

5. Känslor i arbete med människor

Vesa Leppänen

Inledning

De som arbetar direkt med klienter får dagligen möta och hantera sina egna, klienternas och kollegornas känslor. Som exempel kan vi betrakta hemtjänstens personal. De ägnar en stor del av sin tid åt att hjälpa sjuka, handikappade och funktionshindrade människor med praktiska saker såsom städning, tvätt och matlagning (Leppänen 2005). För att de ska kunna utföra dessa sysslor behöver de leva sig in i vårdtagarnas situationer och anpassa arbetet efter dem. Ofta får de ta emot bekymmer, aggressioner och andra känslor. De bemöter dem genom att informera, lugna, trösta och så vidare. Ibland ventileras de känslor som uppkommer i arbetet med arbetskamrater och ledning, vilka då deltar i uttolkandet av vårdtagarnas och medarbetarnas känslor och uttrycker normer om vilka som är lämpliga att känna och uttrycka i olika situationer. Känslor förekommer i alla yrken men är en särskilt viktig del i arbete med andra människor.

Det huvudsakliga syftet med detta kapitel är att diskutera hur olika organisatoriska sammanhang formar de känslor som aktualiseras hos medarbetare som arbetar direkt med klienter. I det följande föreslås några begreppsliga åtskillnader som avser att visa hur medarbetarnas upplevda och uttryckta känslor är knutna till olika organisatoriska kontexter. Distinktionerna exemplifieras med observationer gjorda i olika empiriska studier.

Här fokuseras främst den offentliga sektorn. De klientinriktade yrkena inom den offentliga sektorn har stora likheter sinsemellan avseende hur arbetet, inklusive känslorbetet, är organiserat. Även om en stor del av innehållet går att tillämpa även på många klientinriktade yrken inom den privata sektorn så begränsar vi oss här, för enkelhets skull, främst till den offentliga sektorn.

Bakgrund

Låt oss inledningsvis betrakta två grundläggande villkor för arbete med människor, oavsett om det sker inom privat eller offentlig sektor. Ett första villkor är att medarbetaren befinner sig i en position mellan organisation och klient (se även det inledande kapitlet till denna antologi). Å ena sidan ställer organisationen upp ramar för arbetet genom att rekrytera medarbetare, utbilda dem, formulera målsättningar, ge resurser för att uppnå målsättningarna och så vidare. Å andra sidan möter medarbetaren en skiftande verklighet som består av klienter som lever under skilda förhållanden, med varierande problem och med skilda förväntningar och önsknings. Medarbetaren har att anpassa de två verkligheterna till varandra;

att både förhålla sig till organisationen och till klienten. Denna mellanposition medför att medarbetaren och det lokala arbetslaget vanligtvis får ett ganska stort självbestämmande när det gäller att avgöra hur det konkreta arbetet ska genomföras (Lipsky 1980; Johansson 1997). Detta självbestämmande är nödvändigt och kan upplevas som något positivt, men kan under vissa omständigheter resultera i bekymmer, till exempel ensamhet, osäkerhet och höga krav på egna prestationer.

Ett andra grundläggande villkor är att arbetet med klienterna består av två aspekter, nämligen det rationella och det emotionella. Mötets rationella aspekt handlar om att få saker och ting gjorda. Ur detta perspektiv består klientarbetet av åtminstone följande tre delar (Abbott 1988, s 40 ff). För det första undersöker medarbetaren problemet. För det andra betänker medarbetaren problemet och fattar beslut om vad som bör göras. Denne samlar in relevant information, pratar med klienten om vad som kan/bör göras och fattar beslut. För det tredje åtgärdar medarbetaren problemet. Denne utför olika åtgärder som riktas mot klienten eller dennes omständigheter. Olika yrkesgrupper ägnar olika mycket tid åt de olika delarna. En läkare ägnar större tid åt att undersöka och ställa diagnos än en sjuksköterska, vilken i sin tur ägnar relativt mycket tid åt att åtgärda olika problem. Arbetets rationella dimension innebär att medarbetaren betraktar klienten som ett slags föremål för arbetet.

Arbetets emotionella dimension handlar om att möta och påverka känslor som väcks av arbetet hos sig själva, klienterna och andra. Eftersom arbetet ofta innebär att medarbetaren arbetar med viktiga och känslomässigt laddade aspekter av klienternas liv får de också hantera de känslor som uppkommer. Men ofta använder medarbetaren också känslor som arbetsredskap för att utföra arbetet. Känslor blir då redskap i det rationellas tjänst.

Medarbetare i människobehandlande organisationer gör ofta åtskillnad mellan det rationella och det emotionella innehållet i arbetet. I en studie av Försäkringskassans rehabiliteringssamordnare och utredare visas hur personalen betonar att det är viktigt att både ha en god förmåga att lösa problem och att vara empatisk: "En god problemlösningsförmåga behövs för att se möjligheter och den egentliga orsaken till sjukskrivningen." Och vidare:

Empatisk förmåga är nästan en förutsättning för att kunna leva sig in i olika försäkrades situationer och att sympatisera med dem, så att relationen känns bra för båda parter (Carlsson m fl 2003, s 28).

Inom forskningen om den sociala omsorgen har man också gjort en åtskillnad mellan det praktiska/rationella och det emotionella innehållet i arbetet. Waerness (1983) har gjort en åtskillnad mellan "sörja för" (att hjälpa) och "sörja med" (medkänsla). Ungerson (1983) har gjort en åtskillnad mellan "caring for" (sörja för; att tillfredställa behov) och "caring about" (att bry sig om; ett mer långsiktigt åtagande som inbegriper engagemang). James (1992) skiljer mellan det fysiska och det emotionella arbetet.

Mot dessa bakgrunder framstår det som angeläget att undersöka känslornas roll i arbete med människor. Vad är känslor? Vilka känslor väcks? I vilka sammanhang förekommer de? Vilka normer och regler finns det för vilka känslor som bör upplevas och uttryckas? Kan känslorna vara bekymmersamma? Leder de till psykisk och somatisk ohälsa?

Det har blivit allt vanligare att befolkningen uttrycker att de lider av arbetsrelaterade besvär som sammanhänger med känslor – till skillnad från olika former av direkt fysisk påverkan av hud, muskulatur, andningsvägar, och så vidare. En intervjuundersökning visar mer än en fördubbling av ”stress, psykiska påfrestningar” från 1995 till 2003 (SCB 31/1, 2005). En annan undersökning av sjukfall med mer än 90 dagar lång sjukskrivning visar att yrkesgrupper som har flest ”mentala diagnoser” återfinns inom den offentliga människovårdande sektorn, till exempel bland barnmorskor, sjuksköterskor, läkare, barnskötare, lärare, förskollärare och fritidspedagoger, personal inom socialt arbete och omsorgsarbete med flera (AFA 2004). Eftersom det är yrken som involverar en hög grad av möten med klienter som resulterar i ohälsa så framstår det som viktigt att undersöka vilka känslor som aktualiseras i möten med klienter, hur organisatoriska förhållanden påverkar dem och hur de kan bli bekymmersamma.

Översikt

Resten av detta kapitel består av fyra delar. I den första delen diskuteras hur känslor förekommer både som upplevelser hos enskilda individer och som institutionaliserade interindividuella processer. De individuella känslorna är till stor del resultat av individens interaktion med den sociala omgivningen, det vill säga socialt samspel där denne använder sina förmågor till rollövertagande och empati. De känslor som förekommer som interindividuella processer är institutionaliserade som regler och normer om förväntade sätt att reagera i olika situationer. Ett exempel är begravningar, som är oerhört ritualiserade avseende när och hur känslor skall uttryckas. Ett annat exempel är de olika förväntningar som finns på män och kvinnor om vilka känslor som skall upplevas och uttryckas. Ett tredje exempel är de olika förväntningar som finns på medarbetare i olika organisationer om vilka känslor de bör uppvisa i olika sammanhang.

I den andra delen diskuteras sålunda hur känslor aktualiseras i tre olika organisatoriska sammanhang hos medarbetare som arbetar direkt med klienter i offentliga organisationer. Först diskuteras hur medarbetare möter förväntningar från organisationernas ledningar avseende vilka känslor som bör upplevas och uttryckas. Sedan diskuteras hur känslor aktualiseras i medarbetarens formella och informella möten med kollegor och första linjens arbetsledning. Eftersom medarbetarna har ett relativt stort självbestämmande avseende hur arbetet ska utformas kommer möten med kollegor och första linjens arbetsledning att bli viktiga emotionella arenor. I dem ventileras upplevelser av klienter och av

ledning. I dem skapas och förmedlas normer om emotionella förhållningssätt i arbetet. Slutligen diskuteras hur känslor aktualiseras i möten med klienter.

I den tredje delen lämnar vi de interindividuella sociala emotionella processerna och diskuterar istället innehållet i medarbetarnas känslor. De är resultat av primär socialisation (till exempel könssocialisation), sekundär socialisation (till exempel yrkesutbildning) och av erfarenheter av möten med klienter, kollegor och ledning.

I den fjärde delen diskuteras hur möten med klienter, i kombination med olika organisatoriska förhållanden inom den offentliga sektorn, kan leda till bekymmer hos enskilda medarbetare. Fokus ligger på hur arbetets innehåll och villkor kan skapa spänningsfyllda känslor hos medarbetarna. Texten bör ses som en inventering av organisatoriska förhållanden som kan leda till bekymmer hos medarbetarna. Flera av dem kan också uppkomma hos medarbetare som inte arbetar direkt med klienter, men de accentueras när arbetet involverar klienter. Exempelen som ges bör ses som illustrationer av tankegångarna och några anspråk på generaliserbarhet görs inte här.

Känslor som individuella och sociala fenomen

I det följande diskuteras hur känslor både kan förekomma som interindividuella sociala processer och som individuella fenomen. Först diskuteras två grundläggande egenskaper hos alla sociala aktörer, nämligen förmågan till rollövertagande (inlevelse i den andres tankar) och empati (inlevelse i den andres känslor). Därefter diskuteras begreppet känsla samt skillnaden mellan individuella och interindividuella känslor.

Rollövertagande

Förmågan att ”överta den andres roll” är grundläggande för individens deltagande i sociala sammanhang. Individen behöver ha förmåga att överta den andres roll för att kunna delta i social interaktion (Mead 1934). Eftersom föremålet för arbetet inom människobehandlande organisationer är just människor ställer det särskilda krav på medarbetarna att ha förmåga till rollövertagande. Inom dessa yrken krävs att medarbetarna ska kunna överta klienternas roller, att vara ”karaktärsanalytiker” (Mills 1951, s 185; Leidner 1993).

När en individ övertar den andres roll använder denne sin tidigare förvärvade kunskap (både teoretisk och praktisk-erfarenhetsmässig) om hur den andre kan förväntas tänka och reagera när olika handlingar riktas emot denne. Individen försöker överta den andres kunskaper och se handlingarna ur den andres perspektiv.

Rollövertagande gör det möjligt att i viss mån förutsäga konsekvenserna av egna handlingar som riktas mot den andre. Den individ som övertar en annans roll kan anpassa sina handlingar mot den andre enligt sina föreställningar om den

andres kunskaper och troliga reaktionsmönster. Rollövertagande gör det därför möjligt att anpassa egna handlingar så att chansen ska öka för att den andre ska reagera så som man själv önskar. Man kan vara ”strategisk”.

Rollövertagande innebär att individen övertar aspekter av den andres roll som är av betydelse för de egna projekten. Rollövertagande är därför selektivt. För människoarbetaren innebär det att rollövertagande primärt styrs av dennes målsättningar med mötet. En läkare sätter sig in i helt andra aspekter av klientens situation än vad en polis eller socialarbetare gör. Man kan säga att rollövertagandet blir lika omfattande som det krävs för att få arbetet gjort.

Rollövertagande innebär inte nödvändigtvis att man ”håller med” eller ”sympatiserar” med den andre. Man behöver inte vara ense med den andre för att rollövertagande ska ske. Tvärtom kan rollövertagande vara mycket intensivt vid konflikter.

Empati

Empati är en annan grundläggande förmåga som används av individen i social interaktion. Medan rollövertagande handlar om att inta den andres tänkande och förutsäga dennes handlande, innebär empati att man använder sina egna känslor, naturligtvis i kombination med rollövertagande, för att ”läsa av” den andres känslor. Den empatiska upplevelsen har i litteraturen beskrivits som ”en plötslig kunskap om och förståelse för en annan människas känsloläge” (Holm 2001, s 74). Att vara empatisk innebär att man hos sig själv söker efter känslor som möjligen kan återfinnas hos den andre och att man testat om de är överensstämmande. Detta testande sker i interaktion med den andre. Man lyssnar, ser och frammanar känslor hos sig själv. Dessa känslor blir föremål för testning genom att man riktar handlingar mot den andre och lyssnar och ser på den andres reaktioner.

Den empatiska förmågan stärks när

vi kan släppa litet på vårt vanliga kontrollerande, logiska tänkande och därmed få större tillgång till fantasier och ett mer primitivt, bildmässigt tänkande som är viktigt för att nya kreativa uppslag om den andres känslor ska få komma fram (Holm 2001, s 73).

Därmed skiljer sig den empatiska förmågan från förmågan att kognitivt ta över den andres roll. Att vara empatisk kräver att man släpper på det rationella, logiska, kontrollerande och tillåter sig *känna* det den andre känner.

Empati är ett komplement till rollövertagande. Om aktören ska få en fullständigare bild av den andre krävs att båda processerna är aktiverade samtidigt. Empati, liksom rollövertagande, behöver inte nödvändigtvis innebära att man ”håller med” eller ”sympatiserar” med den andre. Man behöver inte tycka om den person man är empatisk med. Empati kan, liksom rollövertagande, användas strategiskt och beräknande. Inom flertalet människobehandlande yrken använder

man empatiska förmågor för att uppnå olika arbetsrelaterade mål, till exempel i psykolog-, socionom- och lärararbete.

Individens förmåga att vara empatisk sammanhänger med en rad olika förhållanden (Davis 1996; Holm 2001, s 82 ff). Ett sådant förhållande är den individuella empatiska förmågan. Individer har olika intellektuell kapacitet, emotionell mognad, självkänsla, ansvarstagande och tilltro till andra, vilket ger olika förutsättningar för empatisk förmåga. Ett annat förhållande är egenskaperna hos den person som man försöker vara empatisk med. Det finns personer som är allmänt emotionellt oberäkneliga eller som gör motstånd för försök att empatisera med. Ett tredje förhållande har att göra med situationens beskaffenhet. Om situationen karakteriseras av starka känslomässiga reaktioner, till exempel vid ett dödsfall, kan det vara enklare att uppnå empati. Ett fjärde förhållande har att göra med relationen mellan individerna. Människor som är väl bekanta kan ha lättare för att uppnå empati än okända personer.

Empatin kan vara mer eller mindre omfattande. Den kan handla om ett enda livsområde, som när medicinsk personal diskuterar enskilda sjukdomar med patienter. Den kan också handla om flera livsområden, som när personal inom hemtjänsten får insyn i vårdtagarnas flesta levnadsomständigheter.

Empatin kan också vara mer eller mindre fördjupad. Empati kan uppstå vid ett snabbt möte mellan två individer, som när akuttandläkaren för första och enda gången möter en patient som har mycket ont. Den empati som uppstår i denna situation handlar om en mycket allmänmänsklig känsla, att ha ont, och någon djupare förståelse för just denna patients smärtor får tandläkaren inte under detta enda möte. Men empatin kan också vara mer fördjupad. Låt säga att tandläkaren har träffat patienten vid tidigare tillfällen och därför har kunskaper om patientens tidigare tandbesvär, hur just denna patient uttrycker smärtor och så vidare. I sådana fall hade empatin kunnat bli fördjupad.

Känslor som individuella och interindividuella fenomen

Rollövertagande är alltså en strävan att överta den andres kunskaper och empati en strävan att söka frammana den andres känslor hos sig själv. I realtid förekommer båda samtidigt. Men vad är då en ”känsla”?

Trots att det forskats om känslor under lång tid har man ännu inte nått någon helt enhetlig definition av begreppet (se till exempel Darwin 1872/1965 och James 1884). Det finns nästan lika många definitioner som det finns författare som berört ämnet (Thoits 1989). Några exempel på vanligt förekommande känslor är glädje, ilska, kärlek, skam, skuld, sorg, rädsla, stolthet, förakt, hat, förbittring, förnedring, kränkning, medömkan, avundsjuka, pinsamhet, äckel och förlägenhet (Dahlgren & Starrin 2004).

Thoits (1989, s 318) säger att känslor har följande beståndsdelar:

Emotions involve: (a) appraisals of situational stimulus or context, (b) changes in physiological or bodily sensations, (c) the free or inhibited display of expressive gestures, (d) a cultural label applied to specific constellations of one or more of the first three components.

Här pekas alltså fyra komponenter ut; upplevelser av stimuli som frammanar känslor; fysiologiska reaktioner på känslor; känslouttryck med ord, gester, mimik och så vidare, samt språkliga termer som tillämpas på känslorna.

Det finns en individorienterad (främst neurologisk och psykologisk) forskningstradition som undersöker hur känslor bearbetas intra-individuellt (se till exempel Damasio 2002 och Sonnby-Borgström 2005). Vissa av dessa forskare hävdar att det finns primära känslor som är universella och möjligen resultat av människans artspecifika evolution (Ekman & Friesen 1986; Thoits 1989).

Men ofta hävdar man att det finns ”sekundära känslor” som varierar beroende på de sociala kontexter där de förekommer. Tomkins (1984) urskiljer en rad ”basaffekter”: intresse-upphetsning, välbehag-glädje, förvåning-övertäckning, rädsla-skräck, ledsnad-förtvivlan och vrede-raseri (se även Sonnby-Borgström 2005). Tre så kallade ”överlagringsaffekter” är blandningar av dessa basaffekter och reglerar sociala relationer, nämligen avsky, avsmak och skam. Inom denna forskning har man också undersökt hur långvariga känslor är; om de är snabbt uppkomna och sedan försvinner (till exempel förvåning) eller mer långvariga (vilket kan kallas ”sinnesstämning”) eller till och med stabila drag hos personen (vilket ofta kallas ”temperament”) (Sonnby-Borgström 2005). Man har också undersökt hur intensiva känslor är, vilka delar av hjärnan som är inblandade när de uppkommer och hur kognitiva aspekter är involverade i emotionerna.

Det finns också en mer socialt orienterad forskning om känslor (inom till exempel sociologi och företagsekonomi) där man mer intresserar sig för hur känslor uppkommer i sociala kontexter. Istället för att fokusera hur känslor är sammanhängande med neuronala processer intresserar man sig för deras sociala kontextbundenhet. Ehrlich Martins (1999, s 112) definition av känslor återspeglar detta synsätt:

Emotions are feelings that people experience, interpret, reflect on, express, and manage. They arise through social interaction; are influenced by social, cultural, interpersonal, and situational conditions; and are managed by workers along with physical and mental labor on the job.

Inom denna forskning hävdar man ofta att det råder en stor variation avseende vad som stimulerar känslor, hur man upplever dem, tolkar dem, uttrycker dem och etiketterar dem språkligt. Man säger också att det finns en stor mängd termer som beskriver känslor och att de flesta av dem kan peka ut ett flertal olika känslor (Van Maanen & Kunda 1989). Det finns forskare som hävdar att indi-

vider kan lära sig uppleva och beskriva lika många olika känslor som sociala situationer de möter i sina liv (Rafaeli & Sutton 1989, s 7).

Men också inom en stor del av denna forskning framhäver man ett, i grunden, individualistiskt känslobegrepp. Enligt Ehrlich Martins (ibid) definition är känslor, även om de är påverkade av olika sociala förhållanden, fenomen som återfinns på den individuella nivån: "Emotions are feelings ...". Med andra ord är känslor något som återfinns i individers upplevelser och resultat av interindividuella processer. Det är dessa som här kallas *individuella känslor*.

Men känslor förekommer, som ovan sagts, inte endast på denna individuella nivå. Känslor förekommer också som överindividuella mönster vilka individer har att förhålla sig till. De förekommer då som normer, regler, rollförväntningar och så vidare, vilka finns utanför de enskilda individerna som ett slags "objektiva" strukturer som individerna har att förhålla sig till. Känslor kan vara sociala fakta. Det är dessa som här kallas *interindividuella känslor*. I detta kapitel undersöks, som sagt, interindividuella känslor i vissa särskilda sammanhang, nämligen hos medarbetare som arbetar direkt med klienter i offentliga organisationer.

Organisatoriska känslor

Ofta framställs organisationer som rationella konstruktioner. Mål ställs upp och information insamlas, bearbetas och övervägs innan beslut fattas om vilka medel som ska användas för att uppnå dem. Ofta glömmar man bort känslornas roll i dessa rationella processer (Dahlgren & Starrin 2004, s 173).

Man kan förstå känslornas relation till dessa rationella organisationer på tre olika sätt (Fineman 2000, s 11). För det första, känslor kan ses som något som *inkräktar* i den rationella organisationen. Känslor ses då som grus i det rationella maskineriet; något som påverkar beslut på irrationella sätt. För det andra, känslor *tjänar* den rationella organisationen. Känslor ses då som smörjmedel åt det rationella. De hjälper till vid fastställande av mål och vid val av medel. De stödjer rationella processer. För det tredje, känslor ses som en *integrerad del* av rationella processer. Ur detta perspektiv finns det ingen ren rationalitet eller känsla. Vid varje givet ögonblick förutsätter de varandra och de kan åtskiljas endast analytiskt. I den organisatoriska vardagen är båda ständigt närvarande samtidigt.

Om vi i enlighet med den tredje ståndpunkten antar att känslor är ständigt närvarande i allt organisatoriskt handlande kan vi gå vidare och ställa oss frågan hur känslor är distribuerade i organisationer. Organisationer kan ses som *känslöekologiska system*. Känslor som rädsla, skam, stolthet och så vidare, förekommer i olika hög grad i olika delar av organisationer vid olika tidpunkter. Om vi tänker oss personalen vid en Försäkringskassa kan vi föreställa oss hur känsloregistret hos den enskilde tjänstemannen sammanhänger med om denne arbetar eller har paus, möter en klient eller skriver en rapport, befinner sig på ett möte med sitt arbetslag eller med sin chef. Känslor är också spridda mellan olika positioner i

organisationen. Chefen behöver sällan möta klienter och behöver därför inte aktualisera samma känsleregister som tjänstemannen som befinner sig ”vid fronten”. Inom varje organisation finns en känslomässig arbetsdelning (Van Maanen & Kunda 1989; Rafaeli & Sutton 1989).

I det följande diskuteras hur känslor aktualiseras i tre olika organisatoriska sammanhang, nämligen i möten med ledning; kollegor och lokal arbetsledning; samt klienter. I dessa tre sammanhang kan man också skilja mellan officiella och inofficiella känslor. De officiella känslorna är sådana som sker öppet och artikuleras som överensstämmande med de offentliga förväntningarna på yrkesrollerna. De inofficiella känslorna är inte överensstämmande med de officiella förväntningarna på yrkesrollerna och uttrycks vanligtvis utanför officiella sammanhang. Exempel på inofficiella känslor är när medarbetarna i arbetslag samtalar med varandra och ger uttryck för antipatier gentemot klienter och ledning.

Ledning

Känslor aktualiseras i medarbetarens relation till ledningen för organisationen både officiellt och inofficiellt. Ett exempel på inofficiella känslor i relationen mellan medarbetare och ledning kan vara medarbetarens tillit till någon outtalad överenskommelse som innebär att ledningen ”ser mellan fingrarna” när medarbetaren ägnar sig åt aktiviteter som inte ingår i dennes officiella yrkesroll. Ett annat exempel kan vara när medarbetaren upplever osäkerhet, misstro eller antipatier gentemot ledningen. I det följande lämnas dessa inofficiella känslor åt sidan och istället fokuseras de officiella, närmare bestämt organisationens försök att styra dem.

I varje organisation ställs krav på de individer som har vissa givna positioner att uppvisa vissa bestämda känslor i vissa bestämda situationer. Ledningen ställer krav på vilka känslomässiga ”självpresentationer” medarbetarna skall uttrycka (Goffman 1959; Hochschild 1983). Ofta är de dessa känslor sådana som ledningen upplever befrämjar organisationens målsättningar. Känslor blir då redskap för det rationella.

En beskrivning av arbete inom barnomsorgen visar hur det finns förväntningar på personalen om att uttrycka vissa känslor:

Förutom de olika fysiska uppgifterna – som att tillhandahålla mat, byta blöjor, gå ut med barnen på gården – ingår som en väsentlig del i barnomsorgsarbetet starka och nära relationer, känslomässig inblandning och slit-samt engagemang. Till det emotionella arbetet hör att ge tröst och uppskattning, lyssna, ta itu med vrede och frustration, ge kärlek och trygghet. Inlevelse och tålmod är viktiga redskap i detta arbete men humor kan också vara en metod. Denna typ av arbete är dock inte lika lätt att definiera eller sätta fingret på som fysiska uppgifter och är ofta invävd i andra uppgifter (Davies 1996, s 38).

En rad olika typer av känslor räknas här upp som vanligt förekommande inom barnomsorgen; ge tröst, ta itu med vrede, ge kärlek och trygghet. Det finns förväntningar på personalen om att de ska påverka barnen genom att använda dessa känslouttryck. Också polisens arbete består av att förändra klienter med hjälp av känslouttryck. Poliser träffar sina klienter

when they have been victimized, are injured or helpless, or are guilty and seeking escape. This means officers must restore order in volatile situations and use interpersonal skills to gain citizen compliance (Ehrlich Martin 1999).

Flygvärdinnor är en annan yrkesgrupp som använder känslouttryck för att uppvisa ”servicemindedness” eller för att lugna oroliga passagerare (Hochschild 1983).

Känsloregler är särskilt vanliga i människobehandlande organisationer eftersom medarbetarna där använder känslor som arbetsredskap (Hochschild 1983). De får betalt för att trösta, krama, uppmana, förbanna, och så vidare (Fineman 1993). Ju fler klientkontakter ett arbete innehåller, desto fler känsloregler finns det (Van Maanen & Kunda 1989). Ofta motiveras dessa känsloregler med argument som har att göra med klienternas rättigheter att få bli bemötta på vissa sätt av medarbetarna eller med argument som har att göra med effektivitet (att vissa känslouttryck gynnar vissa målsättningar i klientarbetet, till exempel i lärares eller psykologers arbete).

Organisationer ägnar sig alltså åt att disciplinera medarbetarnas känslouttryck. Ledningen kontrollerar känslouttryck genom att rekrytera ”rätt” personer (intervjuer, personlighetstest och så vidare). Grundläggande krav för anställning är att den sökande kan uppvisa rätt kropp, klädsel, språk och ”inställning” till det aktuella arbetet samt att denne tillägnat sig allmän ”social kompetens” angående hur man uppträder i möten med andra människor. Ett annat grundläggande krav för anställning brukar vara någon viss utbildning till det aktuella yrket. Vid dessa yrkesutbildningar socialiseras studenternas känslouttryck. Som exempel försöker man vid vårdutbildningar vidarebefordra normer om godhet, medkänsla, empati med mera. Organisationer som utfärdar yrkeslegitimationer uttrycker också normer om vilka känslouttryck som förväntas av dem som får legitimationerna tilldelade.

Ledningen kontrollerar känslouttryck genom inskolning, omskolning, övervakning, handledning, ritualer, manualer, feedback, sanktioner, belöningar och så vidare (Rafaeli & Sutton 1989; Ehrlich Martin 1999; Abiala 2000; Van Maanen & Kunda 1989). I många organisationer ägnar man mycken tid åt att försöka socialisera sina medarbetare till en passande känslokultur, till exempel på Tupperware, IBM, Disneyland, MacDonaldis och IKEA. Ibland sker det genom att man lämnar den ordinarie arbetsplatsen och de ordinarie rutinerna för att ”ge sig av” och göra ”något annat”, till exempel bowla, äta julmiddag, ha firmafest,

åka på internat, studieresa eller liknande (Van Maanen & Kunda 1989). Under dessa utflykter skapas informella sociala band mellan medarbetarna.

De känslor som ledningen förväntar att medarbetarna ska uppvisa kan vara helt andra än medarbetarnas individuella känslor:

Benign detachment disguises, and defends against, any private feelings of pain, despair, fear, attraction, revulsion or love; feelings which would otherwise interfere with the professional relationship (Fineman 1993).

Det finns inte något enkelt samband mellan de individuella känslorna och de som uppvisas på arbetet (Rafaeli & Sutton 1989). Medarbetarna ägnar sig därför ofta åt att undertrycka individuella känslor i arbetet (Hochschild 1983). Ett exempel är när poliser avhåller sig från leenden, skratt, aggressioner och andra känslouttryck när de gör ingripanden (Ehrlich Martin 1999). Ett annat exempel är situationer då medarbetare, trots att de blir utsatta för kränkande beteenden, inte kan eller får säga till klienterna. Personal inom vården får ibland ta emot nedsättande kommentarer från ”psykiskt sjuka”, ”drogpåverkade” eller ”dementa” utan att få svara med till exempel aggressioner.

Kollegor och lokal arbetsledning

De som arbetar direkt med klienter i offentliga organisationer befinner sig, som sades ovan, mitt emellan två verkligheter. Å ena sidan har de att förhålla sig till organisationens målsättningar och resurser. Å andra sidan har de att förhålla sig till klienter med skiftande problem och behov. Organisationerna överlämnar en stor del av ansvaret till medarbetarna att anpassa de två verkligheterna till varandra. Medarbetarna får ofta ett stort självbestämmande när det gäller att utforma de konkreta arbetsmetoderna.

Till stor del utövas detta självbestämmande i de konkreta mötena med klienterna, det vill säga när medarbetaren tolkar klienternas livssituationer och problem samt fattar egna beslut om vad som behöver göras. I många klientorienterade arbeten utövas detta självbestämmande också i arbetslagen. I dem möter medarbetaren sina kollegor och närmaste arbetsledning för att diskutera frågor som har att göra med arbetsmetoder, ledning och klienter. Man samtalar om ledningens och klienternas förväntningar på deras arbete, hur de ska förhålla sig till dem, vilka arbetsmetoder som ska användas, hur lång tid olika arbetsinsatser bör få ta och så vidare. Till stor del är möten inom arbetslagen fokuserade på arbetets rationella aspekter, det vill säga att få saker och ting gjorda.

En del av det arbete som sker inom arbetslagen består av officiellt känslorarbete. Ett exempel är när lärare i ett arbetslag diskuterar vilka känsloregler som ska råda vid möten med olika typer av elever. Ett andra exempel är när sjukvårdspersonal vid rondon pratar om hur de ska bemöta ångesten hos någon viss patient. Ett tredje exempel är när ambulanspersonal efter allvarliga olyckor ägnar

tid åt så kallad debriefing med sina kollegor. Med andra ord ägnar sig medarbetarna i arbetslag åt en stor mängd officiellt känslorarbete inom arbetslagen.

Vanligtvis uttrycks också inofficiella känslor inom arbetslagen. Ofta uttrycks de ”backstage” när ledning och klienter inte är närvarande, till exempel under raster och naturliga luckor i arbetet (Goffman 1959). Ofta finns det särskilda fysiska platser där de skapas och uttrycks. Lindgren (1992) visar hur undersköterskor och vårdbiträden inom den slutna vården ibland använder sköljrummet eller köket medan sjuksköterskorna ägnar sig åt sådant på expeditionerna och läkarna i sina tjänsterum. Inom den öppna hemtjänsten använder personalen alla möjliga platser till sådana aktiviteter, till exempel vid transporter till och från vårdtagarnas hem eller under lunchraster i grupplokaler (Leppänen 2005). Olika arbetsplatser skiljer sig åt avseende vilka fysiska utrymmen som används till att uttrycka dessa känslor.

Ofta skapas inofficiella känslomässiga förhållningssätt gentemot klienterna. Nilsson Motevasel (2002) urskiljer, i en studie om fyra olika yrkeskåror (fastighetsansvariga vaktmästare, kvarterspolis, distriktssköterskor och hemtjänstpersonal) mellan ”kollektivistiska” och ”autonoma.” De kollektivistiska är mer orienterade mot gemenskapen i arbetslaget och ägnar mer tid åt arbetskamraterna medan de autonoma är mer orienterade mot klienterna och är mer engagerade i deras förhållanden. Båda typerna återfinns i samtliga fyra yrken och bland både kvinnor och män. De kollektivistiska ägnar sig åt ”situationell omsorg”, det vill säga att ge klienterna det de har rätt till och sedan inte ägna mer tankemöda åt det. De autonoma ägnar sig mer åt ”kontinuerlig omsorg”, det vill säga att fortlöpande bry sig om klienternas förhållanden. De två typerna har olika känslomässiga förhållningssätt till klienterna.

Ofta finns det inofficiella skillnader mellan vilka känslor som förväntas uttryckas av män respektive kvinnor som innehar liknande positioner. Manlig personal på fritidshem förväntas ofta gripa in vid konflikter medan den kvinnliga personalen får åta sig mer traditionellt kvinnliga sysslor. Ehrlich Martin (1999) beskriver hur kvinnliga poliser förväntas visa mjuka känslor medan männen förväntas visa inga känslor alls eller sådana som har att göra med ilska eller miss-tankar. På så sätt skapas rädsla och följsamhet hos klienterna. De kvinnliga poliserna får överbrygga klienters förväntningar om att de ska vara ”mjuka” – särskilt manliga klienter – genom att vara ännu hårdare än vad de manliga poliserna skulle behövt vara i liknande situationer.

Inofficiella känslor kan stå i olika relation till de officiella. I vissa fall kan hela eller delar av arbetslaget ha en gemensam – uttalad eller outtalad – överenskommelse om känslouttryck som inte motsvaras av organisationens officiella förväntningar. Som exempel rapporteras det ibland om poliser som i grupp miss-handlat anhållna eller att personal i äldreomsorgen gemensamt sänkt standarden på vården. Som parentes kan vi notera att det är möjligt att den enskilda individens ansvarskänsla för dessa beteenden är lägre när de utförs i grupp än de

skulle varit om de utförts individuellt. Det kan bero på att känslan av att vara ”en i gruppen” minskar upplevelsen av ansvar (Simmel 1901/1983).

Klienter

Känslor aktualiseras också vid den direkta sociala interaktionen med klienterna och de kan bli ganska starka. En ganska självklar anledning är att arbetet inriktas mot just klienter, andra människor. De har egna kunskaper och känslor knutna till problemen och behoven och uttrycker dem vid möten med medarbetarna. Medarbetarna kan leva sig in i hur klienterna kan känna kring sina problem och behov. En sammanhängande anledning är att många klienter är utsatta eller svaga; äldre, fattiga, missbrukare, och så vidare. Medarbetarna kan se skillnaden mellan det liv klienterna lever och de egna föreställningarna om ”ett drägligt liv”. En annan sammanhängande anledning är att tjänster som levereras ofta är viktiga för klienterna och att klienternas reaktioner därför kan bli mycket starka.

Vi kan då gå vidare och fråga oss hur olika typer av klientrelationer återverkar på de känslor som förekommer i dem. Om vi exempelvis jämför en undersköterska i den öppna hemtjänsten med en patrullerande polis finns det en lång rad skillnader avseende typ av klientrelationer och känslor som aktualiseras. Här föreslås några grundläggande parametrar med vilka olika typer av klientrelationer kan undersökas: (i) Tid: Hur lång tid träffas man vid varje enskilt möte? Hemtjänstens personal träffar sina klienter mellan 1 minut och 2–3 timmar, beroende på arbetsuppgift. Det gör poliser också. (ii) Relationens längd: Träffas man någon enstaka gång eller träffas man flera gånger? Personalen inom hemtjänsten träffar i allmänhet sina klienter vid ett flertal tillfällen medan de patrullerande poliserna oftare träffar klienter vid enstaka tillfällen. (iii) Plats: Sker mötet i organisationens lokaler, hemma hos klienten eller på annan plats? Hemtjänstens personal träffar oftast klienter i deras hem. Poliser kan träffa klienterna på vilken plats som helst. (iv) Deltagare: Är man ensam med klienten? Har man sällskap med någon kollega när man möter klienten? Möter man flera klienter? Hemtjänstens personal, liksom polisen, kan vara flera ensam eller flera när de träffar en enstaka klient. Poliser träffar ibland flera klienter samtidigt. (v) Vad är arbetet inriktat på att påverka? Klientens moral eller psyke? Klientens beteende? Levnadsvillkor? Kropp? Hemtjänstens personal kan vara inriktade på att förändra samtliga dessa aspekter. Poliser är ofta inriktade på att förändra beteenden, i synnerhet att hindra oönskade beteenden. (vi) Grad av professionalitet: Vem har rätt att definiera problemets art och vad det kräver för lösning? Medarbetaren eller klienten? Organisatoriska regler? Hemtjänstens personal har viss grad av professionalitet avseende den medicinska delen av arbetet, men mindre avseende den sociala omsorgen. Poliser följer i allmänhet regler, men kan prioritera mellan vilka som ska följas. (vii) Grad av självbestämmande hos klienten: Är det som görs en följd av ett organisatoriskt beslut som påtvingas klienten eller en följd av

att klienten efterfrågar det? Hemtjänsten tvingar sällan klienter till något. Poliserna kan tvinga klienterna till olika saker. Om man med hjälp av dessa (och andra) parametrar jämför olika yrken ser man att klientrelationerna skiljer sig åt på avgörande punkter. Därmed skiljer sig också grad och typ av emotioner aktualiseras.

Hur som helst, de som arbetar med människor utvecklar olika samspelsmässiga rutiner för att hantera de känslor som aktualiseras i mötet med klienterna. Ett exempel är att sjuksköterskor ofta lär sig hur man kan uppmuntra patienter att berätta om problem eller undvika att oroa patienter när man ger dem besked om olika mätvärden (Leppänen 1998). Ett annat exempel är när lärare i skolan medvetet avhåller sig från leenden och andra positiva känslor vid de första mötena med barnen för att bibehålla makten i klassrummet. Detta speglas i en lärarens motto: ”Inte ett leende före oktober”.

En stor del av dessa samspelsmässiga rutiner är så kallad ”tyst kunskap”. Medarbetare använder sig regelbundet av dem, och gör det med framgång, men kan inte själva verbalisera exakt hur de gör när de använder dem. Men genom sociolinguistisk forskning blottläggs dessa rutiner allt mer, vilket innebär att man inom organisationerna kan undervisa om dem, sätta standards samt utvärdera medarbetarnas handlande efter dessa standards. Med andra ord leder en ökad medvetenhet om samspelsmässiga processer i möten mellan organisationsföreträdare och klienter till att en allt större del av medarbetarnas interaktion med klienterna blir officiell och föremål för kontroller från ledningens sida.

Men samtidigt sker ofta också inofficiell social interaktion mellan medarbetarna och klienterna. När medarbetaren möter klienten händer det att denne interagerar med klienter på sätt som inte är sanktionerade officiellt. Som exempel skapas ibland så starka vänskapliga band mellan personal och vårdtagare inom hemtjänsten att personalen gör mer än vad som förväntas av dem officiellt. Ibland ger man vårdtagarna mer tid och gör mer för dem än vad som beslutats officiellt. Man lyssnar, tröstar, lagar extra god mat, håller i handen, masserar och till och med besöker dem under sin fritid för att hjälpa dem. Men å andra sidan skapas ibland också ett så starkt ogillande att personalen surar, snäser, skriker eller nyper dem (Leppänen 2005).

Medarbetarens individuella känslor

Vi ser alltså hur medarbetarna utför känslorarbete i tre olika organisatoriska sammanhang – i möten med ledning, kollegor och klienter – samt hur det kan vara officiellt och inofficiellt. Låt oss nu diskutera innehållet i medarbetarnas individuella känslor.

De som arbetar med klienter är utsatta för situationer där känslor blir aktuella oftare än de som arbetar inom yrken där man inte träffar klienter. Klientarbetet kommer att påverka medarbetarens individuella känslor:

The more emotional labour involved in a particular work role, the more troublesome work identity becomes to the role holder. Because emotions are involved, at least on the surface, the more difficult it is for individuals to distance themselves from the tasks at hand. Emotional labour inevitably calls for some self-investment in the role. As such, the ability to “psych one’s self up (or down),” “to put one’s heart into it,” “to get tough,” “to have an iron gut,” “to be warm (or cold),” “to show concern for the misfortunes of others” become artful performances that over time may become self-defining (Van Maanen & Kunda 1989, s 55).

Människoarbetarna har ibland till och med kallats för ”det emotionella proletariatet” (Macdonald & Sirianni 1996).

Medarbetarens individuella känslomässiga responser på klientarbetet kan delas in i två typer. Dels kan det uppstå parallella responser, det vill säga känslor som liknar dem som klienten har (Holm 2001; s 88, Freud 1986). Som exempel kan medarbetaren bli ledsen när klienten är ledsen. Dels kan det uppstå reaktiva responser. De är känslor som frammanas av medarbetarens reaktion på de känslor som först frammanades hos denne. Om klienten är ledsen så kan medarbetaren uppleva ledsnad, men även, om denne till exempel upplever ledsnaden obefogad, andra känslor, till exempel ilska över den andres ”obefogade gnällighet”.

Medarbetaren kan också överföra känslor, det vill säga när

känslor, önsknningar, fantasier, attityder, föreställningar och förväntningar, som egentligen hör samman med personer från det förflutna, i synnerhet viktiga personer från den tidiga barndomen, riktas mot en person i nuet. [...] Exempel på överföring är när vi grips av till synes oförklarliga anti-patier eller sympatier visavi någon vi möter (Holm 2001, s 25).

Medarbetaren tillskriver klienten egenskaper som denne egentligen inte har, vilket ger konsekvenser för de känslor som skapas och uttrycks.

Klientens beteende påverkar naturligtvis också de känslor som skapas under mötet. Om vårdbiträdet i hemtjänsten möter tacksamhet istället för otacksamhet eller önsknningar istället för krav så kommer mötet att få en helt annan känslomässig ton (se också Mars & Nicod 1984 som studerat möten mellan restaurangpersonal och kunder).

Men de individuella känslorna är till stor del också resultat av personlighet samt primär och sekundär socialisation. Låt oss här göra en rad allmänna iakttagelser om vilka individuella känslor som medarbetare kan bära med sig in i arbetet i offentliga människobehandlande organisationer.

Många som söker sig till dessa yrken har en vilja att arbeta med människor. Som exempel anser många lärare att det meningsfulla i arbetet består av att de får möta elever; se dem växa upp moraliskt; lära dem saker; se dem behärska saker (Månsson 2004, s 28). Denna ambition att arbeta med människor kan leda till att

det finns en viss självselektion avseende vilka som söker sig till dessa yrken (se även Abiala 2000, s 53). Förmodligen är det individer med stark verbal läggning, vilja att interagera med andra, empatisk förmåga och så vidare som söker sig till dem. Antalet sökande till många av utbildningarna till yrken såsom sjuksköterska, lärare, socionom är stort trots att den ekonomiska belöningen är relativt liten.

Många medarbetare upplever att de får sin belöning genom att klienterna visar dem uppskattning för vad de gör. En vanlig känsla är att man ”känner sig behövd”. Man känner hur klienternas väl och ve sammanhänger med hur väl man lyckas genomföra sitt arbete, till exempel som modersmåls lärare (Wigerfeldt 2004).

En stor majoritet av de som arbetar med klienter inom den offentliga sektorn är kvinnor (se inledningen till denna bok). En del forskare hävdar att det finns skillnader mellan kvinnor och män avseende benägenheten att utveckla medkänsla, sympatier och sociala relationer till klienter. Chodorow (1988) hävdar att kvinnor är mer relationsorienterade än män och att män har mer distanserade förhållningssätt till omvärlden. Nilsson Motevasel (2002, s 31) kommenterar Chodorow:

Det vi får veta om hur en relationsorientering yttrar sig är att kvinnor frivilligt tar på sig modersfunktionen: att kvinnor upplever att de har sin viktigaste funktion inom familjen och att de där sysslar med ”känslor arbete”, samt att kvinnor i yrkeslivet söker sig till vårdande, omhändertagande yrken.

Gilligan (1982) hävdar att kvinnor och män resonerar på olika vis avseende moraliska frågor. Män tenderar att i högre utsträckning resonera mer abstrakt, distanserat och i termer av moraliska principer. Kvinnor resonerar mer kontextberoende, i termer av konkreta situationer. Nilsson Motevasel (2002, s 28 ff) ger också en översikt över den kritik som riktats mot dessa påståenden samt studier som pekar på att engagemang, kontinuitet och närhet också kan saknas i kvinnodominerad omsorg (se också Szebehely 1995; Franssén 1997).

Oavsett om kvinnor faktiskt är mer relationsorienterade än män är det ett faktum att känslor som har att göra med kärlek, omtanke, omsorg och så vidare ofta tillskrivs kvinnor (Abiala 2000, s 61). Det finns därför förväntningar på kvinnor att leva upp till dessa förhållningssätt eller åtminstone ta ställning till dem. Förmodligen aktualiseras sådana förväntningar särskilt starkt när arbetet, som inom sjukvården, barnomsorgen och hemtjänsten består av traditionellt kvinnliga sysselsättningar.

Ett förhållande som möjligen kan öka kvinnors känslor av ansvar för klienterna är att de oftare befinner sig i livssituationer som är mer lika klienternas än vad män gör: kvinnor tar större ansvar för hushållsarbete än män. De tar hand om barn i högre utsträckning än män. De tar i högre utsträckning ut föräldradighet

än vad män gör. De stannar i högre grad hemma för vård av sjukt barn än vad män gör. De har oftare hand om barnen efter separationer än vad män har. De har lägre löner (se vidare i SCB 2004). De lever oftare i livssituationer där de är beroende av välfärdssystemen och klienterna är än mer beroende av dessa system.

Många som arbetar inom dessa yrken har också en lång utbildning där de socialiserats till yrkesnormer om godhet, medkänsla, empati, och så vidare. Inom flertalet yrkesutbildningar betonas just hur viktigt det är att vara medkännande med klienten och att uttrycka empati och sympati. Många av yrkesutövarna förväntas vara "klienternas advokater".

Många av medarbetarna är också knutna till professionella organisationer. Det kan ibland vara nödvändigt för att få utöva yrket, till exempel för att få vara verksam som advokat. Det finns också statliga organisationer som delar ut legitimationer, till exempel socialstyrelsen. Ofta artikulerar de professionella organisationerna normer om att man ska "arbeta för klienternas bästa" och att man ska prioritera "klienternas behov" (Lipsky 1980, s 72).

Här är det värt att nämna att medarbetarnas individuella känslor ofta kan vara symmetriska med de officiella. Men relationen mellan dem kan också vara asymmetrisk. Det är inte alltid som medarbetaren faktiskt känner glädje när denne uttrycker glädje, till exempel när dagisfröken tittar på barnets teckning och glatt utropar "vad fin den är!" eller fastighetsmäklaren övertalar en kund att köpa trots att denne själv vet att det finns problem med bostaden (Wharton 1996). I sådana situationer kan medarbetare uppleva att de "låtsas" eller "är falska". I dessa situationer det uppstå "emotiv dissonans" (Hochschild 1983) vilket kan resultera i "social överansträngning" (Abiala 2000, s 123).

Hochschild (1983) och Abiala (2000) säger att medarbetare kan ha tre olika förhållningssätt till det känslorarbete som krävs av denne: (i) Att man identifierar sig "helhjärtat" med arbetet, det vill säga att man inte upplever att det är någon skillnad mellan ens privata och yrkesmässiga person. Denna hållning kan resultera i att man upplever kritik från klienter starkare. (ii) Att man upplever att man "agerar", vilket kan resultera i att man upplever sig vara "falsk". (iii) Att man är positiv till att se arbetet som ett slags "scen" och där man "agerar". Det är möjligt att nya och yngre medarbetare börjar med den första hållningen och successivt närmar sig den tredje efter en viss tid i yrket.

Bekymmer

Inledningsvis nämndes att en grundläggande strukturell egenskap i arbete med människor är att medarbetaren befinner sig mellan klient och organisation. Klientarbetet ställer särskilda krav att använda förmågor till rollövertagande, empati samt att förstå och hantera känslor hos klienterna och sig själva. Organisationen ställer helt andra krav på medarbetaren, till exempel avseende målupp-

fyllelse, effektivitet och rättssäkerhet. Därför kan medarbetaren uppleva ett korsdrag mellan motsägelsefulla krav.

Detta korsdrag kan medföra stress, som är en följd av obalans mellan de krav som ställs på medarbetaren och dennes förmåga att hantera dem (Lazarus 1993, 1995, 1999; Lazarus & Folkman 1984; Cartwright & Cooper 1996; Dahlgren & Starrin 2004). Stress kan i sin tur leda till ”utbrändhet” (Maslach 1982/1985) och andra former av psykisk och fysisk ohälsa (Theorell 2003).

Följande avsnitt syftar inte till att beskriva dessa tillstånd av ohälsa och föreslår inte heller några lösningar på hur de kan åtgärdas. Syftet begränsas till att diskutera hur medarbetare kan uppleva några olika konflikter mellan klientarbetets och organisationens krav och hur de kan upplevas som bekymmersamma. I det följande diskuteras därför hur sympati, brådska, splittring, frustration, osäkerhet och cynism kan uppstå i arbete med människor. Som inledningsvis sades kan flera av dessa känslor också uppkomma hos medarbetare som inte arbetar direkt med klienter, men de accentueras när arbetet involverar klienter.

Sympati

Sympati karakteriseras av att en individ *tycker om* och är välvillig gentemot en annan individ. En individ måste vara empatisk för att kunna vara sympatisk, men sympati är mer än empati, nämligen att man också har en välvillig eller kärleksfull inställning till den andre.

De som arbetar direkt med människor kan under vissa omständigheter utveckla sympatier med sina klienter. Sympatierna förstärks av olika förhållanden i arbetet, till exempel att medarbetarna upplever att viljan att hjälpa klienterna är en viktig drivkraft för arbetet; att medarbetarna genom egna erfarenheter lever sig in i hur problemen upplevs av klienterna; att medarbetarna upplever att de har ansvar för olika omständigheter i klienternas liv; att arbetet ofta är fysiskt och psykiskt intimt; att man träffar klienterna många gånger och över lång tid; att medarbetarna får bemöta klienternas reaktioner på det som gjorts; och så vidare.

En följd av sympatierna kan, som ovan nämnts, bli att medarbetarna gör *mer* än organisationen förväntar sig av dem. Medarbetarna kan stanna kvar på arbetsplatsen utöver ordinarie arbetstid för att slutföra olika sysslor. Inom hemtjänsten förekommer att personal besöker vårdtagare under sin fritid (Qureshi 1990). Det händer också att de struntar i att städa för att hinna prata med vårdtagarna. Ibland gör fastighetsköpare mer för hyresgästerna än vad som ingår i deras tjänstebeskrivningar. De kan byta glödlampor åt äldre hyresgäster, småprata med dem och hålla uppsikt över förvirrade personer (Nilsson Motevasel 2002, s 78 ff).

Ofta är människoarbetare medvetna om att gränsen mellan arbete och fritid överträds. Ibland diskuterar man vad det innebär att ”gå över gränsen” eller ”inte sätta gränser”. Ofta anser man överträdelserna som nödvändiga för att man ska kunna utföra ett gott arbete. En modersmålslärare sa följande vid en intervju:

Här måste vi vara engagerade, inte till 100 % utan till 200 %. För här händer så mycket. Det är inte bara att undervisa och så går jag hem och sedan kopplar jag av. Våra elever har mycket problem och då tänker man på dem hela tiden (Wigerfeldt 2004, s 236).

Men ofta ser man också överträdelserna som problematiska. Man säger att någon ”engagerar sig för mycket”. Man säger att man har svårt att slappna av under sin fritid och kanske sover dåligt för att man tänker på hur klienterna har det.

Det finns en risk att starka sympatier gör medarbetarna sårbara för känslor som de får ta emot från klienterna: de kan uppleva klienternas med- och motgångar starkare. Om klienterna far illa kan de uppleva det ”som om egna anhöriga drabbats”.

En annan konsekvens kan vara att medarbetaren arbetar trots att denne är sjuk. Om denne misstänker att frånvaro leder till att klienterna far illa kan det hända att denne beslutar sig för att gå till arbetet i situationer när andra, som inte arbetar med klienter, kanske skulle ha stannat hemma. Denna benägenhet kan bli särskilt stark i situationer då medarbetaren vet att det saknas ersättande personal eller denne anar att den ersättande personalen inte är lämplig.

En annan möjlig konsekvens kan vara att medarbetare blir känsliga för kritik från klienterna. Om klienterna kritiserar eller kränker medarbetarna kommer det att upplevas som mer sårande än om relationerna varit ytligare. I en starkt sympatiserande relation kommer kritik och kränkningar att upplevas som om en vän eller bekant leverar dem (se även Leppänen 2005).

Ytterligare en möjlig konsekvens av starka sympatier kan vara att medarbetare känner att de ”suddas ut” som personer. De ger och ger av sin tid, hjälp, och känslomässiga engagemang, men får själv inte ta emot samma engagemang. Det uppstår en asymmetri i det känslomässiga engagemanget.

Med andra ord finns det olika förhållanden som kan gynna uppkomsten av sympatier mellan medarbetare och klienter, vilket under vissa omständigheter kan leda till negativa konsekvenser för medarbetarna. Naturligtvis finns det stora skillnader mellan de olika yrkena avseende i vilken grad de gynnar sympatier med klienterna. De yrken där medarbetaren har en långvarig, frekvent och intim relation kan förväntas gynna uppkomsten av sympatier mer än inom yrken där relationen är kortvarig, mindre frekvent och mindre intim. Det finns säkert också stora skillnader mellan olika arbetsplatser beroende på vilka officiella och individuella förhållningssätt som ledning och kollegor i arbetslagen förespråkar. Dessutom finns det säkerligen individuella skillnader, beroende på individuell läggning, kön och socialisation, liksom skillnader som beror på klientgruppens sammansättning.

Brådska

Upplevelsen av att inte hinna uppkommer när man har en viss mängd arbete att utföra men då tiden är begränsad. Känslan att inte hinna är resultatet av en motsättning mellan mängd arbete och avsatt tid för arbetet.

Ytterst är det politiker och ledning som avgör hur stor mängd arbete som medarbetare i de offentliga organisationerna förväntas utföra. Organisationerna får vissa resurser och förväntas hantera en viss mängd ärenden under viss tid. Chefer på lägre nivåer gör bedömningar av exakt hur många ärenden av olika slag enskilda medarbetare förväntas hinna.

Besluten om hur mycket tid som skall ägnas åt olika arbetsmoment baseras på analyser av hur lång tid det rimligtvis bör ta att hinna med dem. Dessa analyser blir allt mer förfinade. Ständigt utvecklas nya kontrollsystem. Ett exempel är den ökade dokumentationen inom hemtjänsten, vilket gör det möjligt för ledningen att i detalj se vad personalen gör under sin arbetstid. På många håll inom Försäkringskassan, arbetsförmedlingen och socialtjänsten har man infört datorsystem där ärenden dokumenteras. De möjliggör beräkningar av hur många ärenden som hunnits med under givna tidsperioder.

De ekonomiska resurserna för den offentliga sektorn minskade under 1990-talet samtidigt som ökade krav ställdes på organisationerna. Antalet arbetsmoment för varje enskild medarbetare ökade. För skollärare innebar det större klasser, vilket resulterade i fler föräldrasamtal, fler prov att rätta och så vidare (Månsson 2004, s 29). För läkare och sjuksköterskor innebar det kortare tidsintervall för varje patient, vilket resulterade i fler journaler att läsa och skriva, ökad risk för missbedömningar, etc. En läkarsekreterare beskrev hur arbetet vid en vårdcentral förändrades:

Det blev färre och färre sjuksköterskor att hänvisa till men antalet patienter minskade inte. – Man hade någon framför sig, som ville ha hjälp, men man visste inte hur man skulle kunna hjälpa (Eriksson m fl 2003, s 37).

En annan anledning till ökad arbetsbelastning kan vara att man upplever att organisationen är hotad. Organisationerna är politiskt styrda, offentliga och föremål för en mängd olika aktörers intressen. De är föremål för ständiga debatter avseende legitimitet och ändamålsenlighet (se inledningen till denna bok). När ledningarna upplever hot mot sina egna organisationer kanaliseras de ofta nedåt i form av krav på ökad produktion. Privatiseringarna under 1990-talet har accentuerat denna upplevelse och i vissa fall resulterat i att ledning och medarbetare åtagit sig fler ärenden än tidigare, trots oförändrade eller minskade ekonomiska resurser.

Hoten mot organisationerna kan resultera i ovillighet, från de lokala ledningarnas sida, att anställa fast personal. Ibland har man hellre anställt vikarier.

Osäkra arbetsvillkor i form av vikariat kan motivera enskilda medarbetare att ”visa framfötterna” och att åta sig mer arbete än man gjort tidigare.

En annan anledning till upplevelsen att inte hinna kan vara att en stor del av arbetet består av osynliga moment som inte syns med de befintliga kontrollmetoderna. Ett exempel är ”koordinations- och informationsarbete”, vilket består av att överföra information mellan olika medarbetare som hanterar samma klienter. Som exempel har man inom sjukvården officiella informationskanaler såsom ”ronden” eller ”rapporten”. Men personalen hämtar också information förlöpande under arbetsdagen, till exempel när de pratar med annan personal samtidigt som de hjälper dem med någon syssla. Ett annat exempel på osynliga arbetsuppgifter är alla de klientkontakter som inte leder till några slutprodukter. Tjänstemannen vid försäkringskassan kan få telefonsamtal från klienter som undrar över sina ärenden. När en arbetsplats drabbas av många sjukskrivningar, det vill säga när endast några få medarbetare återstår i tjänst, accentueras detta problem. När klienter eller allmänhet tar kontakt får de mer erfarna medarbetarna ta hand om dessa ärenden, vilket tar tid från andra arbetsuppgifter.

Men observera att det inte bara är politiker och ledning som avgör vad och hur mycket som skall göras av de enskilda medarbetarna. Medarbetarna har, som ovan sagt, ett relativt stort självbestämmande och kan därför i viss mån själv påverka arbetsbördan. Ibland väljer de att göra mer. En anledning kan, som ovan diskuterades, var starka sympatier med klienterna.

Upplevelsen av att inte hinna kan vara temporär eller kronisk. Inom Försäkringskassan och arbetsförmedlingen finns medarbetare som upplever att de har en stor mängd klienter som de aldrig hinner med. Deras ärenden ligger, i form av mappar, på skrivborden som ständiga påminnelser över att de inte hunnit med. Ofta ringer klienterna och frågar hur länge de ska behöva vänta, vilket ytterligare stärker denna upplevelse av en kronisk försening (Carlsson m fl 2003, s 26).

Ofta blir kvaliteten på arbetet lidande när man känner att man har för mycket att göra. En undersköterska beskriver hur personalen rationaliserat sitt arbete:

– och in kommer hempersonalen och upp med dig och tvätta baken och in med frukost och in med medicin och nu måste jag vidare och ut igen och hej då (Eriksson m fl 2003, s 63).

Upplevelsen av att inte hinna kan medföra att man känner sig otillräcklig. En del medarbetare klandrar sig själva för att de inte hinner medan andra inte tar personligt ansvar för att de inte hinner utan ser det som ett organisatoriskt problem.

Splittring

Känslan av splittring uppkommer när man upplever förväntningar på att samtidigt göra olika saker som ställer motsägelsefulla krav på uppmärksamheten. Man belastas med olika slags arbetsuppgifter, informationer eller känslor, vilka samtidigt drar åt olika håll.

En källa till splittring är kravet på medarbetaren att samtidigt vara tillgänglig för snabba åtgärder och att ägna sig åt långsiktigt arbete. Som exempel kan lärare åsidosätta ambitionen att fortbilda sig för att åta sig mer akuta arbetsuppgifter som att rätta prov eller tala med föräldrar. Ett annat exempel är tjänstemän vid Försäkringskassan eller arbetsförmedlingen som skall "läsa in" ärenden. Det kan ta en lång stund att läsa in klienternas handlingar och det kräver fokusering och koncentration. De inlästa ärendena är "färskvara" och kräver att medarbetarna snabbt får möjlighet att kommunicera med klienter och kollegor, fatta beslut, genomföra åtgärder och dokumentera dem. Medarbetaren kan bli splittrad av akuta ärenden, till exempel av andra klienter som vill fråga om något (Carlsson m fl 2003).

En anledning till ökad splittring har att göra med bristande ekonomiska resurser. När man under 1990-talet minskade antalet anställda i de offentliga organisationerna kunde det ske genom att kringpersonal fick lämna organisationerna. I skolorna behöll man lärarna men minskade antalet fritidspedagoger, kuratorer och skolsköterskor. Inom barnomsorgen behöll man förskollärarna och barnsköterskorna men minskade antalet städerskor och bespisningspersonal. Bristen på kringfunktioner kan leda till att enskilda medarbetare tvingas göra saker som egentligen inte ingår i deras arbetsuppgifter. Som exempel beskriver en sjuksköterska hur hennes yrke förändrats:

När jag gick ut som sjuksköterska var jag sjuksköterska. Jag behövde inte vara undersköterska, inte kontorist, inte biträde, inte städerska och inte kökspersonal. Allt det är jag idag... det blir så att man inte räcker till någonstans. Du ska vara med ute i vården, tvätta, bädda, klä, mata, byta blöjor (Eriksson m fl 2003, s 52).

En intervjuad lärare beskriver sitt arbete på följande sätt:

En lärare ska vara engagerad på tusen sätt i många olika saker. Vi är kunskapsförmedlare, socialarbetare, kompisar, ibland föräldrar för vissa elever samtidigt som vi ska samverka med andra ämnen, skriva kursplaner, arbeta i ämnesgrupper och arbetslag. Man är väldigt splittrad som lärare och detta skapar stor stress (Månsson 2004, s 28).

Splittring kan alltså bero på att man upplever krav på uppmärksamheten som är inbördes motsägelsefulla. Känslan av att inte hinna ökar och man upplever att man ägnar en oproportionerligt stor del av sin arbetstid åt mental förflyttning mellan arbetsuppgifter. Kanske arbetar man mer än tidigare men upplever att det ändå inte blir fler synbara resultat. Splittring kan leda till att man tappar fokus, överblick över arbetet och förmåga att bedöma vad som är viktigt.

Frustration

Frustration kan vara en följd av en motsägelse mellan följande två upplevelser. Å ena sidan kan medarbetaren ha en föreställning om vilka mål som bör vara vägledande och vilka medel som bör användas. Å andra sidan kan organisationen vara utformad så att det blir svårt för medarbetaren att göra det denne upplever sig vilja och böra göra. Medarbetaren kan uppleva att det "egentligen" borde finnas möjlighet att vara mer effektiv, uppnå bättre resultat och så vidare.

En anledning till frustration kan vara att organisationen är för specialiserad. De repertoarer av insatser som står till buds för medarbetarna är då begränsade samtidigt som klienternas problem ofta är flerdimensionella. När en sjuksköterska träffar en äldre man för att lägga om hans bensår kan hon se att han har diabetes och hög alkoholkonsumtion, vilket förvärrar såren. Hon kan också veta att han riskerar bli av med sin bostad, vilket, om det blir verklighet, återverkar på hans förmåga att ta hand om sina sår. Men samtidigt inser hon att hon endast kan behandla såret och inte kan påverka de andra problemen. De ingår inte i hennes uppdrag.

Ibland kan medarbetare uppleva att klienterna "faller mellan två stolar". En tjänsteman vid en arbetsförmedling berättade att försäkringskassan under den aktuella perioden blev mer benägen att underkänna läkares sjukskrivningar, vilket resulterade i att vissa klienter inte fick sjukpenning. Klienterna hade därför sökt sig till arbetsförmedlingen för att söka arbetslöshetsunderstöd. Men där hade tjänstemännen varit tvungna att acceptera läkarintygen, vilket i sin tur innebar att klienterna bedömdes som "icke stående till arbetsmarknadens förfogande". Med andra ord stod de utan inkomst.

Medarbetare kan också uppleva att det finns organisatoriska rutiner som är motsägelsefulla. En tjänsteman vid en försäkringskassa berättade att denne ibland misstänkte att enskilda klienter fuskade, till exempel att bidragstagare arbetade "svart" samtidigt som de uppbar sjukpenning. Tjänstemannen kunde uppleva det som orättvist att de misstänkta klienterna tärde på de bristande resurserna. Samtidigt saknades incitament att bevisa att de fuskade. Det lokala kontoret fick ingen ekonomisk vinning av det. Tvärtom, man förbrukade personella resurser.

Medarbetare kan också uppleva att hjälpen som ges till klienterna är inadekvat. Tjänstemän vid arbetsförmedlingen kan uppleva att kurser som erbjuds långtidsarbetslösa inte medför ökad chans till anställning. Psykologer inom företagshälsovården kan uppleva att mängden terapi som de kan erbjuda klienter är bristfällig, men att de inte kan ge mer på grund av de avtal som slutits mellan företagshälsovården och företagen som köper deras tjänster.

Medarbetare kan också uppleva att det finns arbetsuppgifter som står i konflikt med varandra. Det kan vara läkaren som träffar en patient för att behandla ett medicinskt problem samtidigt som denne fungerar som en kontrollant av sjukskrivningsperioden.

Ibland upplever medarbetare att de har goda idéer om hur man kunde förbättra verksamheten, men att organisationen inte kan ta emot dessa idéer. Det kan bero på chefer som av olika anledningar inte är lyhörda för nya idéer eller att det är allmänt ”lågt i tak”.

Sammantaget innebär upplevelsen av en inadekvat organisation att medarbetare kan bli frustrerade. De kan personligen drivas av en vilja att hjälpa klienterna och uppleva att det egentligen borde finnas tillräckligt med resurser, men samtidigt uppleva sig förhindrade att leverera den. Det kan leda till frustration och ilska. I förlängningen kan det leda till en cynisk inställning till organisationen och den politiska nivån. I förlängningen kan det också leda till en känsla av vanmakt och av att det överordnade ”systemet” är utformat så att ”jag, den lilla människan” ändå inte kan åstadkomma något. Man känner sig maktlös.

Osäkerhet – ledningens betydelse

I grund och botten råder en maktrelation mellan organisationen och medarbetaren där organisationen bestämmer över vad medarbetaren ska göra och hur det ska göras. Känslor av otydlighet och osäkerhet uppkommer när medarbetaren inte vet om denne gör rätt saker och/eller om sakerna görs rätt.

Styrningen av medarbetarna utövas till största del av chefer och arbetsledare genom urval av nya medarbetare, introduktion, utbildning, resurstilldelning, muntliga och skriftliga mål- och metodbeskrivningar, kontroller av produktionen och produkterna, feedback i muntlig och skriftlig form och så vidare.

Ledningen av arbetet har ibland formulerats som förekomsten av ”socialt stöd”. Ibland skiljer man mellan fyra former av socialt stöd (Jönsson m fl 2003, s 19). Emotionellt stöd innebär att omgivningen visar intresse för individens situation samt medkänsla och förståelse för de problem som uppstår. Instrumentellt stöd innebär att individen får ett direkt praktiskt stöd i en given situation. Informationsstöd innebär att individen får den information som behövs för att denne ska klara av att hantera sitt arbete. Uppskattningsstöd innebär att individen får feedback om arbetet som är relevant för hennes förmåga att utvärdera sig själv (se även House 1981; Aronsson 1987; Cooper m fl 2001; Le Blanc m fl 2000).

Bristfälligt stöd förekommer när chefen/arbetsledaren upphör att utöva viktiga delar av chefs- eller ledarskapet. En orsak kan vara att chefen helt enkelt är beslutsrädd. En annan orsak kan vara att chefen drivs av en ideologi om att medarbetarna själva ska styra sitt arbete utan inblandning. En tredje kan vara ekonomisk. Under 1990-talet minskade man på många håll antalet mellanchefer och första linjens chefer. Det resulterade i att antalet underställda medarbetare ökade för de kvarvarande cheferna.

En första linjens chef inom hemtjänsten berättade vid en intervju 2002 att hon hade drygt 70 vårdbiträden och undersköterskor. Till sitt stöd hade hon en admi-

nistrativ assistent, men i övrigt fick personalen sköta arbetet själv i de sex grupperna. När jag bad henne beskriva vad hon gör i sitt arbete sa hon att det består av till exempel rekrytering av semestervikarier och vikarier; utvecklings- och lönesamtal; budgetarbete; rehabiliteringssamtal; möten med ledningsgruppen; ta emot telefonsamtal från vårdtagare och anhöriga som klagar; och arbete med omstrukturering av verksamheten. Hon hann inte lära känna sina medarbetare, hålla sig a jour med vilka vårdtagarna egentligen är, vilka problem medarbetarna har i sitt dagliga arbete, och så vidare. Hon ägnade all sin tid åt verksamhetens grundläggande ekonomiska och administrativa ramar och inte åt att leda och fördela det dagliga arbetet (se även Hagström & Jönsson 2002). Liknande mönster hittar man inom andra verksamheter. En tjänsteman vid en Försäkringskassa berättade att han arbetat vid en och samma kassa i två år och har fikat en enda gång med sin närmaste chef.

När chefen drar sig tillbaka från de arbetsledande uppgifterna kan följden bli att denne inte deltar i formulerandet av vilka konkreta *mål* som skall gälla för verksamheten. Varje människovårdande arbete innebär ju att verksamheten har ett flertal olika mål som man behöver prioritera emellan och ibland kan vara i konflikt med varandra (Lipsky 1980, s 40). Medarbetaren har att ta ställning till vilka av de olika målen som man konkret ska arbeta med – med hjälp av arbetsledningen. Men om det inte finns någon arbetsledare överlämpas beslutsfattandet om vilka mål man ska arbeta för till medarbetarna.

Chefens/arbetsledarens tillbakadragande kan också bestå av att denne inte deltar i beslut om vilka *medel* som skall användas i det dagliga arbetet. Ingen talar då om för personalen vilka arbetsmetoder som skall användas för vilka typer av fall. Men chefens/arbetsledarens tillbakadragande kan också bestå av att denne inte ger personalen tillräcklig *feedback* avseende det arbete de utfört. Naturligtvis blir det svårt att ge någon feedback på arbete som chefen inte själv deltagit i att besluta om mål och medel kring (se även Pousette 2001).

En konsekvens av att chefen upphör vara arbetsledare kan bli att dennes kompetenser avseende den praktiska verksamheten minskar. Chefen får svårare att själv bilda sig uppfattningar om vilka mål som är realistiska, hur man bör prioritera, hur mycket man kan hinna, vad ett ”gott arbete” består av och så vidare. Denne kan bli osäker på om vilka dagliga beslut som är de och bli tvungen att lita på medarbetarnas utsagor om verksamheten. Det finns en risk att chefen förlitar sig på några få utvalda medarbetare som ”viskar i chefens öra”. Risker blir att denne lyssnar på medarbetare som förmedlar ”positiva versioner” av verksamheten vilket i sin tur kan leda till att chefen får en snedvriden bild av verksamheten.

Chefen kan då också få svårare att ge medarbetarna återkoppling på deras arbete. Den återkoppling som ändå ges kan av medarbetarna upplevas som irrelevant eller till och med insiktslös. (Det är paradoxalt att individuell lönesättning

började tillämpas under en tid då arbetsledarnas möjligheter att bedöma medarbetarnas insatser minskade dramatiskt.)

Det finns en risk att det uppkommer en spiral där chefen allt mer drar sig tillbaka från det dagliga arbetet trots att det ibland uppstår faktiska möjligheter att delta (se även Peterssons bidrag) En anledning kan vara att chefen faktiskt saknar kunskaperna och därför inte längre klarar av att delta. En annan kan vara att denne inte ”vill förlora ansiktet” genom att visa vad de inte längre behärskar.

Det finns en risk att chefen bara blir involverad i den dagliga verksamheten när det uppstår problem. En typ av problem uppkommer när klienter klagat på något. Chefen får då en problemlösande roll. Om chefen då har bristande kunskaper om verksamheten så finns det en risk att denne går emot sina medarbetares beslut och ändrar dem, vilket underminerar personalens förtroende för denne. En annan typ av problem består av oenigheter inom personalgruppen. Chefen blir då inkallad för att lösa dem. Risken blir att denne får fungera som en slags ”domare” eller ”pappa”. Det kan också uppstå situationer då chefen också håller sig från att lösa dessa konflikter helt.

Det finns också en risk att chefen inte förstår verksamhetens komplexitet och ställer orealistiska krav på vad och hur mycket som skall uträttas. Chefen kan lasta medarbetarna med alltför många arbetsuppgifter. Under 1990-talet har ledningar för de offentliga verksamheterna, på grund av bristande ekonomiska resurser, försökt öka produktionen samtidigt som man inte deltagit i den dagliga ledningen av arbetet. Man ställer upp produktionsmål men säger inte hur de ska uppnås.

Men allra viktigast, ur verksamhetens perspektiv, är att det inte finns någon som kan föra verksamhetens perspektiv uppåt i organisationen. En av chefens uppgifter är ju att föra information om verksamheten till överordnad ledning. Om denne inte längre klarar det ökar risken för att mellanchefer och den högsta ledningen får en förvanskad bild av verksamhetens rutiner och hur personalen upplever den.

För medarbetarnas del blir en följd av chefens tillbakadragande att de upplever osäkerhet om vad som ska göras, hur det ska göras och när de gjort ett arbete som är gott nog. Denna osäkerhet handlar på en ytlig nivå om bristen på instruktioner och bekräftelse. Osäkerheten fördjupas av att arbete med människor alltid innehåller svåra beslut och att det råder en hög grad av självbestämmande (Lipsky 1980; Johansson 1997). Om man ska uppleva trygghet i detta självbestämmande måste man samtidigt ha en fördjupad relation till chefen. Medarbetaren behöver uppleva att denne och chefen ”förstår varandra” och att de kan lita på att de stöder varandra även om mindre problem skulle uppkomma. Denna djupare förståelse får man genom att dagligen nötas emot varandra. Man bygger upp den nödvändiga *tilliten* genom dagliga samtal.

Bristen på tillit leder till osäkerhet. Medarbetaren upplever sig stå ensam om sina beslut samtidigt som denne inte vet hur ledningen ställer sig till dem. Det

kan leda till att medarbetaren känner sig ensam om sina ställningstaganden och potentiellt hotad av att chefen, som kan komma att vända sig emot de beslut som fattas. Det kan leda till handlingsförlamning.

Osäkerhet kan leda till ett slags ”neurotiskt” förhållande till chefen. Man söker efter ledtrådar i minsta lilla utsaga som ges av chefen och tillmäter dem oerhört stor vikt. Man kommer att utveckla en ”praktisk chefologi”. Man diskuterar denne detaljerat. Man gissar om dennes syn på verksamheten.

Osäkerhet kan också uppstå en informell ledning av arbetet. Den informella ledningen kan också innebära att man skapar ”tysta överenskommelser” om vad arbetet skall bestå av. De inofficiella känslorna tar överhanden.

Osäkerhet – arbetskamraternas betydelse

Även om chefen vanligtvis fungerar som ett viktigt socialt stöd för medarbetaren så är medarbetarna ofta lika viktiga. En viktig anledning är att mycket människoarbete utförs tillsammans av flera medarbetare, till exempel inom sjukvården. Medarbetarna behöver komma överens med kollegorna om hur klienternas behov ska definieras, vilka mål som skall vara vägledande och vilka metoder som ska användas. En sammanhängande anledning är att en stor del av arbetet lärs ut genom auskultation, det vill säga att man ”går bredvid” och lär sig av mer erfarna kollegor.

Ofta löser man behovet av koordination genom formella möten där medarbetarna diskuterar klienterna (patientkonferenser, rapporter, morgonmöten, handledning och så vidare). Ofta diskuterar man klienterna också informellt. Man ägnar en stor del av arbetet åt att prata och därigenom skapa gemensamma synsätt på problem och lösningar – eller åtminstone förstå hur synsätten skiljer sig åt.

Under 1990-talet försvann en stor del av tiden för planering och koordination. Det kunde resultera i ensamhet, osäkerhet om hur arbetet skall genomföras, missförstånd, konflikter och mobbing. Om man ser på Arbetsmiljöverkets statistik över i vilka yrkesgrupper som man gör flest anmälningar om arbetsskada på grund av mobbing ser man följande (Arbetsmiljöverket 2003): Kvinnor som arbetar inom individ- och familjeomsorg är vanligast, med 1,7 fall per 1 000 sysselsatta och år. De följs av kvinnor anställda inom kriminalvården, kvinnor och män inom administration av vård/omsorg och socialtjänst, kvinnor inom omsorg av utvecklingsstörda, poliser, medarbetare i religiösa samfund, medarbetare i andra intresseorganisationer. Vi ser att det är frågan om de yrken där man både behöver samarbeta intimt med sina medarbetare och där arbetet riktas mot andra människor. Det är yrken där målet med arbetet är diffust och måste förhandlas fram med kollegor och klienter.

Men bristen på möjlighet att diskutera arbetet med kollegor kan också leda till att det saknas utrymme för att reagera på det som man upplevt i sitt arbete, det

vill säga att förmedla och bearbeta känslor som uppkommit. Ofta upplever man ett behov av att diskutera de moraliska ställningstagandena bakom de beslut som man fattar om klienter. Ofta upplever man också ett behov av att ge utlopp för frustrationer och ilska som uppkommit i möten med vissa klienter, till exempel de gnälliga, klagande eller hotfulla. Särskilt viktig är detta utrymme för gemensam reflektionen inom de människobehandlande yrken där medarbetarna utför arbetet ensamma i möten med klienterna.

Bristen på gemensamma forum leder inte bara till isolering och osäkerhet utan också till att man kan uppleva sig som en känslomässig tryckkokare. Den kan också leda till att man förlorar förmågan att uttrycka sina känslor. Man kommer sakna ett språk för dem.

Brist på sympati och cynism

Det är sannolikt att ekonomiska nedskärningar i människovårdande organisationer medför att möjligheten att bilda sympatier till klienterna minskar. Sannolikt leder en mindre mängd personal, striktare målformuleringar, kontroller av medarbetarna, osäkerhet om anställningar och så vidare., till just det som man önskar med dessa åtgärder, nämligen ökad effektivitet. Den ökade effektiviteten brukar i allmänhet innebära att den rationella delen av arbetet blir mer tongivande medan utrymmet för det känslomässiga arbetet minskat. Inom vården hinner man ge injektioner men inte lyssna (James 1989, s 19).

Den personal som arbetat under lång tid och anställdes under en tid då villkoren för sympatierna var större kommer att uppleva en motsägelse mellan ambitionen att vara sympatiska (som de fostrats till) och de faktiska möjligheterna att vara sympatiska. Vissa kommer att försöka kompensera genom att arbeta hårdare, arbeta under sin fritid, etc. Andra kommer att uppleva maktlöshet.

Det finns en risk att nya medarbetare, som anstälts under en tid då de ekonomiska nedskärningarna redan genomförts, kommer att bilda helt andra inställningar till klienterna. Eftersom en mycket stor del av inskolningen sker genom auskultation och praktik kommer de att skapa sig arbetssätt som fungerar inom ramen för de villkor som organisationen ger när de påbörjar sina anställningar. Det föreligger en risk att de skapar mindre sympatiserande inställningar till klienterna än personal som arbetat en längre tid i organisationen. De utför då sitt arbete på ett "hjärtlöst" sätt (se även Davies 1996, s 41).

Det är troligt att vissa av dem kommer att betrakta klienterna som *föremål* för organisatoriska åtgärder snarare än att se sig som responsiva gentemot klienternas individuella problem och behov. Man blir stelbenta i relationerna till klienterna. Klientarbetet inriktas då på att uppnå organisatoriskt fastställda mål.

Det är möjligt att dessa medarbetare också kommer att betrakta klienterna som problem. Klienterna ses som "jobbiga" eller "besvärliga" och icke önskvärda inslag i arbetet. Det finns en risk att dessa medarbetare kan komma att bilda en

cynisk inställning till klienterna. De kan komma att se klienterna som hopplösa fall. De kan också skapa hånoficiella sätt att tala om sina klienter.

Ibland, när organisationerna själva reducerat sina möjligheter att exploatera medarbetarnas främsta resurser, medarbetarnas sympatier med klienterna, försöker man påtvinga dem dessa egenskaper utifrån. Man anordnar kurser i ”bemötande”, ”social kompetens”, ”medmänsklighet” och liknande. Istället för att låta sympatierna växa fram ur goda arbetsvillkor ställer man formella krav på medarbetarna om att de ska uppvisa dem – ungefär på samma sätt som man ställer krav på flygvärdinnor att de ska le mot sina kunder. De inoficiella känslorna kan då stå i allt starkare kontrast mot de officiella.

Det framstår som paradoxalt att diskursen om ”emotionell intelligens” och ”social kompetens” uppkommer i en tid då villkoren för sympatier minskar. På vissa håll har man börjat testa sökande till människovårdande utbildningar avseende deras empatiska förmågor. (Ofta syftar man på ”sympati” när man använder termen ”empati”.) Man hävdar att dessa förmågor kan och bör läras ut (till exempel Holm 2001). Den sympatiserande individen är efterfrågad samtidigt som villkoren för sympatin minskar.

Avslutning

Detta kapitel har försökt skapa en begreppslig karta över känslornas ekologi i de offentliga organisationer där man arbetar direkt med klienter. Inledningsvis konstaterades att känslor förekommer i allt arbete, men att deras betydelse blir särskilt stor när föremålet för arbetet består av andra människor. Detta klientorienterade arbete består både av en rationell aspekt, det vill säga att få arbetet gjort, och en emotionell aspekt, det vill säga att hantera de känslor som aktualiseras i arbetet. Känslor förekommer både som individuella känslor hos medarbetare och som socialt organiserade känslor. De socialt organiserade känslorna uttrycks i en rad organisatoriska sammanhang; i relationer till ledning, kollegor och klienter. Man kan i de olika organisatoriska sammanhangen skilja mellan å ena sidan officiella känslor, det vill säga sådana som sker öppet och artikuleras som överensstämmande med de offentliga förväntningarna på yrkesrollerna, och å andra sidan inoficiella känslor, det vill säga sådana som inte är överensstämmande med de officiella förväntningarna på yrkesrollerna och vanligtvis uttrycks utanför officiella sammanhang. Den avslutande delen av detta kapitel diskuterade hur medarbetare kan uppleva konflikter mellan klientarbetets och organisationens krav som bekymmersamma.

Om vi vill öka vår förståelse för hur medarbetares känslor kan leda till bekymmer bör vi genomföra fördjupade empiriska beskrivningar av enskilda medarbetares känslor och de konkreta organisatoriska sammanhang där de förekommer. Sådana undersökningar kan ytterligare fördjupa kunskaperna om hur enskilda medarbetares känslorarbete är diversifierat och knutet till olika organisa-

toriska kontexter. Särskilt intressant vore att undersöka hur asymmetrier eller konflikter mellan känslor som är knutna till olika organisatoriska sammanhang hanteras av medarbetarna. Är det till exempel så att de inofficiella forumen och känslorna används som ett slags ”ventiler” för medarbetarna att hantera motstridiga krav på de andra emotionella arenorna?

Referenser

- Abbott A (1988) *The System of Professions*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Abiala C (2000) *Säljande samspel. En sociologisk studie av privat servicearbete*. Stockholm studies in Sociology nr 9, Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- AFA (2004) *Allvarliga arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro i Sverige*. Stockholm: AFA.
- Arbetsmiljöverket (2003) *Mobbning och trakasserier. Korta sifferfakta*. Solna: Arbetsmiljöverket, Statistikenheten.
- Aronsson G (1987) *Arbetspsykologi – Stress och kvalifikationsperspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Bauman Z (1989) *Auschwitz och det moderna samhället*. Göteborg: Daidalos.
- Carlsson I, Gullsten V & Lindahl C (2003) *Vad ger mening och sammanhang i arbetet med människor? Klimat, ledarstil och relationer på rehabiliteringssektioner på Försäkringskassan i Skåne*. Malmö: Arbetslivsinstitutet Syd.
- Cartwright S & Cooper CL (1996) ”Coping in Occupational Settings” i Zeidner M & Endler NS (red) *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications*. New York: John Wiley & Sons.
- Chodorow N (1988) *Femininum – Maskulinum. Modersfunktion och könssociologi*. Stockholm: Natur och kultur.
- Dahlgren L & Starrin B (2004) *Emotioner, vardagsliv & samhälle*. Malmö: Liber.
- Damasio A (2002) *Känslan av att leva*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Darwin C (1965) *The expression of emotions in man and animals*. Chicago: University of Chicago Press.
- Davies K (1996) ”Omsorgens struktur – tidens kärna” s 36–51 i Eliasson R (red) *Omsorgens skiftningar. Begreppet, vardagen, politiken, forskningen*, Lund: Studentlitteratur.
- Ehrlich Martin S (1999) ”Police Force or Police Service? Gender and Emotional Labour” *The Annals of the American Academy* 561, January, s 111–126.
- Ekman P & Friesen WV (1986) ”A new pancultural facial expression of emotion” *Motiv & Emotion*, vol 10, s 159–168.
- Eriksson U-B, Starrin B & Jansson S (2003) *Utbränd och emotionellt utmärglad*. Lund: Studentlitteratur.

- Ferguson Bulan H, Erickson R & Wharton A (1997) "Doing for others on the job: The affective requirements of service work, gender, and emotional well-being" *Social Problems*, vol 44(2), s 235–256.
- Franssén A (1997) *Omsorg i tanke och handling. En studie av kvinnors arbete i vården*. Lund: Arkiv Förlag.
- Fineman S (1993) "Organizations as Emotional Arenas" i Fineman S (red) *Emotion in Organizations*. Newbury Park: Sage.
- Fineman S (2000) "Emotional arenas revisited" s 1–24 i Fineman S (red) *Emotions in Organizations*. London: Sage.
- Freud S (1986) *Jaget och detet*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Furåker B (1995) "Tjänstesamhälle eller postindustriellt samhälle – några begrepp och teoretiska perspektiv" s 24–56 i Svensson LG & Orban P (red) *Människan i tjänstesamhället*, Lund: Studentlitteratur.
- Garot R (2004) "You're Not a Stone: Emotional Sensitivity in a Bureaucratic Setting" *Journal of Contemporary Ethnography*, vol 33, nr 6, s 735–766.
- Gilligan C (1982) *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Goffman E (1959) *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.
- Goffman E (1983) *Totala institutioner. Fyra essäer om anstaltslivets sociala villkor*. Stockholm: Rabén och Sjögren.
- Hagström B & Jönsson S (2002) *Chef- och ledarskap i äldreomsorgen. En studie av sektionschefernas arbetssituation i äldreomsorgen i Södra Innerstaden i Malmö Stad*. Malmö: Arbetslivsinstitutet Syd.
- Hallsten L, Bellaagh K & Gustafsson K (2002) *Utbränning i Sverige – en populationsstudie*. Arbete och Hälsa 2002:6, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Handler J (1992) "Dependency and Discretion" s 276–297 i Hasenfeld Y (red) *Human Services as Complex Organizations*. Newbury Park: Sage.
- Hasenfeld Y (1992a) "The Nature of Human Service Organizations" s 3–23 i Hasenfeld Y (red) *Human Services as Complex Organizations*, Newbury Park: Sage.
- Hasenfeld Y (1992b) "Power in Social Work Practice" s 259–275 i Hasenfeld Y (red) *Human Services as Complex Organizations* Newbury Park: Sage.
- Hochschild A R (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Holm U (2001) *Empati. Att förstå andra människors känslor*. Stockholm: Natur och Kultur.
- House J (1981) *Work, stress and social support*. London: Addison Wesley.
- Jacobsson C & Pousette A (1994) *Målstyrning i "välfärdsorganisationer" – Teorigenomgång och en tillämpning på Försäkringskassan*. Rapport nr 2. Psykologiska institutionen, Göteborgs universitet.
- James N (1992) "Care = Organization + Physical Labour + Emotional Labour" *Sociology of Health and Illness*, vol 14, nr 4, s 488–509.

- James W (1884) "What is an emotion" *Mind*, vol 9, s 188–205.
- Johansson R (1997) *Vid byråkratins gränser. Om handlingsfrihetens organisatoriska begränsningar i klientrelaterat arbete*. Lund: Arkiv.
- Jönsson S, Tranquist J & Petersson H (2003) *Mellan klient och organisation Psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor*. Malmö: Arbetslivsinstitutet.
- Lazarus RS (1993) "Coping Theory and Research: Past, Present, and Future" *Psychosomatic Medicine*, vol 55, s 234–247.
- Lazarus RS (1995) "Psychological Stress in the Workplace" i Crandall R & Perrewé PL (red) *Occupational Stress*. Washington: Taylor & Francis.
- Lazarus RS (1999) *Stress and emotion: A new synthesis*. London: Free Association Books.
- Lazarus RS & Folkman S (1984) *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Le Blanc P, de Jonge J & Schaufeli W (2000) "Job Stress and Health" s 148–177 i Chimel N (red) *Introduction to Work and Organizational Psychology*. Oxford: Blackwell.
- Leidner R (1993) *Fast Food, Fast Talk, Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.
- Leppänen V (1998) *Structures of District Nurse – Patient Interaction*. Lund: Sociologiska institutionen.
- Leppänen V (2002) *Telefonsamtal till primärvården. Problem, utforskning, åtgärd*. Lund: Studentlitteratur.
- Leppänen V (2004) *Från idé till start: Om projekt Plus alla – friskvård och kvalitetstid för vårdbiträden och undersköterskor inom den öppna hemtjänsten i Limhamn-Bunkeflo*. Malmö: Arbetslivsinstitutet.
- Leppänen V (2005) *Vårdtagaren som arbetsmiljöproblem?* Malmö: Arbetslivsinstitutet. (<http://www.arbetslivsinstitutet.se/syd>)
- Leppänen V & Sellerberg A-M (2004) "Presentationer av medicinska problem i telefonsamtal till primärvården" *Socialmedicinsk tidskrift*, vol 4, s 350–369.
- Lindgren G (1992) *Doktorer, systrar och flickor. Om informell makt*. Stockholm: Carlssons.
- Lipsky M (1980) *Street-Level Bureaucracy*. New York: Sage.
- Macdonald CL & Sirianni C (1996) *Working in the Service Economy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Maslach C (1982/1985) *Utbränd. En bok om omsorgens pris*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Mead GH (1934) *Mind, Self, and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mills CW (1951) *White Collar. The American Middle Classes*. London: Oxford University Press.

- Månsson E (2004) "Dagens lärare – klämd mellan oförenliga krav?" i *Nära gränsen? Perspektiv på skolans arbetsliv. Resultat från nio skolforskningsprojekt vid Arbetslivsinstitutet i Malmö*, Malmö: Arbetslivsinstitutet.
- Newman K (1999) *No shame in my game*. New York: Russel Sage Foundation.
- Nilsson Motevasel I (2002) *Genusperspektiv på yrkesmässiga relationer. Omsorg i mans- och kvinnodominerade yrken*. Lund: Studentlitteratur.
- Persson A & H Stavreski (2004) "Allting flyter – lärare mellan förvandling, anpassning och reform" s 91–113 i *Nära gränsen? Perspektiv på skolans arbetsliv. Resultat från nio skolforskningsprojekt vid Arbetslivsinstitutet i Malmö.*, Malmö: Arbetslivsinstitutet.
- Pousette A (2001) *Feedback and stress in human service organizations*. Göteborgs universitet. Göteborg: Psykologiska institutionen.
- Qureshi H (1990) "Boundaries between formal and informal care-giving work" i Ungerson C (red) *Gender and Caring, Work and Welfare in Britain and Scandinavia*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Rafaeli A & Sutton RI (1989) "The expression of emotion in organizational life" *Research in organizational behaviour*, vol 11, s 1–42.
- Roy D (1959) "Bananatime" *Human organization*, vol 18, s 158–168.
- SCB (2004) *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2004*. Örebro: SCB-Tryck.
- SCB (18/2, 2004) www.ssd.scb.se/databaser
- SCB (31/1, 2005) www.scb.se/templates
- Simmel G (1901/1983) "Zur Psychologie der Scham" i Simmel G *Schriften zur Soziologie*. Frankfurt a M: Suhrkamp.
- Sjöstrand P (1995) "Arbetsmarknaden i tjänstesamhället" s 57–87 i Svensson LG & Orban P (red) *Människan i tjänstesamhället.* Lund: Studentlitteratur.
- Sonnby-Borgström M (2005) *Affekter, affektiv kommunikation och anknytningsmönster*. Lund: Studentlitteratur.
- Strauss A, Fageraugh S, Suczek B & Wiener C (1985) *Social Organization of Medical Work*. Chicago: University of Chicago Press.
- Szebehely M (1995) *Vardagens organisering. Om vårdbiträden och gamla i hemtjänsten*. Lund: Arkiv Förlag.
- Theorell T (red) (2003) *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.
- Thoits P (1989) "The sociology of emotions" *Annual Review of Sociology*, vol 15, s 317–42.
- Tomkins S (1984) "Affect Theory" i Scherer K & Ekman P (red) *Approaches to Emotion*. Hillsdale, N.J: Erlbaum.
- Ungerson C (1983) "Why do women care?" i Finch J & Groves D (red) *A Labour of Love: Women Work and Caring*. London: Routledge & Kegan Paul.

- Van Maanen J (1986) "Power in the bottle" i Srivasta S (red) *Executive power*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Van Maanen J & Kunda G (1989) "Real feelings: Emotional expression and organizational culture" *Research in organizational behaviour*, vol 11, s 43–103.
- Waerness K (1983) *Kvinnor och omsorgsarbete*. Stockholm: Prisma.
- Wharton C (1996) "Making people feel good: Workers' constructions of meaning in interactive service jobs" *Qualitative Sociology*, vol 19, nr 2.
- Wharton C (1999) "The psychosocial consequences of emotional labour" *The Annals of the American Academy of political and Social Science*, vol 561, s 158–176.
- Wigerfeldt B (2004) "Modersmåslärare – en yrkesgrupp mellan retorik och realitet" s 221–255 i *Nära gränsen? Perspektiv på skolans arbetsliv. Resultat från nio skolforskningsprojekt vid Arbetslivsinstitutet i Malmö*. Malmö: Arbetslivsinstitutet.