Illustration fra Word

Sorg på accelererende arbejdspladser

Et kvalitativt studie af den langsommelige sorgproces og lederes rolle på arbejdspladsen

KANDIDATSPECIALE

Læring og forandringsprocesser
10. semester, Maj 2025

Anne Marie Frovin Jensen (LP08AJ)
Caroline Lang Terkelsen (DD76LO)
Karoline Brogaard Højer (RC44PU)

Vejleder: *Ahrong Yang Nissen*

AALBORG UNIVERSITET

Antal anslag: 214.828
Antal normalsider: 89,5

Abstract

This thesis examines grief in the workplace, with a particular focus on the needs described by bereaved employees during the long-term grieving process, as well as how managers describe and handle their role in relation to bereaved employees in a work environment shaped by acceleration. The aim of the thesis is to achieve a nuanced understanding of how employees experience returning to work after the loss of a close relation, and how managers navigate the tension between organizational demands and care for the individual employee.

Theoretically, the thesis draws on Hartmut Rosa's concepts of acceleration, deceleration, resonance, and alienation, and it is based on a social constructivist epistemological framework. Empirically, the analysis of the thesis is based on three individual semi-structured interviews with bereaved employees and one focus group interview with four managers. This qualitative approach allows for an in-depth exploration of the experiences, descriptions, and needs that may arise in grief processes within workplaces characterized by efficiency and speed. Through an in-depth reading and analysis of the empirical material, *time* emerges as a central analytical theme, particularly the contrast between the slow pace of grief and the continuous acceleration of the workplace.

The analysis is structured in three sections: *Care*, *Responsibility*, and *Creation of Framework*. The first section shows that bereaved employees strongly call for care from both managers and colleagues, which is experienced as crucial in their return to work. This care is central to the possibility of resonance, which implies the employee feels seen and acknowledged in their grief. The second section examines how responsibility for providing such care is understood and distributed between managers and colleagues, and how this can lead to paradoxes and unclear expectations. Managers appear to be in a paradoxical position, as their intention to take responsibility and offer support to the bereaved employee often conflicts with organizational constraints and time pressure. This may result in avoidance behaviors and a perceived lack of care, which can further isolate the grieving employee.

The third section of the analysis highlights the significance of creating a framework and structure in relation to grief in the workplace. It discusses how social, collegial, and managerial frameworks can either support or hinder the grieving process. A particular emphasis is placed on the potential of organizational tools, such as a workplace grief policy to establish clear expectations and better support mechanisms.

The analysis concludes that bereaved employees in a long-term grief process have a strong need for time, care, and clear frameworks. These needs can be interpreted as a desire for deceleration in response to the accelerated pace of the workplace. Collegial relationships play a key role in fostering

resonance and reducing experiences of alienation, while managers describe their role as paradoxical, wishing to support but being constrained by organizational demands.

Ultimately, the thesis argues that the call for slowness is not only an individual need but also reflects a broader collective demand for deceleration in the workplace. A grief policy may serve as a valuable organizational tool to align expectations, provide support, and reduce the gap between the needs of bereaved employees and the managerial capacity to respond.

Indholdsfortegnelse

Abstract **2**

1.0 Indledning og problemfelt **7**

1.1 Sorg som proces *7*

1.2 Placering af sorg i det accelererende samfund *8*

1.3 Sorg og arbejdspladsen *9*

1.4 Problemformulering *9*

1.5 Vores motivation for specialet *10*

2.0 Videnskabsteoretisk position **11**

2.1 Specialets socialkonstruktivistiske tilgang *11*

2.2 Sorg set i lyset af social praksis *11*

2.3 Specialets erkendelsesposition *12*

2.4 Opsamling *13*

3.0 Forskning på området **14**

3.1 Sorgforskning *14*

3.2 Opsamling på sorgforskning *17*

3.3 Forskning om lederes magt til omsorg *18*

4.0 Teoretisk ståsted **19**

4.1 Hartmut Rosa *19*

4.1.1 Social acceleration og deceleration *19*

4.1.2 Resonans og fremmedgørelse *20*

4.2 Opsamling *21*

5.0 Metodisk grundlag **22**

5.1 Processen *22*

5.1.1 Nedslag 1: Idégenerering 22
5.1.2 Nedslag 2: Adgang til feltet 23
5.1.3 Nedslag 3: Kontakt og udvælgelse af informanter 23
5.1.4 Nedslag 4: Forberedelse af interviews 24

5.2 Udvælgelse og præsentation af informanter 24
5.2.1 Informanter til de individuelle interviews 25
5.2.2 Informanter til fokusgruppeinterviewet 25

5.3 Individuelle semistrukturerede interviews med sorgramte medarbejdere 26

5.4 Fokusgruppeinterview med ledere 28

5.5 Vores forskerposition 31

5.6 Bearbejdning af empirisk materiale 32

5.7 Etiske overvejelser 32
5.7.1 Et sårbart emne 33
5.7.2 Rammerne 34
5.7.3 Sproget 35

6.0 Analysestrategi 36

7.0 Analyse 38

7.1 Delanalyse 1: Omsorg 38
7.1.1 ”De veg tilbage for at møde mig” 39
7.1.2 ”Man godt have svært ved at gribe personen godt nok” 44
7.1.3 Delkonklusion af omsorg 47

7.2 Delanalyse 2: Ansvar 48
7.2.1 “Nu er der nogen, der kommer til at skulle løbe stærkt” 48
7.2.2 “Kollegerne kan jo noget andet end man kan som leder” 53
7.2.3 “Der er noget at holde fast i” 60
7.2.4 Delkonklusion af ansvar 63

7.3 Delanalyse 3: Rammesætning 64
7.3.1 “Det skaber noget normalitet oven i kaos” 64
7.3.2 “Alle relationer bliver påvirket og er utrolig svære” 72

7.3.3 “Jeg blev bare sådan helt vildt skuffet” 75
7.3.4 Delkonklusion af rammesætning 78

7.4 Samlet delkonklusion af analysedelene 79

8.0 Diskussion 81

8.1 Del 1: Sorgpolitik: Behov for rammer på accelererende arbejdspladser? 81

8.2 Del 2: Fra acceleration til deceleration: Et muligt kald fra de sorgramte? 82

9.0 Konklusion 85

10.0 Formidlingsartikel 88

Litteraturliste 92

1.0 Indledning og problemfelt

I Danmark oplever cirka 1,9 millioner mennesker at miste en forælder, en søskende, en ægtefælle eller et barn i løbet af deres liv (Det Nationale Sorgcenter, n.d.-a). Hvert år registreres omkring 55.000 dødsfald, som hver i gennemsnit efterlader fire sorgramte, svarende til cirka 220.000 sorgramte om året (Guldin, 2019b, s. 12). Sorg er således en uundgåelig og universel erfaring, som de fleste mennesker, før eller siden, vil stå over for i deres liv. Men sorg er ikke en statisk størrelse; den påvirkes af de kulturelle og samfundsmæssige rammer, den udspiller sig i. Begrebet *sorgkultur* dækker over de kollektive måder, hvorpå samfundet håndterer og forstår sorg. I Vesten har vi gennem tiden set skiftende dominerende sorgkulturer – fra den tabuiserende og stigmatiserende - til den spektakulære og patologiserende sorg (Jacobsen & Petersen, 2021, s. 74-86). I dag ser vi en markant synliggørelse af sorg i medierne og litteraturen. Der udgives bøger, podcasts og tv-programmer med fokus på sorg, hvilket vidner om en voksende interesse og vilje til at italesætte sorg og dets betydning. Ifølge Svend Brinkmann, er sorg i stigende grad blevet et centralt omdrejningspunkt for det moderne menneskes eksistentielle refleksioner (Brinkmann, 2018, s. 16).

1.1 Sorg som proces

Sorgforskning peger på, at der ikke findes en fast tidsramme for forløbet omkring sorg, og det er derfor ikke muligt at definere præcist, hvor længe sorg varer. Sorgens varighed og udtryk afhænger af den enkeltes forløb og relationen til den afdøde. Flere sorgramte beskriver, at deres sorg aldrig forsvinder helt, men i stedet træder i baggrunden med tiden (Guldin, 2019b, s. 38). Det centrale er dermed ikke, hvornår sorg ophører, men hvordan den sorgramte lærer at leve med sorg som en naturlig del af sit liv.

I dette speciale anvender vi begrebet *sorgproces* for at fremhæve netop dette langsommelige forløb. Begrebet understreger, at sorg ikke er en tilstand med en klar begyndelse og afslutning, men derimod en dynamisk proces, hvor individet over tid lærer at leve med den. Når vi taler om *den langsommelige sorg*, henviser vi således til den personlige og ikke-lineære proces, som præger mange sorgramtes forløb. Ved at benytte begrebet *sorgproces* afviser vi den idé om, at der eksisterer en standardiseret tidsmæssig ramme.

Samtidig ser vi en stigende tendens til, at sorg professionaliseres og institutionaliseres. Kurser, vejledninger og diagnostiske redskaber fokuserer på at identificere 'komplicerede sorgreaktioner' og tilbyde behandlingsforløb (Lund, 2021, s. 56). En sådan tilgang kan siges at afspejle en bredere

samfundsmæssig tendens til at dekonstruere sorg, med henblik på at forstå og behandle sorg. Med denne tilgang rejser vigtige spørgsmål sig: For hvad sker der, når sorg behandles som et problem, der skal løses – snarere end en naturlig konsekvens af vores evne til at knytte os til andre? Peter Clement Lund advarer mod en forståelse af sorg, der forsøger at 'fikse' det, som i sin natur er en eksistentiel og uundgåelig del af det at være menneske (Lund, 2021, s. 60-61).

1.2 Placering af sorg i det accelererende samfund

Vi lever vi i et samfund præget af acceleration, hvor tilværelsen hele tiden speedes op. Verdens nationer er blevet et højhastighedssamfund, hvor der konkurreres om at komme først på markedet med produkter og innovative idéer, der kan sikre plads blandt de stærkeste nationer. Sociologen Hartmut Rosa analyserer denne udvikling og forsøger at forklare, hvorfor flere føler sig fremmedgjorte i en accelereret verden (Rosa 2014, s. 7).

Selvom tiden som sådan ikke går hurtigere end tidligere; en time er en time, et døgn er et døgn, oplever mange, at tiden aldrig slår til. Rosa beskriver dette som en jagt på at presse flest mulige erfaringer og handlinger ind per tidsenhed (Rosa, 2014, s. 26). I et sådant samfund fremstår sorg som en kontrær – den insisterer på stilstand, på følelsesmæssig langsomhed og nærvær.

Tid bliver således et centralt og paradoksalt element: På den ene side kræver sorgprocessen langsommelighed, mens samfundet på den anden side kalder på acceleration. Det er netop i sorgprocessen, at tiden opleves som splittet og forandret. Der opstår en særlig tidsfornemmelse, hvor man kan opleve, at tiden er gået i stykker, og at man befinder sig i en slags fremtidsløs tilstand. Samtidig bliver tiden smertefuldt nærværende med det banale faktum, nemlig at tiden går, mens den sorgramte oplever at leve i to verdener med to forskellige tider, på én gang (Frantzen, 2021, s. 301-302). Det tidsmæssige paradoks for os til at stille spørgsmålstegn ved om der i et accelererende samfund hvor forandring er konstant og tempoet altid øges, er plads til stilstand og bearbejdning, som sorgprocessen ofte nødvendiggør.

Det er i dette paradoks, hvor den langsommelige sorg kan opleves som noget, der ikke passer ind i et samfund præget af acceleration. På den ene side er det private og offentlige i stigende grad mere sammenflettet, hvilket betyder, at *eksistentielle dramaer* (Sløk, 2019) som sorg også trænger sig på og fylder i netop ens offentlige virke som på arbejdspladsen. På den anden side stiller samfundet krav om produktivitet og effektivitet, hvilket kan skabe et spændingsfelt mellem langsommelig sorg og de

samfundsmæssige forventninger, som acceleration kalder på. Derfor finder vi det altså interessant at undersøge sorgprocesser i en arbejdskontekst, da acceleration eksisterer på arbejdspladser.

1.3 Sorg og arbejdspladsen

Som nævnt er vi interesserede i at tage udgangspunkt i arbejdspladsen som kontekst. Forskningen i sorgprocesser relateret til arbejdspladsen er begrænset. Begrænsningen kommer især til udtryk i manglen på viden om, hvordan sorg påvirker medarbejderes trivsel og hvordan ledere håndterer sorgramte medarbejdere, samt hvilke organisatoriske rammer der bedst understøtter en god tilbagevenden til arbejdet efter et tab. Særligt er der begrænsede undersøgelser af, hvordan ledere bedst kan støtte og imødekomme sorgramte medarbejdere for at undgå, at sorgen påvirker arbejdsmiljøet og medarbejdernes trivsel (Det Nationale Sorgcenter, n.d.-b). Samtidig peger tal på, at sorg er en uundgåelig del af arbejdspladserne: "Sorg rammer én eller flere medarbejdere i rigtig mange danske virksomheder hver eneste dag hele året rundt" (Dansk Erhverv, 2020). Med op mod 220.000 sorgramte efterladte (Guldin, 2019b, s. 12), er det derfor sandsynligt, at en stor andel af medarbejdere på danske arbejdspladser hvert år oplever tab, som kan få betydning for deres arbejde og trivsel. Derfor finder vi det afgørende at undersøge den kompleksitet, der opstår, når sorg bringes ind på arbejdspladsen og herunder hvordan medarbejdere oplever sorgprocessen, og hvordan ledere med medarbejderansvar håndterer dette.

På denne baggrund finder vi det relevant at undersøge, hvordan den langsommelige sorgproces beskrives og udspiller sig på arbejdspladsen, og hvordan ledere forholder sig til og beskriver deres rolle i disse situationer. Dette speciale har til formål at belyse sorgprocessens kompleksitet i en arbejdskontekst med fokus på både medarbejder- og ledelsesperspektivet. Vi vil gennem specialet fokusere på tabet af et nærtstående familiemedlem, defineret som at miste en forældre, søskende, partner eller barn. Dette vil vi undersøge ud fra følgende problemformulering:

1.4 Problemformulering

Hvilke behov beskriver sorgramte medarbejdere i den langsommelige sorgproces og hvordan beskriver ledere deres rolle for sorgramte medarbejdere i et accelererende samfund?

1.5 Vores motivation for specialet

Indledningsvist finder vi det væsentligt at præsentere vores motivation for at undersøge sorg på arbejdspladser samt belyse vores forforståelser. Dette bidrager til at synliggøre vores position i forhold til specialets problemfelt.

Vores faglige interesse for emnet udspringer af personlig erfaring med sorg. Anne Maries mor blev diagnosticeret med uhelbredelig lungekræft ti dage efter studiestart på kandidatuddannelsen i 2023 og døde syv måneder senere. Anne Maries sorg har haft indflydelse på gruppesamarbejdet med Caroline og Karoline gennem studietiden, hvor sorgprocessen har fået plads og tid. Denne erfaring har ført til refleksioner over, hvordan de omkringstående bedst kan støtte en sorgramt, og hvordan et fællesskab skal agere, herunder studiegrupper og potentielle arbejdspladser, kan rumme og håndtere den langsommelighed, når én er i en sorgproces. Studietiden har således fungeret både som støtte og som drivkraft, men har også fodret nogle problematikker, man som sorgramt kan opleve i strukturer præget af tempo og krav om præstation.

Forud for specialet havde vi en fælles forudindtagelse om, at udarbejdelsen af en sorgpolitik kunne være et nødvendigt redskab på arbejdspladsen for at støtte sorgramte medarbejdere i deres tilbagevenden til arbejdet. En sorgpolitik i dette speciale forstås her som en formuleret organisatorisk praksis eller et sæt retningslinjer, der beskriver, hvordan arbejdspladsen forholder sig til medarbejdere i sorg. I specialet anvender vi både begreberne *sorgpolitik* og *sorgguide*, men vi betragter i praksis disse to fænomener som værende sammenfaldende i deres funktion og formål. Vi er dog opmærksomme på, at der kan være forskelle i betydning og anvendelse af de to begreber, men vi har valgt ikke at differentiere mellem dem i dette speciale, da vi vurderer, at de tilsammen belyser den samme tilgang.

Undervejs gennem empiriindsamlingen fik vi fire forskellige leders perspektiver på, hvor stor en opgave det er at skabe rammerne for en sorgramt medarbejder, samtidig med at skulle få resten af afdelingen til at fungere. Dette bidrog til, at vi undervejs i specialet drøftede, hvordan ledere bedst muligt kan navigere i situationer, hvor de både skal fungere som mellemled mellem samfundets krav om acceleration og den enkelte medarbejders sorg. Vi ser derfor et paradoks, hvor ledere forventes at være både støttende og omsorgsfulde over for sorgramte medarbejdere, samtidig med at de skal overholde virksomhedens bureaukratiske rammer. Så hvordan oplever ledere denne balancegang, og hvilke konkrete handlinger foretager de sig?

2.0 Videnskabsteoretisk position

I det følgende afsnit præsenteres specialets videnskabsteoretiske udgangspunkt, som bygger på en socialkonstruktivistisk tilgang. Først redegøres for, hvordan specialet placerer sig i den socialkonstruktivistiske tradition. Dernæst præsenteres sorg set i lyset af et socialkonstruktivistisk blik, efterfulgt af en beskrivelse af specialets erkendelsesposition, hvorunder der yderligere uddybes den ontologiske og epistemologiske tilgang, der ligger til grund for specialets undersøgelse.

2.1 Specialets socialkonstruktivistiske tilgang

Specialet tager afsæt i en socialkonstruktivistisk virkelighedsforståelse med udgangspunkt i Peter L. Berger og Thomas Luckman (2014, s. 39) definition af virkeligheden som en social konstruktion. Dette perspektiv åbner for en analyse af de processer, hvorigennem virkeligheden konstrueres Det indebærer en erkendelse af, at intet er endegyldigt fastlagt, men kontinuerligt formes og forandres gennem de fortolkninger, der opstår i sociale og kulturelle kontekster (Rasborg, 2014, s. 403). Virkeligheden formes derfor løbende gennem sociale praksisser - som Vivien Burr formulerer det: *"It is through the daily interactions between people in the course of social life that our versions of knowledge become fabricated"* (Burr, 1995, s. 3).

Denne forståelse afspejles også i vores tilgang til sorg, og hvordan vi ser sorgprocesser på gennem specialet. Vi opfatter sorg som en proces, der ikke alene udspringer af et indre følelsesliv, men som konstitueres og formes i samspillet mellem mennesker gennem en social praksis. Måden, hvorpå sorgprocesser forstås og håndteres på arbejdspladsen, er således ikke givet, men skabes og forhandles i sociale interaktioner. Det er altså i den sociale interaktion, hvor viden bliver produceret, at vi placerer vores analytiske blik.

Ligeledes anerkender vi, at vores begrebsapparat og forståelse af sorg er historisk og kulturelt betinget (Burr, 1995, s. 3). Burr fremhæver, at vi som mennesker er produkter af de historiske og kulturelle kontekster, vi indgår i. Denne pointe afspejler endvidere, hvordan vi i dette speciale undersøger sorgprocesser på arbejdspladsen, netop som noget, der er foranderligt.

2.2 Sorg set i lyset af social praksis

Som nævnt spiller sorg en central rolle i det sociale liv og kan derfor forstås ud fra en socialkonstruktivistisk tilgang, hvor processen udfolder sig i en praksis med andre. Med denne position af sorg muliggør en analyse, der rækker ud over de interpersonelle aspekter og i stedet

fokuseres der på de sociale og ydre faktorer, der præger den sorgramte i tiden efter tabet (Mogensen, 2019, s. 97).

Specialet undersøger den sociale dimension af sorgprocessen på arbejdspladsen med afsæt i de kulturelle og normative rammer, der former, hvordan sorg kan udtrykkes, og hvordan omgivelserne enten understøtter eller begrænser denne proces. Sorg, forstået i den sociale proces, handler også om, hvordan følelser kommer til udtryk og forhandles i relationer tilknyttet den sorgramte (Mogensen, 2019, s. 97). De etablerede normer og strukturer for, hvordan man 'bør' sørge, er et produkt af samfundets sociale konstruktioner, og derfor bærer de sorgreaktioner fra de sorgramte også præg af de allerede eksisterende rammer, som afhænger af det, omgivelserne stiller til rådighed (Mogensen, 2019, s. 97).

Vi anerkender, at disse samfundsskabte rammer kan fungere både som en støtte og en begrænsning for den sorgramte og dets omgivelser. For nogle sorgramte kan faste strukturer, såsom retningslinjer for tilbagevenden til arbejdspladsen efter et tab, opleves som en hjælp, idet de skaber en form for forudsigelighed og struktur i en ellers kaotisk tid. Omvendt kan de samme normer og forventninger virke begrænsende, hvis sorg opleves på en måde eller kalder på andre behov, end det der forventes og stilles til rådighed af samfundet (Mogensen, 2019, s. 109-110).
En socialkonstruktivistisk tilgang gør det derfor muligt for os at analysere, hvordan de sorgramte beskriver deres sorgproces, og hvordan det forhandles og udtrykkes i sociale sammenhænge på arbejdspladsen som kontekst.

2.3 Specialets erkendelsesposition

Specialets videnskabsteoretiske position bygger på erkendelsen af, at viden skabes i sociale praksisser og interaktioner. Ifølge Rasborg (2014, s. 404) opstår erkendelse i relationen mellem subjekter, deres sprog og det emne, der drøftes. Det er i denne erkendelsesrelation, at der skabes plads til at forstå forholdet mellem tænkning og virkelighed ud fra, hvem der italesætter samtalens ramme. Dette kan støttes op af Burr, der formulerer det således: "Explanations are to be found neither in the individual psyche nor in social structures, but in the interactive processes that take place routinely between people" (Burr, 1995, s. 5). Dette afspejler sig i vores tilgang til empiriindsamling, som består af individuelle kvalitative interviews med sorgramte samt et fokusgruppeinterview med ledere. Det er i samtalerne mellem os som forskere og informanterne, hvorigennem der skabes et erkendelsesrum, at

den sociale praksis udspiller sig. Det er ligeledes herigennem erkendelse og viden om sorgprocesser på arbejdspladsen skabes.
Med denne erkendelse anerkender vi, at vi ikke kan indtage en fuldstændig objektiv position. Vores empiri og analyse er præget af vores egne perspektiver og fortolkninger i den givne situation. Den *"virkelige virkelighed"* (Rasborg, 2014, s. 403) vil derfor altid være fortolket og konstrueret og er et vilkår for specialet, forankret i en socialkonstruktivistisk position. Den sandhed, vi fremstiller, er situeret i en bestemt kontekst og skal forstås som et udpluk af virkeligheden snarere end en objektiv og universel sandhed.

Vores tilgang understøtter også vores forståelse af, at specialet ikke har til formål at frembringe én endegyldig sandhed, men snarere at fremhæve en fortolkning af en social kontekst. Med inspiration fra Svend Brinkmanns *Det sørgende dyr* (2018) betragter vi sorg som en eksistentiel realitet og dermed en grundlæggende del af det at være menneske. Med vores ontologiske tilgang ser vi det således, at sorg ikke nødvendigvis opstår *hvis* der sker et tab, men *når* det sker, da tab er en uundgåelig del af et liv med relationer.
Epistemologisk bygger specialet på forståelsen af, at viden om sorg stammer fra mange forskellige kilder i samfundet. Det er eksempelvis perspektiver fra den videnskabelige tilgang, kunsten, filosofien og kulturer (Brinkmann, 2018). Disse perspektiver synliggør, hvordan sorg kan udtrykkes og forstås på forskellige måder, afhængigt af den enkeltes erfaringer og sociale placering. Dermed placerer vi os i en epistemologisk ramme, hvor sorg er en eksistentiel realitet for alle og den opleves individuelt, men derimod er sorgprocessen konstrueret socialt. Således erkender vi med denne epistemologiske tilgang, at viden og forståelse af verden er konstrueret og situeret gennem sociale processer og interaktioner (Koch, 2014, s. 97).

2.4 Opsamling

Samlet set er specialets videnskabsteoretiske udgangspunkt socialkonstruktivistisk, med henblik på, hvordan sorgprocesser bliver til gennem sociale praksisser. Vi opfatter sorg som en kulturel og historisk betinget erfaring, der udfolder sig i samspil med samfundets normer og institutionelle rammer. Det er netop i denne sociale praksis, at vi søger at forstå, hvordan sorgprocessen udspiller sig på arbejdspladsen. Med dette speciale undersøger vi altså ikke en objektiv sandhed, men betydningen af den sociale praksis. Endvidere er den viden, vi præsenterer, situeret og fortolket af os i samspil med den sociale kontekst, vi har konstrueret.

3.0 Forskning på området

Med dette speciale indskriver vi os i forskningsfeltet om sorg med særligt fokus på sorgprocesser i arbejdsmæssige kontekster og redegør i det følgende afsnit for den eksisterende forskning på området. Som beskrevet i indledning og problemfelt, er forskningen på sorg i arbejdskontekster begrænset (Det Nationale Sorgcenter, n.d.-b). Alligevel har vi inddraget eksterne perspektiver for at placere specialet i det eksisterende felt og anvender disse i vores analytiske arbejde.

De forskellige perspektiver, specialets undersøgelsesramme tager udgangspunkt i, omhandler en generel forståelsesramme for sorg samt sorg- og dødskultur i Danmark. Derudover tager undersøgelsesrammen ligeledes afsæt i sorgprocesser på de senmoderne arbejdspladser samt i international kontekst. Afslutningsvis inddrages spændingsfeltet mellem forventningerne til ledelse og omsorg, således vil disse punkter blive uddybet yderligere, samt deres bidrag til specialets felt.

3.1 Sorgforskning

Mai-Britt Guldin er en af de førende forskere indenfor sorg i en dansk kontekst og bidrager med litteratur som blandt andet *Tab og sorg* (2019b). Guldins forskning giver indsigt i sorg og dens forløb og kan dermed belyse sorgens facetter. Guldin skriver, at sorg er en fundamental del af livet og et grundlæggende eksistensvilkår, der kan komme til udtryk gennem forskellige former for symptomer, herunder følelsesmæssige, tankemæssige, adfærdsmæssige, eksistentielle og fysiologiske reaktioner (Guldin, 2019b, s. 29).

Guldins sorgforskning argumenterer for, at der ikke findes en fast tidsramme for sorg, og det er derfor ikke muligt at angive, hvor længe sorgprocessen varer. Mange sorgramte beskriver, at sorg aldrig forsvinder helt, men i stedet træder i baggrunden med tiden (Guldin, 2019b, s. 38). Det centrale i sorgprocessen er dermed ikke, hvornår sorg ophører, men hvordan den sorgramte lærer at leve med den langsommelige sorg som en naturlig del af livet. Selvom sorg ikke kan afgrænses tidsmæssigt, peger forskningen på, at de mest intense følelsesmæssige reaktioner og udsving typisk aftager i løbet af det første år efter tabet. Dette betyder ikke, at tabet glemmes, eller at sorgen forsvinder, men snarere at reaktionerne mildnes, og at den sorgramte oplever større følelsesmæssig balance herefter (Guldin, 2019a, s. 25). For nogle personer kan tabet dog føre til en mere langvarig og vedvarende sorgreaktion, hvor sorgen ikke aftager med tiden. Disse sorgramte kan opleve en vedvarende, kompliceret sorgreaktion, som kan have alvorlige konsekvenser for deres trivsel og livskvalitet (Guldin, 2019b, s. 40-41).

Derudover giver Guldins forskning indblik i, hvordan sorg også er en social proces, hvor nærvær og kontakt med andre kan virke beroligende og støttende og kan bidrage til at genetablere og vende tilbage til en hverdag, som før tabet. Sociale relationer spiller således en væsentlig rolle i sorgprocessen og kan fungere som en vigtig støtte. Selvom sorg kan føles isolerende, kan forbindelsen til andre mennesker, særligt hvis den sorgramte får mulighed for at tale om sin svære følelser og tanker, virke støttende og lindrende og skabe en dybere forankring og tilknytning i sociale relationer (Guldin, 2019b, s. 94). Det centrale er ofte ikke at 'fikse' den sorgramte eller at antage, hvad vedkommende har brug for, men snarere at lytte, udvise empati og omsorg samt stille spørgsmål. Det handler dermed ikke om at finde løsninger, men om at skabe rum for sorg (Guldin, 2019b, s. 108).
Hvis samfundet ikke anerkender sorg som en legitim og nødvendig proces, kan den sorgramte have svært ved at give sorg den plads, som sorg kræver. Derfor kan manglende social forståelse og opbakning virke hæmmende snarere end støttende (Guldin, 2019b, s. 95-96). Mange sorgramte oplever, at deres sociale netværk trækker sig tilbage, fordi omgivelserne kan være berøringsangste. Samtidig kan den sorgramte selv være ekstra sårbar og derfor tilbageholde sine tanker og følelser, hvilket kan føre til yderligere isolation og ensomhed (Guldin, 2019b, s. 110).
Søger vi dybere ind i forståelsen af sorg i en dansk kontekst, fremgår det af Jacobsen og Petersens arbejde med "Dødskultur og sorgkultur - om (nye) måder at gøre død og sorg på" og deres beskrivelser af, at døds- og sorgkultur har ændret sig gennem tiden i Danmark. Deres artikel understreger, hvordan mennesker er med til at forandre kulturen og, at kulturen og måden vi håndterer død og sorg på er i konstant forandring og på ingen måde fastlåst (Jacobsen & Petersen, 2020, s. 8). Død og sorg er gået fra at være allestedsværende, og noget man tog hånd om, blandt andet gennem fælles ritualer til i højere grad at blive individualiseret og tabuiseret og noget, der helst ikke må forstyrre omgivelserne (Jacobsen & Petersen, 2020, s. 8-9). I dag ses en tendens til, at sorg i stigende grad forstås gennem en medicinsk og psykologisk ramme, hvor den kan diagnosticeres og kræver professionel behandling (Jacobsen & Petersen, 2020, s. 16-17).
Coronapandemien har medført en dødspanik i verden, og døden blev pludselig meget synlig gennem nyheder og sociale medier. Oplevelsen af, at døden rammer os alle, har givet anledning til, at vi taler mere om døden, både i den nærmeste omgangskreds og i samfundet generelt (Jacobsen & Petersen, 2020, s. 12).
I forbindelse med, at sorg nu er kommet på en symptomatologisk formel og dermed blåstemples som en officiel psykisk lidelse, kan sorg også fremstå som noget, der er så invaliderende, at det kræver professionel hjælp (Jacobsen & Petersen, 2020, s. 16). Artiklen bruger begrebet '*den*

professionaliserede sorg', som beskriver den tilgang, der i dag anvendes til behandling af sorg. Den professionaliserede sorg henviser til behandling via psykologer, psykoterapeuter, sorgvejledere og sorggrupper, hvor der bliver skabt et marked for, at sorg skal behandles (Jacobsen & Petersen, 2020, s. 17-18).

Jacobsen og Petersens arbejde giver et indblik i, hvordan samfundets holdning og erfaringer med sorg og død er i konstant forandring. Derudover bidrager artiklen til, hvordan vi i dag ser på sorg som en diagnose, som kan blive behandlet ved professionel hjælp. Deres beskrivelser af sorg som et socialt fænomen, der reflekterer de samfundsmæssige strukturer og normer, bidrager til at forstå, hvordan sorgprocessen bliver påvirket af det samfund og de sociale mekanismer, der omgiver den (Jacobsen & Petersen, 2021, s. 70).

Et bidrag til et internationalt blik på sorgprocesser kan ses hos Eddy Liz, Dan Wolfson og Kellie Wagner med "The Importance of Building Grief Processing Into Company Culture A Guide to Inclusively Adressing Grief at Work" (Liz et. al., 2023). Forfatterne henviser til sorgguide-programmet 'Lantern' som en af artiklens forfattere, Dan Wolfson, har udarbejdet. Lantern er blevet udarbejdet efter, at Coronapandemien forudsagede, at én ud af tre amerikanere mistede en nærtstående til pandemien (González, 2021). Der var derfor et behov for en sorgguide på arbejdspladserne, da sorg fyldte både psykisk, fysisk og økonomisk på flere arbejdspladser. Lantern forholder sig både til ventesorg, altså processen op til det endelige tab, når selve sorg indtræffer, og perioden efterfølgende, når de ansatte skal starte op på arbejdet igen. Artiklens forfattere forholder sig til sorg ud fra forståelsen af, at sorg ikke stopper, men er noget, man skal leve med resten af livet "*Grief is often an entirely new emotion that requires getting used to*" (Liz et al., 2023, s. 430). Denne forståelse kommer af, at Liz et. al. forsøger at gøre op med de tidligere kendte stadier af sorg, som bygger på en forudsætning om en "*timeline for feeling better*" (Liz et al., 2023, s. 430), hvilket de tager afstand til.

Udover at præsentere deres sorgguide; Lantern, er forfatternes formål også at rette fokus på at udvikle et arbejdsmiljø, hvor sorg bliver normaliseret og sorgprocesser bliver transparente på arbejdspladserne. Der skal skabes plads til at snakke om de følelser, den enkelte oplever fra dag til dag, hvilket Liz et. al. peger på, er ledernes ansvar. Forfatterne stiller en række interne og eksterne forslag op, som lederne kan handle på, således at de kan forholde sig til sorg i deres afdeling eller på højere niveau i organisationen (Liz, et. al., 2023, s. 429-430).

Yderligere bidrager artiklen “This platform is helping employers normalize grief at work” af Paola Peralta (2023) med et perspektiv på sorgprocesser. Peralta har skabt en konsulentvirksomhed, som rådgiver arbejdspladser i sorgprocesser. Dette kommer af, at hun selv har mistet og i samråd med andre sorgramte er blevet bevidst om, at der mangler rammer til håndtering af sorg på arbejdspladser. Peralta er enig med Liz et. al.’s i de nævnte konsekvenser af ikke at forholde sig til sorg blandt medarbejdere, og peger desuden på, at det ikke er ualmindeligt, at over halvdelen af sorgramte medarbejdere forlader arbejdspladsen, hvis der ikke skabes rammer til sorgprocessen. I artiklen nævner Peralta, at organisationerne enten er ‘head side’ eller ‘heart side’, men at begge elementer skal balanceres for at skabe den bedste proces for den sorgramte. Samtidigt tager Peralta diskussionen op om, hvorvidt der kan skabes ensartet strukturer for sorgprocessen for medarbejdere eller om dette skal være individuelt ud den enkeltes proces - både praktisk og psykologisk. Konsulentvirksomheden Worklife Healings hovedformål er, ligesom med Lantern, at normalisere sorg og give plads til denne proces på arbejdspladsen. Peraltas Worklife Healing adskiller sig dog fra Lantern ved, at der også er fokus på at hjælpe den enkelte medarbejder og ikke kun møntet mod ledere i organisationer.

3.2 Opsamling på sorgforskning

Gennem den præsenterede forskning bliver det tydeligt, at sorg rummer individuelle, sociale og samfundsmæssige aspekter. Mai-Britt Guldins sorgforskning understreger, at sorg er en eksistentiel og langvarig proces uden nogen slutdato. Den sorgramte skal lære at leve med sorgen som en del af livet, og endvidere peger hun på, at sociale relationer og støtte har en afgørende betydning for den enkeltes sorgproces. Dette aktualiserer behovet for, at arbejdspladsen anerkender og skaber plads til sorg.

Jacobsen og Petersens forskning tilføjer og udfolder sorg i et kultur- og samfundsorienteret perspektiv. Deres forskning viser, hvordan sorg tidligere blev håndteret i fællesskab, men i dag ofte professionaliseres og behandles. Dette peger på, hvilke konsekvenser det har for, hvordan vi som samfund møder mennesker i sorg.

Endelig bidrager den nyere internationale forskning med et mere praksisnært blik på, hvordan sorg kan håndteres på arbejdspladsen. De fortæller om nødvendigheden af at integrere sorg på

arbejdspladsen og udvikle ledelsesmæssige tilgange i form af en sorgguide, der tager højde for medarbejderes forskellige behov i sorgprocessen.

Sammen danner denne viden grundlaget for vores speciales felt, hvor vi undersøger, hvordan sorgprocesser udformer sig på arbejdspladsen, og hvilke behov sorgramte medarbejdere beskriver i den langsommelige sorgproces, samt hvordan ledere beskriver deres rolle for disse medarbejdere i et accelererende samfund.

3.3 Forskning om lederes magt til omsorg

Camilla Sløks bog om "Magt og omsorg" (2020) sætter fokus på ledelsesperspektivet, når medarbejdere rammes af sorg, og bidrager til indblik i perspektiver på blandt andet *eksistentielle dramaer* og dertilhørende forventninger til ledere og ledernes ansvar. Sløks fokus på eksistentielle dramaer kendetegnes ved menneskelige erfaringer, der opstår ved dødsfald, misbrug, sygdom, stress og svigt (Sløk, 2020, s. 16). Sløk undersøger i sin forskning, hvordan arbejdspladsen er med til at forme ens liv, selvopfattelse og måden at tackle livets eksistentielle dramaer på. Hun undersøger, hvad der sker, når de eksistentielle dramaer tages med ind i arbejdslivet (Sløk, 2020, s. 7). Sløk benytter sig af begrebet *inderliggørelse,* som beskriver, hvordan medarbejdere optræder og præsenterer sig selv som privatpersoner, og at det sande jeg skal have en plads på arbejdet. Ifølge Sløk bidrager dette til øget kvalitet på arbejdspladsen (Sløk, 2020, s. 53). Da eksistentielle dramaer rammer alle, påpeger Sløk at privatlivet også tages med på arbejdet. Det kan påvirke arbejdet på en måde, som kræver ledelseshandling (Sløk, 2020, s. 16). Ifølge Sløk, har medarbejdere en forventning om, at ledere kan udvise omsorg. Flere ledere oplever også disse forventninger fra deres medarbejdere (Sløk, 2020, s. 134). Sløk fremhæver, at evnen til at udvise omsorg for medarbejdere er en central lederkompetence og afgørende for, at medarbejderne oplever tryghed og anerkendelse. Især i forbindelse med eksistentielle dramaer, hvor medarbejderen ikke har overskud til andet end at overleve i den pågældende situation, er det vigtigt, at lederen udviser omsorg (Sløk, 2020, s. 135).
Sløks bog bidrager med et medarbejder-og lederperspektiv og desuden til at forstå, hvordan privatpersoner optræder på arbejdspladsen, og hvad dette fordrer af forventninger til ledere. Denne kontekst er væsentlig for specialets felt, da vi inddrager forskellige ledere og deres rolle for sorgramte medarbejdere.

4.0 Teoretisk ståsted

I dette afsnit præsenteres specialets teoretiske udgangspunkt, som danner grundlaget for at kunne besvare problemformuleringen. Afsnittet introducerer Hartmut Rosas teori om *accelerationssamfundet* samt hans begreber om *fremmedgørelse* og *resonans*. Begreberne vil blive udfoldet og anvendt yderligere i analysen.

4.1 Hartmut Rosa

Sociologen Hartmut Rosa beskæftiger sig med, hvordan samfundet er opbygget omkring normer og strukturer, der fortjener at blive udfordret. Gennem denne kritiske teori søger Rosa at belyse, hvad det gode liv indebærer (Rosa, 2014, s. 12-14). Rosa beskriver, hvordan det senmoderne samfund er kendetegnet ved vækst og *acceleration*, organiseret omkring et *konkurrenceprincip* (Rosa, 2014, s. 32-33). Denne forståelse af konkurrence rækker ud over det økonomiske felt og præger også sociale relationer, hvor kampen for at realisere 'det gode liv' vurderes ud fra individets præstationer.

4.1.1 Social acceleration og deceleration

Rosa definerer *social acceleration* gennem tre kategorier, som tilsammen skaber et lukket system, der er afhængige af hinanden. Disse tre kategorier er: *Teknologisk acceleration, acceleration af social forandring* og *acceleration af livets tempo* (Rosa, 2014, s. 40). Teknologisk acceleration henviser til den stigende hastighed i blandt andet kommunikation og produktionsprocesser. Den teknologiske acceleration sker i samfundet via nye former for organisation og administration, som har til formål at få tingene til at gå hurtigere. Acceleration af social forandring er en reel forståelse om acceleration *af* samfundet - her betegner de intensiverede omstillinger i samfundets strukturer, normer og praksisser (Rosa, 2014, s. 23-24). Acceleration af livets tempo refererer til individets oplevelse af, at tiden er sparsom. Der er et fokus på, at få det meste og bedste ud af tiden, ved at nå det dobbelte på den halve tid, for i sidste ende at kunne blive målt på sin præstation. Denne form for acceleration kan både måles subjektivt, gennem individets oplevelse og følelse af tid, samt objektivt, gennem ændringer i adfærd. Blandt andet i en reduktion af den tid, der afsættes til enkelte handlinger, og ligeledes i en komprimering af aktiviteter gennem multitasking (Rosa, 2014, s. 26- 28).

Selvom acceleration kan fremstå som en grundlæggende dynamik i det senmoderne samfund, peger Rosa samtidig på, at visse begivenheder kan føre til *deceleration*. Her opstår utilsigtede

hastighedsnedsættelser, eksempelvis som følge af fysisk sygdom, psykisk belastning eller eksistentielle kriser som sorg, der leder til deceleration i forskellige grader (Rosa, 2014, s. 43–44). Denne form for deceleration tydeliggør en væsentlig kritik af accelerationssamfundet, da det kan føles som et stort pres at følge med samfundets tempo og opfylde de krav samfundet udskriver. Når der opstår sorg og et behov for at trække sig tilbage fra den sociale acceleration, opstår der ligeledes en frygt for at miste sin plads i samfundet, hvilket gør det vanskeligt at genindtræde i den sociale rytme (Rosa, 2014, s. 70-73).

4.1.2 Resonans og fremmedgørelse

Efter udgivelsen af sit essay "Fremmedgørelse og acceleration*"* (2014) har Rosa i stigende grad rettet sit forskningsfokus mod spørgsmålet om, hvordan accelerationssamfundets konsekvenser kan løses. Ifølge Rosa er deceleration ikke en løsning på samfundets acceleration, men derimod fremhæver han resonans som en mulig vej frem. Resonans kan altså betragtes som en måde at håndtere de tempointroducerede problemer i hverdagen på (Rosa, 2021, s. 10).

Rosa definerer *resonans* som en socialvidenskabelig kategori, der blandt andet kan beskrive forbindelser mellem følelser og forstand, ånd og krop samt individ og samfund. Begrebet har således både en deskriptiv og en normativ karakter (Rosa, 2021, s. 200). Selve ordet resonans betyder at *genlyde* og betegner et forhold mellem to legemer, der bevirker hinandens svingning med sin *egensvingning*. Han beskriver også, at resonans kun opstår, når den enes svingning vækker den andens *egenfrekvens*. Resonans udfolder sig derfor i gensidige tilpasningsbevægelser (Rosa, 2021, s. 192). Resonans handler også om en levende, gensidig forbindelse mellem os selv og verden. Dette sker eksempelvis, når vi bliver berørt af noget og samtidig svarer tilbage i form af følelser, tanker eller handlinger. Derfor er det en oplevelse af, at en selv og verden gensidigt berører og samtidig transformerer hinanden (Rosa, 2021, s. 203).

Endvidere kan resonans beskrive forholdet mellem mennesker. Det handler ikke om at høre et *ekko* i andres fortællinger, for at der skal være en egensvingning, men derimod om aktivt at registrere og resonere ved at lytte og gøre sig følelig og refleksivt tilgængelig i mødet med den andens fortælling eller situation. Rosa nævner det som en gensidig 'berøren og bliven berørt' (Rosa, 2021, s. 193). Rosa understreger, at resonans ikke er en følelsestilstand, men en relationsmodus. Han beskriver, at eksempelvis kan en følelse som sorg, som er en grundlæggende trist følelse, føre til en positiv

resonansrelation, når den mødes af en responderende omverden og bliver spejlet i følelsen (Rosa, 2021, s. 196). Dermed handler resonans om, hvordan vi er relateret til verden, hvordan vi responderer på den og om den verden, vi lever i, svarer tilbage (Rosa, 2021, s. 197). Resonans er derfor med til at fortælle os om vores væren i verden, og om vi kan mærke virkningen af resonans.
I modsætning til resonans står *fremmedgørelse*. Rosa beskriver fremmedgørelse som en tilstand, hvor subjekt og verden står uforbundet over for hinanden i en *relationsløs relation*. Verden fremstår kold, stiv, afvisende og ikke-responsiv, og omgivelserne opleves som tomme, ligegyldige og betydningsløse, fordi det ikke siger os noget længere eller vækker nogen resonans hos individet (Rosa, 2021, s. 215).

Forståelsen af fremmedgørelse bidrager således også til en dybere indsigt i resonansbegrebet, idet de to begreber udgør hinandens modsætninger. Med resonans som kritisk modbegreb til accelerationssamfundet peger også Steen Larsen, i sin fortolkning, på nødvendigheden af at bryde med oplevelsen af konstant at løbe op ad en nedadkørende rulletrappe (Larsen, 2024, s. 33). Accelerationssamfundet skaber en udbredt oplevelse af fremmedgørelse i hverdagen, på arbejdet og i det sociale, hvor individer udfører handlinger, de ikke længere oplever som meningsfulde, hvilket fører til en fremmedgørelse fra egne handlinger (Larsen, 2024, s. 35).
Dette medfører, at evnen til at møde og lytte til andre mennesker svækkes, hvorved en relationsløs relation til verden forstærkes. Dette indikerer også, at samtiden er præget af en voksende *resonanslængsel,* som igen er en kritik af accelerationssamfundet (Larsen, 2024, s. 36). Rosa påpeger, at accelerationen forstærker individets oplevelse af fremmedgørelse, hvorved individet føler sig i stilstand og udenforstående i et samfund og en hverdag, der passerer forbi (Rosa, 2014, s. 9). Denne fremmedgørelse er også medvirkende til at hindre udlevelsen af forestillingen om *det gode liv* (Rosa, 2014, s. 13).

4.2 Opsamling

Ovenstående teoretiske redegørelse danner grundlaget for at analysere informanternes beskrivelser på arbejdspladsen i forbindelse med deres sorgproces. Vi ønsker at inddrage ovenstående teori til at undersøge, hvordan sorgramte oplever relationen til deres arbejdsplads, og om den præges af resonans eller fremmedgørelse. Derudover bruges teorien til at undersøge, hvordan ledere beskriver mødet med sorgramte medarbejdere, og om acceleration og resonans kan sameksistere i denne kontekst.

5.0 Metodisk grundlag

Følgende metodeafsnit redegør for specialets metodiske tilgang og de centrale overvejelser forbundet med indsamlingen af empiri. Det omfatter refleksioner før, under og efter empiriindsamlingen samt en begrundelse for valget af kvalitative metoder, herunder semistrukturerede individuelle interviews og et fokusgruppeinterview. Endvidere præsenteres og begrundes udvælgelsen af informanter, ligesom udformningen af interviewguides og de tilhørende metodiske overvejelser beskrives. Afsnittet afsluttes med en gennemgang af de etiske hensyn, der har været afgørende for arbejdet med empiriindsamlingen.

5.1 Processen

I forbindelse med empiriindsamlingen til specialet har vi foretaget en række grundige metodiske overvejelser både forud for interviewenes tilrettelæggelse, i kontakten med potentielle informanter og under forberedelsen af de tre individuelle interviews samt fokusgruppeinterviewet. Vi har identificeret en række centrale nedslagspunkter i processen, som har haft særlig betydning for udformningen og gennemførelsen af empiriindsamlingen. Disse præsenteres og uddybes i det følgende.

5.1.1 Nedslag 1: Idégenerering

Specialeprocessen tog sin begyndelse i efteråret 2024, hvor vi indledte idéudviklingen med afsæt i et fælles ønske om at undersøge sorg i en arbejdsmæssig kontekst. Det stod tidligt klart, at vi ønskede at indsamle erfaringer og fortællinger fra forskellige arbejdspladser frem for at fokusere på én specifik organisation eller virksomhed. Dette ønske udsprang af et mål om at undersøge de individuelle oplevelser på tværs af forskellige arbejdspladser.

Da vi erkendte, at sorg er et personligt og sårbart emne, drøftede vi indgående behovet for at tilgå emnet med særlig metodisk og etisk omtanke. På den baggrund fremstod kvalitative, semistrukturerede interviews som en relevant metode, da denne tilgang giver mulighed for at udforske personlige fortællinger i dybden (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi ønskede dog samtidig at inkludere et organisatorisk og ledelsesmæssigt perspektiv og valgte derfor at supplere de individuelle interviews med et fokusgruppeinterview med ledere. Denne kombination af metoder gjorde det muligt at nuancere de sociale forhandlinger (Halkier, 2014, s. 18). Den endelige beslutning om metodevalg

bestod således af tre individuelle interviews med sorgramte medarbejdere samt et fokusgruppeinterview med fire ledere.

5.1.2 Nedslag 2: Adgang til feltet

Adgangen til feltet blev initieret gennem en kombination af strategisk opsøgende arbejde og netværksbaseret rekruttering. Vi var bevidste om, at sorg er et sårbart emne, og at det kunne være udfordrende at få adgang til informanter, som både var villige og i stand til at dele deres erfaringer og oplevelser. I relation til fokusgruppeinterviewet var der en særlig logistisk udfordring i at koordinere tidspunkt og sted med flere deltagere samtidigt, hvilket nødvendiggjorde en bredere rekrutteringsstrategi. Vi udarbejdede derfor et opslag, som vi delte via sociale medier (Facebook) med henblik på at nå ud til potentielle informanter. Opslaget indeholdt information om interviewets formål, kriterier for deltagelse samt praktiske oplysninger, hvilket gav interesserede mulighed for at vurdere deres egen relevans i forhold til undersøgelsen.

Adgangen til informanter til de individuelle interviews blev i højere grad opnået gennem personlige netværk og anbefalinger fra vores respektive omgivelser. Denne tilgang viste sig at være mere fleksibel og gav mulighed for en løbende planlægning og afvikling af interviews, som alle blev gennemført i løbet af februar 2025.

5.1.3 Nedslag 3: Kontakt og udvælgelse af informanter

Efter interne drøftelser i specialegruppen, blev vi enige om at inddrage to grupper af informanter: medarbejdere, der havde oplevet sorg, samt ledere med ansvar for en medarbejdergruppe. Formålet var at opnå en dybere forståelse af, hvordan sorgramte oplever og beskriver det at komme tilbage på arbejdspladsen, samt hvilke redskaber og ressourcer ledere anvender i mødet med disse situationer.

Som nævnt ovenfor krævede fokusgruppeinterviewet særlig koordinering, hvilket forsinkede processen. Det var først få dage inden den planlagte dato, at den endelige sammensætning af informanter faldt på plads. De individuelle interviews blev derimod planlagt og gennemført løbende og uden større tidsmæssige udfordringer.

Udvælgelsen af informanter var baseret på kriterier, som uddybes i de følgende underafsnit, hvor vi reflekterer nærmere over informanternes baggrund og relevans i forhold til undersøgelsens formål.

5.1.4 Nedslag 4: Forberedelse af interviews

Forberedelsesfasen blev præget af et særligt fokus på at skabe tryghed og tillid, idet vi var opmærksomme på, at samtaler om sorg potentielt kunne vække stærke emotionelle reaktioner. Disse overvejelser uddybes i afsnittet om etiske overvejelser, men vi vil her kort fremhæve nogle af de metodiske valg, der blev iværksat for at sikre en hensigtsmæssig rammesætning.

Udformningen af interviewguides blev påbegyndt allerede før den endelige informantgruppe var fastlagt. Guiden blev udviklet med inspiration fra eksisterende litteratur om kvalitative interviews og interviewteknikker og justerede løbende undervejs. Vi læste desuden op på sorg og dets perspektiver, hvilket blandt andet indebar en grundig gennemlytning af en podcast med en af vores informanter (Buje, 2024, 11. november). Dette bidrog til en øget forståelse for emnets kompleksitet og nuancer, samt bidrog til at være bedre forberedt til at udføre interviews med de sorgramte.

Ved at afprøve spørgsmålene, fik vi mulighed for at reflektere over og blive bevidste om vores egen rolle som interviewere, eksempelvis hvordan vores egne holdninger og følelser kunne påvirke interviewene, samt hvordan vi kunne forholde os neutrale og åbne over for informanternes perspektiver.

Som en del af forberedelsen testede vi interviewspørgsmålene på hinanden samt på en bekendt med personlig erfaring med tab. Denne proces gav os anledning til at reflektere over vores egen position som interviewere, herunder hvordan egne erfaringer, holdninger og følelser kunne påvirke samtalerne i interviewene. Vi diskuterede desuden strategier til at opretholde en åben og neutral tilgang og sikre, at informanternes perspektiver fik plads. Denne del af forberedelsesprocessen var vigtig for os, da vi ønskede at skabe de mest hensigtsmæssige rammer for vores informanter.

5.2 Udvælgelse og præsentation af informanter

Interviewene med lederne og de sorgramte medarbejdere er ikke anonymiseret, men omtales udelukkende ved fornavn. Deres arbejdspladser nævnes ikke i specialet for at beskytte deres identitet og sikre en vis grad af fortrolighed. Fælles for alle vores informanter er, at de er over 18 år og en del af det danske arbejdsmarked.

5.2.1 Informanter til de individuelle interviews

Som beskrevet i det foregående afsnit om rekrutteringsprocessen, blev informanterne til de individuelle interviews rekrutteret løbende gennem vores private og faglige netværk samt via research i offentlig tilgængeligt materiale om sorg. Tina og Eva (Tabel 1) blev kontaktet direkte, da vi vidste, at de havde mistet et nærtstående familiemedlem, og vi henvendte os med henblik på at høre, om de ønskede at deltage i et interview. Charlotte (Tabel 1) har vi fået kendskab til gennem vores interesse og research om sorg. Charlotte havde deltaget i podcasten "Når døden os skiller - Om sorg på arbejdspladsen" (Buje, 2024, 11. november). Med afsæt i hendes indsigtsfulde refleksioner kontaktede vi hende via e-mail, hvor hun accepterede vores invitation til at deltage i interview. Alle tre informanter har således personlig erfaring med sorg, og deres fortællinger bidrager med værdifuld indsigt i, hvordan tilbagevenden til arbejdet kan opleves efter et tab.

Tabel 1: Beskrivelse af informanter til de individuelle semistrukturerede interviews

Navn	Arbejdsfunktion	Tab
Charlotte	Overfysioterapeut	Har mistet sit barn
Eva	Bæredygtighedsmanager	Har mistet sin far
Tina	Skolelærer	Har mistet sin mand

5.2.2 Informanter til fokusgruppeinterviewet

Rekrutteringen til fokusgruppeinterviewet foregik, som nævnt, gennem et offentligt opslag på Facebook, hvor vi inviterede ledere til at deltage i en samtale om sorg på arbejdspladsen. Det var ikke et krav, at deltagerne havde konkret erfaring med at lede sorgramte medarbejdere. Vi ønskede derimod at skabe rum for refleksioner og dialog om ledelse i mødet med sorg – både ud fra egne erfaringer og i interaktion med andres perspektiver. Opslaget affødte hurtigt positiv respons fra to interesserede personer, men undervejs faldt andre potentielle deltagere fra. Dette nødvendiggjorde en ny rekrutteringsrunde, som dog resulterede i en endelig deltagergruppe bestående af fire informanter: Christian, Anne Dorte, Silke og Anette (Tabel 2). Fælles for disse er, at de enten aktuelt fungerer som ledere eller har tidligere ledererfaring med medarbejderansvar.

Rekrutteringsprocessen har givet os vigtig indsigt i både muligheder og udfordringer ved at arbejde med et sårbart emne som sorg. Den viser, at der både findes åbenhed og villighed til at dele personlige erfaringer, men at det ligeledes kræver fleksibilitet og respekt for deltagernes situation. En grundig præsentation af forløbet er derfor afgørende for at forstå både empiriens kontekst og informanternes relevans for specialets problemfelt. Det bidrager desuden til transparens i processen og styrker troværdigheden af vores metodiske valg.

Tabel 2: Beskrivelse af informanter til fokusgruppeinterviewet

Navn	Arbejdsfunktion
Anne Dorte	Digitaliseringschef
Anette	Teamleder
Christian	CEO
Silke	Sekretariatsleder

5.3 Individuelle semistrukturerede interviews med sorgramte medarbejdere

I dette speciale har vi valgt at gennemføre tre individuelle, semistrukturerede interviews med personer, der har oplevet tabet af et nærtstående familiemedlem, mens de var tilknyttet en arbejdsplads. Disse interviews udgør en central del af vores empiriske grundlag og er udvalgt med henblik på at opnå en dybere forståelse af, hvordan sorg opleves og håndteres på arbejdspladsen.

I forberedelsesfasen orienterede vi os i eksisterende forskning om sorg for at kvalificere udarbejdelsen af vores interviewguide og sikre, at vi fik belyst relevante aspekter af emnet i samtalerne. Denne proces hjalp os med at afklare vores forskningsinteresse og afgrænse, hvad vi ønskede at undersøge nærmere. Samtidig har vi bevidst undgået at tilegne os for meget forudgående viden om sorg, da dette kunne risikere at begrænse vores udsyn og dermed risikere, at vores neutralitet ville blive formindsket i mødet med informanterne (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 43).

Allerede i den indledende fase af specialet var vi afklarede om, at vi ønskede empiriske beskrivelser af, hvordan sorgramte medarbejdere har oplevet deres sorgproces og samtidig været på en arbejdsplads. Det semistrukturerede interview er særligt velegnet til dette formål, idet det søger at forstå menneskelige erfaringer fra den interviewedes perspektiv. Fordelen ved det semistruktureret interview er, at det er semistruktureret; det er hverken en åben hverdagssamtale eller et lukket spørgeskema. Det semistrukturerede interview giver informanten mulighed for at beskrive sin livsverden, imens intervieweren forsøger at registrere og fortolke svarene ud fra, hvad der siges, og hvordan det siges. Der er fokus på, at informanten kan beskrive sin levede hverdagsverden ud fra egne perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 49-50). En metodisk udfordring ved det semistrukturerede interview er, at det kun er øjebliksbilleder og er præget af informanternes refleksioner her og nu. Desuden kan der forekomme nogle asymmetriske magtforhold i et interview, der også har præget vores empiriske materiale (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 56). Denne asymmetri kom blandt andet til udtryk i vores empiriske materiale, idet vi som interviewere havde kontrollen over samtalens retning ved at formulere spørgsmålene og vælge, hvilke svar vi ønskede at uddybe gennem opfølgende spørgsmål.

Givet sorgprocessens potentielt sårbare karakter, har det været centralt for os at etablere en tryg og tillidsfuld ramme, hvor informanterne kunne føle sig trygge ved at dele deres erfaringer og refleksioner. Det semistrukturerede interviews åbne og fleksible format understøtter netop dette. Metodisk skaber det rum for, at informanterne kan formidle deres oplevelser og følelser så nuanceret og nøjagtigt som muligt. Det er vigtigt, at disse beskrivelser tager afsæt i konkrete hændelser og situationer snarere end generelle holdninger (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 51).

Vi har udarbejdet en interviewguide med henblik på at skabe en struktureret, men fleksibel ramme omkring samtalerne. Interviewguiden er inddelt i overordnede temaer og dertilhørende spørgsmål og har til formål at sikre, at vi systematisk berører relevante emner uden at skabe en mekanisk samtale (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 44).

Det har været vigtigt for os, at samtalen skulle føles flydende og naturlig, hvilket vi har forsøgt at lægge op til i udarbejdelsen af vores interviewguide. Derfor har vi lavet en kort introduktion til det formelle i interviewet og derefter inddelt efter emner og interviewspørgsmål. Ved at opdele vores interviewguide i emner og interviewspørgsmål, sikrer vi os, at vi igennem samtalen kommer ind på

de emner vi ønsker, uden at det skal foregå mekanisk. Interviewspørgsmålene er udarbejdet som åbne, mundrette og nysgerrige spørgsmål (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 46). Vi har gennemgået interviewguiden grundigt forud for hvert interview for at kunne navigere frit i samtalen og samtidig sikre, at alle relevante temaer blev berørt. Denne forberedelse har givet os mulighed for at fokusere på informanternes udsagn og tilpasse rækkefølgen af spørgsmålene efter samtalens forløb, samt lytte aktivt efter informanternes svar (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 47).

Interviewguiden indledes med åbningsspørgsmål, der lægger op til, at informanten kan fortælle personligt og narrativt om oplevelser relateret til sorg på arbejdspladsen. Vi har lagt vægt på at få adgang til informantens levede erfaringer ved hjælp af spørgsmål som "Hvordan oplevede du…" og "Kan du beskrive…" (Jacobsen et al., 2020, s. 298-299). Derudover har vi inkluderet opfølgende spørgsmål, der kunne anvendes til at fastholde samtalens flow og uddybe temaer, samt brugt aktive lyttegestusser for at skabe en imødekommende samtaleform (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 48-49).

En væsentlig praktisk og etisk overvejelse i forbindelse med de individuelle interviews har været, hvem der skulle udføre interviewene. Da to af informanterne havde en personlig relation til Karoline, besluttede vi, at hun ikke skulle deltage i disse interviews for at sikre en mere neutral og åben samtale. To af interviewene blev afholdt online, og ét foregik fysisk på informantens arbejdsplads. For at skabe en fortrolig stemning i de online-interviews valgte vi, at kun én af os skulle deltage som interviewer. Ved det fysiske interview deltog to af os, hvor den ene førte samtalen, og den anden havde mulighed for at stille opfølgende spørgsmål.

5.4 Fokusgruppeinterview med ledere

Ud over de tre individuelle, semistrukturerede interviews har vi valgt at supplere vores empiriske grundlag med et fokusgruppeinterview med henblik på at belyse problemformuleringen fra et ledelsesperspektiv.

Med ønsket om at indsamle viden om lederes erfaringer med sorgramte medarbejdere fandt vi det relevant at anvende fokusgruppeinterviewet som metode (Halkier, 2014). Fokusgruppeinterviewet er karakteriseret ved en social interaktion, hvor deltagerne har mulighed for at dele og sammenligne erfaringer og forståelser og dermed producere viden om emnet (Halkier, 2020, s. 169-170). Det

kollektive samspil i fokusgruppeinterviewet kan bidrage til spontane ekspressive og emotionelle synspunkter end ved udførelse af individuelle interviews. Denne kilde til den sociale interaktion er et metodisk styrkende tilvalg (Halkier, 2014, s.14). Fokusgruppens sociale dynamik kan dog også være mindre homogen, idet nogle taler mere end andre, hvilket medfører at nogle perspektiver eller erfaringer ikke kommer frem i lyset (Halkier, 2014, s.13). Når det drejer sig om følsomme, tabubelagte emner, kan gruppespillet hjælpe med at gøre det lettere at give udtryk for synspunkter, som ikke ellers nødvendigvis er tilgængelige. Det er ikke hensigten med fokusgruppeinterviews at opnå enighed eller komme med løsninger, men diskutere spørgsmål som kan give forskellige perspektiver og synspunkter (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206). På baggrund af dette, vurderede vi, at et fokusgruppeinterview ville være en velegnet metode til at indhente lederes refleksioner over håndteringen af sorg blandt medarbejdere på arbejdspladsen. Interviewets evne til at producere koncentreret empiri om et bestemt emne er nemlig meget tilgængeligt. Fokusgruppeinterviewet er ligeledes inddraget for at fordre den nysgerrighed vi har på ledelsesaspektet i håndtering af sorgprocesser, som følge af vores forskerposition.

I den forberedende fase overvejede vi nøje, hvilke informanter der ville være relevante at inkludere i fokusgruppen. Det var ikke afgørende, at deltagerne aktuelt besad en lederstilling, men derimod, at de havde erfaring med at udøve ledelsesansvar over for en medarbejdergruppe. Ligeledes vurderede vi, at det var hensigtsmæssigt, at deltagerne ikke havde tilknytning til de arbejdspladser, hvor vores individuelle informanter var ansat, for at sikre størst mulig åbenhed og undgå, at specifikke forhold blev tilbageholdt.

Til brug for fokusgruppeinterviewet udarbejdede vi, ligesom ved de individuelle interviews, en interviewguide. Denne omfattede både brede, åbne spørgsmål og mere specifikke, tematiske spørgsmål. Vi indledte interviewet med en introduktion, hvor vi præsenterede formålet med samtalen og understregede, at det ikke handlede om at levere bestemte svar, men snarere om at skabe en fælles refleksion og erfaringsudveksling mellem deltagerne. På den måde var det muligt for os at holde samtalen mellem informanterne åben (Halkier, 2020, s. 175). Vi understregede, at interaktionen primært skulle foregå mellem deltagerne og ikke i form af en dialog mellem dem og os som interviewere (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 176).

For at styrke deltagernes tryghed indledte vi interviewet med en præsentationsrunde, hvor deltagerne fik mulighed for kort at introducere sig selv. Vores informanter kendte ikke hinanden på forhånd, så en introduktion bidrog til, at de kunne føle sig mere trygge i samtalen og samtidig åbnede det op for, at alle fik deltaget i interaktionerne (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 176). Interviewspørgsmålene var struktureret, så de lagde op til en progression fra åbne og beskrivende spørgsmål til mere specifikke og tematiserede spørgsmål. Vi oplevede, at deltagerne i høj grad formåede at engagere sig i hinandens udsagn, hvilket resulterede i en samtale, der udviklede sig organisk og berørte centrale temaer uden behov for omfattende styring fra vores side. Undervejs i interviewet benyttede vi også enkelte udsagn fra de individuelle interviews som konkrete eksempler, som deltagerne kunne forholde sig til. Dette bidrog til at konkretisere diskussionerne og igangsætte refleksioner over mere konkrete situationer (Halkier, 2020, s. 181).

Udover at skulle forberede os på fokusgruppeinterviewet ved at udarbejde interviewguides og finde informanter, har vi endvidere gjort os overvejelser om, hvilke faldgrupper som fokusgruppeinterviewet også åbner op for. I vores forberedelse diskuterede vi risikoen for, at interaktionen mellem deltagerne ikke ville udfolde sig som ønsket. Fokusgruppeinterviewet fordrer, at informanterne primært interagerer med hinanden og ikke kun responderer på intervieweren (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 176). Vi overvejede derfor, hvordan vi som facilitatorer bedst muligt kunne understøtte en dynamik, hvor vi kunne formå at få vores informanter til at interagere med hinanden og skabe diskussioner og gode samtaler.

I den praktiske tilrettelæggelse af fokusgruppeinterviewet blev vi opmærksomme på en række logistiske udfordringer. Selvom vi vurderede, at interviewformen var hensigtsmæssig, var det ikke givet, at potentielle deltagere ville dele denne holdning. Det viste sig også at være en udfordring at koordinere et tidspunkt, hvor alle deltagere kunne deltage. Vi valgte derfor, af praktiske årsager, at placere interviewet umiddelbart efter arbejdstid og fastsatte til sidst en specifik dato efter længerevarende koordinering.

Ligesom med de individuelle interviews, var vi bevidste om, at vi berørte et sårbart emne og vi gjorde det derfor tydeligt i introduktionen, at vi var interesserede i deltagernes professionelle perspektiver, hvorvidt denne var påvirket af egne sorg erfaringer eller ej. På samme måde, havde vi overvejelser om, hvem af os der skulle deltage i fokusgruppeinterviewet. Vi ønskede, at vi minimum skulle være

to deltagere, så én kunne varetage den primære moderator rolle og den anden kunne fungere som supplerende moderator, der kunne stille opklarende spørgsmål. Da Anne Marie kendte tre ud af de fire deltagere personligt, valgte vi, at hun ikke skulle deltage i interviewet for at sikre størst mulig neutralitet og fortrolighed.

5.5 Vores forskerposition

Gennem udarbejdelsen af dette speciale har vi været opmærksomme på vores egen position som forskere og de implikationer, dette har kunnet have for vores empiriindsamling samt for vores analyse. Da vi beskæftiger os med menneskers eksistentielle refleksioner (Brinkmann, 2018, s. 16), har det været vigtigt for os løbende at reflektere over, hvordan vores egne forforståelser og erfaringer har kunnet påvirke vores indsamling og fortolkninger.

Vi har det tilfælles, at ingen af os har haft ledelsesansvar, og vores perspektiv har derfor været præget af en udefrakommende nysgerrighed i forhold til, hvordan ledere oplever og håndterer sorgprocesser blandt medarbejdere. Denne position har givet os en åbenhed i tilgangen til feltet, dog med en særlig opmærksomhed på ikke at drage egne antagelser ned over informanternes beskrivelser. Samtidig har vi været bevidste om, at vores engagement indenfor emnet kan have farvet både formuleringerne af interviewspørgsmålene og vores måde at gå til samtalerne på. Derudover har Anne Maries egen personlige erfaring med sorg også præget forskerrollen og den tilgang, vi har gået til feltet på. Dette vil vi uddybe under etiske overvejelser.

I både de individuelle interviews og fokusgruppeinterviewet har vi bestræbt os på at indtage en neutral rolle. Som nævnt tidligere har det været centralt for os at skabe et trygt rum, hvor informanterne har haft mulighed for at udtrykke sig frit, uden vurderinger eller antagelser. Vi har derfor været opmærksomme på vores egen tilstedeværelse samtidig med at finde en balance i at styre samtalen og give plads til informanternes egne beskrivelser og fortolkninger (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 175).

Gennem vores interviews fandt vi løbende nye perspektiver, hvilket gør, at vi har forholdt os induktivt til vores empiri, som også er kendetegnet for den kvalitative forskning som vores speciale kan placeres indenfor (Jacobsen et al., 2020, s. 310). I analysen af empirien har vi desuden kontinuerligt

drøftet vores fortolkninger internt i gruppen for at sikre gennemsigtighed og transparens, hvilket er et væsentligt element i tilgangen til vores forskerposition.

5.6 Bearbejdning af empirisk materiale

Efter gennemførelsen af vores interviews bevægede vi os videre til næste fase i vores undersøgelse, nemlig bearbejdningen af det indsamlede empiriske materiale. Inden interviewene blev igangsat, indhentede vi samtykke fra alle informanter til at lydoptage samtalerne. Fordelen ved at optage interviewet er, at vi som interviewer får frihed til at koncentrere os om emnet og dynamikken i rummet. Yderligere er det en fordel for os, at vi efterfølgende kan vende tilbage til optagelsen og lytte til interviewet på ny (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 237).

Til transskribering af interviewene anvendte vi Microsoft Word, som muliggør upload af lydfiler og automatisk transskription. Transskribering fra mundtlig til skriftlig form bidrager til at strukturere interviewene, hvilket gør materialet mere egnet til efterfølgende analyse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 238). Efter den indledende transskription gennemgik vi materialet omhyggeligt for at korrigere grammatiske fejl og sikre meningsfuld gengivelse. Særligt fokusgruppeinterviewet krævede grundig gennemlytning og redigering, idet flere deltagere ofte talte i munden på hinanden. Vi oplevede, at det især i transskriberingen af fokusgruppeinterviewet var tydeligt, at informanterne talte ind over hinanden. For at opnå præcision og tydelighed finjusterede vi derfor løbende transskriptionen gennem gentagne aflytninger.

Efter transskriberingen af vores empiriske materiale, gennemgik vi dem med henblik på at identificere og navngive mere eller mindre afgrænsede databidder. Denne form for datareduktion kaldes for *kodning* (Kristiansen, 2020, s. 605). Kodningen blev foretaget på baggrund af en iterativ læsning og genlytninger af materialet, hvor vi i fællesskab identificerede gennemgående og gentagende temaer. Disse temaer dannede grundlag for en tematisk strukturering af analysen og gav mulighed for at undersøge sammenhænge og paradokser i informanternes udsagn. De identificerede temaer, som analysen centrerer sig omkring, er: Omsorg, ansvar og rammesætning.

5.7 Etiske overvejelser

I det følgende vil vi uddybe de centrale etiske overvejelser for dette speciale. Vores etiske overvejelser dækker over de refleksioner og beslutninger, der vedrører vores håndtering af informanterne, samt

deres erfaringer og den viden, de har delt med os. Da specialet omhandler sorg, et emne som har en stærk personlig dimension, finder vi det nødvendigt at være særligt opmærksom på de etiske overvejelser, der knytter sig til arbejdet med et sårbart emne som sorg. Vores etiske overvejelser dækker derfor både over de rammer, vi har skabt for samtalerne, vores anvendelse af sprog, samt de forholdsregler vi har taget for at sikre informanternes anonymitet. I det følgende uddyber vi, hvordan disse overvejelser har præget vores arbejde før, under og efter empiriindsamlingen.

De etiske overvejelser har spillet en væsentlig rolle både i forarbejdet til empiriindsamlingen, men også efterfølgende i bearbejdelsen af empirien. Det skyldes specialets overordnede emne; sorg, som vi betragter som et sårbart og personligt emne, der naturligt kalder på etiske overvejelser.
Som tidligere beskrevet, har Anne Maries personlige erfaringer med sorg, idet hun har mistet sin mor tidligere i uddannelsesforløbet. Derfor kan vi ikke undgå at have et specielt tilhørsforhold til emnet, hvilket har en betydning for vores forskningsblik (Brinkmann, s. 586).
Vi har i processen dog oplevet, at forskningsblikket er blevet nuanceret af, at vi ikke alle tre har mistet et nærtstående familiemedlem, og derfor kan se vores empiri med forskellige blikke. Vi oplever, at vores forskellige nuanceringer for specialets emne, har bidraget til reflekterende samtaler og diskussioner, som kun har øget vores saglighed. Fælles for os har været en faglig og empatisk interesse i at undersøge, hvordan sorgramte oplever tilbagevenden til arbejdspladsen, og hvordan deres behov mødes. Vi har tilstræbt en åben og undersøgende tilgang uden at søge en entydig definition eller sandhed om sorg.

5.7.1 Et sårbart emne

Et centralt formål med de individuelle interviews har været at få indblik i informanternes sorgprocesser – både før, under og efter tabet. Gennem disse indsigter skulle vi forholde os til meget personlige fortællinger, og hvordan vi skulle behandle den indsamlede empiri. Vi har bestræbt os på at balancere analytisk behandling og respekt for den personlige karakter af informanternes fortællinger. Det har været væsentligt for os at videreformidle deres oplevelser med integritet og uden at kompromittere deres perspektiver til analysen og til en potentiel efterfølgende udgivelse. Vi har gennem specialeprocessen været interesseret i at lære mere om sorgramte og deres oplevelse af at komme tilbage på arbejdspladsen efter et tab. Derudover har det været vigtigt for os, gennem vores individuelle interviews, at kunne give andre indsigt i, hvad de sorgramte kalder på (Brinkmann, 2020 s. 581).

Vi anerkender, at sorg kan være et sårbart emne, uanset hvornår tabet er sket. Denne forforståelse har informeret vores tilgang til interviewene, især de individuelle. Derfor tilbød vi alle tre informanter at modtage interviewguiden på forhånd for at give informanterne mulighed for at forberede sig følelsesmæssigt på samtalen. Dette er yderligere for at skabe en bevidsthed om, hvordan og hvor meget sorg fylder i samtalen. Dette skulle ligeledes bidrage til at skabe en tryg samtale for informanterne med de bedste betingelser for, at de har haft lyst til at dele ud af deres oplevelsesverden (Brinkmann, 2020, s. 589).

Vi forsøger at værne om vores informanter gennem måden, hvorpå vi bruger deres udtalelser i empirien. Informanterne kommer med deres sandheder, som vi bevarer som værende sandheder. I specialet ønsker vi at nuancere emnet ud fra forskellige vinkler, hvor alt empiri vil blive behandlet som autentiske besvarelser. Med dette mener vi, at vi ikke sætter spørgsmålstegn ved sandheden i empirien (Brinkmann, 2020, s. 593).

5.7.2 Rammerne

En anden overvejelse i forhold til at imødekomme den sårbarhed, der kan opstå i de individuelle interviews, relaterer sig til de fysiske og sociale rammer for selve samtalen. For at fremme en tryg og åben samtale har vi prioriteret, at interviewene foregik på informanternes præmisser (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 41-42). De individuelle informanter fik derfor mulighed for at vælge mellem fysisk fremmøde og online interview, samt selv bestemme lokalitet for et eventuelt fysisk møde. Denne fleksibilitet kunne ikke tilbydes i forbindelse med fokusgruppeinterviewet, hvor det sociale samspil var centralt. Her valgte vi et *neutralt* institutionelt sted til trods for, at det ikke er socialt genkendeligt for nogle af informanterne (Halkier, 2014, s. 36)

Velvidende at tilbyde vores individuelle informanter den frihed til selv at kunne vælge, anerkender vi også, at der kan være ulemper forbundet med online interviews. I det fysiske fravær kan adgangen blive begrænset til nonverbale signaler og dermed stille højere krav til interviewerens opmærksomhed i forhold til at skabe kontakt og forståelse (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 41-42). Vi er bevidste om dette valg, og at den sociale interaktion mellem os som interviewer og vores informanter nedprioriteres. Det er dog stadigvæk et bevidst valg, da vi vægter vores informanters behov højere, i form af at skabe de mest trygge rammer for informanten, som muligt.

5.7.3 Sproget

Sprog har udgjort en tredje væsentlig, etisk overvejelse i forbindelse med specialet. Vi har under hele processen været særligt opmærksomme på ordvalg og formuleringer, både på skrift og i samtalerne med vores informanter. Vi har været meget opmærksomme på, at vi berører et sårbart emne, hvorfor vi har været særligt opmærksomme på vores sprog sammenlignet med tidligere projekter. Vi har i selve udformningen af spørgsmålene og i samtalen med informanterne ville møde informanterne i en empatisk samtale. Det har samtidigt været med forståelse for emnets sårbarhed, hvilket har betydet, at vi afgrænset os til den del af sorg, der omhandler arbejdspladsens håndtering, når man mister et nærtstående familiemedlem (Brinkmann, 2020, s. 596).

For at sikre transparens har vi introduceret informanterne til interviewets formål og tydeliggjort, at interviewguiden ikke udtrykte en skjult dagsorden. Guiden har desuden været fysisk til stede under interviewene, så den var tilgængelig, hvis informanterne ønskede indsigt i den. Desuden har vi givet informanterne mulighed for at trække specifikke udtalelser tilbage eller ændre deres samtykke med hensyn til anonymitet, hvis de ønskede det.

6.0 Analysestrategi

I denne del af specialet redegør vi for vores analytiske tilgang til vores empiri. Vi har delt analysen op i tre delanalyser, hvilket beskrives herunder.

På baggrund af de gennemførte interviews og den efterfølgende transskription og nærlæsning af vores empiriske materiale, har vi identificeret et gennemgående tema; tid. Oplevelser og forståelser af tid fylder i informanternes beskrivelser og vil derfor være et overordnet perspektiv, der præger analysen i sin helhed og struktur. Det er ikke tiden som fænomen, vi undersøger, men de sorgramte informanters oplevelse af, at tiden på arbejdspladsen fortsætter i acceleration, og ikke er langsommelig som den sorg, der gør sig gældende for dem. I fokusgruppeinterviewet kommer tiden til udtryk gennem den tid, der bliver afsat til en sorgproces, på en arbejdsplads, der er præget af acceleration i form af deadlines og fortsatte arbejdsopgaver.

Under det gennemgående tema, tid, har vi endvidere identificeret tre gennemgående tematikker, der er særligt fremtrædende i samtlige interviews. Tematikkerne opstod gennem bearbejdningen af det empiriske materiale og var ikke nødvendigvis udgangspunktet for vores indledende nysgerrighed til specialet, men udviklede sig i takt med vores fortolkning af arbejdet med materialet, og empirien drev os derfor i denne retning.

Dette har ledt os til at strukturere analysen, som nævnt, i tre delanalyser med følgende overskrifter: 'Omsorg', 'ansvar' og 'rammesætning'. Det der fælles gør sig gældende for de tre tematikker er, at vi ser tid som et bærende punkt for, hvordan omsorg, ansvar og rammesætning kommer til udtryk på arbejdspladsen, og hvordan der i empirien er diskrepans mellem prioriteringen af tid indenfor de tre tematikker. De tre tematikker er ikke blot adskilte analytiske temaer, men udgør en bevidst progression fra det nære og relationelle til det mere strukturelle og organisatoriske. Første delanalyse undersøger omsorg med afsæt i de personlige relationer, særligt mellem de sorgramte og ledere. Dernæst bevæger analysen sig over i et bredere relationelt felt, hvor vi undersøger fordelingen og forståelsen af ansvar mellem de forskellige personer på arbejdspladsen i sorgprocessen. Endelig, i tredje delanalyse, fokuseres perspektivet på rammesætningen som et organisatorisk anliggende, hvor hele arbejdspladsen er involveret. Denne opbygning muliggør en gradvis progression, hvor perspektiverne udvikler sig fra at være ud fra det individuelle blik, til perspektivet mellem individer og sidst selve det organisatoriske perspektiv, hvilket skaber en analytisk sammenhæng i specialet.

I arbejdet med temaerne blev det tydeligt, at der i alle tre tematikker eksisterede underliggende paradokser. Det vil sige, at informanterne i deres beskrivelser ofte udtrykker både positive og negative erfaringer inden for samme tema. Omsorg kan således både være til stede og fraværende i samme fortælling. Ansvar kan opleves som støttende, men der kan også være mangel på det. Desuden kan rammesætning både skabe tryghed og begrænsninger. Disse paradokser er centrale for vores analyse, da de tydeliggør beskrivelserne i sorgprocessen på arbejdspladsen.

Endvidere inddeler vi vores delanalyser i underafsnit, som er navngivet efter citater fra vores informanter. Derudover har vi erfaret, at flere citater belyser flere tematikker samtidigt. Det betyder, at enkelte udsagn fra informanterne inddrages i flere delanalyser, hvor de analyseres ud fra forskellige vinkler afhængigt af det tematiske fokus.

Første delanalyse; omsorg vil belyse, hvordan vores sorgramte informanter beskriver, om - og hvordan de føler omsorg på arbejdspladsen i deres sorgproces. Her vil vi belyse, hvordan de i situationer beskriver, at de bliver mødt og støttet på arbejdet, samt hvad det bidrager til i deres sorgproces. Vi vil med afsæt i Hartmut Rosas teori om *resonans* og *fremmedgørelse* (Rosa, 2014, 2021), belyse om de oplever omsorg fra kollegaer og ledere. Samtidig inddrager vi ledernes perspektiver for at analysere, hvordan de beskriver at handle i sorgprocesserne, og hvordan disse handlinger potentielt kan føre til enten resonans eller fremmedgørelse. Ligeledes vil vi belyse, hvordan tid har en betydning for, oplevelsen af, om der er plads og ressourcer til at udvise omsorg. Vi kigger yderligere på den belyste tematik, ud fra allerede eksisterende forskning.

Anden delanalyse; ansvar vil belyse, hvordan informanterne beskriver og oplever at ansvaret for at håndtere sorgprocessen ligger og fordeler sig mellem de sorgramte medarbejdere, kolleger og ledere. Her vil vi ligeledes inddrage Rosas begreber om resonans og fremmedgørelse (Rosa, 2014, 2021). Endvidere vil vi belyse, hvordan ledernes ansvar og rolle er præget af acceleration, og hvilken betydning dette har for de sorgramte, i deres oplevelse af at der bliver taget ansvar for deres sorgproces på arbejdspladsen. Udover Rosa benytter vi også allerede eksisterende forskning, til at nuancere vores fund.

Tredje delanalyse; rammesætning belyses hvilke ledelsesmæssige og relationelle rammer, der ifølge informanterne er, og om der ligeledes er et behov for yderligere rammesætning i form af eksempelvis en sorgguide. I delanalysen anvender vi begreberne resonans og fremmedgørelse (Rosa, 2014, 2021) til at analysere, hvordan de sorgramte beskriver deres oplevelse af rammesætningen,

og hvad det bidrager til i deres sorgproces. Endvidere analyserer vi, hvordan rammesætningen er præget af tid, samt tidens betydning for de sorgramtes beskrivelse af deres tilbagevendelse, og hvordan det har betydning for deres oplevelse af resonans. Vi placerer vores delanalyses fund under allerede eksisterende forskning, med perspektiver til Sløks begreber om om magt og omsorg. For at nuancere forståelsen af, hvordan rammesætningen har betydning for den sorgramte medarbejder på arbejdspladsen, inddrager vi til slut Guldins forskning om sorg.

7.0 Analyse

I den følgende del af specialet, analyserer vi vores kvalitative empiriske materiale, bestående af fire semistrukturerede interviews samt ét fokusgruppeinterview, med afsæt i Hartmut Rosas teori om *acceleration, deceleration, resonans* og *fremmedgørelse*. Analysen har til formål at belyse specialets problemformulering: *Hvilke behov beskriver sorgramte medarbejdere i den langsommelige sorgproces, og hvordan beskriver ledere deres rolle for sorgramte medarbejdere i et accelererende samfund?*

Gennem en tematisk analyse af vores empiriske materiale skaber vi et analytisk blik, der gør det muligt at undersøge og nuancere de behov, informanterne beskriver, og den rolle og de udfordringer lederne står overfor på arbejdspladsen i et accelererende samfund.

7.1 Delanalyse 1: Omsorg

I denne delanalyse af omsorg undersøger vi, hvordan de sorgramte medarbejdere oplever omsorg i form af at blive støttet og mødt på arbejdspladsen i forbindelse med deres sorgproces. Analysen tager udgangspunkt i de personlige relationer, særligt mellem medarbejdere og ledere, og belyser dermed det nære og relationelle af omsorg. Derudover inddrager vi perspektiver på tid: hvordan både sorgramte og ledere oplever, om der er tid til at udvise omsorg. Formålet er at afdække, hvilken plads sorg kan og bør have på arbejdspladsen, samt hvilke forventninger der knytter sig til den omsorg der udvises, både fra de sorgramtes og ledernes perspektiv.

Delanalysen er inddelt i de to følgende underafsnit; *"De veg tilbage for at møde mig"* og *"Man godt have svært ved at gribe personen godt nok"*. De to underafsnit til omsorg vil blive uddybet yderligere ved afsnittenes start.

7.1.1 ”De veg tilbage for at møde mig”

Første underafsnit til omsorgsanalysen tager afsæt i, hvordan de omkringværende om den sorgramte medarbejder agerer såsom kollegaer og ledere. Derudover tager underafsnittet udgangspunkt i hvordan sorgs får plads på arbejdspladsen. Særligt i vores individuelle interviews, var vi interesserede i at høre, hvilke oplevelser de sorgramte havde i forhold til at lade sorg fylde på arbejdspladsen, og hvordan de oplevede at føle sig støttet og mødt i denne proces.

I interviewet med Eva spørger vi derfor ind til hendes oplevelser, og om hun følte, der var plads til hendes sorgproces på arbejdspladsen. Hertil svarede hun: “Jeg følte, at der var plads til det, fordi jeg var i et team, hvor jeg havde det godt og kunne tale med mine kollegaer” (Eva, individuelt interview). Samtidig beskriver Eva, at kollegerne var gode til at spørge ind til, hvordan hun havde det, men at det mere var hende selv, der lagde låg på og ikke havde et behov for at drøfte sin sorg så meget på arbejdspladsen (Eva, individuelt interview). Ud fra citatet, forstår vi det således, at Evas kollegaer har bidraget til, at hun kunne opleve, at der var plads til hendes sorg på arbejdspladsen. Dette viste sig ved, at kollegerne udtrykte interesse og åbenhed, hvilket vidner om, at hendes sorg kunne få plads i fællesskabet.

Ifølge Rosa er resonans ikke en følelse eller emotionel tilstand, men et *relationsmodus*. Han fremhæver, at selv en følelse som sorg, som er en grundlæggende trist følelse, kan føre til en positiv *resonansrelation*, idet sorg kan blive spejlet og anerkendt i relationen til andre. Derfor handler det også om, hvorvidt verden svarer tilbage (Rosa, 2021, s. 196). Ud fra Rosas beskrivelse af resonans, forstår vi det sådan, at Evas sorg over sin fars død i sig selv ikke udgør en resonansrelation, men vi kan alligevel antage, at hendes sorg vækker en resonans gennem mødet med kollegerne, hvor relationerne opleves som *ægte* og *betydningsfulde*. Resonans opstår ikke i kraft af konkrete svar eller løsninger, men gennem åbne, modtagelige og gensidige relationer, hvor kollegerne "taler med deres egen stemme" (Rosa, 2021, s. 203) og engagerer sig i Evas fortælling. Kollegerne behøver ikke selv at have gennemlevet et tab for at kunne resonere med Evas sorg. Det afgørende er evnen til at registrere den andens fortælling, lytte, og gøre sig refleksivt tilgængelig (Rosa, 2021, s. 197), hvilket altså sker, når kollegerne giver plads til Evas sorg og aktivt møder hende i den. Igennem Evas kollegiale relationer kan der argumenteres for, at hun kan mærke verden gennem mødet med sine relationer og omvendt bliver mærket tilbage. Vi forstår altså, at resonans ikke handler om, at Eva skal have et *ekko* eller et svar på sine beskrivelser, men når hun fortæller, hun har det godt og kan snakke med sine kollegaer, vidner det også om, at begge parter i relationen er åbne og modtagelige.

I interviewet med Tina drøfter vi også, hvordan hendes kollegaer reagerede, og om de mødte hende med omsorg, da hun fortalte om sin situation, da hendes mand blev syg:

> "Så jeg sagde bare prøv at høre. I skal vide, at min mand har fået den her diagnose, og det dør man af, og det er helt forfærdeligt, og så tudede jeg en hel masse, og folk krammede og alt det her, og så vidste vi ligesom, hvor jeg var" (Tina, individuelt interview).

Ud fra ovenstående citat kan vi således argumentere for, med afsæt i Rosas teori om resonans, at Tina bliver set og hørt. Tinas følelsesmæssige respons i form af kram, kan betyde, at der resoneres ved at lytte og blive berørt af en situation, som man kan svare tilbage med i form af følelser og handlinger på baggrund af en andens væren (Rosa, 2021, s. 197). Tina forklarer også, hvordan hun og kollegerne er et 'vi', hvilket er en tilkendegivelse af et sammenhold og et fælles ansvar. Hun står derfor ikke alene i sin sorgproces, men er omgivet af omsorg og støtte af kollegerne. Således ser vi, at denne oplevelse, hvor Tina og hendes kollegaer gensidigt berører hinanden, også kan være en måde at transformeres på (Rosa, 2021, s. 203). Dette er ikke ensbetydende med, at kram gør, at Tinas situation bliver løst eller transformeret til noget glædeligt, men at hendes væren i verden, og den måde hun bliver responderet og svaret på, kan føles ægte og betydningsfuldt, og et kram kan derfor siges at være et udtryk for resonans (Rosa, 2021, s. 419). Situationen kan også sættes i perspektiv til Guldins forskning, der omhandler, at sorg ikke kan 'fikses', eller at der skal findes løsninger på sorgprocessen, men at der snarere skal skabes et rum for sorg, så man kan være med tabet i situationen (Guldin, 2019b, s. 108).

Et andet eksempel på, at noget føles omsorgsfuldt, er da Tina beskriver hendes relation til en kollega: "Jeg har en kollega… og hun var der… det er hun sådan set stadigvæk. Altså dem der er der, kan man ligesom sige. 'I dag er det noget lort'. Fordi det er det jo stadigvæk, det er klart" (Tina, individuelt interview). Her beskriver Tina en oplevelse af, at begge parter er tilgængelige og åbne overfor hinanden, ligegyldigt, hvor lang tid der er gået. Ved at Tinas kollega bliver ved med at være der for hende, tilpasser kollegaen sig Tina og vækker derfor hendes *egenfrekvens*. Denne proces ser vi som en *tilpasningsbevægelse*, der er med til at få begge parter ind under samme frekvens (Rosa, 2021, s. 192). Således skabes der et rum, hvor der er plads til resonans, hvor begge parter er gensidigt åbne.

I det at Eva og Tina kan dele deres respektive sorg, og kollegerne rummer, anerkender og udviser omsorg, skaber det et rum, hvor også det smertefulde kan opleves som betydningsfuldt. Dette

medfører også, at de føler sig forbundet og er i en relation til verden på en ikke fremmedgjort måde (Larsen, 2024, s. 36). Tina og Eva oplever altså, at det kan være trygt at være på arbejdet, ud fra kollegaernes måde at værne om dem på, hvilket ligeledes gør det nemmere for dem at vende tilbage til arbejdet efter tabet. Den omsorg som kollegerne er med til at skabe, gør det meningsfuldt for Eva og Tina at komme tilbage på arbejdet efter deres tab. Deres sorg er dog stadig central for dem, hvilket Guldin også påpeger er vigtigt for at genetablere en hverdag efter et tab (Guldin, 2019b, s. 94).

Selvom både Tina og Eva oplever trygge resonansrelationer blandt deres kollegaer, så gør det samme sig ikke gældende i deres relation til deres ledere. Eva uddyber i interviewet, hvordan hun deler sin sorg med sin leder: "Han spurgte mig hver gang vi snakkede sammen, men det var ikke noget, jeg selv sådan bragte op… Jeg kunne mærke, jeg synes, det var lidt mærkeligt, altså der er jo rigtig meget berøringsangst med sådan noget…"(Eva, individuelt interview). Eva oplever altså en berøringsangst omkring det at tale om hendes sorg, til trods for, at hendes leder faktisk åbner op og spørger hende ind til hendes sorg. Med afsæt i Rosas resonansteori, kan vi argumentere for, at Eva ikke føler samme resonans i denne relation, som hun gør med sine kollegaer. Eva oplever altså ikke, at lederen formår at resonere ved at lytte og gøre sig refleksiv tilgængelig i Evas situation (Rosa, 2021, s. 193). Vi antager derfor, at når Eva fortæller om, at "det var lidt mærkeligt", så har hun ikke mod på at 'tale med sin egen stemme' og åbne op for at lade sig blive forstået. Det er altså ikke alene muligt for lederen at skabe resonans, men det kræver at både leder og Eva har deres egen stemme og er åbne og modtagelige.

Til trods for, at Eva ikke oplever resonans hos sin leder, så fortæller Eva alligevel, at hendes leder udfører handlinger, som vi kan argumentere for, er et forsøg på at udvise omsorg og resonere med Eva. Eva beskriver nemlig, at hun fik lov at holde en måned fri fra arbejde, da hendes far fik sin diagnose:

> "Jeg fik bare lov til at dandere den og min chef tog bare nærmest alle mine opgaver eller satte det på hold for mig, så hele december måned (...) der lavede jeg næsten ikke noget på mit arbejde, (...) Det var der ikke nogen, der fik det at vide. Det var bare min nærmeste chef, der ligesom gjorde det. Det var ikke en del af noget sådan… en politik eller… this is how we do... det gjorde han bare." (Eva, individuelt interview).

Vi tolker ovenstående citat, som en måde, hvorpå Evas leder forsøger at udvise omsorg for Eva og hendes situation, ved at give hende fri og fratage hendes arbejdsopgaver for en periode. Evas leder

udviser en forståelse for, at Evas fars sygdom kalder på en deceleration, hvor Eva har behov for at nedsætte tempoet og koncentrere sig om andet end arbejde (Rosa, 2014, s. 43-44). Ved at give Eva fri i en måned, går hendes leder imod det accelererende samfund, hvor tiden kan føles sparsom og forsøger at 'udskyde' tiden herunder arbejdsopgaverne (Rosa, 2014, s. 26). Vi ser det endvidere som værende en måde, hvorpå Evas leder forsøger at skabe resonans mellem ham og Eva ved at skabe en tilpasningsbevægelse (Rosa, 2021, s. 192).

I vores empiri fremtræder flere eksempler, hvor de sorgramte informanter ikke oplever at føle sig mødt og støttet på arbejdspladsen i deres sorgproces. Rosas begreb om fremmedgørelse, kan definere oplevelsen af, at ens omgivelser kan føles *kolde, stive, afvisende* og *ikke-responsive* (Rosa, 2021, s. 215). Tina beskriver, at hun i forbindelse med sit tab af sin mand, har en samtale med sin leder, der giver udtryk for, at Tina godt kan få lov at holde fri fra arbejde, fordi hun altid har været pligtopfyldende. Denne udtalelse fra Tinas leder gør, at Tina føler at der er forskel på folk, hvilket hun ikke bryder sig om: "Det bryder jeg mig ikke om, fordi situationen er så alvorlig (..) altså jeg håber da, at lige meget hvem der mister en ægtefælle på denne arbejdsplads, så er der højt til loftet" (Tina, individuelt interview). Selvom lederen imødekommer Tinas behov, så føler hun sig ikke forbundet, idet lederens udtalelse om, at hun godt må holde fri, fordi hun er pligtopfyldende, skaber en følelse af uretfærdighed. Tina oplever ikke, at sorgprocessen anerkendes på samme måde overfor alle, der måtte være i samme situation som hende. Vi forstår derfor dette som, at verden ikke taler tilbage på en responsiv måde for Tina, men situationen føles fremmedgørende og der dermed skabes en distance. Vi forstår således, at verden omkring Tina er *ligegyldig*, og hun føler sig ikke som en del af *verdenstilpasningen*, som kan siges at mislykkes (Rosa, 2021, s. 215).

Endvidere fortæller Tina, at den fleksibilitet til at holde fri, som hendes leder havde givet udtryk for, forsvandt igen meget hurtigt. Hun fortæller, at hun oplevede, at hendes sorg var glemt på arbejdspladsen efter tre måneder (Tina, individuelt interview), hvilket er en tidshorisont, som lederne i fokusgruppeinterviewet også godt kan genkende:

> "Jeg kan godt genkende, at når der er gået tre måneder, at det kommer ud af syne på en eller anden måde og så bliver det glemt, hvis ikke det bliver… bragt op enten af dem [de sorgramte] eller at man selv husker at spørge ind til det. Det kunne jeg sagtens se som en faldgrube" (Christian, fokusgruppeinterview).

At der er en usynlig tidsramme for, hvornår sorg forsvinder på arbejdspladsen, kan siges at være et udtryk for, at accelerationens prioritering genopstår som hovedfokus, og der ikke længere er fokus på deceleration. Det er ligeledes det Tina kalder på, hvor der er plads til at nedsætte tempoet (Rosa, 2014, s. 43-44). Ved at lade accelerationen overtage, kan det bidrage til, at Tina føler sig fremmedgjort i forhold til sin leder og kollegaer, da hendes følelser og behov bliver responderet med tavshed (Rosa, 2021, s. 215). Ifølge Guldins sorgforskning, oplever den sorgramte ofte at føle større følelsesmæssig balance efter det første år (Guldin, 2019a, s. 25), hvorfor det ligeledes kan føles uforståeligt for Tina, at hendes sorg bliver 'glemt' allerede efter tre måneder.

Imidlertid er dette ikke det eneste eksempel Tina kommer med, hvor vi ser at fremmedgørelse kommer til udtryk. Tina oplever nemlig en forskel mellem sin afdelingsleder og sin øverste leder, i forbindelse med at give udtryk for sine behov, og hvad hun kan overskue på arbejdspladsen: "Hvis jeg havde sagt det samme [til min øverste leder] ville jeg have en anden fornemmelse i kroppen end når jeg går til afdelingslederen" (Tina, individuelt interview). Eksemplet understøtter vores argument for, at der skal ske en gensidig tilpasningsbevægelse for at resonans kan opstå. Dette føler Tina netop ikke med sin øverste leder. Hun fortæller, at hun ville have en anden fornemmelse i kroppen og ikke føle sig ligeså støttet eller forbundet i situationen. Vi ser ligeledes, at relationen Tina har med sin øverste leder er mere en relationsløs relation, hvor Tinas verden føles mindre responsiv, hvilket bliver understøttet af den fornemmelse, som hun får i kroppen efterfølgende (Rosa, 2021, s. 215).

I interviewet med Charlotte viste det sig, at hun både havde gode og dårlige oplevelser i forhold til at blive mødt af sine omgivelser, i forbindelse med tabet af sin søn. Charlotte beskriver, at både kollegaer, ledere og medarbejdere deltog i hendes søns bisættelse, hvilket, vi antager, er en måde, hvorpå de forsøger at udvise medfølelse via deres handlinger og dermed bidrager til resonans (Rosa, 2021, s. 203). Alligevel beskriver Charlotte også, at hun oplevede, at hendes omgivelser forsøgte at undgå hende, da hun vendte tilbage på arbejdspladsen:

> "Jeg oplevede mange, der gjorde alt hvad de kunne, men jeg oplevede også nogle, der gik ind i et andet rum, selvom de ikke skulle have været inde i det rum, hvis de kom ned ad gangen, fordi de veg tilbage for at møde mig, eller blev overrumplet eller tænkte, hvad skal jeg sige, hvad skal jeg gøre?" (Charlotte, individuelt interview).

I dette citat ses det, at selvom mange forsøgte at møde og støtte Charlotte i hendes sorgproces, oplevede hun samtidig, at enkelte medarbejdere undveg kontakten. Vi ser det som, at en sådan

undvigelse kan føre til en oplevelse af betydningsløshed og følelsesmæssig distance for begge parter. Der opstår derfor en fremmedgørelse, idet relationen mellem Charlotte og omgivelserne bliver præget af en *uforbundethed* (Rosa, 2021, s. 215). Vi kan diskutere, om medarbejderne ville have oplevet handlingen som meningsfuld, ved at have mødt Charlotte i hendes situation. Kollegaerne kunne i stedet have skabt en resonansrelation overfor Charlotte frem for at virke *afvisende* og *ikke-responsiv*, hvilket altså bidrager til en fremmedgørelse, set i lyset af Rosas resonansforståelse.

Eksemplerne fra de kollegiale og ledelsesmæssige oplevelser om omsorg understreger også, hvordan resonans ikke blot opstår automatisk, når vi taler sammen eller spørger ind. Resonans blandt to mennesker forudsætter *åbenhed* og *gensidighed*, så man mærker, hvordan verden er i samklang med én og være i forbindelse med den anden og verden (Rosa, 2014, s. 116-117). I forlængelse heraf ser vi det således, at jo bedre vilkår der er for at skabe resonans, desto mere trygt bliver det også for den sorgramte at kunne vende tilbage til normaliteten i at gå på arbejde. Dette har også perspektiver til accelerationen, som Rosa (2014) beskriver det , da den sorgramte medarbejder hurtigere vender tilbage til arbejdsmarkedet, og dermed kan fortsætte opgaverne, hvis vedkommende oplever sig støttet og mødt af omgivelserne og bidrager med en resonansrelation.

7.1.2 ”Man godt have svært ved at gribe personen godt nok”

Andet underafsnit til omsorgsanalysen tager udgangspunkt i paradokset om, hvor meget man som leder skal være der for den sorgramte. I denne omsorgs-analysedel er det også udfordringen, om hvor meget tid man skal afsætte til sorgprocessen som leder, og hvad der er muligt indenfor den givne tidsramme som arbejdspladsen muliggør, for stadig at kunne følge med accelerationen.

I empirien fra vores fokusgruppeinterview ser vi, hvilket perspektiv lederne har, når det kommer til, hvordan de oplever at kunne støtte og vise omsorg for deres medarbejdere, der er i en sorgproces eller i andre *eksistentielle dramaer.* I et citat fra Silke fortæller hun om, hvilke overvejelser hun gjorde sig som leder, når hun havde sårbare samtaler med medarbejdere:

> “Det er virkelig vigtigt at frigive tid til og håndtere de her ting… Det må være forfærdeligt at sidde og skulle snakke om noget sårbart, med en leder som sådan ikke har tiden… Det har jeg i hvert fald bare selv tænkt, da jeg var leder, sådan nogle små ting med at lukke computeren ned, lægge telefonen væk…vise jeg er tilgængelig” (Silke, fokusgruppeinterview).

Her beskriver Silke, hvordan hun prøver at sætte sig ind i, hvordan det mon må være at få en respons fra en leder, der egentlig ikke har tid. Hun reflekterer selv over, at det er vigtigt at sætte tid og nærvær af til sådan en samtale. Silke kommer også med eksempler på, hvordan dette nærvær kan komme til udtryk ved at fortælle om, hvordan hun som leder har gjort sig tilgængelig overfor sine medarbejdere. Vi forstår det som, at Silke, netop som leder, tænker over, hvordan hun responderer på andres måde at være på og ved at lytte og gøre sig refleksiv tilgængelig i medarbejdernes fortælling for at kunne resonere. Med afsæt i Rosas teori, kan vi således argumentere for, at på trods af, at medarbejderen er i en trist situation, kan medarbejderen opleve en positiv resonansrelation ved at blive mødt i sin sorg. Dette kan være med til at medarbejderen vil føle sig tryg og støttet i situationen og ikke fremmedgjort over for verden. Udover, at Silke beskriver, hvordan det er vigtigt at gøre sig tilgængelig, siger det også noget om, at hun godt ved, at tiden kan være knap, og det netop er vigtigt at frigive tiden til det, som leder. Rosa beskriver, at vi er blevet mere fremmedgjorte over for vores egne handlinger, og dette skyldes blandt andet *konkurrencens*- og *accelerationens logik*. Dette gør, at vi relaterer mindre til hinanden, og vi har mindre tid til rigtigt at lytte, være nærværende og give tid og høre på en længere udredning af de personlige problemer. Rosa beskriver også, at vi her bliver fremmedgjorte overfor os selv samtidig med andre (Rosa, 2014, s. 110). Her ser vi et paradoks mellem tid og resonans. Silke vil gerne være der for medarbejderen, sætte tid af og udvise nærvær og omsorg, men føler samtidig ikke, at hun som leder har tiden til det. Således kan intentionen om at lytte og være der for sin sorgramte medarbejder være god, men hvis den sorgramte medarbejder alligevel ikke føler sig mødt, hvad er den knappe tid så værd?

Anne Dorte, som har manges års ledererfaring, fortæller om, hvilke tanker og overvejelser hun har, når det kommer til samtaler med medarbejdere, der er i en sorgproces:

> "Altså i andre situationer hvor jeg tager svære samtaler med medarbejdere, så får de på et eller andet tidspunkt en ende, men nogle af de her samtaler, de kunne godt blive ved og blive ved og blive ved… De har ikke nødvendigvis en eller anden progression fordi sådan er sorgbearbejdning… Du vender tilbage til noget der er svært og det har du måske brug for at vende tilbage til 20.000 gange. Jeg tror bare at jeg som leder ikke nødvendigvis har tiden til altid at være den der skal høre på det 20.000 gange. Det ville jeg have som veninde, eller familie, men som leder kan det nogle gange være lidt svært, ikke? At skulle høre på det samme. Mange gange i træk. Så det tror jeg, jeg ville have

svært ved at kunne… man kan godt have svært ved at gribe personen godt nok, ikke?" (Anne Dorte, fokusgruppeinterview).

I citatet fortæller Anne Dorte, at der ikke er nogen progression i de samtaler, og at den sorgramte har haft brug for at vende tilbage til de svære følelser 20.000 gange. Anne Dorte beskriver, at hun som leder ikke har tid til det. Vi forstår dette som, at hun ikke føler, at hun kan være nærværende og lyttende, og dermed gribe personen godt nok, hvilket hun også selv stiller spørgsmålstegn ved. Vi ser dette som et udtryk for acceleration af livets tempo, da tiden er sparsom og man skal nå det dobbelte på den halve tid (Rosa, 2014, 26-28). Som sorgramt kan man netop have brug for at gøre op med det accelererede samfund, og i stedet decelerere tiden, hvilket kan komme til syne ved at have brug for at tale om de samme ting 20.000 gange (Rosa, 2014, s. 43-44). Ved at Anne Dorte ikke har tiden til at tage sig af de mange samtaler med den sorgramte medarbejder, kan dette resultere i, at Anne Dorte bliver mere fremmedgjort overfor sine medarbejdere og omvendt. Dermed vil medarbejderen have mindre sandsynlighed for at opleve resonans. I citatet er Anne Dorte godt klar over, at der ikke er nogen umiddelbar progression i en sorgproces, og at forløbet kommer til at tage lang tid. Hvis der skal ske en resonansudveksling forudsætter det, ifølge Rosa, at begge subjekter har sin egen stemme og er *åbne* og *modtagelige* og gensidigt berører hinanden. Heri vil der samtidig ske en transformation af hinanden (Rosa, 2021, s. 203). Set i dette lys argumenterer vi for, at idet Anne Dorte beskriver samtalernes manglende udvikling, kan disse heller ikke opleves transformerende hos nogle af partnerne. Hun fortæller, at det som leder er svært at blive ved med at lytte, men der kan sættes spørgsmålstegn ved om denne transformation eller såkaldte progression netop ville opstå, hvis Anne Dorte oplevede resonans i samtalerne, og de to parter gensidigt mærker virkningen af resonans (Rosa, 2021, s. 198).

Derudover peger Guldins forskning også på, at det kræver gentagende italesættelser af følelserne, hvilket kan føles som om, at den sorgramte gentager sig selv, men at denne proces netop er afgørende for forløbet (Guldin, 2019a, s. 65-66). Dette bidrager med argumentet for, at det er vigtigt, at Anne Dorte, som leder, gentagne gange lytter på de sorgramtes fortællinger. Dette taler Sløks forskning om magt og omsorg ligeledes ind i, da man som leder har valget om at bruge magten til at vise omsorg for sine medarbejdere i *eksistentielle dramaer*, som sorg er et eksempel på. Det er i håndteringen af *eksistentielle dramaer*, at man som leder definerer relationen til sine medarbejdere, hvor håndteringen vil have betydning for det efterfølgende forhold (Sløk, 2019, s. 86). Måden hvorpå Anne Dorte håndterer sine sorgramte medarbejdere, har derfor stor betydning for deres efterfølgende

professionelle afsæt. Ifølge Sløks forskning om ledere kan vi se det således, at Anne Dorte er ansat for arbejdspladsens skyld, ikke for medarbejderne, men Anne Dortes valg om håndtering får betydning for arbejdspladsens produktivitet. I lyset af Sløk pointe ser vi det således, at hvis man som leder afsætter tid til den sorgramte og følger op på vedkommende, skaber det bedre betingelser for den sorgramte, hvilket i sidste ende også afspejles i arbejdspladsens fremgang (Sløk, 2019, s. 86).

7.1.3 Delkonklusion af omsorg

Denne delanalyse har belyst, hvordan sorgramte medarbejdere oplever omsorg på arbejdspladsen i deres sorgproces, samt hvordan ledernes rolle er til at udvise denne omsorg. Vi kan konkludere, at vores analyse ud fra empirien viser, at oplevelsen af omsorg i høj grad afhænger af de relationer som de sorgramte indgår i, herunder både med ledere og kollegaer. Med afsæt i Rosas teori belyses det, hvordan at resonans er et vilkår for, at sorg kan få sin plads og få lov til at fylde for den sorgramte på arbejdspladsen. Vi ser, at det især er i de kollegiale relationer, at de sorgramte har oplevet nærvær og omsorg, hvilket skaber mulighed for en oplevelse af resonans.

I modsætning hertil belyser denne del af analysen, at relationerne med ledelsen ofte er præget af fremmedgørelse. På trods af at der er gode intentioner om at udvise omsorg og opmærksomhed fra ledernes side, peger flere citater fra de sorgramte og lederne på, at tidspres kan være en hæmsko i forhold til lederens evne til at bidrage med kontinuerligt omsorg i relationerne. Beskrivelser om berøringsangst, forskelsbehandling og utilstrækkelig omsorg viser, hvordan relationen mellem leder og sorgramt kan opleves som uforbundet og dermed føre til en oplevelse af fremmedgørelse. Dette ser vi ville kunne være imødekommet gennem etablering af en potentielt sorgguide.

Samtidig peger analysedelen på, at tid har en stor betydning for, hvordan de sorgramte og lederne oplever muligheden for at udvise omsorg i sorgprocessen. Det kommer særligt til syne i denne analysedel, at lederne kan møde et paradoks mellem at ønske at udvise omsorg og frigive tid til den sorgramte, men at det kan være svært på en arbejdsplads præget af acceleration. Alligevel kan vi se, at lederne til trods for mangel på tid, ofte formår at prioritere at afsætte tid til at give de sorgramte den plads, de har behov for i deres sorgproces, og samtidig afsætte tid til at udvise omsorg og være tilgængelige, hvilket kan skabe gode betingelser for resonans på arbejdspladsen.

7.2 Delanalyse 2: Ansvar

Ovenstående delanalyse viser, at den sorgramte har behov for en oplevelse af omsorg i forbindelse med at vende tilbage på arbejdspladsen efter sit tab. Derfor finder vi det i det følgende interessant at undersøge, hvem der har ansvaret for at udvise denne omsorg, og hvordan dette ansvar forstås fra vores sorgramte informanters perspektiv samt ledernes.

Analysen bevæger sig dermed fra det nære, individuelle perspektiv mod et bredere relationelt niveau, hvor vi ser nærmere på, hvordan ansvar for sorgprocessen håndteres mellem forskellige aktører på arbejdspladsen. Formålet er at belyse, hvordan ansvar beskrives på arbejdspladsen under en sorgproces, og hvilke implikationer og forventninger ved ansvaret, der kan forekomme for de forskellige parter. Denne delanalyse er inddelt i tre afsnit, med følgende underafsnit: *"Nu er der nogen der kommer til at skulle løbe stærkt", "Kollegerne kan jo noget andet end man kan som leder"* og *"Der er noget at holde fast i".* De tre underafsnits relevans vil blive uddybet ved underafsnittenes begyndelse.

7.2.1 "Nu er der nogen, der kommer til at skulle løbe stærkt"

Første underafsnit til ansvarsanalysen tager udgangspunkt i, hvilke forventninger de sorgramte informanter beskriver, de har til ansvaret for deres sorgproces på arbejdspladsen. Dertil ønsker vi ligeledes også at inddrage lederne fra fokusgruppeinterviewets beskrivelser af, hvilket ansvar de oplever at have for en medarbejders sorgproces.

I forbindelse med indsamlingen af vores empiri, var vi interesserede i at finde ud af, hvilke forventninger de sorgramte havde til deres arbejdsplads, og hvem de mener er ansvarlige for at hjælpe dem, når de vender tilbage på arbejdspladsen. Samtidig ønskede vi også at få et indblik i, hvilken rolle lederne i vores fokusgruppeinterview beskriver, at de havde overfor deres sorgramte medarbejdere, samt hvor de mente, at ansvaret for den gode tilbagevendelse på arbejdspladsen lå.

Et eksempel på, hvilke forventninger man som sorgramt kan have til arbejdspladsen og hvor ansvaret, for at ens behov bliver imødekommet, ses i interviewet med Tina:

> "Fordi jeg forventer, at jeg er ansat et sted, hvor medmenneskelighed er i højsædet (...) Jeg ønsker, at når man kommer i en så livsomvæltende situation, som det er at miste en, man er meget, meget tæt på (...) at man har så meget frihed, at man kan føle sig tryg i at gå ind og forklare, hvordan… hvad man har behov for " (Tina, individuelt interview).

Tina beskriver i citatet, at det er vigtigt, at hendes arbejdsplads sætter sig ind i den sorg, hun gennemgår, og at der er fokus på, at der bliver lyttet til hendes behov. Vi fortolker Tinas udsagn som udtryk for resonans, hvilket vi ser som vigtigt at opleve på sin arbejdsplads i en sorgproces (Rosa, 2021, s. 193). Vi ser resonans opstå idet, at Tina nævner vigtigheden af "medmenneskelighed", og at man skal føle sig tryg ved at forklare om sin situation. Således udtrykker hun også et behov for, at de omgivelser, hun befinder sig i, responderer tilbage, og der kan opstå en resonansrelation (Rosa, 2021, s. 196). Samtidig beskriver Tina i citatet, at hun selv oplever at have et ansvar for at fortælle, hvordan hun har det, og hvilke behov hun har for at kunne være på arbejdspladsen. Det vil sige, at når Tina selv italesætter sine behov i sin sorg, forebygger hun en mulig oplevelse af fremmedgørelse i tilfælde af, at andres italesættelse af hendes sorg ikke er overensstemmende med det, hun selv oplever. Gennem Tinas ansvarstagning for sin sorgproces, sikrer hun, at det bliver den rigtige og meningsskabende fortælling for hende, som bliver fortalt i det rette tempo. Vi ser dette som en mulighed for at opleve resonans, da Tinas behov kan spejles i modtageren ved at give forståelse for disse behov og dertilhørende tid og rum (Rosa, 2021, s. 203).

Det skaber altså resonans for Tina selv at tage ansvar for at fortælle om hendes behov og med forventningen om, at der vil blive lyttet til dette. I samme kontekst læser vi også, at Tina løbende gennem hendes arbejdsliv vil orientere om sine behov, hvor der ligeledes implicit ligger en forventning om, at disse samtaler og dertilhørende behov, som Tinas leder, vil give plads til. Dette vil have stor betydning for, hvordan og hvor hurtigt Tina vender tilbage til arbejdet, da det vigtigste for hende er, at hun føler sig grebet i sin sorgproces, og der gives plads til, at hun tager ansvar for rammesætningen af hendes behov løbende. På denne måde kan Tina genoptage sit arbejde og deltage i sine normale arbejdsopgaver, da hun ved, at der er plads til, at disse kan justeres løbende.

Ovenstående kan også afspejle og placeres i Sløks forskning om, at vi i dag har en forventning om at blive mødt som hele mennesker på arbejdspladsen, også når livet rammer os hårdt. I citatet kan vi argumentere for at Tina bruger *inderliggørelse,* da det er gennem hende som privatperson, at hendes sorg er opstået, hvilket er med til at vise hendes sande jeg på arbejdspladsen (Sløk, 2020, s. 53). Det er ikke muligt for Tina at fralægge sin privatperson på arbejdspladsen, så i stedet benytter Tina sin situation til at kunne rammesætte, hvilke forventninger hun har til, hvordan arbejdspladsen skal imødekomme hendes sorgproces. Ovenstående taler ligeledes ind i Sløks forskning, om forventningerne til at blive rummet som privatperson på arbejdspladsen, der kun opstår, hvis

arbejdspladsen tager ansvar og hjælper. Dette bliver især vigtigt, når vi oplever *eksistentielle dramaer* i vores liv, som sorg er (Sløk, 2020, s. 135).

Der bliver, ifølge Sløks forskning, lagt op til, at arbejdspladsen har et ansvar for at skabe nogle rammer, hvor der er 'frihed' nok til at kunne give udtryk for sine behov, og at disse behov ligeledes bliver imødekommet. Dette omdrejningspunkt fyldte også i fokusgruppeinterviewet med lederne, dog ud fra et ledelsesperspektiv.

I fokusgruppeinterviewet med lederne, bliver det anerkendt, at det er vigtigt at være opmærksom på den sorgramtes behov, da det ellers kan have konsekvenser for samarbejdet mellem den sorgramte og arbejdspladsen: "Hvis man ikke… Ligesom formår at balancere medarbejderens behov, så ender det nok med, at de ikke er her" (Silke, fokusgruppeinterview).

I citatet fortæller Silke om den bevidsthed, man har som leder om, at hvis ikke man formår at imødekomme medarbejderens behov, så er konsekvensen, at medarbejderen ikke længere er en del af arbejdspladsen. Denne konsekvens kan både være, at medarbejderen sygemelder sig over lang tid, som i sidste ende ender ud i en opsigelse, eller at medarbejderen opsiger stillingen for at finde et andet arbejde, der er mere meningsskabende. Begge konsekvenser ser vi, kan være medvirkende til at arbejdspladsens opgaver bliver komprimerede, da der er færre medarbejdere til at nå de samme arbejdsopgaver, hvilket skaber et pres. Dette vil særligt ramme ledelsen, da de står til ansvar for dét medarbejdergruppen præsterer og bliver underlagt endnu en arbejdsopgave, der omhandler at ansætte en ny og sætte denne nyansatte ind i arbejdsopgaverne. Den enkelte medarbejder med erfaring og kendskab til arbejdspladsen og dennes opgaver, skaber altså stor værdi, da denne medarbejder er medvirkende til at kunne opretholde den fortsatte acceleration på arbejdspladsen. Derfor kan der fra ledelsen side være et ønske om at bibeholde den erfarne medarbejder, selvom en sorgproces kan kalde på fravær fra arbejdspladsen i sorgprocessen.

Selvom det bliver anerkendt, at der skal være plads til at den sorgramte medarbejder kan udtrykke sine behov, bliver lederne samtidig udfordret på deres ansvar for resten af medarbejdergruppen, og de arbejdsopgaver der skal udføres. I forbindelse med dette tilføjer Silke netop følgende citat:

> "… jeg kan godt genkalde mig og sidde netop et sted med rigtig meget arbejde, meget få ressourcer og være sådan, det er ikke noget jeg har sagt til medarbejderne, men været

> sådan… pis… altså nu er der nogen der kommer til at skulle løbe stærkt" (Silke, fokusgruppeinterview).

I citatet fremgår det, at det som leder kan være svært at træffe den rigtige beslutning, når man både skal tilgodese den sorgramtes behov, samt de resterende medarbejdere. Alligevel siger citatet også noget om, at Silke er opmærksom på, at det er hendes ansvar som leder at balancere behovene, og at det ikke er noget, som hun vil belemre medarbejderen med. Silkes udtalelse tydeliggør for os, hvilken tid det er, vi lever i, og hvilke forventninger der også er til lederen fra et samfundsperspektiv. Vi ser, hvordan Silke i ovenstående situation skal kunne balancere samfundets *tidshunger*, hvor der i forvejen kan opstå en følelse af at mangle tid (Rosa, 2014, s. 26). Samtidig med at den sorgramtes behov for at bevæge sig frem i et roligt tempo ligeledes skal balanceres. Hvilket også kan sættes i sammenhæng med Guldins forskning, der peger på, at der skal være plads, til at den sorgramte kan være med sit tab og sin sorg (Guldin, 2019a, s. 65-66). I vores samtaler med både de sorgramte og med lederne bliver paradokset italesat flere gange, og det er tydeligt, at det kan være svært at tilgodese alle. Fordi, hvordan sikrer man sig som leder, at der er plads til den sorgramtes behov, samtidig med, at man tilgodeser de resterende medarbejdere? Og hvad kan det have af betydning for arbejdspladsen, at en kollega bliver sorgramt?

Anette fortæller ligeledes om en situation på arbejdspladsen, hvor en medarbejder blev ramt af sorg og havde behov for at dele situationen med sine kollegaer. Kollegerne oplevede, at hendes sorgproces endte med at fylde for meget på arbejdspladsen og ødelagde gruppedynamikken. I denne situation var der behov for, at lederen blandede sig og havde hjulpet, men det var svært for lederen at sige til den sorgramte medarbejder, at vedkommendes sorgproces fyldte for meget på arbejdspladsen.

> "Det faktisk blev sådan, at vi holdt os væk fra lærerværelset for at undgå at høre, om den her sorg her. Hele tiden. (...) Der kunne man virkelig mærke, at det ødelagde sådan den der gruppedynamik (...) Der ville jeg ønske, at lederen havde været inde over og hjælpe på en eller anden måde, fordi det var mega synd for den her kollega, der rigtig gerne vil dele sin sorg, men det kan også fylde for meget. Og at der slet ikke er plads til andre snakke i rummet " (Anette, fokusgruppeinterview).

Christian spørger ind til, hvordan Anette mener, at lederen i den situation skulle have håndteret det og tilføjer: "At sige til nogle, at de ikke må tage deres sorg med på arbejde. Jeg er ikke uenig i det du siger, mest bare, at det er svært at håndtere i praksis" (Christian, fokusgruppeinterview). Vi læser

udtalelserne som et udtryk for, at vi er blevet mere vante til at tage det personlige, som sorgprocessen kan være, med på arbejdspladsen, men det viser også, at sorgramtes sorgproces kan have en konsekvens for resten af arbejdspladsen. Hvis en sorgramt får at vide, at deres sorgproces fylder for meget på arbejdspladsen, for de andre medarbejdere, ser vi det således, at det kan betyde, at den sorgramte føler sig fremmedgjort, da der pludselig ikke er plads til egne følelser. Med afsæt i Rosas teori, kan vi argumentere for, at følelsen af at være fremmedgjort kan have betydning for den sorgramtes lyst og overskud til at vende tilbage på arbejdspladsen (Rosa, 2021, s. 208). Nærvær og interaktioner med andre mennesker kan netop virke støttende, og dette kan bidrage til en genetablering af en hverdag på arbejdspladsen, hvilket også er Guldins pointe i hendes sorgforskning (Guldin, 2019b, s.94). Omvendt kan en sorgproces fylde så meget på arbejdspladsen, at det påvirker de omkringværende kollegaer og deres daglige trivsel på arbejdspladsen.

Den sorgramtes indflydelse på omkringværende kollegaer bliver ligeledes tydelig i citatet, da de udtrykker, at der ikke længere er plads til dem og de samtaler, de ønsker i rummet, hvilket ender ud i en flugt. Både den fysiske og psykiske flugt, kollegerne tager, skaber fremmedgørelse for alle parter. Fremmedgørelsen opstår i, at kollegerne ikke længere afsætter tid til at skabe resonans ved at være åbne og lyttende, men i stedet afviser den sorgramte gennem flugt. Der opstår en *relationsløs relation* mellem den sorgramte og kollegerne i pauserne(Rosa, 2021, s. 215), som endvidere kan vække en social deceleration hos den sorgramte. Dette ser vi opstå, da den sorgramte har svært ved at genindtræde i den sociale rytme blandt kollegerne, hvis verden har fortsat i samme tempo, modsat den sorgramte, der udover at skulle vende tilbage til arbejdsopgaverne ligeledes også skal vende tilbage til det sociale fællesskab med kollegerne på ny (Rosa, 2014, s. 70-73).

Lige såvel som der opstår fremmedgørelse hos den sorgramte, oplever kollegaerne også fremmedgørelse, da der kun er plads til den sorgramtes *egensvingning*, hvortil de ikke længere kan resonere gennem lytning eller være tilgængelige i samtalen. Kollegerne efterspørger altså et pauserum, hvor der også er plads til mere end kun den sorgramtes fortælling og et rum, hvor resonans kan opleves (Rosa, 2021, s. 193).

I citatet efterspørger Anette, at hun ville have ønsket, at deres leder havde taget mere ansvar for i første omgang at imødekomme den sorgramte, men i lige så høj grad kollegerne om den sorgramte. Vi kan derfor argumentere for, at der kan opstå et paradoks mellem lederens ansvar for den sorgramte og virksomhedens behov, herunder også kollegernes behov. Dette kan ligeledes afspejles i

spændingsfeltet mellem resonans og acceleration. Vi forstår, med udgangspunkt i Rosas teori, altså at resonans opleves, når lederen gennem ansvar tilgodeser den sorgramtes situation og spejler sig i den sorgramte, så vedkommende føler sig set og mødt. Dog har lederen også et ansvar for, at arbejdet i den gængse afdelingen fungerer, så virksomheden, når sine mål og kan præstere i accelerationssamfundet. Christian understreger netop dette paradoks ud fra følgende:

> ”Vi skal også have et team der performer (…) jeg tænker også, at der er forskel på om man sidder i en lille NGO, hvor ressourcerne og fundingen er knap, kontra at sidde i Danske Bank, der laver 10 mia. på bunden hver år” (Christian, fokusgruppeinterview).

På baggrund heraf viser citatet, at det kan være en nødvendighed at tænke mere på virksomhedens behov end på den enkelte medarbejders behov. Dermed kan vi argumentere for, at ud fra Christians udtalelse har effektiviseringen og accelerationen vundet over medarbejderens oplevelse af resonans. Dette kan ligeledes perspektiveres til det som Sløk beskriver som værende spændingsfeltet mellem magt og omsorg, da man som leder står i dilemmaet om at skulle håndtere medarbejderens og sin egen menneskelighed samtidigt med, at organisationens opgaver skal passes (Sløk, 2020, s. 24-25).

7.2.2 “Kollegerne kan jo noget andet end man kan som leder”

Andet underafsnit til ansvarsanalysen tager udgangspunkt i, hvordan lederne griber efter hjælp til håndteringen af det ansvar, de står med for en sorgramt medarbejder. Det er blandt andet sundhedsforsikringer og kollegaer, som lederne beskriver som værende en bedre hjælp for de sorgramte. Vi ser også i denne del på, hvordan de sorgramte informanter beskriver, hvad kollegaerne kan bidrage med, og hvordan de ser ansvaret for deres sorgproces placeret.

Rosa definerer accelerationssamfundet ved at opsætte det som en formel, hvor accelerationssamfundet er lig med ønsket om at tidsoptimere og nå flere ting per tidsenhed (Rosa, 2014, s. 26). Dette forstår vi endvidere som, at det kan være nødvendigt at uddelegere opgaver for at kunne nå flere ting per tidsenhed. I fokusgruppeinterviewet med lederne er der ligeledes enighed om, at denne teori er noget lederne arbejder ud fra. Når vi i samtalen taler om ansvar, nævner flere af lederne, at deres erfaringer med håndtering af sorgramte er begrænset. Endvidere er måden de vil håndtere det på, at uddelegere noget af opgaven, som det kan være at håndtere en sorgramt medarbejder. Fælles for tre af lederne er, at måden de uddelegerer opgaven på, er gennem henvisning til arbejdspladsens sundhedsforsikringer, som de benytter som værktøj, hvis en medarbejder har brug

for nogen at tale med. Her henvises der til, at den sorgramte kan have behov for at tale med professionelle:

> ”Jeg tror den største sådan, problematik, vi har haft, det i virkeligheden sådan er rammesætningen omkring, hvad er det professionelle ansvar, og hvornår går man for meget ind som leder og prøver i virkeligheden at blive sådan psykolog for den person, når det i virkeligheden burde være professionelle” (Christian, fokusgruppeinterview).

Silke fortsætter:

> “Meget enig i forhold til de der sundhedsforsikringer. (...) Det var i hvert fald nok ikke den, der stod og skulle bruge dem i situationen, der lige tænkte over, at den fandtes. Så skulle der være en anden, der sagde, har du egentlig tænkt over, at du kan bruge den her sundhedsforsikring. Så det krævede i hvert fald, at der var en anden, der ligesom hjalp” (Silke, fokusgruppeinterview).

I samtalen er der en fælles usikkerhed omkring, hvilket professionelt ansvar, man har som leder, når en medarbejder er i sorgproces. Der er enighed om, at der skal gøres noget, men hvordan og hvor meget er uklart. Vi ser, at der i forvirringen af placeringen af ansvaret i lige så høj grad ligger en usikkerhed i, hvordan man bedst muligt kan hjælpe en sorgramt medarbejder. Denne usikkerhed tager afsæt i, at sorg er et sårbart emne, hvilket betyder en sårbar medarbejder. Det kan altså skabe en frygt hos lederen for at gå ind i samtalen og ikke kunne være behjælpelig med det, som den sorgramte medarbejder har behov for. Endvidere kan usikkerheden også være et udtryk for frygten for, at den sorgramte medarbejder ikke oplever resonans i samtalen med dem som ledere, der i værste fald vil være ensbetydende med en medarbejder mindre (Rosa, 2021, s. 203).

Frygten for at handle forkert i samtalen med den sorgramte medarbejder kan derfor lede til den enighed, der er mellem Christian og Silke om, at sundhedsforsikringerne er mere behjælpelige. Dette gør sig dog kun gældende, hvis den sorgramte bliver gjort bevidst om, at de findes. Ansvaret for lederne er at føre de sorgramte medarbejdere i den rigtige retning til at kunne blive taget hånd om professionelt. Ved at tage ansvaret for, at den sorgramte medarbejder får den bedste og mest professionelle hjælp gennem sundhedsforsikringerne, sørger lederne ligeledes for, at de kan prioritere deres tid på andre vigtige ting, som de er klædt bedre på til. Vi antager derfor, at lederne har fokus på

effektivisering af deres arbejdstid og opgaver og vil lade professionelle tage sig af dét, som Christian italesætter som "at blive sådan psykolog for den person".

Ligeledes kan dette understøttes af eksisterende forskning, der findes om *den professionaliserede sorg*, hvor sorg er noget, der skal behandles af professionelle (Jacobsen & Petersen, 2020, s. 17-18). Vi kan derfor diskutere, hvorvidt tilgangen med at henvise til professionelle at tale med, får den sorgramte medarbejder til at føle sig mødt i sin sorg og sine behov, da det kan opfattes som, at deres sorg skal behandles. Når ledernes eneste beskrevne værktøj er at 'sende medarbejderen videre', er det svært for den sorgramte at opleve resonans mellem sig selv og lederen. I stedet ser vi det som, at det at blive sendt videre i systemet, kan medvirke til en følelse af fremmedgørelse, hvor man føler sig afvist af ens leder, med udgangspunkt i Rosas teori (2021, s. 215).

I interviewet med Eva spørger vi i samtalen om sorgpolitikker ind til, hvordan de skulle tage sig ud, hvis hun skulle have indflydelse på sådanne. Her nævner Eva selv sundhedsforsikringer som en del af den pakke, der skulle være i en sorgpolitik.

> "Det altså er en fast del af ens 1-1 eller whatever med sin chef (...) Chefen lige rør omkring det, hvordan står det til her? Og… Psykologhjælp. Altså mulighed for at få noget hjælp og terapi og noget til at komme igennem det. Betalt af den sundhedsforsikring, man har. At det er en del af den aftale, man laver med hvem end det forsikringsselskab, man laver aftaler med. Om det er privat eller i staten, ikke?" (Eva, individuelt interview).

Eva taler således muligheden for at få hjælp af professionelle op gennem sundhedsforsikring, men hun tydeliggør samtidig, at det er lederens ansvar at facilitere og henvise til den hjælp, man kan få den vej igennem.

Vi forstår det således, at Eva bakker op om en professionaliseret tilgang, men understreger stadig, at lederen fortsat har et ansvar, og at man som leder ikke 'bare' kan sende den sorgramte medarbejder videre. Lederen skal stadig spørge ind og være en aktiv del af den sorgramtes sorgproces, selvom lederen ikke er den ansvarlige for at få den sorgramte "til at komme igennem det".

Selvom de fleste af lederne i fokusgruppeinterviewet vil gøre brug af sundhedsforsikringerne, så er de også opmærksomme på, at de har et ansvar for at tale med de sorgramte medarbejdere og give

plads og tid til, at deres sorgproces må fylde. Lederne har altså gode intentioner om, at de gerne vil være der for den sorgramte medarbejder, så medarbejderen får mulighed for at opleve at blive mødt og lyttet til i sin situation (Rosa, 2021, s. 193).

Med gode intentioner ser vi dog endnu et paradoks, som Anne Dorte her beskriver:

> ”Der er nogle gange, hvor jeg er sådan ja ja, så skal jeg interessere mig for det, men det skal jeg (…) Så skal man jo på en eller anden måde prøve at kunne rumme det og have tid til det, selvom man måske ikke selv ville have reageret på den samme måde (…) Jeg kan jo ikke sige, at deres følelser ikke er fuldstændig lige så legitime” (Anne Dorte, fokusgruppeinterview).

Det er tydeligt i samtalen med lederne, at tiden eller den manglende tid påvirker deres gode intentioner. De står fortsat i paradokset mellem at ville afsætte tid til de sorgramte, men samtidigt at skulle få afdelingen til fortsat at køre med en medarbejder mindre. Silke italesætter yderligere: ”Vi havde simpelthen ikke tid til at støtte den medarbejder, der har brug for det. Hvilket jo er enormt ærgerligt” (Silke, fokusgruppeinterview). Christian bakker ligeledes op om denne oplevelse af mangel på tid:

> ”Statistikker viser jo også, at ledere er dem, der arbejder flest timer i forvejen, ikke? Jeg har mange gode intentioner, men jeg kunne godt putte mig selv i den kasse der hedder, jeg ville gerne kunne mere inde for de sager, men skal også… altså ja, få enderne til at mødes” (Christian, fokusgruppeinterview).

I citaterne er Silke og Christian pressede over, hvordan de skal prioritere deres arbejdstid, når de har en medarbejder i en sorgproces. De har intentionen om at være dér og støtte den sorgramte medarbejder, men er stadig fanget af det accelerationsprægede samfund, de arbejder under. Det kan derfor være svært at skulle vælge, hvor ansvaret skal placeres; for den enkelte medarbejder eller for arbejdspladsens hele.

Rosa beskriver, hvordan vi ofte oplever, at vi er i tidsnød og underlagt et stort tidspres (Rosa, 2014, s. 27). Hvilket ovenstående citater, med afsæt i Rosas teori om accelerationen af livets tempo, kan ses ud fra. Der kan argumenteres for, om Christian og Silke anvender oplevelsen af tidspres som en begrundelse for ikke at kunne imødekomme den sorgramte medarbejders behov. Vi stiller derfor

spørgsmålstegn ved, hvorvidt ledere i mødet med medarbejdere i livsomvæltende situationer selv kunne opnå både personlige og professionelle gevinster. Dette ser vi kunne imødekommes ved at tage sig tid til at respondere åbent og lyttende frem for at antage, at de skal 'fikse' medarbejderens situation. Guldins forskning (2019a, s. 65-66) påpeger netop, at det at give den sorgramte mulighed for gentagne gange at italesætte sine følelser kan være afgørende for, at sorg får den nødvendige tid og plads i hverdagen. En sådan proces kan lederen være med til at rammesætte og facilitere, hvilket potentielt kan skabe en gensidig resonansrelation, hvor både medarbejder og leder påvirkes.

Tid udgør også et centralt tema i samtalerne med de sorgramte. Der er enighed blandt informanterne om, at det er lederens ansvar at skabe rum og tid til, at sorg kan få plads. Charlotte beskriver, at hun mener, at det er lederens ansvar at sikre en løbende dialog og opfølgning over tid. Hun fremhæver, i tråd med tidligere citat, at det er vigtigt at lederen investerer i den sorgramte medarbejder, hvis man ønsker at beholde dem på sigt (Charlotte, individuelt interview). Dette perspektiv understøttes af Guldins pointe om, at en genetablering af hverdagen efter et tab fordrer nærvær og anerkendelse fra andre (Guldin, 2019b, s. 94). Endvidere kan det fremhæves, at Charlotte peger på lederens ansvar for at sikre, at den sorgramte oplever at blive mødt og lyttet til altså en positiv resonansrelation (Rosa, 2021, s. 196). Det kan dog diskuteres, om lederne i praksis deler denne forståelse, hvilket gør situationen dilemmafyldt og potentielt problematisk.

I de individuelle interviews drøfter vi også, hvem der har ansvaret for, at den sorgramte oplever, at de føler, der er plads til deres sorg på arbejdspladsen, og om de bliver mødt i denne. Både Eva, Tina og Charlotte fortæller, hvordan de oplevede, at kollegerne var en støtte i at vende tilbage på arbejdspladsen, og at de kunne tale med kollegerne om deres sorgproces:

> "Jeg har en kollega… og hun var der… det er hun sådan set stadigvæk. Altså dem der er der, kan man ligesom sige. 'I dag er det noget lort'. Fordi det er det jo stadigvæk, det er klart" (Tina, individuelt interview).

> "Jeg følte, at der var plads til det, fordi det var i et team, hvor jeg havde det godt og kunne snakke med mine kollegaer" (Eva, individuelt interview).

> "Mine medarbejdere var utrolig gode mennesker, og jeg er jo også i regi her, hvor jeg er vant til, altså de er også vant til, at det handler om mennesker, der er ramt i livet på alle mulige måder. Så mange af dem har jo nogle helt fantastiske kompetencer ind i det

> her, og vi blev ligesom dygtigere sammen af at turde tale om tingene" (Charlotte, individuelt interview).

At Eva, Tina og Charlottes kollegaer er åbne og lyttende gør, at vi således forstår det som, at begge parter indgår under den samme frekvens og opleves derfor som resonans (Rosa, 2021, s. 192). Det gør sig ligeledes gældende for alle tre citater, at kollegerne ikke kun er der og lytter, men de skaber også plads og tryghed til at kunne snakke om det, der er svært i deres sorgproces. Særligt i Tina og Charlottes citater bliver det tydeligt, at deres sorg stadig er tydelig og igangværende. Det ser vi ud fra, at Tina italesætter, at det stadig er svært, men mærker hvordan kollegaen stadig tager medansvar i hendes sorg ved fortsat at være der og skabe resonans, når Tina har brug for det. I Charlottes citat er det ikke kun en enkelt kollega, men mange af kollegerne omkring hende, der er med til at skabe resonans. De tager et fælles ansvar, hvor de er blevet "dygtigere sammen" til at give Charlottes sorg den plads, hun har brug for. Disse eksempler på kollegernes medansvar er ligeledes et udtryk for, at kollegerne tilsidesætter arbejdsopgaverne, når den sorgramte har brug for det. I de situationer lader kollegerne sig decelerere med Tina og Charlotte, ved at være i sorgprocessen med dem og ikke lade sig påvirke af accelerationen på arbejdspladsen i form af deadlines og andre arbejdsopgaver. Dette bidrager yderligere til oplevelsen af at være forbundet i verden på, hvor kollegerne prioriterer tiden til sorgprocessen over arbejdspladsenes krav (Rosa, 2021, s. 203).

Selvom Eva, Tina og Charlotte beskriver, at deres kolleger var en stor støtte for dem i deres sorgproces, så beskriver de også, at støtten og forståelsen for ledernes side var en anden. Eva oplever eksempelvis, at samtalerne med hendes leder føltes mærkelige, da hun kunne mærke, at der var en berøringsangst omkring situationen, og hun derfor ikke rigtig selv rakte ud til lederen:

> "Han spurgte mig hver gang vi snakkede sammen, men det var ikke noget, jeg selv sådan bragte op. Jeg kunne mærke, jeg sådan… Jeg synes, det var lidt mærkeligt, altså der er jo rigtig meget berøringsangst med sådan noget der omkring en… så. Ja. Jeg bragte det ikke selv op rigtigt (Eva, individuelt interview).

I citatet fortæller Eva, hvordan hendes leder tager et medansvar for hendes sorgproces ved løbende at spørge ind og give det plads i deres samtaler. Eva oplever dog ikke den resonans, som lederens forsøger at skabe gennem interesse og omsorg, hvilket i stedet skaber en fremmedgørelse for Eva. Ifølge Rosa skabes der kun resonans, hvis der er en gensidig forbindelse mellem to personer, der berører og transformerer hinanden (Rosa, 2021, s. 203). I citatet oplever Eva ikke, at forbindelsen er

gensidig, da hun mere oplever en pålagt interesse fra sin leder frem for en reel interesse. Dette skaber en berøringsangst, der dominerer samtalen mellem dem. Eva vil altså hellere undvære interessen for hendes sorgproces, da hun og lederen står *uforbundet* over for hinanden i den samtalekontekst, men kun er bundet sammen af det tætte samarbejde til at få enderne til at mødes (Rosa, 2021, s. 215).

Tina oplever ligeledes, at hun ikke oplevede at have en relation til sin leder, som gjorde at omsorgssamtalerne i forbindelse med sorgprocessen ikke virkede behagelige:

> ”Det havde jeg det bare lidt stramt med altså. Det havde jeg bare, fordi jeg ikke har den relation til [lederen]. Så ligesom det er med vores elever – er relationen vigtig, så er det også mellem ledere og ansat vil jeg sige. Det er alfa og omega” (Tina, individuelt interview).

Tinas udtalelser understreger, at det er vigtigt, at en leder formår at skabe en arbejdsplads, hvor man som sorgramt oplever resonans, både i den enkelte samtale, men også i sin relation til lederen. I forlængelse heraf oplever Tina ikke resonans i relationen til sin leder, da lederen ikke formår at resonere ved at lytte og gøre sig refleksiv tilgængelig i Tinas situation, med afsæt i Rosas begrebsapparat. Resonans handler om en levende, gensidig forbindelse mellem os selv og verden. Dette sker eksempelvis, når vi bliver berørt af noget og samtidig svarer tilbage i form af følelser, tanker eller handlinger. Derfor er det en oplevelse af, at en selv og verden gensidigt berører og samtidig transformerer hinanden (Rosa, 2021, s. 193).

Når vi spørger lederne i fokusgruppeinterviewet om, hvem der har ansvaret for at imødekomme den sorgramtes behov, er det også tydeligt, at lederne er bevidste om, at det ofte er kollegaerne, der hjælper bedre end lederne:

> ”Altså kollegerne kan jo noget andet end man kan som leder, ikke. Så altså jeg tænker, hvis man skal godt igennem sådan nogle af de der processer, så er det da min klare erfaring, at de er kommet bedst igennem det, hvis der også har været nogle kolleger, der har hjulpet lidt til. Fordi de spørger om nogle andre ting end jeg kan spørge om. Der er en anden relation, ikke” (Anne Dorte, fokusgruppeinterview).

I ovenstående citat ser vi, hvordan Anne Dorte mener, at kollegerne også har et ansvar for at hjælpe den sorgramte kollega i deres sorgproces. Ud fra dette, kan vi argumentere for, hvorvidt Anne Dortes

citat kan fremstå som en måde at uddelegere ansvaret på fra lederens side, og hvorvidt denne ansvarsfralæggelse kan bidrage til en fremmedgørelse mellem den sorgramte og lederen. Hvis ikke den sorgramte medarbejder føler, at lederen står klar til at tale sammen med åbenhed og gensidig interesse, kan det have betydning for oplevelsen af at være i forbindelse med lederen (Rosa, 2014, s. 110). Ligeledes ser vi også, at det at lederen fralægger sig ansvaret, eller giver ansvaret videre til andre, også kan være et resultat af accelerationssamfundet, hvor lederen har mere fokus på, at samarbejdet til medarbejderen bliver på en instrumentel basis, hvor der ikke er tid til medarbejderens personlige problemer. Dermed antager vi, at en leder kan være med til at skabe en fremmedgørelse mellem sig selv og sin sorgramte medarbejder (Rosa, 2014, s. 110).

7.2.3 "Der er noget at holde fast i"

Tredje underafsnit til ansvarsanalysen tager afsæt i hvilket ansvar, lederne fra fokusgruppeinterviewet beskriver de har for sorgramtes sorgproces. Vi tager i denne analysedel udgangspunkt i, hvorvidt dette ansvar kan imødekommes ved at etablere en sorgpolitik på arbejdspladsen. Dette tager udgangspunkt i, at vores sorgramte informant, Charlotte, netop har etableret en sorgguide på hendes arbejdsplads, og hvad denne ville kunne have gjort for hendes sorgproces, som værende en del af noget ansvarsplacering.

I vores interviews spurgte vi vores informanter om, hvorvidt der er et ansvar for at lære mere om sorg og håndteringen af det på arbejdspladsen. Vi vidste, gennem vores forarbejde, at Charlotte har været med til at udarbejde en sorgguide til sin arbejdsplads, efter tabet af hendes søn, hvilket hun også fortæller i interviewet:

> "Vi snakkede om, hvor mærkeligt det var, at der var regler og rammer og retningslinjer for alt muligt andet. Men når vi så selv blev ramt, så var der ingenting. Og så blev vi enige om, lad os prøve at se, om vi ikke kan få det til at ske, at der kommer en form for sorgpolitik. Eller en sorgguide" (Charlotte, individuelt interview).

Charlotte fortæller, hvordan hun undrede sig over, at der var retningslinjer for mange andre ting på arbejdspladsen, men der var ikke noget som greb én, når man blev ramt af sorg. Når vi spørger Charlotte ind til, hvorfor denne sorgguide fungerer, tilføjer hun:

> "Jeg tror det er godt for alle, altså ikke kun den der er ramt af sorg, men også dem der skal håndtere det og for chefen eller lederen og kollegaerne. At der er noget at holde

> fast i. Og også er med til at nedbryde tabu. For det er en stor del af det, altså, det med at bryde lydmuren, og ja, gøre det nemmere" (Charlotte, individuelt interview).

I ovenstående citat understreger Charlotte, at der ligger et ansvar hos ledelsen om at kunne håndtere sorgramte medarbejdere og tilføjer hertil, at en sorgguide kan være en hjælpende hånd til lederne, så de har noget konkret at arbejde ud fra. Vi kan argumentere for, at det at have et værktøj for, hvordan man som leder kan hjælpe med at håndtere en sorgramt medarbejder, kan bidrage til, at den sorgramte medarbejder oplever, at der er plads til at tale om sorg. Vi kan ligeledes forstå, med afsæt i Rosas teori, at lederen dermed kan resonere på medarbejderens sorgproces, ved at lytte og gøre sig tilgængelig i den sorgramtes situation (Rosa, 2021, s. 193).

Når vi spørger lederne, om de mener, at det er muligt og nødvendigt med en sorgpolitik på arbejdspladsen, er der ikke samme oplevelse af relevans, som vi oplevede hos Charlotte. "Altså man kan sagtens lave en politik om det. Helt sikkert. Om det skaber bedre arbejdsmiljø? Det ved man ikke, om det gør. Men man kan helt sikkert godt lave det" (Christian, fokusgruppeinterview). I citatet sætter Christian spørgsmålstegn ved, hvorvidt en sorgpolitik kan bidrage til et bedre arbejdsmiljø. Således kan vi argumentere for, at han stiller sig kritisk overfor en sorgpolitik, som potentielt kan give sorgramte en oplevelse af resonans, hvilket ligeledes kunne bidrage til et bedre arbejdsmiljø. Christian tydeliggør ikke, hvad han mener, der kendetegner et godt arbejdsmiljø, men set i lyset af dette speciale, kan vi argumentere for, at et godt arbejdsmiljø kan forstås som et sted, hvor medarbejderne oplever resonans, og hvor lederne skaber de bedste rammer for de sorgramte medarbejdere. Derudover får vi andre svar, når vi spørger lederne om det kunne være rart at være klædt på til at håndtere medarbejdere i sorgprocessen:

> "Hvis det var noget, der var noget stærk evidens for, hvordan det skulle håndteres anderledes end stress. Altså hvis der var noget til at underbygge nogle ting, man burde gøre udover at være lyttende og så empatisk, som man kan omkring situationen og tilpasse vilkår og arbejdsmiljø til dem, så tænker jeg godt, det kunne være hensigtsmæssigt" (Christian, fokusgruppeinterview).

Christian anerkender, at han godt kunne have en interesse i at lære mere om feltet, hvis der er noget "stærk evidens" for, at håndtering af sorgramte medarbejdere håndteres anderledes end stressramte medarbejdere. Alligevel tilføjer Christian endvidere:

> ”Men jeg har samtidig den oplevelse, at undervisningen, altså nu lever vi faktisk af at give ledere indsigt i stress hele tiden, og vores oplevelse er, at du kan ikke sætte dem på en skolebænk og lære dem, hvordan de skal håndtere det, når den situation kommer (…) Så det skulle være vores sundhedsforsikringen eller andet, der havde en hotline til lederen. Så de fik den coaching eller sparring i forløbet og ikke et halvt år forinden… Altså det er tabt 14 dage efter, de forlod det undervisningslokale” (Christian, fokusgruppeinterview).

Selvom Christian godt kunne være interesseret i undervisning om sorgprocesser, hvis der var evidens for det, så mener han altså ikke, at det giver mening at sætte sig ned på et kursus og lære om emnet, da den viden alligevel ville forsvinde kort tid efter. Vi kan argumentere for, hvorvidt denne holdning er præget af prioritering af arbejdstid og udbytte af den tid undervisningen skulle kræve, da Christian ikke mener, at undervisningen giver det ønskede udbytte. Christian understøtter ligeledes, at arbejdstiden er en essentiel faktor for optimalt udbytte, hvor tidsbesparelse er en metode til at reducere omkostninger og dermed opnå konkurrencefordele, hvilket Rosas teori også danner grundlag for (Rosa, 2014, s. 33). Der skal altså være en konkurrencemæssig fordel for Christians virksomhed, før at han ønsker at investere arbejdstid i at lære om håndteringen af sorgramte medarbejdere. Selvom lederne bliver spurgt ind til muligheden for at indføre en sorgpolitik og blive oplært i denne, kan det i samme tråd diskuteres, om empati kan sættes på formel. Vi ser i samme tråd en sammenhæng mellem empati og oplevelsen af resonans ud fra definitionen af empati som: “Det at forstå og leve sig ind i andre menneskers følelser og situation” (Den Danske Ordbog, n.d.). Den samme forståelse ser vi i Rosas teori, hvor han beskriver resonans som en gensidig forbindelse, der berører og responderer os i form af følelser, tanker eller handlinger (Rosa, 2021, s. 203).

I Sløks forskning beskriver hun, hvordan empati ikke kommer fra en arbejdsmæssig træning, men er oplært gennem opvæksten, hvilket der udvises gennem *inderliggørelse*. Denne tilstand beskriver Sløk som værende den *personlige* leder, da der i eksistentielle livsvilkår er behov for at sammenflette det private og det professionelle. I denne situation bliver empatien ikke tydeliggjort, hvis ikke der deles en forståelse fra det *private* for at gavne det *professionelle* virke, hvor hvem lederen er og kommer fra har stor betydning for, hvilken form for empati, der bliver udtrykt (Sløk, 2020, s. 53).

Anne Dorte fortæller også om, hvordan hun, gennem sine mange års erfaring som leder, har samarbejdet med andre ledere, hvor empatien og medmenneskeligheden ikke altid var i højsæde.

Dette udtrykker Anne Dorte ud fra, at det afhænger af, hvem man er som person og dermed også som leder:

> "Meget af det handler jo også om, hvem du er som person (...) Der er ikke noget rigtigt eller forkert eller et eller andet, men bare fordi vi har forskellige måder at gøre tingene på. Jeg involverer mig måske på en anden måde end de ville gøre (...) Der er jo også noget som måske noget med nogle værdier eller (...) Der er forskel på hvem man er, og hvordan man gør tingene" (Anne Dorte, fokusgruppeinterview).

Anne Dorte udtrykker i citatet, at måden man som leder håndterer de situationer, ens medarbejdere kan stå i som sorg, afhænger af hvem man er som person. I denne udtalelse læser vi også et udtryk for noget ansvarsfralæggelse i form af, at nogle ledere ikke kan gøre for, hvis de ikke håndterer situationer efter ønske. Heri ligger ligeledes forståelsen af, at nogle ledere ikke kan skabe resonans mellem sig selv og medarbejderne. Dette er endvidere med til at skabe fremmedgørelse hos de medarbejdere, der har denne type leder, hvilket vi ved fra forskning kan føre til opsigelser (Peralta, 2023).

7.2.4 Delkonklusion af ansvar

Denne delanalyse belyser, hvordan ansvaret for håndtering af sorgprocesser på arbejdspladsen er komplekst og ofte præget af paradokser for både de sorgramte og ledere. Vi kan se, at de sorgramte informanter selv føler et ansvar for at fortælle om deres behov, hvilket vi forstår som en måde at opleve og sikre resonans og undgå fremmedgørelse.

Lederne beskriver til gengæld et paradoks, hvor de både skal kunne støtte de sorgramte, tage hensyn til resten af medarbejdergruppen og samtidig sikre, at arbejdspladsen følger sin gang. I nogle tilfælde håndteres dette ved at, lederne uddelegerer ansvaret eller professionaliserer støtten, eksempelvis gennem sundhedsforsikringer, hvilket kan give mening for arbejdspladsen, men kan samtidig også medvirke til at skabe oplevelser af fremmedgørelse hos de sorgramte. At lederne uddelegerer ansvaret for håndtering af den sorgramtes sorgproces, ser vi som en reaktion på den acceleration, der præger arbejdspladsen, da det er en måde for lederne at skabe tid til "at få enderne til at mødes" (Christian, fokusgruppeinterview).

Derudover kan vi konkludere, at der fra ledernes side er en særlig forventning om, at kollegerne tager et ansvar for den sorgramtes proces. Vi kan ligeledes se, at det også er hos kollegerne, at de sorgramte oplever mest resonans.

7.3 Delanalyse 3: Rammesætning

De foregående delanalyser har vist, hvordan sorgramte har behov for omsorg, hvilket bidrager til oplevelser af resonans i deres sorgproces, men ligeledes også hvordan dette behov nødvendiggør, at der bliver taget ansvar, både personligt og ledelsesmæssigt. Dette skaber visse paradokser og uafklarede forventninger mellem sorgramte og ledere. Derfor er det relevant at undersøge, hvilken form for rammesætning der kan skabe tydeligere strukturer omkring sorgprocessen hos den sorgramte på arbejdspladsen. Samtidig synes vi, at det er centralt at belyse, hvilke sociale, kollegiale og ledelsesmæssige rammer, der har betydning for sorgprocessen på arbejdspladsen. I denne tredje og afsluttende delanalyse retter vi fokus mod rammesætningen som et mere organisatorisk og strukturelt anliggende. Formålet er at belyse, hvordan arbejdspladsens rammesætning fordrer eller begrænser sorgprocessens langsommelighed i en accelereret arbejdskontekst.

I tredje delanalyse analyserer vi derfor, hvilken rammesætning de sorgramte medarbejdere beskriver, samt hvordan både sorgramte og ledere forholder sig til denne.

Analysen er opdelt i tre underafsnit med følgende overskrifter: "Det skaber noget normalitet oven i kaos", "Alle relationer bliver påvirket og er utrolig svære" og "Jeg blev bare sådan helt vildt skuffet". De tre underafsnit til rammesætning vil blive uddybet yderligere ved afsnittenes start.

7.3.1 "Det skaber noget normalitet oven i kaos"

Det første underafsnit til rammesætning tager udgangspunkt i de sorgramtes oplevelser af rammesætningen for deres sorgproces eller mangel på samme. Vi inddrager ligeledes et ledelsesperspektiv for at få deres beskrivelser af, om og hvordan sorg skal rammesættes, samt om en sorgpolitik kan være midlet til dette.

Indledningsvist i vores undersøgelse undrede vi os over, at der ikke foreligger et formelt krav om, at arbejdspladser skal implementere eller benytte en sorgpolitik. Denne undren førte til en foreløbig antagelse om, at både de sorgramte informanter og ledere i fokusgruppeinterviewet muligvis ville dele denne holdning og derfor udtrykke et behov for en sådan politik som støtte i håndteringen af sorg på arbejdspladsen.

Vi ved gennem eksisterende forskning, at noget der helt lavpraktisk er brug for i en sorgproces omhandler klare rammer og struktur, hvilket kan være svært som sorgramt selv at skulle udforme (Mogensen, 2019 s. 109). Derfor antager vi, at der er behov for at skabe bedre rammer og vilkår for at gøre tilbagevendelsesprocessen til arbejdspladsen mere overkommelig for den sorgramte. Således er det vigtigt at undersøge, hvad de sorgramte italesætter her.

Charlotte fortæller, hvordan hun oplevede at vende tilbage på arbejdspladsen, og hvad hun mente var vigtigt i denne proces:

> "Det var så grænseløst og rammeløst og fuldstændig tåget og det hele, og hele mit liv var faldet fra hinanden, så enhver fast ramme af en eller anden art var utrolig brugbar, synes jeg. (...) Og så krævede det enormt meget af mig, at jeg italesatte og begrænsede hvad kan jeg nu? Hvad kan jeg ikke nu? Hvad kan jeg holde ud at tale om hvad? Kan jeg ikke tale om? og jeg havde det sådan meget: Når jeg var på arbejde, ville jeg gerne ligesom have fokus på at være på arbejde. Og alt det med sorgen måtte gerne primært foregå et andet sted" (Charlotte, individuelt interview).

I citatet beskriver Charlotte, hvordan hun har brug for rammerne for bedre at kunne koncentrere sig om sit arbejde. Rammerne er medvirkende til, at hun i de timer arbejdsdagen varer, kan fokusere på andet end sin sorg, og hvor hun indgår i en normal rolle som medarbejder i stedet for rollen som sørgende mor. Med afsæt i Rosas teori, kan vi således argumentere for, at gennem klare rammer og struktur, kan der skabes bedre muligheder for, at den sorgramte vender tilbage og finder motivation for at ville præstere (Rosa, 2014, s. 34-36).

Endvidere kan dette også sættes i perspektiv til Guldins forskning, hvor hun påpeger, at ved at arbejdet og arbejdsopgaverne skaber en struktur og nogle rammer i en længerevarende, rammeløs tilstand, kan det bidrage til at arbejdsdagen mere meningsfuld (Guldin, 2019b, s. 94). Dette betyder altså, at i Charlottes tilfælde virker arbejdet som et frirum fra hendes sorg, som ellers normalt fylder alle døgnets 24 timer. Udover det frirum arbejdet skaber for Charlotte, fungerer det ligeledes som en hjælp og støtte, der endvidere virker som en drivkraft i forbindelse med hendes sorgproces.

Vi ser, at det samme gør sig gældende i interviewet med Tina, hvor vi spørger ind til, hvad der er det vigtigste, en arbejdsplads kan gøre for en medarbejder, der er i en sorgproces:

> "Ja, men det der med at facilitere rammerne (...) Det er ikke første gang i mit liv, at jeg er i en kæmpe krise, og jeg tror det er vanvittigt vigtigt at føle man har tilknytning, se en almindelig hverdag for sig… hvis man overhovedet kan. Fordi det skaber noget normalitet oven i kaos" (Tina, individuelt interview).

Tina beskriver i ovenstående citat, at de klare rammer på arbejdet har en betydning for at føle en normalitet i en hverdag, som kan føles kaotisk, når man er i en sorgproces. Vi ser således både Tina og Charlotte italesætte og efterspørge et behov for at ville vende tilbage på arbejdet, hvis rammerne er til det. Idet at Tina og Charlotte kan finde mening ved at gå på arbejde, kræver det også, at de, midt i deres sorg og meningsløshed, kan blive mødt og responderet, på trods af det triste de gennemgår. Med afsæt i Rosas teori kan dette altså føre til en positiv resonansrelation (Rosa, 2021, s. 193-196). Således kan vi argumentere for at idet den sorgramte bliver spejlet og responderet i omverden, kan det gøre det meningsfuldt at være på arbejde i en kaotisk tid.

Yderligere kan vi placere dette i Peraltas (2023) forskning, da den ligeledes peger på, at der netop er brug for hjælp fra ledelsen for at skabe den mest meningsskabende arbejdsplads for sorgramte. Gennem både en *head side* og en *heart side*, kan der i samarbejde mellem ledelse og den sorgramte skabes de bedst fungerende rammer for den sorgramte, hvilket i sidste ende ligeledes gavner arbejdspladsen som helhed (Peralta, 2023). Netop gennem Peraltas definition af *Worklife Healing* kan der skabes de bedste betingelser for at være konkurrencedygtige i feltet om at være den gode arbejdsplads. Dette tydeliggør vores pointe om, at arbejdspladsen kan være støttende, og der kan opleves resonans på trods af, at man er i en *kaotisk* tid (Mogensen, 2019, s. 109).

I fokusgruppeinterviewet spørger vi ligeledes ind til, om lederne ønsker at blive klædt bedre på til at kunne håndtere og rammesætte medarbejderes sorgproces, hvor det blandt andet kunne være relevant at have en sorgpolitik at kunne læne sig op ad. Her fortæller Anne Dorte om sin holdning til en sådan potentiel sorgpolitik og generelt til hendes holdning om politikker, når medarbejdere oplever *eksistentielle dramaer*:

> "Man kunne sikkert godt have nogle gode råd. Altså hvis jeg sammenligner det med (...) stress... Altså jeg havde en medarbejdergruppe, hvor der var, af forskellige årsager, bare var meget stress. Hvilket på det tidspunkt fik mig til at faktisk sætte mig ned og læse og opsøge, og der ligger utrolig mange guides af alt muligt andet. (...) det var egentlig også noget sådan forståelse af, hvad stress egentlig var. (...) Fordi hvis man

> aldrig selv har været stresset, så ved man jo ikke rigtig, hvad det er. (...) Og hvad er det der sker, når man oplever sorg så? Altså kan man sige et eller andet om forskellige faser eller sådan noget, som man kunne give nogle gode råd ud fra, ikke? Så man kunne både få en bedre forståelse, men også have nogle råd om, hvad skal man lige huske og spørge om og gøre og sådan noget, ikke? Og det er ikke one size fits all, men det kunne godt være det bare kunne bruges til at sætte nogle refleksioner i gang" (Anne Dorte, fokusgruppeinterview).

Flere gange gennem interviewet leder lederne snakken om sorg hen på snakken om stress i stedet. Vi antager, at det er fordi, at lederne kan blive enige om, at stress og sorg kan sammenlignes ud fra selve det arbejdsmæssige ansvar, hvor det handler om at skabe rum for processen. Et andet eksempel fra fokusgruppeinterviewet, hvor stress også bliver nævnt:

> "Jeg tænker som sådan ikke at sorghåndtering falder i sin egen kasse, men falder i den samme kasse som alle mulige andre problemstillinger man møder i sit mentale liv på en eller anden måde. Håndteringen ser ikke anderledes ud end folk der struggler med depression eller stress eller sådan noget fordi.. det falder i hvert fald meget i samme kasse af håndteringen for mig" (Christian, fokusgruppeinterview).

Vi kan ud fra ovenstående citater se, at lederne trækker på stresshåndteringen, da den er mere genkendelig for dem, og det er indenfor et felt, hvor de ikke føler sig nær så fremmedgjorte, som det kan antages, at de gør inden for sorg. Dette tager afsæt i, at når Anne Dorte siger, at hun har sat sig ind i stresshåndtering og på samme måde efterspørger viden om faser omkring sorg for at få en bedre forståelse. Så forstår vi dette som et udtryk for, med afsæt i Rosas teori, at hun er fremmedgjort overfor sine egne handlinger, og verden ikke taler til hende, da hun ikke kan svare (Rosa, 2021, s. 215). Modsat ser vi, at Christian altså sammenligner håndteringen af sorgramtes proces med andre *eksistentielle dramaer,* for netop ikke at opleve sig fremmedgjort over for sine egne handlinger.

Anne Dorte fortæller, hvordan hun har læst op på stress og stresshåndtering for bedre at kunne forstå, hvad der sker hos den enkelte, når man ikke selv har erfaring med at have været stressramt. Vi kan således argumenterer for, at det har hjulpet Anne Dorte at læse op på stress for at opleve resonans under sit ledelsesmæssige ansvar for netop at respondere og rammesætte den stressramte medarbejders proces. Anne Dorte oplever altså resonans i det forberedte møde med den stressramte medarbejder, da de gensidigt kan berøre hinanden i mødet (Rosa, 2021, s. 203). Vi tolker også måden,

hun efterspørger information om at kunne bliver klogere på sorgprocesser, så hun på samme måde bedre kan hjælpe den sorgramte medarbejder og kan være forbundet og mærke virkningen af resonans med henblik på at få den sorgramte medarbejder tilbage på arbejdet igen (Rosa, 2021, s. 193).

Under fokusgruppeinterviewet og snakken om rammesætning af sorgprocesser bidrager Christian med denne udtalelse:

> "Du fik mig lige til at tænke på en ting, som vi også har oplevet, som i hvert fald har ændret den måde vi kom til at håndtere stress på også i forhold til at starte med tror jeg, det hedder enormt meget whatever you need agtigt. Hvor det også blev en kæmpe presbold at sende over til medarbejderne, omkring hvor lang tid skal jeg bruge, og hvad er okay. Hvor de havde faktisk brug for at der kom et et forslag, og vi så, vi ligesom havde noget, som vi lagde på bordet og sagde, hvordan kunne den her proces se ud og den her optrapning og sådan, så de ikke skulle tage stilling til det selv (...) det er meget nemmere at spille tilbage på et forslag og sige det lyder som lidt meget, synes jeg. Så har vi en god dialog med udgangspunkt i noget, så man har fjernet det meste benarbejde og tankeproces fra den, der sidder på den anden side af bordet og er ramt" (Christian, fokusgruppeinterview).

I det ovenstående citat understreger Christian, hvordan der på hans arbejdsplads er blevet arbejdet aktivt med at skabe en tydelig rammesætning for tilbagevendelsen efter sorg, med det formål at gøre processen mere overskuelig for den sorgramte medarbejder. Ifølge Christian er dette en bevidst beslutning truffet for at imødekomme medarbejderen og undgå, at ansvaret for tilpasning og forventningsafstemning alene placeres hos den sorgramte. Denne ledelsesmæssige tilgang kan forstås som en måde at tage ansvar på, hvilket kan styrke relationen mellem leder og medarbejder og gøre dem mere forbundet. Når Christian udviser åbenhed og responderer på medarbejderens behov, undgår han at fremstå som *kold* eller *ikke-responsiv* (Rosa, 2021, s. 215). Dermed forbliver han forbundet med sine handlinger og sine omgivelser, hvilket mindsker risikoen for fremmedgørelse og skaber bedre forudsætninger for en resonansrelation mellem leder og medarbejder. Vi argumenterer således for, at tydelig rammesætning fra lederens side kan bidrage til at mindske fremmedgørelse og fremme oplevelsen af resonans i sorgprocessen.

Omdrejningspunktet, der handler om at sætte tid af til sine sorgramte medarbejdere, bliver også berørt i fokusgruppeinterviewet, hvor alle lederne udtrykker, at det er svært med medarbejdere i en

sorgproces, da denne ikke har en slutdato. Dertil stiller lederne sig lidt uforløste over for, hvor længe- og i hvilket omfang de skal agere. Nedenstående citat er et udtryk for netop dette paradoks.

> "Den ender ikke på en eller anden måde (...) Hvordan skal man som leder håndtere nogle af de der situationer, som jo ikke nødvendigvis foregår på arbejdspladsen, men som er udenfor, altså personernes eget liv, men bliver trukket ind på en arbejdsplads, fordi de fylder så meget, ikke. Fordi de er jo en del af den svære håndtering af det. Og det synes jeg da er fint at være klædt på til. (...) Det er jo ligesom at man som leder er klædt på til alle mulige andre ledelsesdiscipliner. Så er det jo også godt at være klædt på til det her, ikke?" (Anne Dorte, fokusgruppeinterview,)

Anne Dorte stiller spørgsmålstegn ved, om der kan stilles rammer op for noget, der ikke ender og som fylder meget i ens privatliv, men som også bliver taget med på ens arbejdsplads. Rosa beskriver netop, hvordan man som sorgramt kan føle sig nødsaget til at sætte den accelererende hverdag på pause og i stedet decelerere tiden og have fokus på egne behov (Rosa, 2014, s. 43-44). Dette behov for deceleration kan, som vi har set i tidligere delanalyser, også være et behov, som viser sig på arbejdspladsen, hvilket lederne også er opmærksomme på.

Silke fortæller om, at lige præcis tid er en væsentlig faktor for, hvilke rammer der er til rådighed fra lederens side, når en medarbejder i er en sorgproces:

> "Grunden til, at jeg eller min gamle chef måske ikke gjorde nok i situationer, var faktisk tit, at vi havde for meget arbejde. Altså vi havde simpelthen ikke tid til altid at støtte den medarbejder, der har brug for det. Hvilket jo er enormt ærgerligt (...) men det er virkelig vigtigt at frigive tid til… Og håndterer de her ting (...) Det må være forfærdeligt at skulle sidde og snakke om noget sårbart, med en leder som sådan ikke har tiden. (...) Det har jeg i hvert fald bare selv tænkt, da jeg var leder, at også sådan nogle små ting med sådan lukke computeren ned, læg telefonen væk. Altså alt det der sådan vise jeg er tilgængelig, men særligt i sådan opfølgningssamtaler. Der var det da nok… Mangel på tid, der gjorde at de ikke altid kom hurtigt nok, eller så meget som jeg gerne ville eller sådan noget?" (Silke, fokusgruppeinterview)

Også Christian beskriver, hvordan han som leder har mange bolde i luften og skal få enderne til at mødes:

> "Statistikker viser jo også, at ledere er dem, der arbejder flest timer i forvejen, ikke? (...) Jeg tror mange har gode intentioner. Jeg kunne godt putte mig selv i den kasse, der hedder, jeg ville gerne være mere på i nogle af de fronter. Men skal også… altså ja få enderne til at mødes" (Christian, fokusgruppeinterview)

I samtalen mellem Silke og Christian, som udtalelserne viser, er der også enighed om, at de gerne vil være der for den sorgramte medarbejder, men de vil også gerne være der i sådan en grad, så medarbejderen kan mærke dem. Som nævnt tidligere i analysen er den omsorg, som der vises over for de sorgramte medarbejdere, vigtig for at de gensidigt berører hinanden og oplever resonans.

Tiden eller mangel på samme opstiller en diskrepans mellem det man gerne vil som leder, men som tiden ikke er til. Når en medarbejder går fra på grund af et tab, skal alle andre løbe hurtigere, særligt ledelsen, for at nå i mål med arbejdsopgaverne. Samtidigt skal der afsættes rammer og tid til den sorgramte medarbejder for at få dem tilbage på arbejdet på bedste og hurtigste vis, for at arbejdet kører mere optimalt for alle parter. Dette lægger også et stort arbejdspres på lederen, som på ugentlig basis er i paradokset om, hvorvidt det er den sorgramte medarbejders trivsel eller arbejdets opgaver, der skal imødekommes. Tendensen til at ledere løber hurtigere under de sorgramtes fravær, beskriver Eva også om under sit interview:

> "Jeg fik bare lov til at dandere den og min chef tog bare nærmest alle mine opgaver eller satte det på hold for mig, så hele december måned (...) der lavede jeg næsten ikke noget på mit arbejde, (...) det var der ikke nogen, der fik at vide. Det var bare min nærmeste chef, der ligesom gjorde det. Det var ikke en del af noget sådan… en politik eller… this is how we do… det gjorde han bare" (Eva, individuelt interview).

I citatet taler Eva netop ind i det Silke og Christian er inde på, at man som leder får mere travlt, når en sorgramt medarbejder går fra "...nu er der nogen, der kommer til at skulle løbe stærkt og i sidste ende er det mig" (Silke, fokusgruppeinterview). Vi forstår således, at Eva ser det som en stor hjælp at vide, at der er løse tøjler og at forventningerne falder, når der er behov for det, og når hun er i den situation som hun er i. Dette taler også ind i, at man som medarbejder bliver mødt af sin leder med en stor forståelse for situationen og en måde, hvorpå lederen forsøger at imødekomme den sorgramtes arbejdspres og dermed fjerne det og i stedet selv tage arbejdspresset på sig. Vi ser ligeledes det som en måde ikke kun at imødekomme den sorgramte medarbejder på ud fra et medmenneskelig syn, men også en investering i at håbe på, at den sorgramte vender tilbage til arbejdet igen, hvilket Silke

endvidere påpeger i dette citat: “Men det er bare ikke rigtig en mulighed ikke at give dem det. Eller sådan ikke at give dem den plads og den ro, fordi så tror jeg ikke, de kommer ordentligt tilbage” (Silke, fokusgruppeinterview).

Dette paradoks kalder ligeledes på, at der ikke kun er behov for rammesætning for de sorgramtes skyld, men at der i lige så høj grad er behov for, at det er for ledernes skyld. Vi forstår altså rammesætningen som værende vigtig for begge parter i en sådan proces. Begge parter vil altså have en oplevelse af, at de og deres omgivelser gensidigt berører hinanden og i samme tråd transformerer hinanden, da de sammen bliver mødt i processen (Rosa, 2021, s. 203). Derudover kan vi endvidere placere dette i et perspektiv til Sløks forskning om magt og omsorg (Sløk, 2019, s. 24-25). I citaterne efterspørger lederne netop tid og rammer til at være helt tilgængelige i sorgprocessen for den sorgramte, hvilket skaber et spændingsfelt for lederne mellem magt og omsorg, som Sløk påpeger er en forventning til lederne på arbejdspladsen.

Vi kan stille spørgsmålstegn ved om paradokset kan imødekommes med hjælp fra en sorgpolitik, hvilket Charlotte her argumenterer i interviewet:

> “Måske det ville have været rart for mine chefer, tænker jeg, at have den der sorgguide på det tidspunkt, fordi det også ville have givet dem en rammesætning på en eller anden måde. For det har uden tvivl også været svært for dem, og sådan skulle interagere med mig i den situation, ikke?” (Charlotte, individuelt interview).

Her påpeger Charlotte, at en sorgpolitik ikke kun imødekommer de sorgramte, men i lige så høj grad lederen til den sorgramte. En sorgpolitik kan være et værktøj til at skabe rammer for både ledere og de sorgramte, hvilket kan være medvirkende til at sorgprocessen føles mere tålelig og gøre fraværet på arbejdspladsen for den sorgramte kortere. Udover det kan en rammesætning, faciliteret med eller uden en decideret sorgpolitik, gøre at oplevelsen af resonans får bedre vilkår og gøre, at de implicerede oplever en mere gensidig forbindelse mellem sig selv og sine omgivelser (Rosa, 2021, s. 193). Dette hjælper ledelsen med, ved at korte deres arbejdspres ned, så de ikke skal arbejde mere i den tid, de sorgramte er væk, og arbejdsgangen igen kan fungere under mere normale omstændigheder.

7.3.2 "Alle relationer bliver påvirket og er utrolig svære"

Det andet underemne i rammesætningsanalysen omhandler et centralt tema om relationen mellem den sorgramte medarbejder og kollegerne som en del af rammesætningen af sorgprocessen. Temaet trådte frem i både de individuelle interviews med sorgramte og fokusgruppeinterviewet med ledere. På tværs af alle interviewene blev det fremhævet, at kolleger ofte oplevede en manglende forberedelse i mødet med den sorgramte, mens lederne samtidig udtrykte frustration over fraværet af støtte eller retningslinjer til håndtering af kollegers reaktioner i denne sammenhæng.

I interviewet med Charlotte spørger vi ind til, hvad der var Charlottes behov i forbindelse med opstarten på tilbagevendelsen til arbejdspladsen efter tabet. Charlotte peger straks på, at det, der fyldte mest for hende, var kollegernes møde med hende og oplevelsen af, at dette møde foregik uden nogen form for rammesætning:

> "Og det som var rigtig, rigtig svært at få hjælp til, det var alt det relationelle. Altså fordi det var ikke kun mit møde med alle de mennesker, som jeg jo kendte. Det var også deres møde med mig, som var vanvittigt svært, synes jeg, og krævende. (...) Nogle træder et skridt tættere på og nogle træder et skridt længere væk. Så alle relationer bliver påvirket og er utrolig svære. Og hvordan man kan få hjælp ind i det? Det kan man nok bedst ved, at man ved og har en erkendelse af, at det det går hen og bliver svært at være sammen. Så jeg oplevede mange, der gjorde alt hvad de kunne, men jeg oplevede også nogle, der gik ind i et andet rum, selvom de ikke skulle have været inde i det rum, hvis de kom ned ad gangen, fordi de veg tilbage for at møde mig, eller blev overrumplet eller tænkte, hvad skal jeg sige, hvad skal jeg gøre?" (Charlotte, individuelt interview)

I citatet fortæller Charlotte om mødet med kollegerne, og hvordan dette møde påvirkede hende og hendes oplevelse af at vende tilbage og skulle navigere i sin relation til kollegerne. Det var svært nok i forvejen for Charlotte at være i sin egen sorgproces, men hun bliver også ramt af andres påvirkning af hendes sorgproces og mangler derfor rammer for, hvordan kollegaerne skal være omkring- og med hende, så hun ikke også tager den bekymring på sig. Vi ser Charlottes tilbagevendelse på arbejdet, efter at have været fraværende i ni måneder med pasningsorlov samt efterfølgende sygemelding, som et møde mellem hendes sorgs langsommelighed og acceleration som præger arbejdspladsen. Arbejdet er fortsat som tidligere og Charlottes arbejdsopgaver er blevet klaret af andre i den tid, hvor Charlotte har været fraværende, og nu hvor hun er tilbage, skal disse to tilstande forenes. Vi ser, hvordan

kollegerne er bevidste om Charlottes situation, men mangler rammesætning for mødet med Charlotte, hvilket skaber en fremmedgørelse for begge parter, idet de går ind i et andet rum og ikke ved, hvad de skal gøre eller sige. I Charlottes tilfælde opstår en fremmedgørelse, da hun på grund af sit tab, føler nogle af hendes relationer træder mere i baggrunden, hvilket vi forstår sådan, at de ikke møder Charlotte, der hvor hun er (Rosa, 2014, s. 9). Med afsæt i Rosas teori, kan vi sige at dette gør, at arbejdspladsen bidrager til, at der ikke opleves resonans hos Charlotte, da omgivelserne, i form af kollegerne, er *tomme* og *afvisende* (Rosa, 2021, s. 215).

En måde hvorpå denne fremmedgørelse kan imødekommes og i stedet bidrage til en oplevelse af resonans, kan siges at blive skabt gennem rammesætning og tydelig kommunikation, så arbejdspladsen er klar til mødet med Charlotte og potentielt andre sorgramte. Dette fremgår også af følgende citat:

> ”Jeg tror det er godt for alle, altså ikke kun den der er ramt af sorg, men også dem der skal håndtere det og for chefen eller lederen og kollegaerne. At der er noget at holde fast i. Og også er med til at nedbryde tabu. For det er en stor del af det, altså, det med at bryde lydmuren, og ja, gøre det nemmere. Det gør det legalt at sætte det på dagsordenen.” (Charlotte, individuelt interview).

I citatet er det særligt kommunikationen om at tale sammen og med den sorgramte, som Charlotte efterspørger. Lydmuren af stilhed og afvisningerne af Charlotte og hendes sorg skal brydes, for at Charlotte oplever at blive imødekommet og spejlet, som skaber betingelser for oplevelsen af resonans (Rosa, 2021, s. 196). Som Guldins forskning peger på, kan sorg, hverken fjernes eller fikses, men der skal skabes og kommunikeres en ramme om, hvordan sorg skal have plads og den sorgramte skal mødes (Guldin, 2019b, s. 108). Vi forstår dette som et udtryk for, at gennem rammesætning og tydelig kommunikation kan der bygges bro mellem den langsommelighed, de sorgramte har brug for også når de vender tilbage på arbejdspladsen, med det arbejdspladsen fortsat efterspørger.

Vi kan argumentere for, at dette ikke blot ville være en hjælp for de sorgramte, men i lige så høj grad for lederne, hvilket Charlotte også argumenterer for i følgende citat:

> “Altså måske det ville have været rart for mine chefer, tænker jeg, at have den der sorgguide på det tidspunkt, fordi det også ville have givet dem en rammesætning på en

> eller anden måde. For det har uden tvivl også været svært for dem, og sådan skulle interagere med mig i den situation, ikke?" (Charlotte, individuelt interview).

Lignende udtalelser gør sig gældende i fokusgruppeinterviewet, hvor lederne i samtalen om sorgpolitik, efterspørger værktøjer til at kunne rammesætte kollegaernes situation, når der en sorgramt på arbejdspladsen:

> "I forhold til sådan værktøjer og sådan noget, har jeg nogle situationer, hvor der faktisk har været behov for, at der også har været noget hjælp, eller hvad man skal kalde det, til medarbejdergruppen. Altså der er måske en medarbejder, der har oplevet noget voldsomt og sorgfuldt, og de andre medarbejdere faktisk også haft behov for… Lidt at blive grebet i det, fordi det er også sådan påvirker dem i deres relation til den berørte medarbejder" (Silke, fokusgruppeinterview)

Christian fortæller også om, hvordan det kan påvirke kollegaerne, når en sorgramt vender tilbage til arbejdspladsen:

> "(...)Ligesom man gerne vil tage ekstra hånd om dem, der er i en sorgsituation, eller hvad end det nu måtte være. Så kan man godt nogle gange glemme de ringe i vandet, der måtte være i teamet omkring. Og hvordan taler vi om det her på en måde? (...) Der er en stor kommunikativ opgave i at have noget dialog i teamet omkring det der, ikke?" (Christian, fokusgruppeinterview).

Som vi tidligere har beskrevet, var lederne lidt afvisende over for en sorgpolitik, men i citaterne ovenfor, fortæller Silke og Christian om deres erfaringer med manglende rammer for kollegerne omkring sorgramte medarbejdere. I citaterne kalder de begge på nogle værktøjer til at hjælpe de kolleger til den sorgramte medarbejder ud fra et ønske om at få italesat situationen om den sorgramte medarbejder. Derudover efterspørger de også en hjælp til mødet mellem medarbejderen og kollegerne, når den sorgramte medarbejder igen vender tilbage efter fraværet. Denne efterspørgsel fra lederne er også et signal om, at lederne tør stoppe for accelerationen for at rammesætte konteksten om den sorgramte medarbejder til kollegaer. Dette efterspørges endvidere for at fjerne oplevelsen af fremmedgørelse, både for lederne selv, men i endnu højere grad for kollegerne om den sorgramte medarbejder. Ved at sætte arbejdsopgaverne på pause for at rammesætte og kommunikere om den sorgramtes situation, forsøges der altså at skabe rammer til resonans hos kollegerne. Denne ramme

skabes, så der kan opnås genspejling mellem kollegerne og den sorgramte ud fra en fælles forståelsesramme, så den sorgramte føler sig forbundet med arbejdspladsen (Rosa, 2021, s. 203). Gennem den fælles forståelsesramme kan arbejdet fortsætte, da alle er klædt på til mødet med den sorgramte, og endnu vigtigere kan dette skabe bedre arbejdsvilkår og i sidste ende holde på medarbejderne.

I Sløks forskning om magt og omsorg, argumenterer hun ligeledes for, hvordan magten til omsorg gennem eksempelvis at sætte tid af til at tage den sårbare samtale med kollegerne, skaber bedre forudsætninger for hurtigere at vende tilbage til at få arbejdspladsens opgaver løst. I dette tilfælde er det pladsen til sorg (Sløk, 2019, s. 27-29).

7.3.3 "Jeg blev bare sådan helt vildt skuffet"

I følgende tredje underafsnit til rammesætningsanalysen har vi udvalgt en række citater, der tager afsæt i, hvordan de sorgramte beskriver, hvordan de har manglet rammesætning om selve kommunikationen af deres sorgproces, herunder selve tabet. Noget af det, der gør sig anderledes i denne del af analysen om rammesætning, er, at en af lederne fra fokusgruppeinterviewet også inddrager sig selv som sorgramt. Dette skyldes, at Anette ligeledes er i en sorgproces efter at have mistet sin mor, hvor hun i fokusgruppeinterviewet derfor også har en rolle som sorgramt udover at være leder.

Anette fortæller i fokusgruppeinterviewet om hendes egen sorgproces efter at have mistet sin mor, og hvordan hendes arbejdsplads ikke italesatte hendes sorg over for kollegerne. Dette betød, at hun vendte tilbage til arbejdspladsen efter at have været sygemeldt, hvor ingen vidste, hvorfor hun havde været fraværende:

> "Da jeg kom tilbage 14 dage efter min mors død, så troede alle jeg bare havde været syg. Så jeg blev bare sådan helt vildt skuffet over det dér. Der var ikke nogen, der havde fortalt, hvad det var, der var sket. Og så sagde jeg det så til min leder (...) så tog han det så også op. Der var så faktisk en der mistede, en af kursisterne, som mistede sin far og der sørgede han så for at spørge kursisten med det samme, er det noget vi skal fortælle videre eller... Og er det noget, folk har lyst til? Altså har du lyst til at folk spørger dig om det eller vil du ikke have spørgsmål til det?" (Anette, fokusgruppeinterviews).

Det at vende tilbage på arbejdspladsen efter sit tab, uden at der er opstillet nogle rammer for, hvordan det formidles, kan vi tolke som et udtryk for fremmedgørelse. Det ser vi ud fra, at hendes proces og situation ikke bliver imødekommet eller set, hvilket med afsæt i Rosas teori kan tolkes som, at omgivelserne fremstår som *afvisende* og *ligegyldige* (Rosa, 2021, s. 215). Efter ovenstående citat responderer Christian på Anettes svar med følgende: "En super ærgerlig situation for dig, men vedkommende har sikkert gjort det med de bedste intentioner om at føle, at det var dine nyheder og ikke deres, ikke?" (Christian, fokusgruppeinterview). Her kan vi antage at Christian responderer på Anettes udsagn og taler ind i de situationer, man står overfor som leder, hvor man skal tage nogle valg. Det er disse valg, der vil sætte aftryk hos de ansatte.

Dette kan sættes i perspektiv til Sløks arbejde om ledere og omsorg, hvor hun pointerer, at de aftryk, man sætter som leder, kan der læres af på godt og ondt (Sløk, 2020, s. 18). Endvidere kan vi sige at det samme gør sig gældende i Anettes situation, da hendes situation har ført det med sig, at der er kommet en øget opmærksomhed på, at de sorgramte skal spørges ind til, hvordan de ønsker, at tabet skal italesættes for de andre omkring den sorgramte. Dette tiltag vil forbedre rammerne for den sorgramte, da det er tydeligt italesat, hvad den sorgramte har brug for, for en tryggere tilbagevendelse på arbejdspladsen. Med udgangspunkt i Rosas teori, da vi kan argumentere for, at der er sket en gensidig forbindelse mellem Anette og hendes leder, hvor de er blevet "berøren og bliven berørt". (Rosa, 2021, s. 193). Anettes leder har lyttet på hende og derved svaret tilbage igennem handlinger. Derfor kan det også være, de sammen har berørt hinanden og samtidig transformeret hinanden ved, at forandring er sket.

Vi ved også fra forskning, at over halvdelen af sorgramte forlader arbejdspladsen, hvis rammerne for sorgprocessen mangler (Peralta, 2023), hvorfor dette også bakker op om, at det for lederne er en investering for virksomheden at imødekomme medarbejderens behov.

I Anettes situation var hun i stand til at fortælle lederen, at rammerne for kommunikationen ikke var optimale for hendes proces, hvilket også gør sig gældende i Tinas situation: "Tænk hvis jeg ikke kunne sige fra. Det ville da være frygteligt" (Tina, individuelt interview). Her henviser Tina til, at det måske ikke er alle der har ressourcerne til at kommunikere deres egne behov, hvilket vi også kan sige ville skabe en fremmedgørelse, da personen ville føle omgivelserne mere *betydningsløse* (Rosa, 2021, s. 215). Tina italesætter, at hun godt kunne sige fra og til, over for håndtering og rammerne af hendes proces. Selvom det i situationen kan være en ubehagelig oplevelse, at der ikke er rammer og struktur

for sorgprocessen, så giver det også noget mening at kunne sige fra og være med til at skabe bedre rammer for dem, der kommer efter. Dette kan vi argumenterer for kan være et udtryk for resonans, i det at det er en forbindelse mellem os selv og verden. Tina er berørt af situationen og svarer tilbage i form af handlinger og italesættelser og dette kan være et udtryk for, at hun også transformerer til forandring (Rosa, 2021, s. 203). Ved at blive lyttet til og givet plads til i denne situation, kan en oplevelse af resonans opstå.

Anette fortæller også om en anden situation, hvor medarbejderen var god til at fortælle om sine behov under sorgprocessen, og hvad det har givet hende med sig:

> "Altså noget jeg har taget med mig, det er i hvert fald det der med, at det er godt at spørge. For jeg ved også fra en anden kollega at han mistede sin far og han meldte ud at der var ikke nogen, der skulle spørge ham om noget. Han havde det bedst med, at det det var helt lukket ned. Og det er jo egentlig rart at vide som personale og eller som som kollega, hvor meget man må spørge ind til det. Så det, synes jeg, er vigtigt, at lederen har det ansvar" (Anette, fokusgruppeinterview).

Selvom den sorgramte har forskellige behov, udtrykker Anette, at det altid er relevant at spørge ind og være opmærksom på, hvilken proces den sorgramte går igennem.

En væsentlig del af håndteringen af rammer og strukturer i en sorgproces på arbejdspladsen kan udspille sig gennem tydelig og åben kommunikation, både fra den enkelte medarbejder og i det kollegiale fællesskab. Dette peger eksisterende forskning på, hvor Liz et. al.'s blandt andet beskriver, hvordan formålet med *Lantern* er at skabe et arbejdsmiljø, hvor der gives plads til sorg, og hvor sorg normaliseres. Dette opnås gennem tydelig kommunikation og rammesætning om sorg, som skal faciliteres af lederen (Liz et. al., 2023).

Eva bidrager også i sit interview med at fortælle om, hvordan rammesætningen for hendes sorgproces forløb. Eva beskriver, at hun i lige så høj grad havde brug for, at det var et fælles ansvar for arbejdspladsen som helhed at give hendes sorg plads. Hun udtrykker dog stadig, at det er lederen, der skal facilitere rammerne, men alle omkring den sorgramte skal tage lige så stor del i det:

> "Jeg synes, at vi alle sammen har et ansvar for, at fællesskabet ligesom kan fungere. Og at ja altså vi ligesom har et mantra for et ansvar for at være gode kollegaer, men jeg tror,

det er lederen, der ligesom skal facilitere det. Altså så lederen siger okay, I skal bare lige vide, det her er sket (...) Og sådan ligger landet. Og at lederen er den, der måske spørger… Den det nu handler om, har du lyst til, at vi snakker om det? Har du lyst til, at du kommer, og det er noget vi snakker om, fordi det er jo meget forskelligt, om man vil eller om man bare gerne vil være på arbejde, og så lader det være derhjemme, og så er det ikke noget vi bringer op, ikke? Men at den leder, der ligesom prøver at finde ud af, hvordan skal vi så være omkring det i det her team, ikke? Og informere de andre. For eksempel ved mig: Eva har sagt, hun kunne godt tænke sig at hun bare lader det ligge og så bringer hun det selv op, hvis hun har lyst til at snakke om det. Eller vi starter lige med at spise morgenmad, fordi Evas far døde i sidste uge, så snakker vi lige om det i næste uge" (Eva, individuelt interview).

I citatet kalder Eva på en facilitering af de kommunikative rammer, således at den sorgramte mærker, at arbejdspladsen er klædt på til at tage imod én igen efter tabet. Derudover skal der også løbende opstilles rammer, hvilket kan give anledning til, at den sorgramte hurtigere vender tilbage på arbejdspladsen og har lysten til også at blive der. Ligeledes ser vi, hvordan citatet peger på, at hvis arbejdspladsen afsætter tid til fælles kommunikation om den sorgramtes situation, kan det skabe et fælles ansvar for vedkommendes tilbagevendelse. Når der etableres tydelige rammer for, hvordan den sorgramte skal mødes, herunder hvilke forventninger der er til kolleger og ledere, samt hvilken tid og hvilke ressourcer sorgprocessen kræver, skabes der mulighed for at tilrettelægge arbejdet mere hensigtsmæssigt. På den måde bliver arbejdstiden organiseret, så den både tager hensyn til den sorgramte og samtidig opretholder arbejdspladsens mål og forventninger (Rosa, 2014, s. 26- 28).

Evas citat om det fælles ansvar på arbejdspladsen, kan vi ligeledes se og placere i eksisterende forskning. Guldin taler nemlig ind i, at den sorgramte har brug for forståelse og opbakning af sine nærmeste. Gennem kollegernes støtte, omsorg og empati skabes der plads til sorg, når den sorgramte har behov for dette (Guldin, 2019b, s. 95-96).

7.3.4 Delkonklusion af rammesætning

Vi kan ud fra ovenstående analysedel konkludere, at rammesætningen spiller en afgørende rolle for, hvordan sorgramte beskriver, at deres sorgproces bliver håndteret af deres arbejdsplads. Når der skabes og italesættes tydelige rammer, oplever de sorgramte en form for stabilitet og normalitet midt i kaosset og kan dermed også bedre indgå på en arbejdsplads, hvor alting fortsat er præget af

acceleration - herunder høj hastighed, deadlines og manglende tid. Omvendt viser analysen, at fraværet af tydelige rammer også kan føre til fremmedgørelse blandt relationerne med kollegaer og ledere. De sorgramte efterspørger ikke én bestemt sorgpolitik, men vi kan, gennem analysen, se, at de alle efterspørger klare rammer og strukturer. Samtidig ser vi også, at lederne kan se fordelen i at skabe nogle rammer, der kan håndtere de sorgramte medarbejdere, samt den resterende medarbejdergruppe. Accelerationen bliver dog tydelig i ledernes refleksioner om mulige rammer og deres rolle. De giver udtryk for, at de ikke vil bruge for meget tid på at skabe en sorgpolitik. Vi ser derfor et paradoks mellem behovet og ønsket om en klar rammesætning og ledernes prioritering af tid, til at få skabt disse.

7.4 Samlet delkonklusion af analysedelene

Med udgangspunkt i vores problemformulering om, hvordan sorgramte medarbejdere beskriver deres sorgproces i mødet med en accelererende arbejdsplads, og hvordan ledere beskriver deres rolle i denne kontekst, har analysen givet os en nuanceret forståelse af de komplekse behov og paradokser, der præger dette felt. Gennem en tematisk analyse af vores empiriske materiale har vi undersøgt tre tematikker; omsorg, ansvar og rammesætning, med tid som et tværgående og overordnet analytisk tema.

Vores valg om at strukturere analysen som en progression fra det individuelle, nære og relationelle og til det mere strukturelle og organisatoriske har givet os mulighed for at forstå sorgprocessens kompleksitet på arbejdspladsen. Med inddragelse af Hartmut Rosas begreber om acceleration, deceleration, resonans og fremmedgørelse, har vi analyseret, hvordan sorgramte oplever et spændingsfelt mellem den langsommelige sorgproces og den fortsatte acceleration, arbejdspladsen er præget af.

I delanalysen om omsorg ser vi, hvordan kollegiale relationer ofte er det sted, hvor der skabes resonans og oplevelse af nærvær. Omvendt viser relationerne til ledelsen ofte tegn på fremmedgørelse, hvilket ikke skyldes manglende intentioner, men som følge af tidspres, berøringsangst og organisatoriske begrænsninger. Dette indikerer et behov for værktøjer som eksempelvis en sorgguide kan udgøre og endvidere kan hjælpe med at systematisere og legitimere omsorg til sorg i en travl hverdag.

Delanalysen om ansvar tydeliggør, at ansvaret for håndtering af sorg er delt mellem flere parter og ofte paradoksalt. Sorgramte føler et ansvar for selv at kommunikere deres behov, mens ledere balancerer i paradokset mellem at skulle tage hensyn til den enkelte og samtidigt til organisationens fortsatte virke. Uddelegering og professionalisering af støtte er strategier til at håndtere denne balance, men disse kan samtidig føre til fremmedgørelse. Her ser vi, hvordan accelerationen i organisationen presser lederne til at effektivisere håndteringen af sorgprocessen, hvilket ofte er på bekostning af den individuelles manglende oplevelse af resonans i form af ansvarsfralæggelse.

I analysen af rammesætning bliver det tydeligt at klare organisatoriske strukturer og kommunikation kan skabe tryghed for sorgramte og mindske oplevelsen af fremmedgørelse. De manglende rammer forstærker derimod fremmedgørelsen i sorgprocessen. De sorgramte efterspørger ikke én bestemt sorgpolitik, men de efterlyser tydelighed, forudsigelighed og anerkendelse. Lederne anerkender dette behov, men beskriver, hvordan tidspres og organisatoriske prioriteringer forhindrer dem i at afsætte tilstrækkelig tid til dette arbejde. Det bliver igen et udtryk for det grundlæggende paradoks mellem den nødvendige deceleration som sorg kalder på og den acceleration arbejdspladsen kalder på.

På tværs af analyserne identificerer vi, hvordan tid ikke blot er en praktisk ressource, men en symbolsk og emotionel faktor, der påvirker, hvordan der enten opstår resonans eller fremmedgørelse for den sorgramte i sorgprocessen. Dette peger på en generel uoverensstemmelse mellem arbejdspladsens acceleration og den langsommelige sorg.. Det er en uoverensstemmelse, der sætter både medarbejdere og ledere i et sårbart paradoks.

Analysen har givet os et nuanceret svar på vores problemfelt og tydeliggjort, hvordan behov for støtte til sorgramte medarbejdere formes af relationelle, organisatoriske og tidsmæssige vilkår. Disse fund danner et solidt grundlag for den kommende diskussion, hvor vi vil bygge videre på analysens erkendelser og føre os dybere ind i de normative, praktiske og politiske konsekvenser af vores fund.

8.0 Diskussion

I følgende diskussion stiller vi skarpt på to centrale aspekter, som har vist sig efter vores analyse. I den første del belyses behovet for klare rammer i mødet med sorg på arbejdspladsen og undersøger det paradoks, at både ledere og sorgramte medarbejdere efterspørger klare rammer, samtidig med at idéen om en sorgpolitik møder modstand. I anden del belyser vi, hvordan sorgramtes behov for langsommelighed kan ses som en del af en bredere samfundstendens mod deceleration. Her diskuterer vi, hvordan sorg ikke blot er en individuel erfaring, men også et potentielt forandringsperspektiv for arbejdspladser og samfundets måde at håndtere tempo på.

Delene hænger sammen ved, at de begge peger på sorgprocessens potentiale til at synliggøre og udfordre eksisterende strukturer. Dermed bidrager diskussionen med et perspektiv, hvor sorg ikke kun er noget, der skal håndteres, men også lære af det eksistentielle vilkår, som det er.

8.1 Del 1: Sorgpolitik: Behov for rammer på accelererende arbejdspladser?

I vores analyse ser vi et gennemgående tema, der kalder på klare rammer i mødet med sorg på arbejdspladsen, hvilket beskrives af både ledere og sorgramte medarbejdere. Alligevel ser vi, at forslaget om en sorgpolitik møder modstand fra både sorgramte og ledere. Vi finder det derfor interessant at diskutere, hvordan det kan være, at der bliver efterspurgt klare rammer og strukturer, samtidig med at forslag om konkrete tiltag fravælges.

Vi kan i vores analyse se, at både Eva og Tina ikke mener, at en decideret sorgpolitik ville være nødvendigt, hvorimod Charlotte selv oplevede at mangle en sorgpolitik i forbindelse med hendes tab, hvorfor hun efterfølgende har været med til at udarbejde en, som kan bruges som en hjælpende hånd til ledere og kollegaer til sorgramte medarbejdere. Lederne fra vores fokusgruppeinterview, er ligeledes heller ikke interesserede i en sorgpolitik.

Et muligt svar på, hvorfor der ikke ønskes en sorgpolitik, kan ligge i specialets overordnede tema; tid. Når de sorgramte medarbejdere efterspørger klare rammer, ser vi det i relation til behovet for at decelerere, altså at sætte tempoet ned. Klare rammer kan muliggøre, at de sorgramte kan koncentrere sig om det, der er vigtigt for dem, der hvor de er i deres sorgproces. Vores analyse viser, at sorgramte har brug for at decelerere og samtidig opleve resonans, hvilket kan bidrage til at skabe en god tilbagevendelse på arbejdspladsen. Deceleration er et modspil til acceleration, som i høj grad kendetegner vores samfund i dag, og som er et vilkår for lederne på deres arbejdspladser.

Når lederne ikke ønsker en sorgpolitik, kan dette skyldes et centralt dilemma, om den tidsmæssige prioritering: Skal tiden allokeres til den sorgramte eller skal hensynet til 'det store fællesskab' veje tungere? Er det vigtigere for lederen, at sørge for rammer, hvor den sorgramte kan decelerere, når de selv er præget af krav om acceleration og effektivitet? Når lederne ikke er interesserede i en sorgpolitik, kan det ses som et udtryk for flere ting. Det kan skyldes en træthed over for endnu flere bureaukratiske rammer og en erkendelse af, at sorg ikke lader sig indfange i en fast skabelon. Lederne i vores fokusgruppeinterview sætter netop spørgsmålstegn ved, om man kan udarbejde en politik, hvor "one size fits all" (Christian, fokusgruppeinterview), samtidig med, at der bliver set kritisk på ordet 'politik'. Vi kan ud fra vores analyse, diskutere, hvorvidt en sorgpolitik netop ville være et godt værktøj til at kunne skabe rammer, der guider til, hvad en sorgramt medarbejder har brug for på en accelererende arbejdsplads. En sorgpolitik ville kunne bidrage til at hjælpe lederen med at spare tid, da der ville være klare rammer, som lederen kunne forholde sig til. En sorgpolitik vil yderligere kunne bidrage til, at flere sorgramte medarbejdere oplever resonans mellem dem og deres ledere, fordi de klare rammer gør, at der er tid og ressourcer til at skabe resonans. Dermed ser vi en mulighed for, at en sorgpolitik kan bidrage til, at sorg får plads til at fylde på arbejdspladsen og bliver noget, man kan tale om og give tid til, hvilket vi også ser er en stigende tendens i samfundet generelt.

8.2 Del 2: Fra acceleration til deceleration: Et muligt kald fra de sorgramte?

Det er ikke kun på arbejdspladserne, at behovet for at skabe rum for sorg trænger sig på. Som nævnt i specialets indledning, ses vi en tendens, hvor sorg har fået en markant synliggørelse i samfundet, blandt andet i podcasts, bøger og til foredrag. Titler som "Når døden os skiller" (Buje, 2024), "Jeg plejede at tro på for evigt" (Øster & Vester, 2024) og "Lad os tale om døden" (Birkler, 2024) er blot få eksempler på, hvordan sorg og død i stigende grad bliver italesat i medierne. Vi har siden, vi begyndte på vores speciale, spurgt os selv, hvorfor sorg er blevet populært at tale om, og hvorfor fylder det så meget i vores kollektive bevidsthed netop nu? (Busch et. al., 2019, s. 25). Som vi ser det, kan flere faktorer spille ind. For det første har vores egen erfaring med sorg som beskrevet i specialets motivation sandsynligvis gjort os mere opmærksomme på feltet. Men en anden faktor, som vi også er blevet bekendte med, er, hvordan en bredere samfundstendens drejer sig i denne retning. Nemlig at det, som sorgprocessen kalder på, langsommelighed og nærvær, også synes at afspejle et voksende behov for deceleration, der præger os generelt som samfund. Det er ikke længere kun den sorgramte, der kalder på at sænke farten og have brug for deceleration, men ligeledes noget, samfundet kalder på.

Tendenser som ønsket om nedsat arbejdstid, kortere arbejdsuge, (Nørmark & Jensen, 2018, s. 38), mere hjemmearbejde og et begreb som *work-life balance* (Ku, 2022) indikerer en mere generel længsel efter et liv i lavere tempo. Udover disse tendenser kan vi også diskutere, hvordan det kan være, at danskere netop nu har fået øjnene op for at langsommelighed skal præge deres hverdag og liv?
Coronapandemien forårsagede blandt andet, at vi var nødsaget til at stoppe op. Vi blev tvunget til at skrue ned for tempoet og koncentrere os om det nære: "De begyndte at besøge bedsteforældre, arbejde i haven sammen med deres forældre og så videre" (Firouz, 2024, s. 26), Der var pludseligt mere tid til relationer og nærhed, hvilket vi forstår, som det Rosa vil påpege som resonans (Rosa, 2021).

Vi kan derfor stille spørgsmålstegn ved, om Coronapandemiens påvirkning til at få os danskere til at sætte *livets tempo* (Rosa, 2014) ned og ligeledes fungeret som en kollektiv erfaring med deceleration, også har haft indflydelse på vores syn på sorg samt behovet for at håndtere den. Med afsæt i denne samfundstendens finder vi det relevant at diskutere, om det sorg kalder på, nemlig deceleration af livets tempo (Rosa, 2014), kan ses i forlængelse af de lighedstræk til den generelle decelererende samfundstendens, som vi har beskrevet i ovenstående. Når de aktuelle tendenser blandt danskere i stigende grad handler om at skabe tid til det meningsfulde og nære, kan sorgprocessens langsommelighed således forstås som en eksistentiel modpol til samfundets acceleration. Det rejser spørgsmålet, om arbejdspladserne burde lytte mere aktivt til det, sorg kalder på og netop lære af den langsommelighed, som den udtrykker. Dette er ikke blot som støtte til den enkelte, men skal i højere grad tolkes som inspiration til mere grundlæggende organisatoriske forandringer for at bringe deceleration ind på arbejdspladserne, hvilket i sidste ende kan skabe rammerne for at opnå "det gode liv" (Rosa, 2014) hvilket også indbefatter arbejdslivet. I denne sammenhæng kan vi pege på, hvordan vi kan lære af sorgprocessens langsommelighed på arbejdspladsen. Den omsorg, det ansvar og den rammesætning, som sorgprocessen kræver, kan være et potentielt pejlemærke for fremtidens arbejdsplads og det hele menneske (Sløk, 2020). Det lægger sig op af, at vi er mere investerede i vores arbejde og samtidig viser mere af vores personlighed på vores arbejde, hvilket gør, at arbejdspladsen også skal kunne rumme det personlige og det sårbare, fordi det er en del af os som hele mennesker.

Vi stiller således spørgsmålstegn ved, om sorgramtes behov for deceleration kan være et forandringsperspektiv - ikke blot for den specifikke sorgramte, men for organisationen som helhed?

I så fald må dette ikke være afhængigt af den enkelte leders empati og fleksibilitet. Som vi ser i analysen, er der allerede ledere, der formår at skabe rum for omsorg og langsommelighed, også efter den sorgramte vender tilbage. Det kræver, at arbejdspladsen ikke blot tilbyder fleksibilitet i fraværsperioden lige efter tabet, men også investerer i den langsomme, kontinuerlige genindtrædelse i fællesskabet. Dette kan tolkes som en deceleration i praksis. Vi ser altså således et forandringsperspektiv i denne diskussion om, hvordan vores fremtidige arbejdspladser skal være struktureret og organiseret fremadrettet, hvor accelerationen er ved at være outdated og deceleration er et nyt ideal?

Ydermere har vi fundet frem til, at sorg potentielt godt kan sameksistere med acceleration, men det kalder på resonans, der lægger op til, at ledere decelerere sammen med de sorgramte. Hvis vi ydermere perspektiverer dette til den decelerende samfundstendens, kan vi spørge os selv, om dette endvidere er et udtryk for en kollektiv længsel på resonans? Denne resonanslængsel påpeger Rosa ligeledes, at der er behov for (Rosa, 2014). Har vi simpelthen glemt at resonere med hinanden i al den travlhed, som både præger samfundet og herunder arbejdspladsen? Vi kan i hvert fald diskutere ud fra vores analytiske pointer, hvorvidt arbejdspladsers håndtering af sorgprocesser kan perspektiveres til ikke blot at handle om støtte til den enkelte, men potentielt også være med til at udfordre de høje tempo- og effektivitetskrav, som præger mange moderne arbejdspladser. Hertil kan vi ikke undgå at spørge os selv, om samfundet både er klar til at tage det spring og omvendt, om det skal tages? For hvordan vil et samfund se ud, hvis det kun er præget af deceleration. Vi mener ud fra specialets hovedpunkter, at den bedste opskrift på et velfungerende samfund er et samfund, der både er præget af acceleration, men som også skaber plads til deceleration. Vi ved ud fra Rosas teori, at accelerationssamfundet er defineret ud fra formlen om at nå flere ting inden for kortere tid. På den anden side er deceleration defineret som et opgør med acceleration, hvor der skal være plads til ikke at eftergive det pres, der følger med accelerationen. Derfor kan vi diskutere om den deceleration, som sorgprocessen indikerer, kan være en af de faktorer, der spiller ind for, at der kan skabes plads til at acceleration og deceleration kan sameksistere på arbejdspladsen.

Gennem specialet og ovenstående diskussion kan vi argumentere for, at samfundet kalder på, at der tages højde for decelererende og langsommelige processer som sorg. Vi ved fra forskningen, at hvis ikke der handles på dette, vil det ramme arbejdspladserne i form af manglende meningsskabende arbejdspladser, hvilket kan udspille sig gennem opsigelser (Peralta, 2023). Dette ville eksempelvis kunne imødekommes gennem en sorgpolitik eller en generel forventningsafstemning om

sorgprocessen, for at den sorgramte mærker, at der skabes plads til sorg, så pladsen i det accelererede samfund ikke forsvinder.

9.0 Konklusion

Udgangspunktet for dette speciale har været at undersøge: Hvilke behov beskriver sorgramte medarbejdere i den langsommelige sorgproces, og hvordan beskriver ledere deres rolle for sorgramte medarbejdere i et accelererende samfund? Med denne problemformulering har vi haft et ønske om at blive klogere på, hvordan sorgramte medarbejdere oplever det at vende tilbage på arbejdspladsen efter et tab af et nærtstående familiemedlem. Dette har vi undersøgt ud fra en bevidsthed om, at vi lever i et accelererende samfund, hvor effektivitet og tempo gør sig gældende. Gennem dette speciale, er vi kommet frem til svaret på problemformuleringen, hvori det fremgår, at de sorgramte beskriver et behov for resonans, deceleration og rammesætning, som en sorgpolitik kan imødekomme. Derudover kan vi konkludere, at ledernes rolle er præget af gode intentioner om at hjælpe deres medarbejdere, men samfundsstrukturen, der er baseret på acceleration, spænder ben for dette.

Vi er bevidste om, at vi skriver os ind i et lille og forholdsvis uudforsket forskningsfelt. Der findes begrænset viden om sorg og sorgprocesser på arbejdspladsen i en dansk kontekst, særligt i lyset af det accelererede samfund. Vores speciales felt bidrager netop med viden inden for denne kobling og bidrager med et kvalificeret indblik i sorgprocesser på arbejdspladser og behovet for at gentænke organisatoriske praksisser i mødet med sorg. Dette speciale anses desuden som en undersøgelse af sorgramte medarbejders behov, i forbindelse med tilbagevendelse til arbejdspladsen, samt ledernes rolle i denne proces, i et accelererende samfund. Samtidig bidrager specialet til en åbning mod en bredere diskussion om, hvordan vi som samfund og arbejdsfællesskaber kan gentænke, hvad det gode arbejdsliv indebærer i en tid præget af både høj hastighed og resonanslængsel.

Specialet tager afsæt i en socialkonstruktivistisk videnskabsteori, med forståelsen af, at intet er endegyldigt fastlagt, men at virkeligheden er i konstant udvikling gennem de fortolkninger, der sker i en social- og kulturel kontekst (Rasborg, 2014, s. 403). Med denne tilgang afholdte vi tre individuelle semistrukturerede interviews med sorgramte medarbejdere samt et fokusgruppeinterview med fire ledere. Dette med formålet om at få perspektiver på vores problemfelt. De fire interviews udgør specialets empiri, og dermed bygger specialets metodiske tilgang sig på et kvalitativt forskningsfelt.

Specialet tager sit teoretiske afsæt i Hartmut Rosas teori om *acceleration, deceleration, resonans* og *fremmedgørelse.* Ud fra vores empiri har vi identificeret et overordnet tema; tid. Tiden kommer til udtryk i et paradoks, hvor sorgprocessen på den ene side er langsommelig og på den anden side er accelerationssamfundet, som kendetegner arbejdspladsers høje tempo. Under temaet tid har vi identificeret tre undertemaer: *omsorg*, *ansvar* og *rammesætning*. De tre undertemaer påvirkes alle af tid, og tiden afgør derfor, hvordan de kommer til udtryk. Specialets tre delanalyser tager afsæt i de tre undertemaer.

Vi kan med udgangspunkt i vores problemformulering, gennem specialets tre delanalyser, konkludere, at sorgprocessen på arbejdspladsen kalder på en række eksistentielle paradokser. Disse paradokser opstår i spændingsfeltet af acceleration og deceleration, samt resonans og fremmedgørelse, hvor tiden netop er pejlemærke for begge disse paradokser.

Gennem analysen kan vi ydermere konkludere, at sorgramte medarbejdere i høj grad efterspørger klare rammer, tid og omsorg, hvilket kan forstås som et behov for deceleration, i tråd med Rosas teori om det accelererende samfund (Rosa, 2014). Ud fra dette perspektiv, bliver den langsommelige sorgproces et modspil til acceleration. Vi har fundet ud af, at de sorgramte medarbejdere i høj grad oplever nærvær og omsorg gennem deres kollegiale relationer, hvilket bidrager til en oplevelse af resonans. Resonans sker her gennem gensidig tilgængelighed, spejling og en oplevelse af at blive responderet gennem sin omverden. Omvendt har vi også fundet ud af, at de sorgramtes relation til deres ledere ofte er præget af fremmedgørelse. Denne relation mellem sorgramte og ledere bliver beskrevet som præget af berøringsangst og utilstrækkelig omsorg, hvilket vi kan se blandt andet skyldes tidspres og mangel på klare rammer.

Endvidere kan vi konkludere gennem vores tre delanalyser, at lederne står i et organisatorisk paradoks: lederne ønsker at udvise omsorg og frigive tid til den sorgramte medarbejder, men samtidig er de påvirkede af det accelererede samfund, hvor de beskriver, at de ikke har ressourcerne og tiden til at imødekomme den sorgramte medarbejders behov. På baggrund af manglende ressourcer og tid, vælger lederne at professionalisere sorg og dermed uddelegere ansvaret for at håndtere den sorgramtes behov, blandt andet gennem sundhedsforsikringer. Dette ser vi som et resultat af de accelererede samfundstendenser om, at uddelegering er en måde at effektivisere på. Desuden ser vi, at lederne har en klar forventning om, at kollegerne på arbejdspladsen tager andel i at hjælpe den sorgramte medarbejder i deres sorgproces. I den forventning ser vi også en antagelse om, at

kollegaerne kan støtte den sorgramte bedre, end de kan som ledere. Derfor ser vi, at når lederne uddelegerer ansvaret, kan det resultere i en forstærkning af den sorgramtes oplevelse af fremmedgørelse.

Derudover er en gennemgående pointe gennem specialet en efterspørgsel på klare rammer. Denne efterspørgsel ser vi både hos de sorgramte medarbejdere og lederne. Vi kan dog samtidig konkludere, ud fra vores analyse, at der er modstridende holdninger til, hvordan de klare rammer skal komme til udtryk. Modstanden mod en formaliseret sorgpolitik ser vi som et udtryk for en træthed over flere bureaukratiske rammer samt en erkendelse af, at sorg som fænomen, og dermed også en sorgproces, ikke kan sættes på en standardiseret formel. Her kan vi altså konkludere, at der er et paradoks mellem ønsket om klare rammer, samt ønsket om individuel hensyntagen til den sorgramte.

Specialets diskussion viser, at de sorgramte medarbejders behov for deceleration, kan ses som mere end et individuelt behov i forbindelse med tab af et nærtstående familiemedlem. Det kan også ses som et mere kollektivt og samfundsmæssigt kald på et mere menneskeligt og bæredygtigt arbejdsmarked, hvor tempo, præstation og produktivitet ikke vægtes over nærvær og trivsel. I forlængelse af Rosas teori om resonans (2021) og samfundstendenser som kortere arbejdsuge og work-life balance, ser vi, at sorgramtes krav om resonans og langsommelighed, kan fungere som et pejlemærke for organisatorisk forandring, hvor det hele menneske får plads. På baggrund af dette peger vi på, at en sorgpolitik kan fungere som en rammesætning til at skabe fælles forventning og støtte. En sorgpolitik kan være et konkret skridt mod at imødekomme både sorgramtes behov og lederes organisatoriske virke.

Afslutningsvis, kan vi konkludere, at sorgramte medarbejdere i den langsommelige sorgproces primært efterspørger tid, tydelige rammer og omsorg. Helt overordnet et behov, der peger på et ønske om deceleration og resonans i en ellers accelereret arbejdskontekst. Ledere beskriver deres rolle som præget af paradokser; de vil gerne støtte, men presses af organisatoriske krav og tidspres, hvilket ofte fører til en uddelegering af ansvaret og en vis fremmedgørelse i relationen til den sorgramte medarbejder. Der eksisterer hermed en diskrepans mellem sorgramtes behov og lederes handlemuligheder og tid.

10.0 Formidlingsartikel

”Sorg på accelererende arbejdspladser: Omsorg, ansvar og rammesætning i organisationers møde med sorgramte medarbejdere”

“Døden rammer altid det enkelte menneske, mens samfundslivet efter et dødsfald ofte fortsætter, som om intet skelsættende var hændt…” (Jacobsen & Petersen, 2021, s. 72).

Artiklen søger at åbne op for en bredere samtale om, hvordan vi forholder os til og beskriver sorgprocessen på arbejdspladsen, og hvilke forhold der understøtter eller hindrer håndteringen af sorg i et accelerationssamfund.

Af Caroline Lang Terkelsen, Karoline Brogaard Højer & Anne Marie Frovin Jensen
Stud.cand.mag i Læring og forandringsprocesser ved AAU, Kbh
Juni, 2025

Introduktion

Denne artikel tager afsæt i et kvalitativt speciale, der har undersøgt, hvordan sorgramte medarbejdere og ledere beskriver, hvilke oplevelser de har på arbejdspladsen, hvor sorg har været til stede. Gennem interviews med både sorgramte medarbejdere og ledere belyses det, hvilke langsommelige behov der eksisterer i sorgprocessen hos de sorgramte, og hvordan ledere forsøger at imødekomme disse behov på en arbejdsplads, hvor effektivitet og højt tempo ofte er til stede.

Teoretisk afsæt for undersøgelsen

Studiets teoretiske ramme er forankret i den tyske sociolog Hartmut Rosas begrebsapparat. Rosa (2014, 2021) beskriver det senmoderne samfund som præget af en grundlæggende accelerationslogik, hvor tidspres og effektivitet influerer vores måde at leve på, og måden hvorpå vi møder verden. I denne kontekst bliver sorgprocessen en form for modbevægelse, der fordrer det modsatte, nemlig deceleration, hvor hastigheds-nedsættelser er nødvendige (Rosa, 2014, s. 43–44).

Rosas begreb *resonans* bruges i specialet til at analysere, hvordan sorgramte beskriver at de oplever mening og nærvær i relationerne på arbejdspladsen. Resonans opstår, når verden responderer, og en gensidighed sker. Rosa beskriver at resonans er måde til at håndtere tempointroducerede problemer i et accele-

rerende samfund (Rosa, 2021, s. 10). Ligeledes definerer Rosa *fremmedgørelse* som modsætningen til resonans. Her er individet fremmedgjort overfor sig selv og for andre. Disse begreber er centrale til at fremanalysere sorgprocessens udtryk mellem sorgramte medarbejdere og ledere på arbejdspladsen.

Specialet trækker desuden på eksisterende forskning om sorg, herunder Mai-Britt Guldins arbejde med sorgforløbet og dets facetter, samt Camilla Sløks forskning om ledelse og omsorg, der giver indsigt i lederes dilemmaer og ansvar i mødet med sorgramte medarbejdere.

Analysens fund

Gennem en kortlægning og transskribering af tre semistrukturerede individuelle interviews med sorgramte medarbejdere samt et fokusgruppeinterview med fire ledere, identificeres et centralt og gennemgående tema: tid. I et samfund præget af acceleration og effektivitet bliver sorgprocessens behov for langsommelighed udfordret af arbejdspladsens høje tempo og effektivitet. Analysen i specialet belyser tre centrale aspekter, som alle på forskellig vis påvirkes af tid: omsorg, ansvar og rammesætning.

”De veg tilbage for at møde mig”

Sådan udtaler en af de sorgramte medarbejdere sig i mødet med tilbagekomsten til arbejdspladsen efter sit tab. Undersøgelsens første analysedel belyser, hvorledes sorgramte medarbejdere i særlig grad efterspørger omsorg i tiden efter deres tab. Omsorgen er nødvendig, for at de sorgramte føler nærvær og oprigtig interesse for at kunne finde mening i at “skabe noget normalitet oven i kaos” (Tina, individuelt interview). Studiet viser, at resonans opstår, når medarbejderen oplever at blive mødt og lyttet til, og hvor der gives plads til sorgprocessens tempo. Her er det ligeledes vigtigt, at ledere kan: “... lukke computeren ned, lægge telefonen væk…vise jeg er tilgængelig” (Silke, fokusgruppeinterview), netop for at de sorgramte medarbejdere ikke føler sig fremmedgjorte, hvilket analysens fund også eksemplificerer.

“Nu er der nogen der kommer til at skulle løbe stærkt”

Den anden delanalyse i specialet peger på, at ansvaret for at håndtere sorgprocessen på arbejdspladsen ofte forsøges uddelegeret. Lederne giver udtryk for, at de gerne vil være nærværende og støttende, men føler sig samtidig pressede af organisatoriske krav og manglende ressourcer: “Jeg tror bare, at jeg som leder ikke nødvendigvis har tiden til altid at være den, der skal høre på det 20.000

gange"(Anne Dorte, fokusgruppeinterview). For mange ledere bliver løsningen at sende den sorgramte videre til eksterne instanser som blandt andet sundhedsforsikringer. Analysens fund peger på, at dette skaber afstand i relationen og kan føre til en oplevelse af fremmedgørelse hos den sorgramte. Ledernes uddelegering af ansvaret for håndtering af sorgramtes sorgproces kan dermed ses som en måde at håndtere sorgprocessen på en arbejdsplads, der er præget af acceleration og kan være måden ledere skaber tid til netop: "at få enderne til at mødes" (Christian, fokusgruppeinterview).

"Alle relationer bliver påvirket og er utrolig svære"

Studies tredje og sidste delanalyse viser et tydeligt behov for klare rammer og strukturer. Dette gælder både blandt de sorgramte medarbejdere og ledere. De sorgramte medarbejdere efterspørger tryghed i form af faste aftaler, tydelig kommunikation og en vis forudsigelighed i tilbagevenden til arbejdet. Dog uden at efterspørge en bestemt formel politik. Ledere udtrykker også, at klare rammer kan bidrage til at håndtere sorgramte medarbejdere, samtidig med at de resterende medarbejderesbehov efterleves. Dog har lederne en vis modstand mod at standardisere sorgprocesser gennem formelle politikker, hvilket specialet fremlægger som et paradoks i og med, at der er et ønske om klare rammer, men at accelerationen sætter en stopper for dette, da lederne ikke vil bruge for meget tid på at implementere en sådan politik. Analysens fund belyser blandt andet, at dette paradoks kan medføre en fremmedgørelse hos de sorgramte medarbejdere samt hos ledere, der ikke oplever sig tilstrækkelige.

Samlet set viser analysen, at sorgprocessens behov for langsommelighed kan stå i et modsætningsforhold til arbejdspladsens krav om acceleration og effektivitet. Dette kan blandt andet være med til at stille spørgsmålstegn til, om vi bør revurdere, hvordan vi håndterer sorg og sårbarhed på arbejdspladsen og se det som en fælles udfordring, der stiller krav til arbejdspladsens strukturer og relationer.

Diskussionens perspektiver

I specialet diskuteres det, hvorledes behovet for tid, nærvær og tydelige rammer ikke kun gælder den enkelte sorgramte medarbejder, men peger på et større samfundsmæssigt opgør med det høje tempo, der præger mange arbejdspladser i samfundet. Det frema-nalyseres, hvordan sorgprocessen bliver en slags modbevægelse til accelerationen. Den kalder nemlig på deceleration, på lang-sommelighed. På den måde bliver den sorgramtes behov ikke kun et individuelt

behov, men et muligt kollektivt kald på, hvordan arbejdspladsen skal indrettes på.

Set i det lys bliver det relevant at overveje, om de erfaringer og behov, der er identificeret hos de sorgramte medarbejdere, kan fungere som pejlemærke for, hvordan fremtidens arbejdspladser skal indrettes. Skal der være plads til det hele menneske? Også alt det sårbare? Og hvordan skaber vi rammer og strukturer, hvor ledere ikke er alene med opgaven om at rumme medarbejderes sorgproces, men understøttes i en organisation, der har ressourcerne til det?

Specialets diskussion om en potentiel sorgpolitik viser dette spændingsfelt. For selvom både ledere og sorgramte udtrykker behov for tydelige rammer, er der samtidig modstand mod at formalisere sorg gennem endnu en politik. Det kan pege på en form for træthed over for endnu et styringsredskab samtidig med en anerkendelse af, at sorgprocessen ikke kan fikses gennem en politik, hvor "one size fits all" (Christian, fokusgruppeinterview).

Afrunding

Gennem specialet ønskes der at vise, hvilke behov sorgramte medarbejdere har i forbindelse med deres tilbagevenden til arbejdspladsen efter tab af et nærtstående familiemedlem samt lederes rolle for netop de sorgramte medarbejdere i et accelererende samfund. Især behovet for langsommelighed – deceleration og oplevelser af resonans – identificeres som væsentlige faktorer for de sorgramtes proces. Derudover peger specialet på, at ledere har et ønske om at udvise omsorg og frigive tiden til at kunne være der for deres sorgramte medarbejder, men at de er påvirkede af accelerationen, der præger deres tid, hvilket også påvirker måden, hvorpå de kan imødekomme de sorgramtes behov. Samtidig bidrager specialets diskussion til at sætte arbejdspladsens organisering på dagsordenen og potentielt gentænke, hvordan vi kan mindske fremmedgørelse og resonanslængsel på arbejdspladsen.

Litteraturliste

Berger, P. L., & Luckmann, T. (2014). *Den sociale konstruktion af virkeligheden*. (3. udg.) Akademisk Forlag.

Birkler, J. (2024). *Lad os tale om døden*. Gads Forlag.

Brinkmann, S. (2018). Det sørgende dyr - om sorgen, selvet og samfundet. Klim.

Brinkmann, S. (2020). Etik i en kvalitativ verden. S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder – en grundbog* (s. 581-600), (3. udg.). Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder – en grundbog* (s. 33–64), (3. udg.). Hans Reitzels Forlag.

Buje, S. (Vært). (2024). *Når døden os skiller* [Lydpodcast]. Landsforeningen for liv og død. https://livogdoed.dk/temaer/podcastserie-naar-doeden-os-skiller/

Buje, S. (Vært). (2024, 11. november). *Om sorg på arbejdspladsen* [Lydpodcast-episode]. I *Når døden os skiller*. Landsforeningen for liv og død. https://livogdoed.dk/temaer/podcastserie-naar-doeden-os-skiller/

Burr, V. (1995). *An introduction to social constructionism*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203133026

Busch, C. J., Guldin, M., & Jacobsen, M. H. (2019). *Giv sorgen ord – sorgkultur i forandring*. Munksgaard.

Dansk Erhverv. (2020). Meget få virksomheder har en sorgpolitik. Hentet 27. maj 2025 fra https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/2020/april/meget-fa-virksomheder-har-en-sorgpolitik/

Den Danske Ordbog. (n.d.). Søgeord: Empati. Hentet 20. maj 2025 fra https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=empati

Det Nationale Sorgcenter. (n.d.-a). Fakta og nøgletal om sorg i Danmark. Hentet 30. marts 2025 fra https://sorgcenter.dk/fakta/

Det Nationale Sorgcenter. (n.d.-b). Sorgpolitik. Hentet 20. maj 2025 fra https://sorgcenter.dk/sorgpolitik/

Firouz, G. (2024). At skynde sig langsomt: Ungdomsliv, ventetid og pandemi. *Barn – Forskning om barn og barndom i Norden*, *42*(1), 22–34. https://tidsskriftetbarn.no/index.php/barn/article/view/5624/9890

Frantzen, M. K. (2021). Sorgens slotte i den danske samtidslitteratur. I A. Petersen & S. Brinkmann (Red.), *Menneskets sorg – et vilkår i forandring* (283-306). Klim.

González, O. (2021, 23. februar). *Axios-Ipsos poll: 1 in 3 Americans know someone who died from COVID-19*. Axios.com. https://www.axios.com/2021/02/23/coronavirus-death-know-someone

Guldin, M. (2019a). *Kort og godt om sorg*. Dansk Psykologisk Forlag.

Guldin, M. (2019b). *Tab og sorg – en grundbog for professionelle* (2. udg.). Hans Reitzels Forlag.

Halkier, B. (2020). Fokusgrupper. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder – en grundbog* (s. 167–184), (3. udg.). Hans Reitzels Forlag.

Halkier, H. (2014). *Fokusgrupper.* (2. udg.). Samfundslitteratur.

Jacobsen, B., Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). Fænomenologi. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder – en grundbog* (s. 281–308). (3.udg.). Hans Reitzels Forlag.

Jacobsen, M. H., & Petersen, A. (2020). Dødskultur og sorgkultur: Om (nye) måder at gøre død og sorg på. *Nordiske Udkast*, *48*(2), 5–21. https://www.researchgate.net/publication/375541880_Dodskultur_og_sorgkultur_-_om_nye_mader_at_gore_dod_og_sorg_pa

Jacobsen, M. H., & Petersen, A. (2021). Sorg i et samtidsdiagnostisk perspektiv. I A. Petersen & S. Brinkmann (Red.), *Menneskets sorg – et vilkår i forandring* (s. 69-92). Klim.

Koch, C. A. (2014). Kritisk rationalisme. I A. Fuglsang, P. B. Olesen & R. Rasborg (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (s. 79–109). (3.udg.). Samfundslitteratur.

Kristiansen, S. (2020). Kvalitative analyseredskaber. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder – en grundbog* (s. 601–620). (3.udg.). Hans Reitzels Forlag.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview – Det kvalitative forskningsinterview som metode* (3. udg.). Hans Reitzels Forlag.

Ku, L. (2022, 7. november). *Work-life-balance: Det overrasker dig måske, hvad der virkelig gør os lykkelige*. Videnskab.dk. https://videnskab.dk/kultur-samfund/work-life-balance-det-overrasker-dig-maaske-hvad-der-virkelig-goer-os-lykkelige/

Larsen, S. N. (2024). Hartmut Rosa – at lade sig blive sat i svingninger. *Tidsskrift Kopi af: Kvan: et tidsskrift for læreruddannelsen og folkeskolen*, *44*(129), 29–39.

Liz, E., Wolfson, D., & Wagner, K. (2023). The importance of building grief processing into company culture: A guide to inclusively addressing grief at work. *American Journal of Health Promotion*, *37*(3), 429–430. https://doi.org/10.1177/08901171221145217

Lund, P. C. (2021). Sorg og prolonged grief disorder i et sociologisk perspektiv. I A. Petersen & S. Brinkmann (Red.), *Menneskets sorg – et vilkår i forandring* (s. 45-68). Klim.

Mogensen, J. R. (2019). Sorg er noget, vi giver hinanden – et socialkonstruktionistisk perspektiv. I M. Guldin, M. H. Jacobsen & C. J. Busch, *Giv sorgen ord – sorgkultur i forandring* (s. 95-112). Munksgaard.

Nørmark, D., & Jensen, A. F. (2018). Pseudoarbejde – Hvordan vi fik travlt med at lave ingenting. Gyldendal.

Peralta, P. (2023). This platform is helping employers normalize grief at work. *Employee Benefit News*, 2023-07. https://www.proquest.com/docview/2836511423?accountid=8144

Rasborg, K. (2014). Socialkonstruktivismer i klassisk og moderne sociologi. I A. Fuglsang, P. B. Olesen & R. Rasborg (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (s. 403–437). (3. udg.). Samfundslitteratur.

Rosa, H. (2014). *Fremmedgørelse og acceleration*. Hans Reitzels Forlag.

Rosa, H. (2021). *Resonans*. Eksistensen.

Sløk, C. (2020). Magt og omsorg i det eksistentielle lederskab. Dansk Psykologisk Forlag.

Øster, P. S., Schelhart, J., & Vester, J. (2019–2024). *Jeg plejede at tro på for evigt* [Lydpodcast]. Landsforeningen for liv og død. https://livogdoed.dk/temaer/podcastserie-jeg-plejede-tro-paa-evigt/