere forsøger at navigere i dilemmaer. I praksis vil coping sjældent følge én ren strategi, men i stedet udgøre et flydende og situationelt tilpasset samspil mellem flere strategier, som kan ændre sig over tid. Det kan fx ses i informanternes skift mellem konfrontation og tilbagetrækning og dette udfordrer denne opdeling. Dog pointerer Lazarus også selv at flere coping strategier kan eksistere samtidigt og sideløbende (Lazarus, 2006, p. 155).

Desuden har copingteorien et begrænset fokus på de organisatoriske, kulturelle og politiske strukturer, der former og begrænser lederens handlerum. Coping forstås primært som en individuel proces, og der er en risiko for, at ansvaret for håndtering af moralsk stress dermed placeres for meget hos den enkelte leder. Denne individualisering modsvares dog delvist af Lazarus og Folkmans (1987) pointe om, at coping altid afhænger af konteksten og individets vurdering heraf, men i praksis kræver det en analytisk opmærksomhed på, hvordan omgivelserne også udgør en aktiv del af stressresponsen. Copingmodellen anvendes heller ikke i nærværende specialesom vurderingsgrundlag for, om lederens strategi er hensigtsmæssig eller ej, men som et

analytisk redskab til at undersøge, hvordan lederen håndterer oplevelsen (Lazarus, 2006, p. 155).

6.2.3 Samspil

I dette speciale er der anvendt to teoretiske perspektiver – copingteori (Lazarus & Folkman, 1984, 1987) og eksistentiel psykologi (Vesterager, 2019; van Deurzen, 1997) til at belyse lederes oplevelse og håndtering af moralske dilemmaer. Selvom de repræsenterer forskellige psykologiske traditioner, bidrager de med hver deres forklaringskraft og supplerer hinanden i en helhedsorienteret forståelse af fænomenet. Copingteorien bidrager med et handlings- og procesorienteret blik på, hvordan lederne forsøger at håndtere de belastninger, som moralske dilemmaer medfører. Den kognitive vurderingsmodel giver indsigt i ledernes overvejelser om trusselsniveau, handlemuligheder og valg af strategier – såsom problemfokuseret coping, følelsesregulering eller undgåelse. Eksempelvis ses det, hvordan en leder anvender planlægning, jobskifte eller sparring som måder at genvinde kontrol eller reducere stress. På den måde beskriver copingteorien de konkrete mekanismer, som ledere aktiverer i forsøget på at navigere i komplekse og værdiladede situationer.

Eksistentiel psykologi bidrager derimod med en forståelse af hvorfor dilemmaerne opleves som så dybtgående og forstyrrende. Vesteragers (2019) stjernemodel tilbyder et nuanceret blik på, hvordan moralske dilemmaer aktiverer grundvilkår som tab, frihed, ansvar, forbundethed, meningsløshed og kropslighed. Det forklarer, hvorfor coping ikke blot handler om at reducere belastning, men om at fastholde oplevelsen af at være tro mod sig selv. Når en leder oplever at måtte kompromittere sine værdier, kan det ikke alene forklares med manglende kontrol det er også et brud med en oplevet meningsfuld tilværelse og identitet. En leder, der oplever at måtte gå på kompromis med sine værdier, kan ses som én der bruger emotionsfokuseret coping fx forlader arbejdspladsen men også som én der rammes på sin eksistentielle oplevelse af ansvar og integritet.

Sammen muliggør de to perspektiver en bredere forståelse, hvor det ikke kun handler om at *komme igennem* en vanskelig situation, men også om at *blive sig selv* i mødet med det svære. Copingperspektivet forklarer, hvilke strategier lederne anvender, mens det eksistentielle perspektiv afdækker, hvad der er på spil i dybden. Der ved fremstår lederens håndtering af moralske dilemmaer som både en pragmatisk og

en meningsskabende proces, hvor livsforståelse og professionel praksis uundgåeligt flettes sammen.

6.3 Metodisk diskussion

Dette afsnit giver indsigt i de centrale metodiske valg og begrundelser, der har formet specialeprojektet fra begyndelsen og frem til dets endelige udformning. Den metodiske diskussion har til formål at belyse, hvordan valgene omkring design, dataindsamling og analyse har formet undersøgelsens muligheder og begrænsninger. Der rettes særligt fokus mod de konsekvenser, som disse valg har haft for fortolkningen af det empiriske materiale, samt hvordan forskerens rolle og position kan have påvirket både data og analyse. Afslutningsvis vil jeg forholde mig til kvalitetskriterierne

En central metodisk overvejelse i den kvalitative forskning er hvordan forskerens rolle og forforståelse uundgåeligt spiller ind i den fænomenologisk-hermeneutiske analyse. Dette er også noget, der bliver lagt vægt på gennem de kvalitetskriterier som Tanggaard og Brinkmann (2020) fremhæver, baseret på Elliott, Fischer og Rennie (1999) der har udformet syv centrale kvalitetskriterier for kvalitative studier i psykologien (pp. 661-663). Her vægtes det, at man specificerer sit perspektiv og vedkender egne interesser. Allerede inden projektets opstart nedskrev jeg min egen forforståelse (jf. afsnit 3.4) med det formål at gøre den eksplicit og arbejde reflektivt med den undervejs. Denne bevidsthed om egne antagelser og erfaringer, herunder min personlige interesse i emnet, som udspringer af tidligere oplevelser med værdikonflikter i arbejds- og uddannelsessammenhænge, har været en integreret del af mit fænomenologisk-hermeneutiske ståsted.

Ydermere er det væsentligt at forholde sig til, at jeg har været den eneste forsker i projektet, dog med vejledning. Jeg har valgt at anvende tematisk analyse, da jeg vurderer, at dens fleksible karakter gør den forenelig med et fænomenologisk-hermeneutisk videnskabsteoretisk ståsted. Selvom den tematiske analyse tilbyder stor fleksibilitet, rejser denne åbenhed også visse metodiske udfordringer. Det har således været op til mig som specialeforfatter at foretage vurderinger af, hvornår der kunne identificeres meningsfulde temaer på tværs af informanterne. Dette har betydet at jeg alene har stået for kodning, tematisering og fortolkning af interviewmaterialet. Det indebærer, at mine personlige erfaringer, værdier og teoretiske ståsteder har været

medskabende i analysen. Der kan derved sættes spørgsmålstejn ved validiteten, når jeg er den eneste forfatter, og hvorvidt dette skaber for meget bias. For at skabe troværdighed, som også er et andet kvalitetskriterie, kan det være gavnligt at flere forskere sammen gennemgår transskriptionerne for at opdage og drøfte eventuelle uenigheder samt sammenligne flere kvalitative perspektiver (Tanggaard & Brinkmann, 2020, s. 662). Dermed kan der undersøges, om der eksisterer en fælles forståelse af materialet. Dette har ikke været muligt i denne afhandling, som ene forfatter på projektet. Men som pointeret af Galdas (2017, p. 1) skal forskerens egen inddragelse af sig selv ikke nødvendigvis forstås som en bias, der skal elimineres, men som en del af den fortolkende proces, hvilket netop er i overensstemmelse med det fænomenologisk-hermeneutiske paradigme. Galdas (2017) argumenterer for, at "bias" er et begreb fra den kvantitative tradition, og at det ikke giver mening at overføre det direkte til kvalitativ forskning, der bygger på refleksivitet og subjektivitet (p.1). I refleksiv tematisk analyse forstås forskeren som en aktiv medfortolker, der bidrager med sin forståelseshorisont i mødet med data, og fungerer som en ressource frem for en forhindring (Braun & Clarke, 2022 p. 12). Derfor er koderelabilitet, som traditionelt vurderes i kvantitativ forskning, heller ikke et meningsfuldt kriterium her. Kari Remmen (2024, p. 58) fremhæver, at koderelabilitet ofte er lav i kvalitative studier, hvilket kan ses som en svaghed. I stedet argumenterer jeg, i tråd med fænomenologisk og hermeneutisk tilgang for, at fokus bør være på metodisk gennemsigtighed og kritisk refleksivitet (Galdas, 2017, p. 1). Paul Galdas (2017) påpeger ligeledes, at det er fejlagtigt at kritisere forskerens involvering i kvalitativ forskning. Han fremhæver at forskeren er tæt forbundet med den kvalitative forskning, både i udførelsen og i det færdige produkt, og det er derfor ikke hverken muligt eller ønskeligt at forsøge at adskille forskerens tilstedeværelse fra undersøgelsen. Det centrale bliver dermed ikke forskerens neutralitet, men hvorvidt forskeren eksplicit reflekterer over egne til- og fravalg, og hvordan disse har formet analysen (Galdas, 2017, p. 2).

Et andet centralt spørgsmål i kvalitativ forskning er, hvor mange deltagere der er nødvendige for at kunne udtale sig meningsfuldt om et fænomen. I dette speciale deltager fem ledere, som arbejder i forskellige typer organisationer fra en offentligt ejede institution til private virksomheder. Det kan diskuteres, hvorvidt fem informanter er tilstrækkeligt til at belyse oplevelsen og håndteringen af moralske dilemmaer. Nogle fremhæver, at et lille antal deltagere kan udfordre studiets repræsentativitet, men at der også må tages højde for projektets rammer og varighed (Tanggaard &

Brinkmann, 2020, p. 36). Desuden er antallet af informanter også afhængig af undersøgelsens formål. Med udgangspunkt i den fænomenologisk-hermeneutiske tradition kan det betones at det ikke er antallet af deltagere, men undersøgelsens dybde og meningsbærende karakter, der i højere grad kan være afgørende (Kvale & Brinkmann, 2015, pp. 167-169). Formålet med dette speciale har ikke været at kortlægge hyppighed eller fordeling af moralsk stress blandt ledere, men at opnå en dybere forståelse af deres subjektive oplevelser og de betydningslag, der knytter sig til disse erfaringer. En mindre deltagergruppe har givet mulighed for en grundig og nuanceret analyse af hvert interview, hvilket stemmer overens med projektets fænomenologisk-hermeneutiske udgangspunkt.

Samtidig rummer sammensætningen af informanter fra forskellige brancher både fordele og begrænsninger. En potentiel ulempe er, at det ikke har været muligt at fordybe sig i kontekstspecificerede dynamikker inden for en enkelt sektor – f.eks. kunne en afgrænsning til ledere i en enkelt branche have givet mulighed for en mere målrettet analyse af de strukturelle og kulturelle rammer heri. Omvendt har det på tværs af sektorer været muligt at identificere mønstre og fællestræk i oplevelsen af moralske dilemmaer, hvilket peger på, at visse eksistentielle erfaringer – såsom tab, skam og fremmedgørelse, går på tværs af forskellige brancher. Dette kan være med til at kvalificere en mere generel forståelse af moralsk stress som fænomen, uden at der er tale om statistisk generalisering. Selv om undersøgelsen ikke sigter mod statistisk generalisering, kan den stadig bidrage med værdifuld indsigt i, hvordan moralsk stress opleves af ledere. Disse oplevelser kan fortolkes og relateres til eksisterende teori, f.eks. inden for eksistentiel psykologi og copingteori, og på den måde opnå relevans ud over det specifikke kontekstuelle felt – som et eksempel på teoretisk validitet og generaliserbarhed (Møller & Harrits, 2021, pp. 65-67).

Derfor vurderes udvalget som passende i forhold til studiets formål og teoretiske ramme. Med afsæt i fænomenologisk-hermeneutisk metode har målet været at indkredse og fortolke de meningslag, der ligger i informanternes erfaringer og ikke at repræsentere hele populationen af ledere.

De kvalitative interviews, der indgår som en central del af empiriindsamlingen, er alle gennemført online via Microsoft Teams. Denne interviewform har muliggjort adgang til et bredere udvalg af informanter, idet geografiske afstande ikke har udgjort en begrænsning. Det har i praksis betydet, at jeg har kunnet interviewe ledere fra forskellige dele af landet uden logistiske udfordringer.

Der kan rejses en metodisk overvejelse omkring, hvorvidt den virtuelle kontekst gør det vanskeligere at opbygge og opretholde et tillidsfuldt og fortroligt samtalerum. Det er en relevant pointe, da det interpersonelle nærvær kan være svækket i onlineinteraktioner (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette behøver dog ikke nødvendigvis at være tilfældet, og afstand til interviewer kan netop også skabe mere frie svar (Tanggaard og Brinkmann, 2020, p. 41). Jeg vurderer, at dette ikke har haft en negativ indvirkning på mine interviews. Flere informanter udtrykte sig åbent og reflekteret, og brugen af video har samtidig muliggjort aflæsning af ansigtsudtryk og gestik, hvilket har understøttet den nonverbale kommunikation og dermed relationen.

I nærværende speciale har jeg valgt at anvende semistrukturerede interviews som dataindsamlingsmetode. Dette valg er truffet med henblik på at skabe en åben og fleksibel ramme, der giver informanterne mulighed for at beskrive deres oplevelser af moralske dilemmaer i egne ord. Ved at fokusere på deres subjektive erfaringer tilstræbes det at indfange den dybde og kompleksitet, der kendetegner fænomenet moralsk stress.

Interviewguiden er udarbejdet med udgangspunkt i en kombination af min forståelse, eksisterende forskning og teoretisk viden om emnet. Guiden indeholder ca. 30 spørgsmål, og forslag til underspørgsmål, hvorfor man kan tale om et mere stramt semistruktureret interview. Man kan desuden argumentere for at der er en risiko for at dette kan hæmme den spontane samtale. Alle spørgsmål er udformet med det formål at støtte informanterne i at fortælle rigt og reflekteret om deres oplevelser, uden at lede dem i bestemte retninger, men det kan diskuteres, om en så omfattende spørgsmålene har fungeret som en fleksibel støtte frem for en fast struktur, og at der blev afvejet fra rækkefølgen afhængigt af samtalsforløbet. Det har været centralt for mig at lade informanternes egne fortællinger guide interviewets udvikling. Desuden kan det være en hjælp og guide, når man som ny forsker skal lære det håndværk, det er at lave et godt forskningsinterview, da et meget løst struktureret interview kan kræve stor træning og erfaring (Tanggaard og Brinkmann, 2020, p. 40)

I forbindelse med tematiske analyse fremhæver Braun og Clarke (2022, p. 140), at det er centralt, at deltagernes fortællinger formidles på en måde, hvor læseren får mulighed for at leve sig ind i deres følelser, tanker og oplevelser. Dette har jeg søgt at imødekomme ved konsekvent at inddrage meningsbærende citater og lade analysen tage afsæt i deltagernes egne ord og perspektiver. Målet har været at bevare

empirinærheden og sikre, at fortolkningerne forbliver tro mod det, deltagerne faktisk har udtrykt.

6.3.1 Kvalitetsvurdering af undersøgelsen

Med afsæt i Elliott, Fischer og Rennies (1999) syv kvalitetskriterier for kvalitativ forskning, som formidlet af Tanggaard og Brinkmann (2020, pp. 661-663), vurderes kvaliteten af dette speciale som følger:

Specificering af perspektiv: Jeg har tydeliggjort mit fænomenologisk-hermeneutiske ståsted og beskrevet min forforståelse (afsnit 2.3.1), samt hvordan jeg har inddraget eksistentiel psykologi og copingteori. Min motivation for emnet er ekspliciteret i indledningen.

Situering af deltagere: Deltagerne er præsenteret med relevante kontekstuelle oplysninger, og deres organisatoriske forskelle bidrager med variation i oplevelsen af moralske dilemmaer.

Eksemplificering: Der er systematisk inddraget citater og eksempler fra interviewene i analysen, som gør det muligt at følge og vurdere fortolkningerne.

Troværdighedstjek: Under interviewene stillede jeg løbende uddybende spørgsmål for at sikre præcis forståelse. Selvom jeg har arbejdet alene, har jeg arbejdet refleksivt med min analyse.

Kohærens: Der er skabt sammenhæng mellem problemformuleringen, det videnskabsteoretiske ståsted og den anvendte tematiske analyse.

Sondring mellem generelt og specifikt: Studiet har et lille deltagerantal, men giver dyb indsigt i et underbelyst fænomen. Det sigter mod teoretisk – ikke statistisk – generalisering.

Resonans: Gennem citater og teoretiske koblinger er det forsøgt at formidle ledernes oplevelser på en kompleks og vedkommende måde.

Samlet set viser specialet et reflekteret og systematisk arbejde med validitet i kvalitativ forskning og søger at balancere forforståelse, teori og empiri på en gennemsigtig måde. En mere dybdegående gennemgang af de enkelte kvalitetskriterier og deres anvendelse i dette speciale findes i Bilag 5.

spørgeramme harmonerer med en åben tilgang. Hertil vil jeg argumentere for, at

7. Konklusion

Dette speciale har undersøgt, hvordan ledere med personaleansvar oplever og håndterer moralske dilemmaer i deres arbejdsliv. Gennem et kvalitativt forskningsdesign, der inkluderer fænomenologisk-hermeneutisk videnskabsteoretisk ståsted og tematisk analyse af interviews med fem mellemledere, har studiet belyst de komplekse etiske spændingsfelter, som ledere navigerer i.

Analysen viser, at moralske dilemmaer ofte opstår i krydspresset mellem personlige værdier og organisatoriske krav, hvor lederne kan opleve afmagt eller i ekstreme tilfælde føle sig presset til juridisk problematiske handlinger. Disse dilemmaer berører ledernes identitet og integritet, hvor autonomi fremstår som en afgørende faktor for trivsel. Når ledere har mulighed for at handle i overensstemmelse med deres moralske kompas, bevares deres psykologiske velvære, mens kompromis med egne værdier kan føre til følelsesmæssige og kropslige belastninger.

Studiet har identificeret forskellige strategier, som lederne anvender for at navigere i disse dilemmaer, herunder problemfokuseret coping, emotionsfokuseret coping, undgående coping og social støtte. Enkelte ledere benytter også loyalitet som et moralsk navigationsprincip, såsom "51/49-reglen," til at balancere hensyn mellem medarbejdere og organisation.

På et teoretisk niveau viser studiet, at eksistentiel psykologi tilbyder et relevant perspektiv på moralsk stress og dilemmaer, da denne tilgang belyser de dybereliggende identitetsmæssige og meningsskabende aspekter af lederens oplevelser. Lazarus og Folkmans coping-teorier giver desuden en ramme for at forstå, hvordan ledere navigerer i moralske dilemmaer, og hvordan deres strategier kan påvirke trivsel og beslutningsprocesser.

Endelig bidrager specialet med et nyt perspektiv på temporalitetens betydning for ledernes udvikling. Med tiden udvikler lederne ofte en følelsesmæssig distance til rollen som en del af deres håndtering af komplekse værdikonflikter – en proces, der kan opleves både som en styrke og som et tab.

Ved at belyse disse erfaringer søger studiet at fremme refleksion, åbenhed og støtte i mødet med ledelsesrelaterede moralske konflikter. Det peger samtidig på behovet for yderligere forskning, der kan nuancere forståelsen af moralsk stress i ledelse og bidrage til udviklingen af strategier, der kan støtte ledere i deres etiske beslutningsprocesser.

Referenceliste

- Afoko, V., Hewison, A., Neilson, S., & Newham, R. (2022). Moral distress experienced by neonatal intensive and paediatric care nurses in Northern Ghana: A qualitative study. *Journal of Research in Nursing*, 27(6), 519–529.
<https://doi.org/10.1177/17449871221122022>
- Berg-Sørensen, A. (2012). Hermeneutik og fænomenologi. In M. H. Jacobsen, K. Lippert-Rasmussen & P. Nedergaard (Eds.), *Videnskabsteori - I statskundskab, sociologi og forvaltning* (2. ed., pp. 215-244). Hans Reitzels Forlag.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: a practical guide*. Sage.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brinkmann, S. (Vært). (2024, 20. november). *Hvad gør det ved os, hvis vi ikke får lov til at være gode ved andre mennesker?* [Podcastafsnit]. Brinkmanns Briks. DR.
- Brinkmann, S. (2020). Etik i en kvalitativ verden. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. ed., 581-600). Hans Reitzels Forlag.
- Campbell, S. M., Ulrich, C. M., & Grady, C. (2016). A Broader Understanding of Moral Distress. *American Journal of Bioethics*, 16(12), 2–9.
<https://doi.org/10.1080/15265161.2016.1239782>
- Christensen, M. (2021). Hermeneutik - forståelse, fortolkning og mening. In M. Christensen, R. E. Jørgensen, N. H. Lysen & C. Rosenberg (Eds.), *Videnskabsteori og socialt arbejde - en grundbog* (pp. 115-134). Samfundslitteratur
- Chao, R. C.-L. (2011). Managing stress and maintaining well-being: Social support, problem-focused coping, and avoidant coping. *Journal of Counseling & Development*, 89(3), 338-348. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2011.tb00098.x>
- Corley, M. C. (2002). Nurse moral distress: A proposed theory and research agenda. *Nursing Ethics*, 9(6), 636–650. <https://doi.org/10.1191/0969733002ne557oa>
- Deady, R., & McCarthy, J. (2010). A study of the situations, features, and coping mechanisms experienced by Irish psychiatric nurses experiencing moral distress. *Perspectives in Psychiatric Care*, 46(3), 209–220.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6163.2010.00260.x>
- Ewen, R. B. (2010). *An introduction to theories of personality* (7. udg.). Psychology Press. (Kap 11, pp. 221-238) (18 sider)
- Faraco, M. M., Gelbecke, F. L., Brehmer, L. C. F., Ramos, F. R. S., Schneider, D. G., & Silveira, L. R. (2022). Moral distress and moral resilience of nurse managers. *Nursing Ethics*, 29(5), 1253–1265. <https://doi.org/10.1177/09697330221085770>
- Folkman, S. (2010). *Stress, coping, and hope*. *Psycho-Oncology*, 19(9), 901–908.
<https://doi.org/10.1002/pon.1836>
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and promise. *Annual Review of Psychology*, 55, 745–774.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141456>
- Galdas, P. (2017). Revisiting Bias in Qualitative Research: Reflections on Its Relationship With Funding and Impact. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-2. <https://doi.org/10.1177/1609406917748992> [genbrugt pensum, 2 s.]
- Ganz, F. D., Wagner, N., & Toren, O. (2015). *Nurse middle manager ethical dilemmas and moral distress*. *Nursing Ethics*, 22(1), 43–51.
<https://doi.org/10.1177/0969733013515490>
- Hein, H. H. (2023). Moralsk stress (Kap. 8, p. 197–226). I *En giftig stresscocktail: Når stress skyldes mangel på mening*. Forlaget Hein. (30 sider)

-
- Hertelendy, A. J., Gutberg, J., Mitchell, C., Gustavsson, M., Rapp, D., Mayo, M., & von Schreeb, J. (2022). Mitigating moral distress in leaders of healthcare organizations: A scoping review. *Journal of Healthcare Management*, 67(5), 380–395. <https://doi.org/10.1097/JHM-D-21-00263>
- Jameton, A. (2017). What moral distress in nursing history could suggest about the future of health care. *AMA Journal of Ethics*, 19(6), 617–628. <https://doi.org/10.1001/journalofethics.2017.19.6.mhst1-1706> (12 sider)
- Jacobsen, B. (2011). Eksistentiel psykologi og terapi. I B. Karpatschhof & B. Katzenelson (Red.), *Klassisk og moderne psykologisk teori* (3. udg., 3. oplag, pp. 123-139). København: Hans Reitzels Forlag (16 sider)
- Jacobsen, B. (2012). *Eksistentiel psykologi: Mellem himmel og jord*. København: Samfundslitteratur.
- Jacobsen, B., Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2020). Fænomenologi. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. ed., pp. 281-308). Hans Reitzels Forlag.
- Jørgensen, C. R. (2023). *Skam – i spændingsfeltet mellem moralsk kompas og psykisk lidelse*. Hans Reitzels Forlag
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (2. ed.). Hans Reitzels Forlag.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1(3), 141–169. <https://doi.org/10.1002/per.2410010304>
- Lazarus, R. S. (2006). *Stress og følelser*. København: Akademisk Forlag.
- Lievrouw, A., Vanheule, S., Deveugele, M., De Vos, M., Pattyn, P., Van Belle, S., & Benoit, D. D. (2016). Coping with moral distress in oncology practice: Nurse and physician strategies. *Oncology Nursing Forum*, 43(4), 505–512. <https://doi.org/10.1188/16.ONF.505-512>
- Miller, C., Wendt, A., Sundean, L. J., & Hardin, H. K. (2023). *Moral distress among nurse leaders: A qualitative systematic review*. *Nursing Outlook*, 71(2), 101902. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2022.101902>
- Miller, B., Harrowing, J., & Miller, K. (2024). *Understanding the experience of moral distress in nurse leaders: A qualitative study*. *Journal of Advanced Nursing*, 80(2), 398–407. <https://doi.org/10.1111/jan.1556>
- Miller, B., Miller, K., & Harrowing, J. (2025). *Moral distress among nurse leaders: A conceptual framework*. *Nursing Ethics*, 32(1), 45–56. <https://doi.org/10.1177/09697330241237627>
- Morley, G., Ives, J., Bradbury-Jones, C., & Irvine, F. (2017). What is ‘moral distress’? A narrative synthesis of the literature. *Nursing Ethics*, 26(3), 646–662. <https://doi.org/10.1177/0969733017724354>
- Møller, A. M., & Harrits, G. S. (2021). *Forskningsinterview: En praktisk og metodisk introduktion*. Djøf Forlag. [220 s.]
- Oh, Y., & Gastmans, C. (2013). Moral distress experienced by nurses: A quantitative literature review. *Nursing Ethics*, 22(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/0969733013502803>
- Olesen, K. G., Gylling, M., & Vaaben, N. K. (2023). *Med samvittigheden på arbejde: Acceleration, moralsk stress og bedre koordination i velfærdsprofessionelt arbejde*. Københavns Professionshøjskole. https://amff.dk/media/s4ffuzk0/med-samvittigheden-paa-arbejde_slutrapport.pdf
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2020). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. ed., pp. 33-64). Hans Reitzels Forlag.
-

-
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2020). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. ed., pp. 33-64). Hans Reitzels Forlag.
- Winqvist, J. (n.d.). *Vores forpligtelse til beskyttelse af personlige oplysninger og sikkerhed i Microsoft Teams*. Microsoft Pulse. Tilgået d. 18.04.25 fra <https://pulse.microsoft.com/da-dk/work-productivity-da-dk/na/fa2-vores-forpligtelse-til-beskyttelse-af-personlige-oplysninger-og-sikkerhed-i-microsoft-teams/>
- Phillippi, J., & Lauderdale, J. (2018). A Guide to Field Notes for Qualitative Research: Context and Conversation. *Qualitative Health Research*, 28(3), 381-388. <https://doi.org/10.1177/1049732317697102>
- Remmen, R. K. (2024). *En kritisk diskusjon av 'tematisk analyse etter Braun og Clarke (2006)' i naturfagdidaktiske studier*. *Nordic Studies and Science Education*, 20(1), 57-71. <https://doi.org/10.5617/nordina.10094> [15 s.]
- Reynolds, S. J., Owens, B. P., & Ruben, H. R. (2012). Moral stress: Considering the nature and consequences of managers' moral uncertainty. *Journal of Business Ethics*, 106(4), 491-502. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1016-3>
- Rendtorff, J. D. (2014). Fænomenologien og dens betydning. In Fuglsang, L., Bitsch, P. & Rasborg, K. (Eds.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. ed., pp. 289-324). Samfundslitteratur.
- Ribers, B. (2024). Ethical pressure and moral distress in middle leadership: Perspectives from higher education in welfare professions. *Qualitative Studies*, 9(3), 42-70.
- Roald, T., Kørpe, S., Bechmann Jensen, T., Moeskjær Hansen, J., & Levin, K. (2021). Why Do We Always Generalize in Qualitative Research? *Qualitative Psychology*, 8(1), 69-81. <https://doi.org/10.1037/qup0000138> [13 s.]
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Pousette, A., & Ahlborg, G. Jr. (2008). Leaders' strategies for dealing with own and their subordinates' stress in public human service organisations. *Applied Ergonomics*, 39(6), 803-811. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2007.10.006>
- Souza, R. C., Silva, S. M., & Costa, M. L. A. de S. (2018). Occupational stress in hospital settings: Review of coping strategies of nursing professionals. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 16(4), 493-502.
- Stapleton, T. (2014). Dasein as being-in-the-world. In B. W. Davis (Eds.), *Martin Heidegger - Key concepts* (pp. 44-56). Taylor & Francis Group.
- Vaaben, N., Olesen, K. G., & Gylling, M. (2023). Should I stay or Should I go? Moralsk stress som push-faktor i politi, skole og ældrepleje. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 25(1).
- Van Deurzen, E. (2010). *Everyday mysteries: Existential dimensions of psychotherapy* (2nd ed.). Routledge.
- Vesterager, M. (2019). *Stress og eksistens: Nye veje til at forstå og bekæmpe stress*. Hans Reitzels Forlag.
- Yalom, I. D. (1998). *Eksistentiel psykoterapi* (A. Johansen, Overs.). Hans Reitzels Forlag. (Originalt arbejde udgivet 1980)
- Zahavi, D. (2018). *Fænomenologi - en introduktion*. Samfundslitteratur.
