



Texten ingår i:

Stig Linde (red.) &  
Kerstin Svensson (red.)

**Välfärdens aktörer**

Utmaningar för människor,  
professioner och organisationer

Sid. 213-240

DOI: [https://doi.org/10.37852/  
oblu.118.163](https://doi.org/10.37852/oblu.118.163)

Denna text är licensierad under CC-BY, Erkännande. (Se fullständiga villkor: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.sv>) Enligt licensen får verket spridas och bearbetas utan att tillstånd behövs, men verkets upphovsperson måste anges.

ISBN: 978-91-7895-542-8

ISBN (elektroniskt): 978-91-7895-543-5

DOI: <https://doi.org/10.37852/oblu.118>

© Författarna & Social Work Press 2021

Redaktörer: Stig Linde & Kerstin Svensson

Layout: Patrik Hekkala

Adress: Social Work Press, Box 23, 221 00 Lund

# 9. Emotioner, professioner och organisationer

KERSTIN SVENSSON

*Människor känner emotionella laddningar i samspelet med andra människor och det gäller också professionella i organisationer. I deras arbete i välfärdsorganisationer hanterar de motstridiga perspektiv och intressen. De väger samman många olika aspekter som de ställs inför, som professionella, som organisationsrepresentanter, men också som människor. Vilken roll har emotionerna i det?*

Aktörer i organisationer är vanligen människor som har en viss utbildning och kunskap och betraktas som professionella. I studier av organisationer är utgångspunkten ofta att de som upprätthåller olika roller och positioner i organisationen förväntas agera på vissa sätt och studier av professioner tenderar att handla om deras expertis. I det här kapitlet är det människan i rollen som professionell praktiker i en människo-behandlande organisation som är i fokus. Likt organisationssociologen Sharon Boltons (2005) arbete är utgångspunkten här att organisationer har känslor, eller i alla fall att det finns emotionella aspekter i organisationers verksamhet. Hon påtalar att det inom ramen för organisationer finns kärlek, hat och passion. Hon visar också, likt sociologen Arlie R. Hochschild (2012), att känslouttryck kommer att kommersialiseras och ses som en resurs för ledningen att utveckla och påverka. Organisationens inre liv beskrivs vanligen på två diametralt motsatta sätt, båda endimensionella. Antingen framställs aktörerna som objekt som agerar och reagerar enligt bestämda mönster, eller så fokuseras människorna som agerar i organisationerna och deras personliga och privata upplevelser (Bolton 2005 s. 2 f.). Eftersom dessa båda dimensioner interagerar i de organiserade praktikerna finns all anledning att fördjupa sig i hur det sker och hur det inverkar på praktiken.

Det här kapitlet syftar till att fördjupa förståelsen för de emotionella aspekterna i aktörers handlingsutrymme och vilken betydelse de har för aktören, professionen och organisationen. Det inleds med en beskrivning av hur emotionella aspekter i arbetet kan förstås i relation till organisationer, professionalitet och arbetsallianser. Därefter exemplifieras det

som presenterats med två exempel på handlingsutrymme i praktiken. Det ena exemplet handlar om hur en arbetsgrupp formar ett sammanhållet kollektivt handlingsutrymme inom slutna ungdomsvård. Det andra exemplet rör handläggare i socialtjänsten och hur den som har ett individuellt handlingsutrymme vid beslutsfattande agerar när möjligheterna till alternativa lösningar är stora. Exempelen belyser hur emotionerna inverkar i aktörernas handlingsutrymme. Kapitlet avslutas med en samlad diskussion om värdet av att beakta de emotionella aspekterna, såväl i förståelse av organisatoriska processer som i förståelse av professionalitet och professionellt förhållningssätt. Något man också kan uttrycka som att förstå människorna i de roller de upprätthåller som professionella i välfärdens organisationer.

## Känsloarbete och emotionell energi

Som människor vet vi alla att våra känslor har betydelse för hur vi tänker och agerar i livet. Vi handlar på ett sätt när vi är arga och irriterade och på ett annat sätt när vi är glada och lyckliga. Vi engagerar oss i olika frågor och aktiviteter beroende på sinnesstämning. När människors agerande på jobbet, i sina yrkesroller och sin professionalitet förstås utifrån att de är representanter för en organisation eller en profession finns ofta en förväntan om rationalitet och objektivitet. På senare tid har de mänskliga och emotionella dimensionerna uppmärksammats allt mer också inom organisationsforskning. För människor är ju inte så rationella och objektiva som de kan förväntas vara ur ett renodlat organisationsperspektiv. Även om det är ansett som "professionellt" att inte vara emotionell, åtminstone inte att vara personligt emotionell, är det en viktig dimension i hur människor agerar i organisationer. Det finns också yrkesroller där emotionella aspekter är viktiga delar i arbetet och det finns organisationer som verkar för att deras anställda ska upprätthålla vissa emotionella uttryck, inte minst inom serviceyrken.

Archie R. Hochschild (2012) har studerat hur människor i serviceyrken visar känslor och även hur de tränas i att uppvisa vissa känslouttryck i vissa sammanhang. Hon analyserar deras arbete med stöd i sociologen Erving Goffmans arbeten, men relaterar frågan om att hantera personliga och mänskliga känslor på jobbet till Albert Cohens begrepp *clinical attitude*. Detta är ett begrepp som ligger nära begreppet *professionellt förhållningssätt*,

eftersom det handlar om de förväntningar som omgivningen har på personer i sin yrkesroll. Som en minsta gemensamma nämnare i hur begreppet att *vara professionell* uppfattas, oavsett yrke och verksamhet, ligger en vardaglig förståelse av att bete sig korrekt, inte personligt och inte känslomässigt. Det betyder inte att vara kall eller neutral. Hochschild (2012) menar att vara på jobbet är att klä sig i en viss roll och i den rollen finns förväntningar på ett visst känslomönster. Det är också i detta sammanhang som hon talar om att emotioner kommersialiseras, eftersom företag har policyer om hur anställda ska agera och reagera. En servitris förväntas vara vänlig och glad, lite lättisad, det skapar en trevlig stämning som är bra för försäljningen. En polis däremot förväntas vara korrekt och trevlig, vid behov också barsk, men inte aggressiv.

I yrkesrollen förväntas alltså vissa känslouttryck visas, men det betyder inte att personen också behöver känna dem. Detta är ett ytligt förhållande till känslor och Hochschild (2012) betecknar det som *surface acting*, som hon också exemplifierar genom till exempel flygvärdinnans leende mot passagerarna. Att visa känsla, men inte känna den. När personen också känner det som förväntats i yrkesrollen, då är det djupare förankrat, så kallad *deep acting*. Då har inlevelsen i yrkesrollen utvecklats till att inte bara visa, utan också känna det som ligger bakom den uppvisade emotionella yttringen, till exempel att inte bara le mot passagerarna utan också vara uppriktigt förstående för deras situation. I båda fallen är det sammanhanget och inlevelsen i yrkesrollen som framkallar känslan, den emotionella dimensionen ligger då i organisationen och den professionella praktiken – inte hos personen. Hochschild (2012) talar om känslöarbete, *emotional labor*, som ett begrepp som täcker spänningen mellan den privata sfären (att vara människa) och att utföra det förväntade på jobbet. ”Det är precis i mötet mellan en verklig, men ogillad, känsla å ena sidan och en idealiserad känsla, å andra sidan, som det är möjligt för oss att bli medvetna om känslomässigt arbete” (Hochschild 2012 s. xi, egen översättning). Medvetenhet om de emotionella dimensionerna innebär också, enligt Hochschild, att emotioner i arbetet är något som kan framkallas, regleras och styras, vilket hon kallar *emotion management*, känsloreglering.

Sociologen Randall Collins (2004) anlägger ett annat perspektiv på emotioner, även om också han utgår från Goffmans arbeten. Collins talar om att situationer skapar emotionell energi. Han förklarar emotioner som inte bara de dramatiska, som rädsla, skräck, ilska, skam, glädje, utan också de odramatiska, långvariga som mer skapar underliggande

känslolägen och genomsyrar det sociala samspelet. Det är de här mer varaktiga emotionerna som han menar är den emotionella energin som har utvecklats i mänskligt samspel. När grupper, som till exempel en arbetsgrupp, kontinuerligt samverkar utvecklas en gemensam rytm där alla deltagare blir del i det som sker; Collins (2004 s. 108) kallar det *the swing of things*. Den emotionella energin utvecklas när personer har gemensamt fokus och är involverade i något tillsammans. Då formas också gemensamma uppfattningar av rätt och fel och deltagarna påverkar varandras känslor. Den emotionella energi som bildas finns som olika typer av känslor; Collins talar om ett kontinuum från förtroende, entusiasm och god självkänsla i ena änden till depression, initiativlöshet och dålig självkänsla i andra änden. Känslor som utvecklas och som påverkar stämningen, men som inte har något syfte, mål eller mening i sig. Enligt Collins perspektiv är alltså den emotionella dimensionen något som blir till i människors samspel, inte något som formas aktivt och målmedvetet.

Collins emotionella perspektiv betonar det varaktiga, den emotionella laddning som utvecklas ur situationer och blir del i hur människor uppfattar det som sker. Hochschilds perspektiv har mer betoning på hur känslor kan användas för att styra situationer. Båda sätten att betrakta emotioner i organisationer kan bidra till förståelse, men deras olika fokus behöver beaktas.

I det här kapitlet används begreppen emotion och känsla delvis överlappande, men i huvudsak relaterar känsla till det mer tillfälliga tillståndet och emotioner till det mer bestående. Emotionssociologin och dess interaktionistiska ansats täcker ofta båda områdena, medan de psykologiska affektteorierna utgår från människan som biologisk varelse och påtalar grundläggande, medfödda känslor (Nathansson 1996). De olika perspektiven förenas dock i idén att vi genom livet lagrar erfarenheter som gör att vi skapar referenssystem där vissa företeelser uppfattas positivt och andra negativt.

Det är de mer bestående, odramatiska emotionerna som är i fokus i kapitlet, det vill säga de inre referenssystem som mer skapar en underliggande stämning än är affektiva och expressiva. Det är de som Collins fokuserar i den emotionella energin, men det är också de som Hochschild lyfter fram när hon beskriver hur den vänlighet flygvärdinnan tränats till att visa skapar god stämning bland passagerarna. Om nu den emotionella dimensionen alltid är närvarande, och den emotionella stämningen har betydelse för arbetets utförande, då har den ju också

inverkan på hur handlingsutrymmet utformas och används. Det har betydelse för hur organisationen fungerar genom arbetsgruppers kollektiva ageranden, men också för hur en individuell yrkesutövare agerar i ett givet handlingsutrymme.

## Emotioner i organisationer

I studier av arbete i organiserade praktiker har emotioner ofta förbisetts, underordnats eller betraktats som något som ska kontrolleras. Under de senaste decennierna har ändå allt fler studier genomförts med fokus på emotioner i organisationer och sedan 1997 finns ett internationellt forskarnätverk och årliga konferenser om emotioner i organisationer (Emonet 2021).

Louise O'Connor (2020) har i en översikt av forskning om emotioner i socialt arbete beskrivit att det finns relativt få studier på det området. De som finns rör framför allt fyra teman: emotioner som dynamisk relationell resurs, emotioner som osäkerhet, emotioners betydelse för yrkesrollen och det dominerande temat om hur emotioner hanteras i organisationer och de aktörsroller som där erbjuds. Det som framför allt saknas, enligt O'Connor, är studier av hur socialarbetare själva förstår, konstruerar och använder sina emotioner i praktiken. På det området har organisationsforskarna Cecilie Moesby-Jensen och Helle Schjellerup Nielsen (2015) gett ett bidrag när de i en studie tar avstamp i att mötet mellan socialarbetare och klient i sig är emotionellt och sedan visar tre sätt att hantera emotioner i yrkesrollen: att stänga av känslorna, skjuta upp dem eller gå in i ett engagemang som påverkar både i och utanför arbetet. Moesby-Jensen och Schjellerup Nielsen menar att de emotionella dimensionerna i socialt arbete utmanar professionaliteten och syftar då på balansen mellan det privata, det personliga och det professionella. Men är det givet att emotionalitet står i motsats till professionalitet? Den frågan kommer att vidareutvecklas lite längre fram, men först ska kopplingen mellan organisationer och emotioner utvecklas.

Organisationsforskaren Sharon Bolton (2005) tar, likt Hochschild och Collins, avstamp i Goffmans arbeten och anlägger ett konstruktivistiskt perspektiv med interaktionistisk utgångspunkt i sin organisationsanalys. Hon lyfter i sin forskning fram exempel på studier av hur man skapar god stämning och får jobbet gjort, men också hur sexualitet, våld, kärlek och

humor påverkar arbetet och samspelet mellan aktörer. Bolton och Boyd (2003) lyfter fram fyra perspektiv på emotioner i organisationer: ekonomiskt (*pecuniary*), normativt (*prescriptive*), uppvisande (*presentational*) och filantropiskt (*philanthropic*). Bolton (2005) menar att det är liten skillnad mellan det ekonomiska och normativa perspektivet i den privata sektorn, medan det normativa perspektivet är mer komplext i offentlig verksamhet. Där innefattar det normativa perspektivet också tydligare dimensioner av professionalitet och aktiv medvetenhet om dilemman. I den offentliga sektorn finns också mycket så kallat *dirty work*, sådant som behöver göras, men som alla egentligen vill slippa. Det handlar till exempel om att hantera död och döende, meddela dödsbud och andra situationer som innebär uppenbart negativa reaktioner från närstående. Under de senaste decennierna har dock även de ekonomiska perspektiven på emotioner blivit märkbara i offentlig sektor, i takt med att det organisatoriska fältet för till exempel vård och omsorg förskjutits mot den privata sektorns ideologiska grunder. Än kvarstår dock att den offentliga sektorns organisationer är mer komplexa och också har att hantera uppgifter som ingen egentligen vill ha.

Bolton (2005) menar att perspektiven om emotioner som uppvisande och filantropiska mer relaterar till ideella sektorns organisationer. Där ges utrymme för organisationernas aktörer att anta mer varierande positioner i förhållande till sina klienter. Bolton menar att de, jämfört med privata och offentliga organisationer, ger aktörerna större utrymme att ta roller som nära vän, tillfällig bekant, kollega, motståndare, faders- eller modersfigur, skämtare, mobbare eller auktoritet (Bolton 2005 s. 134). Ideella organisationer ger också utrymme för ett gåvoutbyte, där stöd ges och bemöts med tacksamhet, en filantropisk aspekt. Vidare erbjuder ideella organisationer också en möjlighet för aktörer att anta en identitet i organisationens namn, som ett sätt att visa upp sig själv när man företräder och talar för organisationen. På så sätt bidrar organisationen med laddning av emotionell energi och ger personen en tillhörighet som aktör. Detta gäller naturligtvis för alla organisationer, men den idéburna verksamheten med valda uppgifter ger ett tydligare definierat sammanhang än vad till exempel de komplexa offentliga organisationerna gör. De kan inte lika tydligt välja och definiera vilka frågor de vill arbeta med.

Det kan vara lättare att skapa en positiv emotionell laddning i medverkan i en organisation med fokus på att göra gott för medmänniskor, än i organisationer som har till uppgift att förmedla

resurser till medborgarna på ett politiskt föreskrivet vis. De offentliga, breda organisationerna ställs inför förväntningar, inte bara från professionella och klienter utan även från politiken, lagstiftarna och allmänheten, som skattebetalare.

## Emotioner, professionalitet, sär- och sammankoppling

Innan frågan om emotioner och professionalitet fördjupas behöver några begrepp förtydligas. Att uppträda professionellt används i vardagligt tal ungefär som att bete sig så som det förväntas i yrkesrollen. I det ligger bland annat att inte vara alltför personlig och att inte visa känslor, i alla fall inte sådana som gör att man framträder mer som person än yrkesroll. När professionsforskare talar om professionella menar de snarast dem som kan anses tillhöra det som sociologen Thomas Brante (2014) betecknat ”det professionella skiktet”. De har akademisk utbildning och arbeten som baseras på vetenskaplig kunskap. De som motsvarar den beskrivningen och arbetar i välfärdsorganisationer ingår också i det som kallas för välfärdsprofessioner. Några av de stora yrkesgrupperna här är lärare, sjuksköterskor och socionomer. För att inte gå alltför djupt i professionsforskningens vindlingar stannar jag här vid att nämna att ”de professionella” som nämns i kapitlet vanligen är representanter för välfärdsprofessioner om inte annat särskilt nämns. De har den högsta vetenskapliga kunskapen inom det område de verkar. De professionella har alltså långa akademiska utbildningar och arbetar utifrån sin vetenskapsbaserade expertis.

Det mer vardagliga begreppet *professionellt förhållningssätt* ska däremot inte bara knytas till just dessa grupper utan förstås som att agera så som förväntas i yrkesrollen, oavsett om aktören kan skrivas in i en specifik profession eller helt enkelt bara är en person som utför ett arbete i en organiserad praktik. *Professionalitet*, det vill säga att vara professionell, täcker in att både ha en viss profession och upprätthålla det sätt att agera som förväntas av en sådan yrkesroll. Det får helt enkelt lite olika betydelse i olika sammanhang. Oavsett graden av vetenskaplig expertis finns det grundläggande sätt vi alla kan visa professionalitet på, som till exempel att bemöta människor korrekt. Det handlar om att agera utifrån en



yrkesroll och inte till exempel låta personliga ärenden ta utrymme från arbetet. Det finns specifika sätt som specifika professioner kan visa sin professionalitet på, som att en socionom kan tolka individens situation i det sociala sammanhanget, läraren kan hantera situationer i klassrum eller att sjuksköterskan kan bedöma patienters behov av vård. Det är olika expertis för olika professioner i välfärdens organisationer.

Statsvetaren Michael Lipsky (2010) har tagit upp emotioner som ett problem i välfärdsorganisationerna och pekat på att de kan medverka till godtycklighet. Begreppet *godtycklighet* har en negativ klang och betonar ovissheten i utfallet av bedömningar. Om man i stället betonar möjligheten att variera beslut utifrån en nyansrik uppsättning av kunskap och information kan ovissheten i utfallet av bedömningar ses som en styrka – en möjlighet att anpassa bedömningar till specifika situationer. Det handlar om att genom medmänskligt agerande, utifrån yrkesmässig kunskap, upprätthålla och legitimera de formella processer som sker i organisationerna. Ur det perspektivet är emotionerna en viktig dimension i professionaliteten.

Flera senare studier har visat att det finns en emotionell dimension, där emotionerna inte är personliga utan utvecklas i samspel med yrkesutövarens yrkesspecifika kunskap. Emotionssociologerna Stina Bergman Blix och Åsa Wettergren (2018) har studerat emotioner i rättsväsendet. De beskriver att jurister uppfattar sig som sakliga och objektiva i sitt arbete, men när de pratar om arbetet framträder ändå emotionella aspekter. Detta förstår Bergman Blix och Wettergren som att juristerna inte har verktyg för självreflektion eller för att hantera de emotioner som ändå finns i deras arbete.

I en jämförelse av hur emotioner hanteras av skådespelare (som i sin yrkesroll har att gestalta känslor) och domare (som förväntas vara objektiva och rationella) diskuterar Bergman Blix (2019) hur de hanterar empati. Hennes utgångspunkt är att empati handlar om att emotionellt gå in i ett samspel med den andre och ta dennes perspektiv. Skådespelarna använder sina egna erfarenheter för att gå in i rollerna och ladda dem emotionellt. Domarna däremot har en mer ambivalent hållning till emotioner. De har utbildats för att bedöma sakuppgifter mot lagens kriterier och blir ofta i början av sin karriär tagna av de dramatiska och emotionella berättelser de får del av i rätten. Bergman Blix beskriver till exempel hur de kan ha sakligt värderat alla detaljer i målet i relation till lagens rekvisit i sina förberedelser, men hur en annan dimension framträder och påverkar dem emotionellt när de i rättssalen hör de

anhörigas reaktioner på samma information. Domarna utvecklar sätt att skilja mellan det juridiska bedömningsarbetet och framträdandet i domstolen. Bergman Blix resultat kan tolkas som att förmågan att kombinera det strikt juridiska och det empatiska förhållningssättet i rättsalen är en dimension i domarens professionalitet. Ett professionellt förhållningssätt för att hantera de emotioner som människan i yrkesrollen erfar.

Den sociala barnavården hanterar också emotionellt laddade situationer inom ramen för myndighetsarbete. Inger Kristin Heggdalsvik, Per Arne Rød och Kåre Heggen (2018) har beskrivit hur emotioner inverkar i beslutsfattande i den sociala barnavården där handläggare ofta resonerar om sina bedömningar i termer av ”jag får en känsla av att ...”. Denna form av känsla kommer från det inre referenssystemet där det finns emotionella laddningar, men också kunskaper och erfarenheter av andra slag ryms där och blir till en samlad bedömning. Den dimensionen passar sällan in i de föreskrivna manualerna som ska användas, ändå är det ofta de känslorna som tillsammans med handläggarens professionella kunskap ligger till grund för det slutliga ställningstagandet (Munro 2008). Manualerna och rutinerna är formade för att göra handläggning och beslut objektiva, medan de människor som hanterar dessa processer är professionella och emotionella. Heggdalsvik, Rød och Heggen (2018) ser emotionerna som en del i förmågan att förstå människorna som bedöms, vilket på så sätt blir ett led i att göra bättre bedömningar och fatta bättre beslut. Det betyder dock inte att emotionella aspekter avspeglas direkt i de formella dokumenten. Där är det (vanligen) en idé om objektivitet och sakliga rekvisit som styr vad som noteras.

De båda nämnda exemplen relaterar till sammanhang där juridiken har stor betydelse, där det finns krav på att handla rättsligt korrekt, men ändå möta människor i svåra situationer på ett humant vis. Här särkopplas två dimensioner av arbetet från varandra, det formella arbetet och de medmänskliga dimensionerna. Det som dokumenteras, beslutas och slås fast, och som därmed blir organisationens berättelse om hur ärendet hanterats, är formellt korrekt. Parallellt löper mötet och utbytet med de människor det gäller, där emotioner och empati kan ta plats. Genom att kombinera ett medmänskligt bemötande med den formella hanteringen legitimeras myndighetens eller domstolens hantering av den aktuella frågan. Genom att yrkesutövarna agerar professionellt i så mening att de integrerar ett gott bemötande i sitt agerande bidrar de också till att upprätthålla organisationens rationalitet.

Meyer och Rowan (1977) menar att organisationers behov av att bevara sin legitimitet gör att de särkopplar skeenden från varandra. Organisationers praktik bärs upp av *script*, sätt på vilka praktiken genomförs. I alla praktiker utvecklas olika former av ceremonier där uppgifter utförs enligt vissa rutiner. Rättsliga prövningar i domstol är tydliga exempel på detta eftersom en beskriven situation där prövas mot lagens kriterier enligt en strikt ordning. I ceremonin ingår då att visa formellt säkerställda uppgifter som prövas innan de leder till beslut. Det goda bemötandet bidrar till att ceremonin kan genomföras. Det finns här en form av regisserad emotionalitet där till exempel det ledsna brottsoffret (som i sammanhanget har rollen som målsägande) möts med vänlighet och förståelse. Det ger en positiv emotionell energi, som i sin tur ökar sannolikheten för att offret ska kunna ge sin berättelse i rätten. Samtidigt kan de närvarande professionerna känna irritation och frustration över att berättelsen inte är som de förväntat eller önskat. Det kan också hända att offrets berättelse är väldigt tydlig så att den snarare når rättens aktörer som människor än i deras professionella roller. Där blir särkopplingen mellan det sakliga och det emotionella viktig. Det blir helt enkelt en del i professionaliteten att hantera de emotioner som uppstår i situationer i arbetet. Det handlar alltså både om en känsloreglering som innebär att visa de känslor som förväntas och att undvika att visa känslor som upplevs, men som inte ingår i scriptet.

Ett ytterligare exempel kan tas från medicinens fält, där språkvetaren Agnieszka Sowińska (2017) har visat hur allmänläkare i sina resonemang kopplar de emotionella aspekterna i arbetet till sitt professionella etos. De beskriver hur läkararbetet organiseras utifrån diagnoser med en biomedicinsk definition med fokus på kroppen, medan patienten i läkarens professionella förståelse är en människa i ett sammanhang, vilket kräver en mer komplex biopsykosocial förståelse. Läkarens kunskap och professionella etos gör det möjligt att kombinera formaliteter i de av organisationen föreskrivna processerna med att också agera utanför rutinerna. Detta beskriver Sowińska som ett sätt att både lätta de egna känslorna av frustration i en strikt reglerad praktik och bättre möta patientens behov. Genom att följa emotionerna på det här sättet använder läkaren sin professionella kunskap. Den emotionella dimensionen i arbetet reglerar när det är rimligt, ur professionellt perspektiv, att följa rutiner och när det är dags att göra avsteg. Ytterst kan detta förstås också som ett sätt att som människa i mötet med andra människor

hantera laddade situationer, samtidigt som det givna uppdraget i organisationen består.

Den emotionella dimensionen kan med stöd i dessa studier ses som en viktig komponent i professionaliteten – en komponent som innebär en förmåga att hantera känslor, visa dem i rätt sammanhang och koppla bort dem i andra. Det handlar till lika delar om att kunna integrera emotionerna i arbetet som att hålla sakuppgifter och emotionella dimensioner åtskilda. Allt utifrån vad som är relevant i varje situation. Det handlar också om det egna välbefinnandet. Genom att kombinera kunskaper, erfarenhet och emotioner utvecklas den professionella rollen så att personen själv mår väl i yrkesrollen, eller som vi till vardags säger, trivs på jobbet.

## Emotioner, relationer och arbetsallianser

Eftersom välfärdsorganisationer verkar genom att människor möter människor relaterar emotioner i det sammanhanget till många allmänna företeelser. Ofta talar de som arbetar i dessa organisationer om att det är viktigt att ha en bra relation till de personer de möter i arbetet och det hänvisas till att relationen har avgörande betydelse för utfallet.

I privatlivet kan ”en god relation” betyda att ha en nära och ömsesidig vänskap. I arbetslivet är det vanligare att det handlar om så kallad arbetsallians. Psykoterapiforskaren Edvard Bordin (1979) lanserade begreppet *arbetsallians* och betonade att den består av tre centrala komponenter: uppgift, mål och anknytning. Det är inte en ömsesidig relation och den är inte heller på andra sätt att jämföra med relationer i privatlivet. Arbetsalliansen är en uppgiftsrelaterad relation mellan roller. Det behövs en anknytning och den har visat sig viktig i både psykoterapi och andra verksamheter med återkommande möten mellan människor. Arbetsalliansen bär också på en form av distans som inte ses på samma sätt i privata relationer. Distansen är en del i att upprätthålla de för sammanhanget specifika rollerna och fokusera uppgiften. Ett sätt att överskrida yrkesrollen, och därmed gå bortom både arbetsalliansen och det som betraktas som professionellt bemötande, är att bli privat tillsammans med en klient. Kanske till och med bli ömsesidigt förälskade i varandra, en emotionell situation där relationen kan vara väldigt god och nära, men där arbetsalliansen har gått förlorad eftersom rollerna för

uppgiften och målet inte upprätthålls. Arbetsalliansen fyller en funktion i att upprätthålla den formella ordningen där varje sak har sin tid och varje person sin roll. Genom arbetsalliansen begränsas också den repertoar av emotioner som är möjliga i mötet.

Relationer som motsvarar arbetsalliansen finns också mellan kollegor i en arbetsgrupp. De har anknytning sinsemellan, de delar uppgifter och mål. Därför finns också dem emellan det som Hochschild (2012) kallar *känsloregler*, sätt på vilka det är rätt och rimligt att reagera och var, när och hur känslor kan uttryckas. De skapar de normer och värden som råder i arbetsgruppen. Värdena kan också utmanas, som när situationer uppstår där de mellanmännsliga (och kanske också de professionella) värdena ställs emot de organisatoriska uppdragen. Sådana exempel kan hämtas från arbeten med asylsökande, en ofta laddad situation där frågor om vem som ska ha rätt att vara i landet och under vilka förhållanden det är rimligt att leva ständigt är närvarande. De allra flesta som möter asylsökande som personer i deras vardag har inte inflytande över beslutet om asyl och uppehållstillstånd. Ändå är de representanter för sin organisation och ytterst för Sverige i relation till de asylsökande. Jonas Ideström och Stig Linde (2017) beskriver situationer då värden utmanas genom en kommunal enhetschef som medverkar i processen kring ett utvisningsbeslut som inte är i linje med hans egen uppfattning.

Där kan jag känna en dubbelhet. Att man kan känna något som tjänsteman när det går emot en. När besluten i politiken går rakt emot ens grundvärderingar och det uppdrag vi tyckte att vi utförde. (Ideström & Linde 2017 s. 58)

I beskrivningen framgår vidare hur denna chefs yrkesroll innebär att ”han är den som har fått se dem i ögonen när besluten verkställs”:

... det är jag som har kört dem och det är jag som har kramat om dem och de har sett att det har varit vatten i mina ögon, att det rinner en tår och att jag har varit tvungen att torka, ja! (Ideström & Linde 2017 s. 58)

Alliansen med den enskilde asylsökande skapar en närhet som förknippas med både personligt och emotionellt engagemang. Yrkesrollen har i och för sig ett handlingsutrymme, men det är strikt avgränsat av de formella reglerna och i dessa ingår att ange vem som har rätt att fatta vissa beslut och vem som ska verkställa dem. Alliansen och ett gott bemötande kan

fortfarande ge ett gott intryck och en fungerande kommunikation, men den kan inte i sig leda vidare till vilket mål som helst. De formella regelverken dominerar i tolkningen av vad som är möjligt och därmed också vilka relationer och allianser som tillåts i sammanhanget.

Collins (2004) förståelse av emotionell energi ger oss begrepp för att förstå hur en sådan situation kan tära på den professionelle och påverka dennes engagemang för sitt arbete. Emotionell energi uppstår i interaktion med andra och situationer laddas med energi. Om den energin är negativ, som den blir genom att personen i sitt yrke ska utföra eller meddela saker som strider mot den egna övertygelsen, blir situationen emotionellt negativt laddad. Den laddningen för personen med sig till andra liknande situationer och spänningen mellan det positiva i relationen till den andra människan och det negativa i arbetsuppgiften som ska utföras får inverkan både på den professionellas syn på sitt arbete i allmänhet och på arbetsalliansen med den specifika personen. Om den professionella känner en negativ laddning av uppgiften eller målet med samspelet med den andra finns ingen grund för anknytning och därmed inga förutsättningar för en fungerande arbetsallians. För att en fungerande arbetsallians ska komma till stånd krävs en positiv emotionell energi, för alla ingående parter. Även klienter kan naturligtvis uppleva den emotionella laddningen på olika sätt och söka sig till vissa personer och situationer som ger positiv emotionell energi. Därför behöver man ta hänsyn till den emotionella energin både i arbetsgruppen och i det löpande samspelet med klienter om den ska kunna förstås.

Arbetsgrupper alstrar emotionell energi, de utvecklar ett gemensamt referenssystem inom gruppen, med känsloregler av olika slag. Det är möjligt att, i situationerna som den ovan beskrivna, utveckla känsloregler som i sin ena ytterlighet innebär känslökyla i relation till de asylsökande och i den andra ytterligheten aktivistiska handlingar baserade på ett starkt emotionellt engagemang (Moesby-Jensen och Schjellerup Nielsen 2015). Oavsett vilken typ av regler som utvecklas behöver gruppen få någon form av belöning för de regler som utvecklas. Jacobsson, Wallinder och Seing (2020) har visat att källan till de emotionella belöningarna i arbetet kan variera. I en studie av Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan fann de att arbetsförmedlarna fick emotionell belöning av klienterna, medan Försäkringskassans handläggare, som i sitt arbete skulle sträva efter så lite klientkontakt som möjligt, fick de emotionella belöningarna från arbetsledare och kollegor.

Det är inte möjligt att generellt uttala vilka känsleregler som utvecklas i en specifik organisation eller arbetsgrupp, men de som etableras blir del av det kollektiva handlingsutrymmet för gruppen. En arbetsgrupp i en organisation kan utveckla en positiv energi inom gruppen av kollegor genom en formell och strikt hållning i relation till klienter. De särkopplar då klienternas situationer och liv från organisationens uppgift och verksamhet. En annan arbetsgrupp kan betona vikten av goda arbetsallianser med klienterna och sträva efter att sammankoppla klienternas behov och organisationens resurser på kreativa vis. För att förstå de emotionella dimensionerna i organisationer behöver man därför beakta både det interna samspelet mellan kollegor och samspelet med organisationens klienter.

## Emotioner i praktiken

Två exempel från välfärdsorganisationer ska nu belysa det som jag tagit upp i kapitlet. I det ena fallet är det fråga om arbete i en låst miljö där klienterna är ungdomar som är placerade där mot sin vilja och personalen har en svag gemensam professionalitet. I det andra fallet är sammanhanget ett socialkontor där professionella socionomer handlägger ekonomiskt bistånd. De båda sammanhangen skiljer sig åt i så mening att handlingsutrymmet är kollektivt i det ena fallet och individuellt i det andra. Skillnaden i att ha ett kollektivt eller individuellt handlingsutrymme ligger främst i vilken utsträckning aktören gör självständiga, professionella ställningstaganden eller agerar som en i en personalgrupp.

Materialet till de två exemplen kommer från empiriska studier. Det kollektiva handlingsutrymmet exemplifieras genom material från en studie av arbetet på slutna ungdomsvårdsinstitutioner (Ponnert, Johansson & Svensson 2020; Svensson & Ponnert 2021)<sup>13</sup>. Det individuella handlingsutrymmet exemplifieras genom material från en studie av socialtjänstens arbete med ekonomiskt bistånd för kvinnor som brutit upp från en våldsam partner (Svensson 2018; Ulmestig 2020)<sup>14</sup>. I

---

<sup>13</sup> Detta var en omfattande empirisk studie, men endast material från sex grupper med totalt sexton behandlingspersonal återges här. De citat som återges är tidigare publicerade i nämnda källor.

<sup>14</sup> Även detta var en studie med omfattande material, av vilket det här endast är intervjuer med tio socialsekreterare som använts. Material som citeras anges i första

båda studierna har frågor ställts om handlingsutrymme och samtliga intervjuade har varit informerade om att deras utsagor skulle användas för att förstå handlingsutrymme.

## **Handlingsutrymme**

Innan exemplen kommer in ska en liten stund ägnas åt begreppet *handlingsutrymme*. Det är ett begrepp som i sin vardagliga förståelse antyder någon form av frihet och som också har positiva konnotationer för den som säger sig ha handlingsutrymme. För den som möter en organisationsrepresentant med stort handlingsutrymme och inte får det beslut eller bemötande man önskat ses handlingsutrymmet kanske som godtycke och inte alls positivt. Anders Jönsson (2021) presenterar ingående begreppet, varför presentationen här blir mer översiktlig och särskilt lyfter fram distinktionen mellan individuellt och kollektivt handlingsutrymme.

Begreppet handlingsutrymme är mer än bara handlingsfrihet, det relaterar till diskretion som också är det begrepp som används på engelska, *discretion*. Diskretion betyder takt och finkänsla, men också fri disposition, förfoganderätt och att undvika att väcka olämplig uppmärksamhet. I äldre svenska finner man uttryck som ”att gifva sig i någons discretion”, vilket betyder att lämna över sig till någon annan, som i meningen ”Stade har måst gie sig i fiendens discretion” från tidigt 1700-tal (SAOB). Därtill kan diskretion betyda urskillningsförmåga, förstånd, vänlighet, humanitet, eftertänksamhet, varsamhet, försiktighet vid behandlingen av mer eller mindre ömtåliga frågor; grannlagenhet, taktfullhet och försynthet. De många synonymerna hjälper oss att ringa in begreppet. Vi har alltså att göra med ett begrepp som inte bara betyder rätt att agera, utan också bär på förutsättningarna för agerandet. Det handlar om att också förstå vad man gör och varför, liksom att ha förståelse för andra och ta hänsyn till deras intressen.

Ofta refereras till Lipsky (2010) när begreppet handlingsutrymme nämns. Lipsky har ett perspektiv som ligger nära de juridiska och politiska, men som också kommit att användas mycket av sociologer och

---

hand till de källor där studierna publicerats. Dock förekommer några citat från grundmaterialet och de refereras då med det nummer intervjun har i det avidentifierade materialet från studien.



andra samhällsvetare. Lipsky utgår ifrån diskretionen som ett handlingsutrymme, alltså det utrymme som är givet av lag och regleringar. Inom detta område agerar aktörerna som professionella, de är beroende av omgivningens legitimitet och i sin praktik omsätter de policy till handling. Den förståelsen har kritiserats av bland annat forskare i socialt arbete, som Evans och Harris (2014) som menar att med det perspektivet framstår diskretion som något som antingen finns eller inte. Evans (2013) har däremot visat att professionella aktörer uppfattar diskretion mer pragmatiskt och att vi därför behöver gå till specifika situationer för att förstå hur de relaterar till organisationens krav på dem som aktörer (se också Evans & Hupe 2020). I denna pragmatism spelar också emotionella aspekter in, eftersom pragmatismen utvecklas i tolkningar som människor gör av situationer i arbetet.

Nothdurfter & Hermans (2018) har gjort en översikt av studier om diskretion i studier av offentlig förvaltning, socialpolitik och socialt arbete. De menar att studierna ofta handlar om beslutsfattande och det formella agerandet i handläggning av ärenden. Många studier handlar också om det inflytande new public management haft på praktiken, framför allt genom att begränsa möjligheterna till alternativa ställningstaganden. Nothdurfter och Hermans menar att studierna ofta separerar diskretion och professionalitet, och att det är ovanligt att författarna ger någon egentlig förklaring till hur de två samspelar.

Handlingsutrymme kan vara både individuellt och kollektivt eftersom människor arbetar tillsammans i organisationer. I studier av beslutsfattande och handläggande arbete är ofta den enskilda handläggaren i fokus och därmed det individuella handlingsutrymmet, men i andra situationer, som till exempel i vård på institution av olika slag, arbetar arbetslag tillsammans med samma uppgifter. Rutz och De Bont (2020) har lyft fram kollektivt handlingsutrymme i relation till arbetsgruppers ställningstagande och visat hur kollegor tillsammans skapar normer för vilka sätt som är rimliga att utföra arbetet på. I praktiken fungerar det som en form av kollegial granskning där resonemangen inom arbetsgruppen formar normerna för hur det av organisationen givna utrymmet ska hanteras. Det innebär att det kollektiva handlingsutrymmet kan formas utifrån vad som gruppen anser vara lämpligt att göra, snarare än vad som är rätt att göra i mer formell mening. Kanske är det mer pragmatiska lösningar som formas i det kollektiva handlingsutrymmet.

På kollektiv nivå sker förhandlingar om tolkningar och ställningstaganden i arbetsgruppen, på individuell nivå sker samma förhandlingar

hos den enskilde personen, eventuellt i dialog med kollegor. Och i båda fallen är förhandlingarna mer eller mindre explicita, inte sällan sker de ”per automatik”, det vill säga att de är en del i de kontinuerliga ställnings-taganden som görs i arbetet. Men hur kommer då de emotionella aspekterna in i detta sammanhang?

## **Emotioner i kollektivt handlingsutrymme**

I sammanhang där människor vårdas och behandlas på institutioner av olika slag arbetar personalen vanligen i team eller arbetslag. Även om en enskild person under behandling har en utsedd kontaktperson eller liknande är det ändå gruppen av personal som de möter i den löpande vardagliga praktiken. Och personalen möter inte bara sin egen klient utan alla som bor på institutionen. Det exempel som nu ges om hur aktörer resonerar om sitt kollektiva handlingsutrymme hämtas från en studie av slutenvård vid Statens institutionsstyrelses särskilda ungdomshem (Ponnert, Johansson & Svensson 2020; Svensson & Ponnert 2021).

Statens Institutionsstyrelses ungdomshem är avsedda för ungdomar som omhändertagits enligt lagen om vård av unga (LVU). Årligen placeras 1 000 barn och unga på dessa institutioner. De är i huvudsak tonåringar, cirka hälften är 16–17 år, en fjärdedel är under 15 år och en fjärdedel 18–21 år. Orsakerna till placeringen är vanligen drogproblem, kriminalitet eller andra former av destruktivt beteende. Tonåringarna bor på ungdomshemmet i genomsnitt cirka sex månader och efter utskrivning fortsätter cirka två tredjedelar till annan vård eller behandling, medan resten flyttar hem (Statens institutionsstyrelse 2019). Behandlingspersonalen på avdelningarna, de som är i direktkontakt med tonåringarna, har ingen gemensam utbildning eller kunskapsbas och kan inte ses som representanter för en viss profession. De har ofta någon kortare eftergymnasial utbildning inriktad på det social- och beteendevetenskapliga området, men de kan också ha till exempel vårdutbildning eller utbildning inriktad mot pedagogik och fritid. Det kan handla om kortare höskoleutbildningar, men också om utbildning på till exempel folkhögskola. Det går alltså inte att tala om denna grupp som ”en profession”, men de har som alla andra yrkesutövare förväntningar på sig att agera ”professionellt” på arbetet.

Behandlingspersonalens roll är att både stödja och kontrollera de unga under deras tid på avdelningarna. Avdelningarna är ofta låsta och

personalen har också rätt att använda olika former av tvångsmedel, som isolering eller att kräva urinprov för droganalys. Det innebär att det är ett sammanhang där tonåringarna inte valt att vara och där personalen har rätt att utöva tvång i olika former. Det är inget fängelse och tonåringarna är inte dömda. Ändå har dessa ungdomshem många komponenter som gör dem ”fängelselika”, vilket också skapar specifika förutsättningar för samspelet mellan personalen och tonåringarna. Personalen beskriver därför att de agerar med omsorgsfull distans och flexibel fyrkantighet (Ponnert, Johansson, & Svensson 2020).

Den omsorgsfulla distansen, eller distanserade omsorgen, yttrar sig i att personalen agerar utifrån det som Hochschild (2012) kallat *display work*, att visa utan att känna, ett ytligt engagemang där man agerar som man säger ”personligt, men inte privat”. Personalen visar engagemang för tonåringarna, de bryr sig om dem, värnar om dem i de situationer som uppstår och strävar efter att skapa en arbetsallians byggd på en gemensam uppgift, ett gemensamt mål och en anknytning för att verka i samma riktning. Men de håller samtidigt ett avstånd och aktar sig från att bli personliga, det är en arbetsallians och inte en personlig relation som ska etableras. När personalen talar om tonåringarna beskriver de deras skörhet och att de faktiskt är barn, men också att de kan vara farliga, att de kan vara kraftigt drogpåverkade när de kommer in och att de lever i mycket hårda miljöer i sin vardag. Omsorgen om dem yttrar sig i uttalanden som ”... om vi ser en som är ledsen, det är klart som fasen att vi tar med henne, antingen in på sitt rum eller ut på intaget och pratar en stund naturligtvis” (Ponnert, Johansson & Svensson 2020 s. 68). Omsorgen är ett led i att bygga en positivt laddad arbetsallians, eller som de säger, relation, som kan få betydelse i andra sammanhang också, som i beskrivningen nedan:

Vi kan ju ha hysteriska pojkar som hotar med att de ska slå sönder rutor, har du då en relation kanske det räcker att du går fram och lägger armen om honom, så det räcker, då lugnar han sig. Och har man ingen relation, ja, då kanske den där stolen åker i rutan så är det färdigt. (Ponnert, Johansson & Svensson 2020 s. 70)

Personalen är alltså ömsom stödjande, ömsom kontrollerande för att upprätthålla lugnet på avdelningen. Tonåringarna är ju mycket kort tid på avdelningen, och där ersätts de snart av nya, som personalen i stället ska relatera till. Personalen vet sällan hur det går för en enskild tonåring efter vistelsen på avdelningen. Det, tillsammans med risken för hot och

otrygghet, gör att distansen är viktig för att personalen ska kunna upprätthålla sina roller och undvika bli personligt och emotionellt fästa vid enskilda tonåringar.

Den flexibla fyrkantigheten handlar om att följa de regler som finns, men också justera dem vid behov. Allt för att lösa varje situation så att ordningen och lugnet upprätthålls på avdelningen. En enskild behandlingsassistent kan inte agera i någon större omfattning på egen hand, de arbetar i arbetsgrupper och behöver gemensamt verka för att få dagen att fungera. Personal med olika ståndpunkter kan ge upphov till otrygghet både på lång och kort sikt, såväl för personal som för tonåringar. Den emotionella energin på avdelningen utvecklas i samspelet mellan alla involverade aktörer.

Det kollektiva professionella förhållningssättet handlar om att skapa ett sammanhang där interaktionen både i personalgruppen och bland de unga skapar förutsättningar för positiv emotionell energi. Därför utvecklar arbetsgrupperna känsloregler, sätt att reglera känslorna genom att tillåta vissa i samspelet med tonåringarna och finna sammanhang att ventilerar känslor som hotar ordningen, som frustration och ilska, men också alltför positiva känslouttryck. Genom att personalen håller samman som kollektiv sätter de upp gemensamma ramar för känslohantering, men också för hur det handlingsutrymme de har och de mikrobeslut de tar i vardagen ska användas. De hittar sitt sätt att hantera balansen mellan stöd och kontroll i enskilda situationer, liksom former för hur, när och var diskussioner ska föras om bästa sätt att agera. Det är så ett kollektivt handlingsutrymme fungerar (Rutz & De Bont 2020 s. 289).

I det kollektiva handlingsutrymmet är aktörerna uppenbart utbytbara. Det finns personal på institutionen dygnet runt, alla dagar, alla nätter. Men det är olika personer som är där. Därför behöver personalgruppen utveckla ett kollektivt förhållningssätt som organisationens aktörer, inte vara enskilda professionsrepresentanter eller experter. De är alla utbytbara och byts kontinuerligt också ut genom att de har sina begränsade arbetstider och sina lediga dagar. Ändå är de långvarigt aktiva som aktörer i denna organisation. De stannar kvar på jobbet under flera år. Tonåringarna som behandlas på ungdomshemmet är tvärtom stabilt på plats dygnet runt, under den tid de är där. Men deras tid på institutionen är i genomsnitt sex månader, de byts kontinuerligt ut mot andra ungdomar, medan personalgruppen i stort är mera varaktig. Därför blir personalgruppen den som alstrar den emotionella energin för personalen. Den inre emotionella referensramen byggs upp i utbytet med

dem som personerna har långvariga relationer med, och det är personalen, inte tonåringarna. I Collins (2004) sätt att resonera om emotionell energi ingår att personer söker sig till sammanhang där de kan laddas med positiva emotioner. På så sätt har tillhörigheten till en fungerande grupp betydelse. Det kan betraktas som ett gruppträck i arbetsgruppen, men det mest väsentliga är att relationerna inom personalen består över längre tid och därför är stämningen i personalgruppen central. För personalen handlar det om att agera i linje med hur kollegorna resonerar och gör för att upprätthålla en god stämning i arbetsgruppen samtidigt som lugnet på avdelningen bevaras. Det är ett sätt att hantera såväl de emotionella aspekterna av arbetet som det handlingsutrymme personalgruppen har – ett sätt som bidrar till att upprätthålla institutionen, men som inte är direkt relaterat till att bidra till att lösa klienternas, tonåringarnas, problematiska livssituationer. Sammanhållningen i personalgruppen och upprätthållandet av institutionen blir därmed särkopplad från arbetet med ungdomarna. De blir till objekt för institutionens verksamhet, inte subjekt i sin egen livssituation.

## **Emotioner i individuellt handlingsutrymme**

Beslutsfattande socialsekreterare har en annan roll i sin organisation och en annan typ av professionalitet. De har en högre utbildning och en specifik kunskap. Socialtjänsten domineras av socionomer, men det betyder inte att det är socionomernas utbildning och kunskap som dominerar praktiken. Det finns också strikta regler, riktlinjer och rutiner, särskilt när socionomerna arbetar på enheter för ekonomiskt bistånd. Det exempel som jag nu ger om hur aktörer resonerar om sitt individuella handlingsutrymme hämtas från en studie av bedömning av ekonomiskt stöd från socialtjänsten till kvinnor som brutit upp från en våldsam partner (Svensson 2018).

Socialtjänstens handläggning av ekonomiskt bistånd, så kallat försörjningsstöd, är omringat av omfattande reglering. Socialtjänstlagen (SoL) är en ramlag och anger endast att "[d]en som inte själv kan tillgodose sina behov eller kan få dem tillgodosedda på annat sätt har rätt till bistånd av socialnämnden för sin försörjning (försörjningsstöd) och för sin livsföring i övrigt" (SoL 4 kap. 1 §). Socialstyrelsen ger ut riktlinjer för hur ärenden ska bedömas och det finns också en "riksnorm" där det anges vad som ska anses vara skäligt. Därutöver kan kommuner ha ytterligare

specifikationer över hur bedömningar ska göras och det finns delegationsordningar som reglerar vem som har rätten att fatta beslut. Det formella handlingsutrymmet är alltså tydligt definierat, den bedömning som återstår är att placera in det specifika ärendet i tolkningsramen. Den diskretionära praktiken i handläggning av ekonomiskt bistånd handlar alltså om att tolka information om människors förhållanden i relation till regelverket.

För personer som är utsatta för våld eller andra övergrepp ges undantag från de givna reglerna. Socialstyrelsen (2013) påpekar i sina riktlinjer att det kan vara aktuellt med oplanerade och brådskande utgifter eller att personer kan behöva akut bistånd upprepade gånger. ”Socialtjänsten måste bedöma hur de ska hantera det från fall till fall” (Socialstyrelsen 2013 s.26). Inte heller på lokal, kommunal nivå finns vanligen några riktlinjer för hur detta ska hanteras (Ulmestig 2020). De varierande former av bemötande och de olika beslut som kvinnorna mötte skapade också frustration hos dem. Det var inte ovanligt att kvinnorna återupplevde våldsutsattheten när socialsekreterarna granskade deras sätt att hantera sin ekonomi, eftersom det hade likhet med den granskning och det ifrågasättande de mött från sin partner (Ulmestig & Eriksson 2017).

Socialsekreterarna resonerar utifrån två olika emotionella sammanhang, dels i förhållande till kvinnans utsatta situation och stora, akuta behov, dels till kollegorna, organisationen och ambitionen att inte göra fel i bedömning och beslut. Denna ambivalenta emotionella laddning i handläggningen framträder i uttalanden som:

De är ju ganska svårjobbade. Och nu vill jag inte säga, nu vill jag inte säga det i någon negativ riktning, men de är ju oftast väldigt ... eller ... man vet ju inte riktigt var man har dem. Men det handlar ju inte om att de är oärliga mot systemet på något vis, utan det handlar ju om relationen med den här mannen då som det oftast är. Att de är opålitliga på så vis att man vet ju aldrig hur ... hur ... alltså är det ett definitivt uppbrott, eller är man på väg tillbaka? Många går ju tyvärr tillbaka. (Svensson 2018 s. 96)

Socialsekreteraren ovan säger detta i ett sammanhang då hon beskriver sin oro för att det är svårt att definiera de här kvinnorna som klienter. Uppbrottet är kanske inte varaktigt, kvinnorna går kanske tillbaka – och då har de fått mer pengar än de skulle ha haft, men de har också fått socialsekreteraren att engagera och anstränga sig för något som sedan inte

fungerade. ”Sen finns det ju också de som bryter upp och går tillbaka upprepade gånger och om de då kommer tredje, fjärde, femte gången och säger ’denna gång är det på riktigt!’” (Intervju 7). Socialsekreterarna beskriver återkommande en känsla av osäkerhet och frustration, av att insatsen de gör kanske inte leder till något och av att kanske bli lurad. En säger:

Man själv vill så gärna hjälpa dem bort från det, men de själva kanske då, ja, men just det här mönstret, att de lätt går tillbaka. Att det är, när det har hänt två-tre gånger, så, ja, man kan bli väldigt frustrerad, det kan man. (Intervju 4)

Samtidigt som lagen, reglerna och riktlinjerna gör det möjligt för socialsekreterarna att i dessa ärenden fatta beslut utan några på förväg definierade lösningar väljer de ofta att lägga sig så nära regelverket som möjligt. De argumenterar i relation till regler, till att inte bli lurad och så vidare. De lyfter fram en förståelse för kvinnans utsatthet, men också med en undran ”men om hon går tillbaka då?”. Genomgående beskriver de att de resonerar med kollegor och chefer för att hitta lämpligaste sätt, men de argumenterar snarare för att få situationen att stämma med regelverket än hur de ska kunna vara kreativa för att bistå denna kvinna med det stöd hon behöver.

... sen så pratar vi mycket som sagt internt och med vår första socialsekreterare och ser att vi har gjort rätt bedömning och så [- - -] vi pratar ofta ihop oss så ... och ser så man inte har missat någonting. [- - -] Så där kan man ju i så fall hjälpa till att bromsa varandra också. När man inte har varit med vid besöket så har man lättare för att hålla en viss distans och kan se klarare på det kanske. (Intervju 8)

Denna situation, när socialsekreteraren har möjlighet att göra ett individuellt ställningstagande för en klient i en exceptionell situation, är speciell. Det finns inget standardförfarande att luta sig mot trots att det hela utspelas i ett sammanhang som i övrigt är strikt reglerat. Det som händer är då att socialsekreteraren resonerar med kollegor och chefer som kan bistå med sätt att hålla emotionell distans ”och se saken klarare”.

I de resonemang som socialsekreterarna för återkommer betydelsen av kollegor och av att agera på ett sätt som de andra också skulle ha gjort.

Handlingsutrymmet, bedömningen och beslutet är i och för sig individuellt, men socialsekreterarna tenderar att sträva efter en kollektiv bestämning av hur de ska förhålla sig. Utifrån Collins (2004) sätt att resonera om hur emotionell energi utvecklas, går det att visa att socialsekreterarna "laddas" i mötet med kollegorna. Det finns en emotionell laddning också i kontakten med den våldsutsatta kvinnan, men relationen dem emellan är tillfällig. Relationen till kollegorna är varaktig och återkommande och därigenom viktigare som "emotionell laddningsstation". Kollegorna arbetar kontinuerligt med tolkningar av regelverket, det är det som håller dem samman. En socialsekreterare uttrycker det som att de är ...

... sammansvetsade för man jobbar ofta med sådana saker som gör att man blir ... och lär känna varandra väldigt bra eftersom alla saker man är med om reagerar man ju själv på. Så man visar ju ganska mycket av sig själv för dem. (Intervju 6)

Konsekvensen av detta blir att när möjligheten till undantag uppstår söker gruppen återskapa det normala. De upprätthåller på så sätt ordningen och välbefinnandet i att veta att "så gör vi här", en trygghet i yrkesrollen. Att följa det som arbetsgruppen finner lämpligt ger ett emotionellt stöd till personen i yrkesrollen, som därmed kan känna sig som en i gruppen.

I båda exemplen, oavsett om handlingsutrymmet formellt är kollektivt eller individuellt och oavsett om aktören är att ses som representant för en profession eller inte, får vi exempel på hur organisationernas aktörer verkar för att upprätthålla en rådande ordning i vitt skilda sammanhang. Det är de emotionella aspekterna som styr att detta händer. I resonemangen i båda exemplen återkommer vikten av kollegialitet och sammanhållning på arbetsplatsen, att man känner varandra väl och vill fungera tillsammans. Det är högst mänskliga aspekter, som bidrar till en god stämning i personalgruppen, men som också bidrar till att klienternas behov underordnas organisationens och arbetsgruppens behov av att upprätthålla och bevara strukturerna. Den emotionella energin bidrar till att bevara organisationen, och även den professionella identiteten, genom att kollektivt resonera om ställningstaganden som skulle kunnat bryta mot gängse normer.



## Värdet av att beakta emotioner

Under de senare decennierna har åtskilliga texter presenterats om hur alltför strikta regelverk och manualer hindrar professionellas användning av sitt handlingsutrymme. Det är tveklöst så att en alltför stor ”fyrkantighet” har en negativ inverkan på individanpassade bedömningar. I den typen av diskussioner kan vikten av att ”låta proffsen vara proffs” hävdas och att ha tillit till de bedömningar som görs av dem som har den högsta kunskapen på området. I den motsatta diskussionen, den som har fungerat som drivkraft i etableringen av alltmer reglerade och manualbaserade praktiker, har godtycket tjänat som hotbild. Frågan om handlingsutrymme i välfärdsorganisationer kan därför sägas stå mellan den objektiva byråkratin av Weberiansk idealtyp och det professionsbaserade idealet där experter gör välgrundade ställningstaganden i varje enskilt fall. Ingen av dessa positioner tar hänsyn till aktören i organisationen, den som utför arbetet och dess förutsättningar och prioriteringar som människa.

Människan är inte (bara) objektiv eller kunskapsbaserad. Människan har också en emotionell bas som styr hur hon agerar. Vi människor undviker det som är obehagligt och strävar efter välbefinnande. Obehag och välbefinnande kan ta sig olika uttryck och vara såväl fysiska som sociala. Vi kan utsätta oss för en del smärta i medicinska undersökningar och behandlingar i syfte att i längden öka vårt välbefinnande. På samma sätt kan vi göra sociala handlingar som är obehäva i stunden, i syfte att upprätthålla ett socialt sammanhang som ger oss välbefinnande. Så fungerar det på den individuella nivån i den vardagliga praktiken. Och individer är också aktörer i organisationer, ibland så som representanter för professioner. Vad händer med vår förståelse av välfärdsorganisationer och professionell yrkesutövning om vi lyfter in den emotionella dimensionen?

Kapitlet har visat att den emotionella dimensionen inte är något extraordinärt, emotionerna är ständigt närvarande eftersom det är människor som utför organisationernas handlingar. Professionalitet kan innehålla både att bedriva ett känslorarbete, där känslor uttrycks medvetet och förväntat, och att hantera de känslor som uppstår eller som förväntas i arbetet. Det kan handla om allt från att ställningstaganden görs av rädsla, för att undvika konflikt, till att de görs av omtanke och kärlek, för att stödja och belöna någon involverad part. Det är inte godtycke, det är

möjlig en tidigare uppmärksammas del av organiserade praktiker. Men det är en del som bidrar till att få organisationer att fungera, som sammanför det mänskliga och det formella på ett sätt som kan ge organisationen legitimitet. Och detta kan vara det som är att vara professionell, inte att trycka tillbaka eller bortse från känslor och emotioner, utan att använda dem produktivt och medvetet i sitt sammanhang. Samtidigt bidrar den emotionella dimensionen till särkoppling av skeenden i organisationer, vilket bidrar till att organisationen i och för sig kan fungera mycket väl, men dess klienter får inte sina behov tillgodosedda. När den emotionella laddning som är möjlig i en viss organisation i relation till vissa specifika uppgifter uppfattas som negativ av den människa som är den förväntade aktören, då sker särkopplingen i stället mellan organisationen och människan /aktören. I de lägena får människan svårt att fortsätta sitt arbete för den organisationen, det uppstår en emotionell och normativ konflikt.

I forskning om organisationer och professioner är handlingsutrymme och diskretion vanliga teman. För att fördjupa förståelsen av både organisationer och professioner behöver vi gå djupare i studier av hur olika dimensioner i handlingsutrymmet samverkar, hur det personliga, det professionella och det organisatoriska samspelar i att göra praktiken till det den blir. Relationer, arbetsallianser behöver studeras som emotionella delar av organisatoriska processer, inte bara som interpersonella fenomen. Forskningen behöver också uppmärksamma att människor i organisationer tar ställning, inte bara rationellt utifrån viss information och visst uppdrag, utan också på emotionella grunder. Emotionerna är en också viktig del i professionaliteten, de används för att länka samman kunskaper, regler och riktlinjer med vad som är praktiskt möjligt och relevant i varje situation. Det innebär att den emotionella dimensionen i professionaliteten bidrar både till att upprätthålla organisationens legitimitet och till att göra handlingar meningsfulla. Kanske vore det därför också önskvärt med en väl underbyggd debatt om var gränserna går för professioners upprätthållande av organisationers legitimitet?

## Referenser

- Bergman Blix, Stina (2019). Different roads to empathy: Stage actors and judges as polar cases. *Emotions and Society*, 1(2), 163–180. <https://doi.org/10.1332/263168919X15653390808962>
- Bergman Blix, Stina & Wettergren, Åsa (2018). *Professional emotions in court: A sociological perspective*. London: Routledge.
- Bolton, Sharon C. (2005). *Emotion management in the workplace*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Bolton, Sharon C. & Boyd, Carol (2003). Trolley dolly or skilled emotion manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart. *Work, Employment and Society*, 17(2), 289–308. <https://doi.org/10.1177/0950017003017002004>
- Bordin, Edvard (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 16(3), 252–260. <https://doi.org/10.1037/H0085885>
- Brante, Thomas (2014). *Den professionella logiken: hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapssamhället*. Stockholm: Liber
- Collins, Randall (2004). *Interaction ritual chains*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Emonet (2021). Emotions network. Webb sida. <http://www.emotionsnet.org/>
- Evans, Tony (2013). Organisational rules and discretion in adult social work. *British Journal of Social Work*, 43(4), 739–758. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcs008>
- Evans, Tony & Harris, John (2004). Street-level bureaucracy, social work and the (exaggerated) death of discretion. *British Journal of Social Work*, 34(6), 871–96. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bch106>
- Evans, Tony & Hupe, Peter L. (red.). (2020). *Discretion and the quest for controlled freedom*. London: Palgrave Macmillan.
- Heggdalsvik, Inger Kristin, Rød, Per Arne & Heggen, Kåre (2018). Decision-making in child welfare services: Professional discretion versus standardized templates. *Child & Family Social Work*, 23, 522–529. <https://doi.org/10.1111/cfs.12444>
- Hochschild, Arlie Russell (2012). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Ideström, Jonas & Linde, Stig (2017). *Det här är någonting vi måste göra: Ett teologiskt aktionsforskningsprojekt med Svenska kyrkan i Mölndal*. Uppsala: Svenska kyrkan.
- Jacobsson, Kerstin, Wallinder, Ylva & Seing, Ida (2020). *Journal of professions and organizations*. (0), 1–18. <https://doi.org/10.1093/jpo/joa015>

- Jönsson, Anders (2021) Handlingsutrymme i en professionell kontext. I: Stig Linde & Kerstin Svensson (red.) *Välfärdens aktörer. Utmaningar för människor, professioner och organisationer*. Lund, Lunds universitet: Social Work Press.
- Lipsky, Michael (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Meyer, John W. & Rowan, Brian (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <http://www.jstor.org/stable/2778293>
- Moesby-Jensen, Cecilie K. & Schjellerup Nielsen, Helle (2015). Emotional labor in social workers' practice. *European Journal of Social Work*, 18(5), 690–702. <https://doi.org/10.1080/13691457.2014.981148>
- Munro, Eileen (2008). *Effective child protection*. UK: Sage.
- Nathanson, Donald L. (red.). (1996). *Knowing feeling: Affect, script & psychotherapy*. W. W. Norton & Company.
- Nothdurfter, Urban & Hermans, Koen (2018). Meeting (or not) at the street level? A literature review on street-level research in public management, social policy and social work. *International Journal of Social Welfare*, 26(3), 294–304. <https://doi.org/10.1111/ijsw.12308>
- O'Connor, Louise (2020). How social workers understand and use their emotions in practice: A thematic synthesis literature review. *Qualitative Social Work*, 19(4), 645–662. <https://doi.org/10.1177/1473325019843991>
- Ponnert, Lina, Johansson, Susanna & Svensson, Kerstin (2020). *Akutavdelningar på särskilda ungdomshem: En studie av akutpraktiken ur personalens, socialtjänstens och de ungas perspektiv*. Stockholm: Statens Institutionsstyrelse. [1-2020-sis-rapport-akutavdelningar-pa-sarskilda-ungdomshem.pdf \(stat-inst.se\)](https://www.statinst.se/rapport-akutavdelningar-pa-sarskilda-ungdomshem.pdf)
- Rutz, Suzanne & De Bont, Antoinette (2020). Organized discretion. I: Tony Evans & Peter L. Hupe (red.). *Discretion and the quest for controlled freedom*. London: Palgrave Macmillan.
- Sowińska, Agnieszka (2017). "Even if there were procedures, we will be acting at our own discretion..." General practitioners' struggle about identity. I: Dorien Van De Mierop, & Stephanie Schnurr (red.). *Identity struggles: Evidence from workplaces around the world*. Amsterdam: John Benjamins. <https://doi.org/10.1075/dapsac.69.15sow>
- SAOB, *Svenska Akademiens ordbok*. Webbresurs. [www.saob.se](http://www.saob.se)
- Socialstyrelsen (2013). *Socialstyrelsens allmänna råd om ekonomiskt bistånd*. SOSFS 2013:1 Socialstyrelsen: Stockholm.
- Socialtjänstlagen (2001:453).
- Statens Institutionsstyrelse (2019). *SiS i korthet 2018*. Stockholm: Statens Institutionsstyrelse.

- Svensson, Kerstin (2018). Handlingsutrymme och emotioner i handläggning av försörjningsstöd. I: Richard Ulmestig & Marie Eriksson (red.). *Att handlägga försörjningsstöd vid våld i nära relationer*. Lund: Studentlitteratur, s 87-110.
- Svensson, Kerstin & Ponnert, Lina (2021). Flexible rigidity and caring distance: How discretion works in compulsory care. *British Journal of Social Work*. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcab076>
- Ulmestig, Rickard (2020). Two sides of the coin: Domestic violence survivors' expectations of financial support and social workers' expectations of survivors within the social assistance system. *Nordic Social Work Research*, 10(2), 144–157. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2018.1531779>
- Ulmestig, Rickard & Eriksson, Marie (2017). Financial consequences of leaving violent men: Women survivors of domestic violence and the social assistance system in Sweden. *European Journal of Social Work*, 20(4), 560–571. <https://doi.org/10.1080/13691457.2016.1188778>