FAGLIG LEDELSE OG FØLELSESARBEJDE

En undersøgelse af håndteringen af følelsesmæssige krav i et kriminalpræventivt frontlinjeteam

Nina Nørgaard
Antal tegn: 84.825
Master i udsatte børn og unge-faglig ledelse, 2026

Indholdsfortegnelse

Abstract 2

Indledning 3

Beskrivelse af problemfeltet 4

Problemformulering 6

Afgrænsning 6

Design og metode 7

En kvalitativ undersøgelse 7

Det individuelle semistrukturerede interview 7

Præsentation af medarbejderne 9

Databehandling og analysetilgang 9

Etiske overvejelser og insiderbias 11

Teori 12

Frontlinjemedarbejdere og krydspres 13

Følelsesarbejde 13

Det kriminalpræventive teams organisering 15

Analyse 16

Følelsesmæssige krav som opleves i et kriminalpræventivt frontlinjeteam 16

Sammenfatning 25

Faglig ledelse under høje følelsesmæssige krav 26

Sammenfatning 36

Konklusion 36

Perspektivering 38

Litteraturliste 41

Abstract

In the contemporary Danish public sector, professional leadership has emerged as a key mechanism for ensuring quality in core tasks by linking managerial functions with professional expertise. This master's thesis examines the relationship between professional leadership and emotional labor in a crime prevention frontline team, exploring how emotional demands manifest and how leadership can support employees in managing them. The study employs a qualitative design based on semi-structured interviews with five frontline workers and is rooted in philosophical hermeneutics, incorporating the researcher's perspective as both insider and professional leader.

The theoretical framework draws on Arlie Russell Hochschild's concepts of emotional labor, including surface acting, deep acting, and emotional dissonance, alongside Michael Lipsky's theory of street-level bureaucracy to understand the tensions between organizational mandates and citizen needs. Amy Edmondson's concept of psychological safety and Erving Goffman's notion of backstage further inform the analysis.

The findings show that emotional labor is a demanding yet integral part of professional practice. While surface acting contributes to emotional dissonance and an increased risk of compassion fatigue, deep acting supports professional meaning and empathy. The thesis concludes that professional leadership should cultivate psychologically safe backstage environments for collective reflection. By framing emotional burdens as a collective rather than individual responsibility, leaders support both employees' professional integrity and long-term well-being. Finally, the study highlights that leaders themselves perform substantial emotional labor and require organizational support to manage the team's emotional climate.

Indledning

I de senere år har begrebet faglig ledelse indtaget en central placering i debatten om styring og ledelse i den danske offentlige sektor. Efter en årrække præget af New Public Management er der sket en bevægelse tilbage mod en anerkendelse af, at lederens faglige indsigt er et afgørende redskab til at sikre kvalitet i kerneopgaven (Grøn & Møller, 2021).

Faglighed er blevet et centralt begreb i diskussioner om ledelse. Den faglige leder skal have en forståelse af den viden som medarbejderne skal bruge for at løse deres opgaver og skal kunne drive vidensprocesser og forstå den kontekst medarbejderne befinder sig i. (Grøn & Møller, 2021).

Særligt i velfærdsstatens frontlinje, hvor fagprofessionelle som socialrådgivere, lærere og sygeplejersker møder borgeren, opstår behovet for faglig ledelse. Her er opgaverne sjældent rutineprægede, men karakteriseret ved høj kompleksitet, usikkerhed, moralske dilemmaer og uforudsigelighed (Christensen, 2021).

Frontlinjemedarbejdere arbejder med såkaldte "vilde problemer", som kræver løbende faglige skøn, samtidig med at de forvalter lovgivning og politik i mødet med borgerne (Grøn & Møller, 2021).

Gennem 20 år i arbejdet med udsatte børn, unge og voksne har jeg erfaret, hvordan frontlinjearbejde stiller betydelige faglige, menneskelige og følelsesmæssige krav. I mødet med borgere har jeg oplevet nødvendigheden af at skabe tillid og motivation, samtidig med at egne frustrationer og oplevelser af afmagt måtte håndteres, når organisatoriske rammer begrænsede mulighederne for fagligt optimale løsninger.

Begrebet *følelsesarbejde*, som *Arlie Russell Hochschild* beskæftiger sig med, er derfor nærværende hos mig. Hun beskriver, hvordan der i arbejdet mellem medarbejdere og borgere opstår en række uskrevne regler for, hvad man bør føle og hvordan man udtrykker sine følelser (Monrad, 2025, s. 103-115).

Frontlinjemedarbejdere udfører følelsesarbejde, fordi de i løsningen af deres opgaver ofte arbejder med at skabe tillid, motivation og tryghed hos borgerne og derved bestemte stemninger i mødet. Dette kan medføre følelsesmæssige belastninger (Grøn & Møller, 2021).

Undervejs på masteren i udsatte børn og unge – faglig ledelse har jeg været optaget af min egen praksis, nu som faglig leder af frontlinjemedarbejdere i et kriminalpræventivt team. På et tidligere semester undersøgte jeg gennem aktionsforskning, hvordan fælles faglig refleksion kunne styrke den psykologiske tryghed i teamet.

I denne afhandling har jeg atter vendt blikket mod det kriminalpræventive team, fordi jeg er optaget af at se nærmere på, hvordan følelsesarbejde udspiller sig i teamet og hvordan der kan skabes bæredygtig faglig ledelse, når følelsesarbejdet er en del af arbejdet.

Som medarbejder i kriminalpræventivt team arbejder man i frontlinjen tæt på børn, unge og voksne. Dette stiller høje forventninger fra samarbejdspartnere, men også fra vores egen organisation om, at teamet bidrager med ekspertviden og agerer hurtigt med løsninger, når udfordringer opstår. Arbejdsopgaverne spænder fra direkte borgerkontakt til rådgivning og tværfagligt samarbejde om forebyggelse af kriminalitet.

Jeg er i denne afhandling optaget af at undersøge, hvordan følelsesarbejdet viser sig hos de enkelte medarbejdere og hvordan den faglige ledelse kan understøtte og kvalificere medarbejderne i teamet i disse situationer. Jeg oplever at medarbejderne ofte stilles overfor høje følelsesmæssige krav og er nysgerrig på hvordan den faglige ledelse kan sikre at disse følelsesmæssige krav ikke medfører uhensigtsmæssige mestringsstrategier (Christensen, 2021)

Beskrivelse af problemfeltet

Faglig ledelse -top down kontra aktiv sparing

Faglig ledelse i frontlinjen udspringer af et grundlæggende paradoks. På den ene side har forskningen i offentlig ledelse vist, at traditionelle top-down-styringsformer ofte har begrænset effekt i arbejdet med fagprofessionelle, hvis praksis er kendetegnet ved kompleksitet, situationsafhængighed og behov for fagligt skøn (Møller & Grøn, 2021).

På den anden side efterspørger frontlinjemedarbejdere i praksis i høj grad ledelse, der kan understøtte dem i at navigere i netop disse komplekse og uforudsigelige arbejdsvilkår. Dette peger på et behov for en form for ledelse, der ikke reducerer kompleksiteten, men som aktivt arbejder med den (Grøn & Møller, 2021)

Dette paradoks træder særligt frem i frontlinjearbejdet, hvor medarbejdere dagligt må balancere mellem modsatrettede krav og hensyn. Disse kan sammenfattes i tre centrale spændingsfelter, som den faglige ledelse må forholde sig til:

1. Organisatoriske styringskrav kontra faglige skøn

Medarbejderne befinder sig i et spændingsfelt mellem organisatoriske styringskrav og behovet for at udøve et situationsbestemt fagligt skøn. Mens organisationen efterspørger dokumentation, ensartethed og målbare resultater, kræver arbejdet med borgere ofte fleksibilitet, dømmekraft og tilpasning til den konkrete situation. Dette skaber et vedvarende dilemma, hvor en ensidig vægtning af styringskrav risikerer at begrænse det faglige handlerum og reducere kvaliteten i opgaveløsningen (Møller, Hermansen & Møller, 2021)

2. Skønnets byrde-gør jeg det rigtige

Frontlinjearbejdet er kendetegnet ved det, der kan betegnes som skønnets byrde. Medarbejderne står ofte alene med vanskelige prioriteringer under vilkår præget af begrænsede ressourcer og usikkerhed. Beslutninger kan have vidtrækkende konsekvenser for borgerne, og usikkerheden forbundet med at træffe "det rigtige" valg kan skabe både faglige tvivl og følelsen af at påtage sig et stort ansvar. I fraværet af kvalificeret sparring er der risiko for, at medarbejderen individualiserer ansvaret for løsningerne af borgernes udfordringer (Grøn & Møller, 2021)

3. Den mentale påvirkning og følelsesmæssige påvirkning

Frontlinjearbejdet har en betydelig grad af moralsk og følelsesmæssigt pres. Frontlinjemedarbejdere konfronteres direkte med borgeres udsathed og frustrationer, hvilket stiller krav til medarbejdernes følelsesmæssige regulering. Når medarbejdere udfører et følelsesarbejde og tilpasser deres følelser til de situationer, de indgår i, tænker de ofte ikke over, at de gør netop det. Følelsesarbejdet er derfor ofte usynligt (Monrad, 2025).

Uden tilstrækkelig ledelsesmæssig understøttelse kan dette føre til belastningsreaktioner såsom stress, afmagt eller udvikling af uhensigtsmæssige mestringsstrategier (Grøn og Møller, 2021)

Samlet set peger disse spændingsfelter på, at faglig ledelse af medarbejdere i frontlinjen, ikke blot handler om at fremme faglig udvikling, men også om aktivt at understøtte medarbejderes håndtering af komplekse beslutninger, følelsesmæssige belastninger og organisatoriske krav.

Selvom eksisterende forskning fremhæver betydningen af faglig ledelse, er der fortsat begrænset viden om, hvordan denne ledelsesform konkret kan udøves i praksis i en hverdag præget af krydspres, uforudsigelighed og høje følelsesmæssige krav (Grøn & Møller, 2019)

På denne baggrund retter denne afhandling fokus mod, hvilket følelsesarbejde der er på spil i et kriminalpræventivt frontlinjeteam og hvordan faglig ledelse kan understøtte frontlinjemedarbejdere i håndteringen af dette.

Dette bringer mig til min problemformulering, hvor jeg ønsker at undersøge følgende

Problemformulering

Hvordan viser følelsesmæssige krav sig i et kriminalpræventivt frontlinjeteam? og hvordan kan disse understøttes af den faglige ledelse?

Afgrænsning

I dette kapitel redegøres der for de afgrænsninger, jeg har foretaget i forbindelse med udarbejdelsen af afhandlingen. Disse valg er foretaget med henblik på at indkredse og konkretisere mit problemfelt og skal hjælpe med at tydeliggøre udgangspunktet for besvarelsen.

Faglig ledelse

Faglig ledelse defineres i denne kontekst som en relationel ledelsesadfærd, der sigter mod at aktivere faglig viden og normer samt udvikle stærke faglige fællesskaber for at understøtte medarbejderne i deres komplekse hverdag (Grøn & Møller, 2019).

Det Kriminalpræventive team

Min undersøgelse tager udgangspunkt i Det Kriminalpræventive Team, hvor jeg selv er ansat som faglig leder. Jeg har derfor foretaget interviews med de fem medarbejdere, der er ansat i frontlinjen og har direkte kontakt med børn og unge. I alt er der ansat seks medarbejdere, men der var en vakant stilling, da jeg gennemførte min undersøgelse.

Følelsesarbejde

Følelsesarbejde er både til stede hos borgere og hos frontlinjemedarbejdere. I denne afhandling tager jeg udelukkende udgangspunkt i det følelsesarbejde som opleves hos medarbejderne i det kriminalpræventive team.

Design og metode

Dette kapitel omhandler de metodiske overvejelser og beslutninger, der er truffet i forbindelse med indsamlingen af undersøgelsens empiri, herunder hvordan disse valg har betydning for afhandlingens udformning.

En kvalitativ undersøgelse

Min masterafhandling er designet som en kvalitativ interviewundersøgelse, da kvalitative interviews er særligt velegnede, når man gerne vil undersøge, hvordan mennesker oplever noget (Ingemann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2022).

Den kvalitative interviewmetode er særlig velegnet til at opnå indsigt, dybde og forståelse, da vi samtaler med mennesker om det, der optager dem og gennem deres sproglige ytringer, kan vi komme tættere på det, vi ønsker at undersøge (Ingemann et al., 2022).

Det er også i den kvalitative tilgang muligt at få uddybet sine interviewspørgsmål og gennem samtale og dialog, at få afdækket interviewpersonernes meninger fra deres eget perspektiv, hvilket netop er formålet med min undersøgelse, hvor jeg er nysgerrig efter at opnå mere viden om medarbejdernes egne holdninger og behov for faglig ledelse. Metoden giver desuden mulighed for at forfølge temaer, som interviewpersonen selv bringer op og som jeg måske ikke selv havde overvejet på forhånd. Derved kan der opstå adgang til en mere dybdegående empiri og en mere nuanceret tilgang til det, jeg ønsker at undersøge. Jeg vil altså forsøge at opnå indsigt i mine medarbejderes livsverden (Ingemann et al., 2022).

Det individuelle semistrukturerede interview

Til brug for indsamling af empiri benyttes der i denne afhandling semistrukturerede interviews, da denne interviewform både giver struktur og mulighed for at improvisere (Ingemann et al., 2022).

Jeg har valgt at benytte det individuelle interview, så jeg som interviewer kunne rette min fulde opmærksomhed mod den enkelte medarbejder, men også for at understøtte den enkelte medarbejders mulighed for at forblive anonym og ikke lade sig påvirke af andre medarbejdere. Individuelle interviews giver desuden intervieweren bedre mulighed for at skabe den nødvendige tillid, så medarbejderen lettere kan åbne sig og udvise sårbarhed (Ingemann et al. 2022).

Udarbejdning af interviewguide

Jeg havde forinden afholdelse af mine interviews forberedt en interviewguide (bilag 1) med spørgsmål omhandlende medarbejdernes oplevelser af faglig ledelse, men med mulighed for at afvige fra disse undervejs og stille opfølgende og opklarende spørgsmål eller helt nye spørgsmål og forfølge de svar, som medarbejderne gav (Ingemann et al., 2022).

Jeg har således tilstræbt en deskriptiv tilgang til indsamling af empiriske data, idet jeg havde et ønske om at indfange virkeligheden, som den beskrives af mine medarbejdere uden på forhånd at have låst mig fast på en bestemt konklusion eller udvalgte begreber. Ved at stille åbne spørgsmål til medarbejderne, har jeg forsøgt at give plads til, at de har kunnet definere deres egen virkelighed, hvilket har givet indsigt i deres opfattelse af deres kerneopgaver og behovet for faglig ledelse, men også i de mere usynlige følelsesmæssige belastninger, som jobbet medfører. Den deskriptive tilgang har også bidraget til, at der er kommet forskellige perspektiver frem hos medarbejderne i forhold til deres behov i arbejdet med udsatte børn og unge. (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 48-53).

For at understøtte den deskriptive tilgang har jeg bevidst valgt ikke at sende en interviewguide ud på forhånd. Formålet var at få medarbejdernes umiddelbare og mest ærlige svar og mindske min påvirkning af deres fortællinger, så deres egne beskrivelser af praksis kom tydeligst frem (Ingeman et al., 2022).

Før og efter interviewene

Jeg startede med at invitere alle fem medarbejdere til at deltage i min indsamling af empiri, og de blev derfor spurgt, om de havde lyst til at deltage i et interview af en times varighed. De blev kort inden interviewet præsenteret for, at jeg ville skrive om faglig ledelse af frontlinjemedarbejdere og derfor var interesseret i deres perspektiver.

Alle interviews blev indledt med en briefing, hvor medarbejderne blev informeret om rammen for interviewet, for at skabe en klar forståelse af hvad der skulle ske og for at sikre at medarbejderne vidste, hvad de havde sagt ja til (Ingeman et al., 2022).

Interviewene blev optaget på min telefon, hvorefter lydfilen blev gemt. Herefter blev lydfilen transskriberet. Formålet med at transskribere var at omsætte interviewene til en tekstmæssig form, da det gav mig de bedste forudsætninger for at arbejde analytisk med materialet.

Efter afholdelse af hvert interview, nedskrev jeg mine refleksioner, og blev bevidst om, at det var en gave at blive lukket ind i medarbejdernes overvejelser, tanker og refleksioner om faglig ledelse, fordi det gav mig stof til mange overvejelser fremadrettet. Jeg stiller mig meget ydmyg over for den tillid, medarbejderne har vist mig, ved uden spørgsmål eller tvivl at stille op, og fordi de tør dele deres oplevelser med mig uagtet min position som faglig leder.

Præsentation af medarbejderne

Jeg har interviewet fem medarbejdere fra Det Kriminalpræventive Team med baggrund som socialrådgivere, pædagoger og politibetjent. Nogle har desuden efteruddannelse. Alle arbejder med kriminalpræventive indsatser og har direkte kontakt med børn, unge og voksne. Medarbejdernes anciennitet i teamet varierer fra 10 måneder til 15 år.

Databehandling og analysetilgang

Mine data er indhentet gennem afholdelse af fem semistrukturerede interviews. Alle interviews er transskriberet og efterfølgende gennemlæst mange gange. Gennemlæsningen medførte, at jeg fik øje på forskellige temaer, der gik igen i materialet. Dette var særligt temaer omhandlende høje følelsesmæssige krav, organisatorisk krydspres og faglig ledelse. Disse temaer blev udgangspunktet for udformningen af min problemformulering og min analyse.

Analysen tager afsæt i en meningsfortolkende tilgang og er inspireret af den filosofiske hermeneutik, hvor ingen viden er sikker eller objektiv, men hvor målet nærmere er at opnå en forståelse af andre menneskers verden (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette betyder dog ikke, at forskeren bestræber sig på at overtage den andens forståelse helt, men derimod at der skabes en helt ny forståelse sammensat af forskerens egne (for)forståelser og andre menneskers forståelser (Kvale & Brinkmann, 2015).

I den filosofiske hermeneutik står forskeren ikke uden for eller over for en verden. Forskeren er allerede en del af den verden, der studeres, og et produkt af sine erfaringer, oplevelser, følelser, kultur osv. Det særlige ved mennesket er, at det kan reflektere over sin væren i verden og løbende revidere sin forståelse af verden (Juul & Pedersen, 2012). Forskeren møder feltet med sine fordomme, om han vil det eller ej. Disse fordomme accepteres som et vilkår og en

forståelseshorisont, og der lægges vægt på, så vidt muligt, at få dem frem i lyset, så de kan blive testet. Målet er en ny erkendelse, en *horisontsammensmeltning,* der opnås ved, at forskeren er sine fordomme bevidst og kontinuerligt forsøger at holde disse op imod de nye erfaringer og viden, der indsamles fra den sociale virkelighed. Denne vekselvirkning er selve essensen af den *hermeneutiske cirkel* i den filosofiske hermeneutiks forståelse (Juul & Pedersen, 2012).

Jeg har selv arbejdet som frontlinjemedarbejder i mange år og besidder derfor konkret viden om, hvordan det er at have et arbejdsliv, hvor man befinder sig i et krydspres og hvor der stilles høje følelsesmæssige krav. Denne viden påvirker min forståelse af verden, men den er ikke afgørende for, hvad jeg ser (Kvale & Brinkmann,2015). Viden om området kan anvendes til at kvalificere min forforståelse, men kan også potentielt spænde ben for nye forståelser, hvis jeg ikke er bevidst om dette (Juul & Pedersen, 2012).

Personligt er jeg af den opfattelse, at et arbejdsliv i frontlinjen kan være slidsomt og derfor stiller krav til kvalificeret faglig ledelse. Denne forforståelse bunder i egne erfaringer, hvor jeg i perioder har været drænet for energi og har haft en følelse af at stå alene og ikke at have haft mulighed for at modtage relevant faglig ledelse, sparring eller vejledning.

Jeg har en oplevelse af, at arbejdspladser ikke er særligt optaget af begrebet følelsesarbejde. Denne forforståelse udspringer også af mit eget arbejdsliv. Jeg har haft ansættelse i flere kommunale og statslige organisationer og har i den forbindelse aldrig oplevet en leder, der var optaget af begrebet følelsesarbejde. Arbejdspladserne har ikke haft en strategi til at støtte de medarbejdere, der udfører følelsesarbejde, og der har ikke været et sprog for det.

Jeg inddrager egne erfaringer og oplevelser igennem afhandlingen. Alt andet ville opleves som falsk og uærligt. Med mange års frontlinjeerfaring spiller dette ind i måden, jeg er kollega og leder på, og selvfølgelig også i forhold til de emner og problematikker, som jeg er optaget af. For at sikre transparens i opgaven vil jeg forsøge at være tydelig, når jeg inddrager egne erfaringer.

Etiske overvejelser og insiderbias

Inden jeg foretog mine interviews, forholdte jeg mig til etiske principper som min egen magtposition, fortrolighed og anonymitet, samt nogle af de bias, jeg som insider i organisationen besidder.

Refleksioner over min position som forsker og insider

Jeg har selv godt 20 års praksiserfaring som frontlinjemedarbejder og har derfor et godt kendskab til det område, som interviewene omhandler. Dette kan være med til at sikre en høj interviewkvalitet (Kvale & Brinkmann 2015). Dog kræver det også erfaring, færdigheder og skøn at blive en god interviewer, da viden i det kvalitative interview skabes i sociale samspil mellem interviewer og, i dette tilfælde, mine egne medarbejdere. Jeg har afholdt et meget begrænset antal forskningsinterviews før denne afhandling, og min manglende erfaring som forsker kan derfor afspejle sig i interviewenes kvalitet.

Jeg er bevidst om, at min insiderrolle kan påvirke min objektivitet, men samtidig kan min position også bidrage til en unik adgang til dybere og mere ærlige svar, som en udefrakommende forsker måske ikke ville få. (Duus, Husted, Kildedal, Laursen & Tofteng, 2014)

Sammenfattende håber jeg at kunne sikre objektivitet ved at anerkende min position frem for at lade som om den ikke findes. Derfor indgår der også spørgsmål om dette i min interviewguide, da jeg ønskede at skabe gennemsigtighed og troværdighed. Jeg har for eksempel åbent spurgt om medarbejdernes oplevelser forbundet med mit skifte til faglig leder og hvordan dette har påvirket dem.

Da jeg startede på denne afhandling, valgte jeg at omtale mine interviewpersoner som respondenter. Det gik dog hurtigt op for mig, at dette kunne opfattes som forvirrende og svært at gennemskue for læseren, hvem der nøjagtigt var tale om. For at sikre tydelighed og transparens om, hvorfra min empiri tager sit udgangspunkt, omtales interviewpersonerne gennem afhandlingen som medarbejdere, da de jo netop er mine medarbejdere i det kriminalpræventive team.

Jeg er bevidst om, at min egen forforståelse og egne antagelser kan spille ind og påvirke kvaliteten af min empiri, og at jeg kan have været mere optaget af udsagn, der bekræftede mine fordomme

end af at opnå ny viden (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette kan konkret have givet sig udslag i, at jeg ikke har fået stillet oplagte opfølgende spørgsmål og måske ikke har været nysgerrig nok. Ved gennemlæsning af interviewene har jeg dog ikke fundet eksempler på dette, men det kan som sagt ikke udelukkes.

Min egen dobbeltrolle

Jeg har igennem udarbejdningen af afhandlingen forsøgt at være bevidst om at jeg besidder en dobbeltrolle, idet jeg både er forsker og samtidig medarbejdernes faglige leder, og dette kan medføre fordele og ulemper (Frimann & Hersted, 2023)

Jeg er bevidst om, at min forforståelse kan præge samtalerne med medarbejderne, og samtidig er der risiko for, at medarbejderne filtrerer deres udtalelser, fordi der kan være aspekter af deres virkelighed, de ikke har lyst til at inddrage mig i. Jeg er derfor bevidst om, at jeg kan overse kritiske nuancer som medarbejderne ikke har haft lyst til at dele med mig, fordi jeg er en del af ledelsen. Dette har jeg forsøgt at imødekomme med tydelighed i forhold til at sikre anonymitet for medarbejdere samt enighed om tavshedspligt. Desuden deles den viden, jeg får indsigt i om de enkelte medarbejdere, ikke med vores personaleleder eller andre i teamet. Dette med håb om at skabe et rum for ærlige samtaler.

Magtperspektivet har jeg i det hele taget haft mange overvejelser om, da det altid vil være til stede i rummet på grund af min position i ledelseshierarkiet. Denne problematik er løbende italesat inden interviewets start. Medarbejderne var derfor forud for interviewet informeret om, at deltagelse var frivillig, men jeg kan ikke undsige mig, at min position som faglig leder har gjort det svært for dem at trække sig, hvis de reelt ikke ønskede at deltage. Dog har der fra start været tydelighed omkring afhandlingens indhold og formål, så alle involverede var oplyste og informerede om forskningsprojektets karakter (Duus et al, 2014, S.133-35)

Teori

I dette kapitel præsenterer jeg den anvendte teori og de begreber, der benyttes i afhandlingen. Først vil jeg introducere professor og forsker *Michael Lipskis* forståelser af *street-level bureaucracy* og medarbejdere i frontlinjen, idet min analyse bygger på udsagn fra medarbejdere, der alle arbejder i frontlinjen.

Teorien bidrager blandt andet til en forståelse af det krydspres, som frontlinjemedarbejdere arbejder under. (Christensen, 2021) Herefter vil jeg præsentere *Arlie Russel Hochschild* og hendes begreber om *emotionel labour* og *følelsesarbejde* for at opnå en forståelse af, hvordan følelsesarbejde kan vise sig i frontlinjearbejdet.

Frontlinjemedarbejdere og krydspres

Michael Lipsky er en central teoretiker inden for *Street-Level Bureaucracy*-litteraturen og beskæftiger sig i sin bog *Street Level Bureaucracy - Dilemmas of the individual Public service* blandt andet med de afværgemekanismer, der opstår hos frontmedarbejderne i deres praksis, når de befinder sig i det såkaldte krydspres. (Christensen, 2021).

Lipskys teori omhandler alle organisationer, der udmønter offentlig politik og hvor de ansatte har direkte borgerkontakt. Lipsky peger på, at frontmedarbejderne i mødet med borgerne er politiske, da en konkret politik først implementeres, når den udføres af frontlinjemedarbejderne og rammer borgerne (Christensen 2021).

Det er karakteristisk for frontlinjemedarbejdere, at de har direkte borgerkontakt, ofte besidder en grad af autonomi og skønsudøvelse og er bindeled mellem borgerne og den organisation, som de arbejder i. (Christensen, 2021)

Krydspres opstår, når offentligt ansatte udøver et fagligt skøn, hvor de på den ene side mødes af ledelsens målsætninger og på den anden side af borgernes forventninger og ønsker. Derved kan organisation og medarbejdere anvende afværgemekanismer (mestringsstrategier) for at håndtere arbejdssituationen i et forsøg på, at skabe rimelige arbejdsvilkår og håndtere de følelsesmæssige belastninger, krydspresset kan medføre. (Christensen, 2021).

Følelsesarbejde

Arlie Russell Hochschild har gennem sin forskning analyseret, hvordan følelsesnormer formes af samfundsmæssige strukturer, og udviklet begreber, der bidrager til forståelsen af de forventninger, der knytter sig til menneskers følelsesudtryk og håndteringen heraf (Monrad, 2025). Et centralt argument hos Hochschild er, at mennesker ikke blot udtrykker spontane følelser, men aktivt

regulerer dem i overensstemmelse med de normer og forventninger, der gør sig gældende i en given social kontekst (Monrad, 2025).

Hochschild beskriver *følelsesarbejde* som en central del af professioner, hvor medarbejdere både skal håndtere andres følelser og regulere egne følelsesudtryk. Selvom teorien oprindeligt blev udviklet med afsæt i blandt andet stewardesser og gældsopkrævere, er den siden blevet anvendt bredt inden for omsorgs- og velfærdsprofessioner. I denne afhandling anvendes teorien til at belyse de følelsesmæssige krav og belastninger, der kan opstå i arbejdet i det kriminalpræventive team (Monrad, 2025).

Et centralt begreb hos Hochschild er *følelsesregler*, som betegner de uskrevne normer for, hvilke følelser der anses som passende i forskellige sociale situationer. Begrebet er relevant for analysen, da medarbejderne i det kriminalpræventive team indgår i tætte relationer med både borgere og samarbejdspartnere. Som Monrad beskriver:

"*Hochschild bruger begrebet følelsesregler om de uskrevne normer for følelser, som vi forholder os til, når vi indgår i samspil med andre mennesker. En typisk følelsesregel er, at man tilpasser sig de følelser, der allerede findes i en social situation*" (Monrad, 2025, s. 108).

Analysen inddrager desuden Hochschilds begreber *emotional labour*, *emotional dissonance*, *surface acting* og *deep acting* (Monrad, 2025, s. 104–114). Disse anvendes som analytiske redskaber til at identificere og undersøge de former for følelsesarbejde, der kommer til udtryk i det kriminalpræventive team.

Både Lipskys begreb om krydspres og Hochschilds teori om følelsesarbejde relaterer sig til problemstillinger, der kendetegner frontlinjepraksis. Teorierne bidrager derfor med relevante analytiske perspektiver til undersøgelsen af afhandlingens problemstilling. Øvrige teoretiske begreber inddrages løbende i analysen, hvor de vurderes relevante.

Både Lipskys begreb om krydspres og Hochschilds teori om følelsesarbejde relaterer sig til erfaringer fra min egen frontlinjepraksis. Begreberne bidrager til at synliggøre de dilemmaer, følelsesmæssige krav og spændinger, der kan opstå i mødet mellem organisatoriske forventninger, faglige vurderinger og borgernes behov. Teorierne udgør derfor relevante analytiske perspektiver i

afhandlingen. Øvrige teoretiske begreber inddrages løbende i analysen, hvor de vurderes at kunne bidrage til undersøgelsen af afhandlingens problemstilling.

Det kriminalpræventive teams organisering

For at skabe en forståelse af den organisatoriske kontekst, som afhandlingen tager sit afsæt i, præsenteres i dette kapitel den organisering, som det kriminalpræventive team er placeret i.

Det kriminalpræventive team er organisatorisk forankret i Center for Unge og Uddannelse i en kommune på den københavnske vestegn. Centret har til huse på kommunens rådhus.

Teamet har et fælles arbejdsområde, som fungerer som et samlingspunkt i en hverdag præget af mange skiftende opgaver og behov for løbende koordinering. Rådhuset er indrettet med storrumsmiljøer som stiller krav om hensyntagen til øvrige medarbejdere, hvilket begrænser mulighederne for fælles dialog og fortrolige samtaler.

Det kriminalpræventive team består af en overordnet personaleleder, en faglig leder og seks frontlinjemedarbejdere. Tre af disse er forebyggere med ansvar for hvert deres geografiske distrikt. Forebyggerne fungerer som bindeled mellem kommune, politi, skoler, klubber, erhvervsliv, borgere og øvrige samarbejdspartnere med henblik på at understøtte kriminalitetsforebyggende indsatser rettet mod børn og unge.

Arbejdet omfatter håndtering af en bred vifte af problemstillinger. Forebyggerne modtager blandt andet henvendelser ved alvorlige hændelser som voldsepisoder, hvor børn og unge er involveret. I disse situationer bidrager de til at skabe tryghed i lokalområdet gennem dialog med unge, forældre og relevante samarbejdspartnere. Derudover indgår de i tværfaglige samarbejder med skoler, klubber og socialforvaltningen.

Teamet omfatter desuden tre koordinatorer. To af disse understøtter forebyggernes arbejde og faciliterer forskellige kriminalpræventive indsatser, herunder vredeshåndtering, konfliktmægling, sundhedsfremmende aktiviteter og situationel forebyggelse.

Den tredje koordinator arbejder primært med unge og voksne over 18 år og har blandt andet ansvar for koordinering af løsladelser, exitforløb og forebyggelse af radikalisering.

Teamets opgaveportefølje er bred og kendetegnet ved et omfattende tværfagligt samarbejde på tværs af kommunale fagcentre og eksterne aktører. Da teamet ikke besidder myndighed, er det afhængigt af at skabe indflydelse gennem relationer og samarbejder for at sikre, at relevante indsatser iværksættes for kriminalitetstruede børn, unge og voksne.

Analyse

Dette kapitel præsenterer afhandlingens analyse. Analysen er opdelt i to dele.

I den første analysedel udfoldes det empiriske materiale med afsæt i Hochschilds begreber om følelsesarbejde og følelsesregler. Formålet er at undersøge, hvordan følelsesmæssige krav viser sig i det kriminalpræventive team. Lipskys begreber inddrages løbende, hvor de bidrager til forståelsen af frontlinjemedarbejdernes vilkår.

I den anden analysedel undersøges, hvordan den faglige ledelse kan understøtte medarbejderne i en praksis præget af høje følelsesmæssige krav. Med inddragelse af relevante teoretiske perspektiver analyseres, hvordan disse vilkår påvirker den faglige ledelsesopgave.

Følelsesmæssige krav som opleves i et kriminalpræventivt frontlinjeteam

Som medarbejder i det kriminalpræventive team, er det en central kerneopgave, at være tilgængelig for borgere og samarbejdspartnere i komplekse og ofte følelsesmæssigt belastende situationer. Dette gælder både ved akutte hændelser og ved længerevarende problemstillinger. Arbejdet forudsætter således løbende kontakt med mennesker i udsatte positioner og stiller betydelige krav til medarbejdernes evne til at indgå i relationsarbejde og følelsesmæssig involvering.

Hochschild bruger begrebet emotionel labour, som på dansk oversættes til følelsesarbejde (Monrad, 2025).

Hochschild argumenterer for, at mennesker ikke bare udtrykker deres umiddelbare følelser, men også aktivt forsøger at tilpasse dem til de sociale situationer, de indgår i. Følelser reguleres således i overensstemmelse med de normer og forventninger, der gør sig gældende i en given kontekst (Monrad, 2025). Dette kan eksempelvis komme til udtryk, når medarbejdere mobiliserer mod til at

udfordre ledelsesmæssige beslutninger eller bevidst forsøger at undertrykke, nedtone eller fremkalde bestemte følelser i mødet med borgere og samarbejdspartnere.

Ifølge Hochschild indebærer *følelsesarbejde* både håndtering af andres følelsesmæssige reaktioner og regulering af egne følelsesudtryk. Denne dobbelte opgave kan være belastende, idet medarbejdere kontinuerligt må tilpasse deres følelsesmæssige fremtræden til forskellige situationer, samtidig med at de forholder sig til de følelser og behov, som andre bringer med sig (Monrad, 2025, s. 106-107).

Omstillingsparathed belaster

Anna fra det kriminalpræventive team fortæller i nedenstående citat, hvordan arbejdsopgaverne er komplekse og ofte uforudsigelige, hvilket stiller store krav til hende:

"Du ved aldrig, hvad du bliver mødt af i dag. Du ved ikke, hvilket problem der kommer ind ad døren. Det kan godt være lidt hårdt. Der kan lige pludselig komme noget, der bare vælter hele korthuset. Og hvis du så lige har haft en uge, som allerede har været svær på grund af nogle komplekse sager, så kommer der noget nyt ind fra højre. Det er bare belastende. For så er man der sgu ikke helt energimæssigt, og så føler jeg ikke altid, at jeg udretter det bedste stykke arbejde. Det er hårdt".

Anna beskriver, at arbejdet kræver stor omstillingsparathed og prioriteringer og at det kan skabe en følelse af ikke altid at kunne yde sit bedste. Dette kan medføre en følelse af afmagt.

De følelser, der opstår hos Anna, kan være et udtryk for Hochchilds begreb *Surface acting*, oversat til *overfladespil* (Monrad, 2025, s. 111-113), hvor medarbejderen omstiller sig og undertrykker egne følelser. Anna prøver at fremvise det udtryk, hun mener passer til situationen selvom andre følelser fylder på indersiden. Anna skal til trods for, at hun allerede har følelsen af at være på overarbejde, håndtere flere komplekse problemstillinger og i den bevægelse kan der også ligge en eksplicit forventning om, at hun er professionel og håndterer samarbejdspartnere og borgernes forventninger og følelser:

"*Så tager jeg bare smilet på og må komme videre. Der står jo mennesker, som har behov for hjælp.*"
Anna påtager sig en professionel facade, fordi hun har en forventng om, at det er nødvendigt, da der er mennesker, der har behov for hendes hjælp, og derfor får hun svært ved at sige fra.

Hochschild peger på, at følelsesarbejde udgør en central del af arbejdet i en række professioner. Dette gør sig også gældende for medarbejderne i det kriminalpræventive team, som i deres daglige arbejde møder borgere i udsatte og komplekse livssituationer. Arbejdet indebærer håndtering af borgernes følelser og behov, samtidig med at medarbejderne forventes at udvise empati, overskud og professionalitet. Dette kan være krævende, da det ofte forudsætter, at medarbejderne regulerer egne følelsesudtryk og tilpasser dem til de skiftende situationer, de møder i praksis (Monrad, 2025).

Når krydspresset kan mærkes

Anna beskriver, hvordan krydspresset bliver tydeligt i situationer, hvor hun oplever ikke at kunne imødekomme borgernes forventninger, samtidig med at hun skal udvise loyalitet over for organisationen og håndtere sin egen frustration over de strukturelle begrænsninger der præger hendes arbejde:

"*Altså nogle gange bliver jeg flov over, at alt i en kommunal organisation går så langsomt, og at jeg ikke kan gøre noget. Jeg kan også godt være lidt pinlig over, at jeg selv synes, det kan være så svært at finde rundt i kommunen. Samtidig skal man til borgerne opretholde sådan en eller anden facade … og lade som om, at der er styr på det, men indeni tænker man bare, at man ikke har styr på en skid, fordi det sejler, og jeg ved ikke, hvem jeg skal henvende mig til, og den ene spænder ben for den anden.*"

I citatet beskriver Anna en forskel mellem de følelser, hun oplever, og de følelser, hun finder det nødvendigt at udtrykke over for borgerne. Hun fremstår udadtil rolig og professionel, mens hun indadtil oplever usikkerhed og frustration. Citatet kan derfor forstås som et eksempel på surface acting - overfladespil (Monrad, 2025).

Overfladespil kan være forbundet med emotionel dissonans, fordi medarbejderen må udtrykke følelser, der ikke stemmer overens med den indre oplevelse. Ifølge Hochschild opstår emotionel dissonans, når der er uoverensstemmelse mellem de følelser, medarbejderen faktisk oplever, og de følelser, vedkommende forventes at udtrykke professionelt (Monrad, 2025).

En lignende problematik kommer til udtryk i Allans udsagn:

”*Det der med, når man løber hovedet mod muren i et velmenende system, er frustrerende, for det får jo konsekvenser for en ung person, ikke? Men det kan man bare ikke vise. Man må være professionel og bare æde det*.”

Allan beskriver en oplevelse af afmagt, når systemets rammer begrænser mulighederne for at hjælpe den unge på den måde, som han fagligt vurderer, er nødvendig. Samtidig oplever han, at disse følelser må tilbageholdes i mødet med den unge. Han ses at befinde sig i et krydspres mellem loyaliteten over for borgeren og loyaliteten over for den organisation, han repræsenterer.

I det kriminalpræventive team synes denne form for emotionel dissonans at være særligt fremtrædende. Medarbejderne navigerer i et spændingsfelt mellem borgernes akutte behov og de organisatoriske rammer, der sætter grænser for handlemulighederne. Dissonansen opstår således ikke alene i relationen til borgerne, men også i mødet mellem faglige ambitioner og organisatoriske begrænsninger.

Når Anna oplever skam over kommunens langsommelighed og Allan tilbageholder sin frustration over systemets langsommelighed, udfører de et *dobbelt følelsesarbejde*. De skal både rumme borgernes reaktioner og regulere deres egne følelser. Dette kan gøre overfladespillet særligt belastende, fordi det opleves som nødvendigt for at opretholde professionel loyalitet, samtidig med at det kan komme i konflikt med medarbejdernes ønske om at stå på borgerens side.

Flere medarbejdere beskriver tilsvarende oplevelser af afmagt i mødet med organisatoriske begrænsninger og langsomme processer. Disse erfaringer vækker også genklang i mine egne praksiserfaringer. Jeg genkender følelsen af afmagt over ikke at kunne iværksætte den hjælp eller støtte, som den faglige vurdering finder nødvendig. Krydspresset mellem borgernes behov, egne faglige vurderinger og organisationens rammer fremstår således som et konkret vilkår i det kriminalpræventive team.

Negative konsekvenser som kan opstå i arbejdet

Medarbejderne i det kriminalpræventive team udfører et omfattende følelsesarbejde, som ifølge Hochschild, indebærer regulering af egne følelser med henblik på at påvirke og understøtte bestemte følelsesmæssige tilstande hos andre (Monrad, 2025).

Følelsesarbejdet kommer blandt andet til udtryk, når medarbejderne beskriver nødvendigheden af at opretholde en professionel facade over for borgerne i situationer, hvor de oplever usikkerhed, frustration eller afmagt i mødet med organisatoriske barrierer. Der opstår således en dissonans mellem den professionelle fremtræden og den indre oplevelse. En sådan vedvarende regulering af egne følelsesudtryk kan være belastende, særligt når medarbejderne samtidig skal rumme borgernes stærke følelsesmæssige reaktioner og oplever begrænsede muligheder for at iværksætte den hjælp, de fagligt vurderer nødvendig.

Peter peger i denne sammenhæng på en risiko for at blive ”omsorgstræt”, hvis man over længere tid arbejder med komplekse problemstillinger:

”*Jeg tror, at det for mange, som arbejder med komplekse sager, er udfordrende, og man kan godt blive lidt omsorgstræt og få skyklapper på og glemme, at der ikke kun er en mulighed her, men uendelig mange.*”

Peters udsagn kan forstås som en refleksion over de konsekvenser, et vedvarende følelsesarbejde kan have. Omsorgstræthed fremstår her som en tilstand, hvor medarbejderen gradvist mister blikket for alternative handlemuligheder og dermed risikerer at få et mere snævert perspektiv på de problemstillinger, der skal håndteres.

Samtidig fremhæver Peter betydningen af at være realistisk og ærlig i kontakten med borgerne:

”*Jeg lover ikke noget, som ikke er muligt. Så jeg tror, at det der med at være realistisk og ærlig i forhold til, hvilke muligheder der er, så er der i hvert fald ikke nogen, som slår sig*.”

Udsagnet kan fortolkes som en strategi til at håndtere de følelsesmæssige krav, der knytter sig til arbejdet. Ved at være tydelig om muligheder og begrænsninger, forsøger Peter at afstemme forventninger og reducere risikoen for skuffelse hos borgerne. Samtidig kræver denne tilgang en betydelig grad af følelsesmæssig selvkontrol, da medarbejderen må balancere mellem empati for borgerens situation og en realistisk vurdering af, hvad der faktisk kan lade sig gøre inden for de givne organisatoriske rammer.

Når følelsesarbejde bliver en drivkraft

Deep acting eller *dybdespil* er et centralt begreb hos Hochschild og beskriver situationer, hvor medarbejderen aktivt arbejder med at ændre sine faktiske følelser (Monrad, 2025, s. 111).

Mads beskriver en proces, der kan fortolkes som et eksempel på dybdespil, når han aktivt forsøger at sætte sig i de unges sted:

"*Så bruger jeg mine menneskelige egenskaber. Jeg prøver at sætte mig i de menneskers sted. Hvordan ville jeg ønske at blive mødt, hvis det var mig, som havde levet det liv? Det kræver rummelighed*."

Citatet illustrerer, hvordan Mads bevidst arbejder med sin egen følelsesmæssige tilgang for at udvikle en autentisk forståelse af de unge, han møder. Følelsesarbejdet som Mads praktiserer, bliver indlejret i den måde, hvorpå han håndterer de unge. Dybdespillet bliver dermed en integreret del af hans relationsarbejde og bidrager til at skabe et følelsesmæssigt engagement, som opleves ægte og meningsfuldt.

Denne form for følelsesarbejde kan samtidig fungere som en beskyttende faktor mod afmagt og omsorgstræthed. Når arbejdet opleves som meningsfuldt, kan det bidrage til at opretholde engagement og energi.

Dette perspektiv ses også hos Anna, som beskriver, hvordan netop de udfordrende aspekter af arbejdet også fungerer som en kilde til motivation:

"*Jeg kan egentlig meget godt lide mit arbejde, selvom det også er hårdt. Man skal være omstillingsparat. Jeg kan godt lide, at noget er svært. Jeg kan godt lide at støtte, guide og hjælpe, når det hele er gået lidt i hårdknude. Jeg synes, at det kan være svært og udfordrende, men også sjovt.*"

For Anna fremstår følelsesarbejdet ikke kun som en belastning, men også som en væsentlig del af hendes professionelle identitet. Netop arbejdet med mennesker i komplekse situationer synes at bidrage til en oplevelse af mening.

En lignende forståelse kommer til udtryk hos Peter:

"*Særligt vigtigt bliver det, at dem som træder ved siden af normerne og som har det meget svært i de etablerede systemer, at få dem hjulpet i gang. Der er altid døre, man skal finde, og man skal finde den rette, som lige passer. Når man så har hjulpet dem med at finde den, klarer de ofte selv resten. Så det er det her med at hjælpe de mest udsatte. Det er vores mest fornemme opgave.*"

Peters udsagn peger på, at arbejdet med de mest udsatte borgere fungerer som en central drivkraft. Det er ikke kompleksiteten i sig selv, der motiverer ham, men oplevelsen af at kunne gøre en forskel for mennesker, der har vanskeligt ved at navigere i de etablerede systemer.

På tværs af medarbejdernes udtalelser tegner der sig et billede af, at de følelsesmæssige krav ikke udelukkende opleves som belastende. Tværtimod synes flere medarbejdere aktivt at omfortolke udfordringerne til meningsfulde faglige opgaver. Dette kan forstås som en form for dybdespil, hvor medarbejderne gennem refleksion og værdier arbejder med deres egne følelsesmæssige forståelser af arbejdet. På den måde bidrager følelsesarbejdet ikke kun til at håndtere belastninger, men også til at fastholde motivation og engagement.

Ifølge Hochschild kan følelsesarbejde have både positive og negative konsekvenser. På den ene side kan det styrke relationen mellem borger og professionel ved at skabe tillid og oplevelsen af forståelse. På den anden side kan det være forbundet med følelsesmæssige belastninger (Monrad, 2025).

Anna beskriver, hvordan hun anvender sin pædagogiske baggrund som et redskab til at arbejde med sine følelsesmæssige reaktioner:

”*Jeg bruger min pædagogiske baggrund meget, når jeg står derude, fordi jeg prøver altid at tænke på, hvad der ligger bag handlingen, eller hvad der sker nu. For hvad sker der inde i mennesket altså*?”

Ved at flytte fokus fra handlingen til de bagvedliggende årsager forsøger Anna aktivt at skabe forståelse for borgerens situation. Dermed omdannes en mulig irritation til faglig nysgerrighed og empati. Citatet illustrerer således en konkret form for dybdespil, hvor Anna benytter refleksion som en måde at regulere sine følelser på.

Når følelsesarbejdet skaber indre spændinger

Den emotionelle dissonans som kan opstå i forbindelse med følelsesarbejde, kan have betydning for medarbejdernes opfattelse af sig selv. Ifølge Hochschild indebærer emotionel dissonans en risiko for, at medarbejderen overidentificerer sig med arbejdet og kan miste kontakten til egne følelser, hvilket kan øge risikoen for udbrændthed. Omvendt kan medarbejderen udvikle en skarp

opdeling mellem egne følelser og arbejdet som en beskyttelsesstrategi mod følelsesmæssig belastning (Monrad, 2025).

Følelsesarbejdet udfolder sig ikke blot i mødet med borgere og samarbejdspartnere, men også i relationen mellem medarbejdere og ledelse. Dette kommer blandt andet til udtryk i Anjas fortælling om en situation på et personalemøde, hvor hun ikke oplevede at blive taget alvorligt, og hvor hun savnede ordentlighed i de beslutninger som blev truffet af ledelsen:

"*Jeg har brug for, at der er ordentlighed omkring det, vi gør. Når jeg ikke oplever dette, fordi tingene går for stærkt, bliver jeg frustreret og ked af det. Så får jeg lidt en opgivende følelse i kroppen og går hjem og er sur og træt*."

Anja beskriver en situation, hvor hendes leder træffer hurtige beslutninger, som opleves at være i konflikt med Anjas faglige værdier om ordentlighed. Når denne værdi udfordres, påvirker det Anja følelsesmæssigt, Dette viser sig ved, at Anja bliver frustreret, trist og opgivende.

Medarbejdernes udsagn peger således på, at de ikke alene skal håndtere følelsesmæssige krav fra borgere og samarbejdspartnere, men også navigere i de forventninger og krav, som organisationen stiller. Dette kan forstås som et udtryk for det krydspres, som frontlinjemedarbejdere befinder sig i (Christensen, 2021).

Krydspresset forstærkes yderligere af, at medarbejderne samtidig forventes at fremstå professionelle og handlekraftige over for borgere i krise. Anna beskriver, hvordan hun udadtil må signalere ro og kontrol, mens hun indadtil oplever usikkerhed og afmagt i mødet med et uigennemskueligt system. Der opstår dermed en uoverensstemmelse mellem de følelser, hun faktisk oplever, og de følelser, hun forventes at udtrykke professionelt. Denne uoverensstemmelse kan ses som emotionel dissonans.

Medarbejderne må på én gang håndtere egne reaktioner, borgernes behov og organisationens krav. Over tid kan dette udgøre en betydelig følelsesmæssig belastning og medføre risiko for udmattelse eller fremmedgørelse i forhold til egne følelser (Monrad, 2025, s. 113-115).

Følelsesregler i det kollegiale fællesskab

Hochschild argumenterer for, at alle sociale fællesskaber er præget af følelsesregler, som angiver, hvilke følelser der er acceptable at opleve og udtrykke i bestemte situationer (Monrad, 2025, s.

108-111). Dette gør sig også gældende i det kriminalpræventive team, hvor der synes at være etableret en kultur, der giver plads til at udtrykke sårbarhed, når arbejdspresset bliver for stort.

Anja beskriver eksempelvis, hvordan tårer fungerer som en måde at håndtere og udtrykke frustration på:

"*Jeg kan få nemt til tårer, og hvis man ikke ved det, så kan man godt blive lidt forskrækket eller tænke, at hun har det da forfærdeligt, men så slemt er det altså heller ikke. Altså, det er bare fordi, det er min måde at vise frustration på, hvor andre måske trækker sig ind i sig selv og ikke siger noget, og andre bliver verbale.*"

Anjas udsagn indikerer, at følelsesmæssige reaktioner ikke nødvendigvis opfattes som tegn på manglende professionalisme, men som legitime måder at reagere på belastninger i arbejdet. Anjas reaktion accepteres af kollegerne, fordi der synes at være en fælles forståelse af hinandens handle- og reaktionsmønstre.

Dette understøttes af Anjas egen beskrivelse:

"*Jeg synes, at vi som team har rimelig godt styr på hinandens handlemønstre, men vi er forskellige i forhold til, hvordan vi agerer, når vi bliver pressede.*"

På tværs af medarbejdernes udsagn fremstår der således en følelsesregel om, at forskellige følelsesmæssige reaktioner er acceptable, når arbejdspresset bliver stort. Irritation, vrede, frustration og tristhed betragtes ikke som personlige svagheder, men som forståelige reaktioner på de udfordringer og begrænsninger, medarbejderne møder i arbejdet.

Dette kommer blandt andet til udtryk i Anjas beskrivelse:

"*Vi har mange forskellige reaktionsmønstre i teamet, når vi bliver pressede. Nogle lukker ned; andre bliver kede af det, irriteret eller sure. Vi har mange følelser, og det er ok.*"

Selvom der internt synes at være accept af følelsesmæssige reaktioner, gør der sig samtidig en anden følelsesregel gældende i mødet med borgere. Allan beskriver, hvordan han lykkedes med at adskille arbejde og privatliv, hvilket indikerer en internaliseret følelsesregel:

"*Jamen, jeg er ret god til at skille mit arbejde og mit selv ad, hvis man kan sige det på den måde.*"

Udsagnet kan fortolkes som et udtryk for en professionel *følelsesregel*, hvor det forventes, at medarbejderen opretholder en vis følelsesmæssig distance til arbejdet. Distancen fungerer som et form for professionelt skjold, der skal forhindre, at medarbejderen bliver personligt overvældet af de belastninger og dilemmaer arbejdet indebærer.

Samtidig illustrerer Allans fortælling, at denne afstand ikke altid kan opretholdes. Når han oplever, at en ung ikke modtager den nødvendige hjælp, påvirker det ham følelsesmæssigt:

"*Jeg kunne mærke, at det påvirkede mig, fordi det er en ung, jeg har kendt længe, og bare at vide, at systemet ikke kan hjælpe og bare giver slip. Man tænker: Hvor skal han ende henne? Fordi han er en god dreng. Så bliver jeg sgu både sur, irriteret, følelsesladet og ærgerlig på samme tid.*"

Citatet illustrerer, hvordan den professionelle distance udfordres, når medarbejderen oplever et stærkt personligt engagement i borgerens situation. Selvom Allan forsøger at adskille arbejdet fra sig selv som person, bliver han følelsesmæssigt berørt af de begrænsninger, som systemet sætter for hans muligheder for at hjælpe. Dermed opstår en spænding mellem den professionelle følelsesregel om distance og den relationelle involvering, som arbejdet også forudsætter.

Flere medarbejdere i teamet – herunder Allan – har tidligere været fraværende på grund af stress. Dette gælder også for mig selv. Medarbejdernes fortællinger peger derfor på, at følelsesarbejde både kan fungere som en kilde til mening og engagement og som en belastning. Når arbejdet indebærer et tæt engagement i mennesker i komplekse livssituationer, samtidig med at handlemulighederne begrænses af organisatoriske og strukturelle forhold, kan den følelsesmæssige pris være høj.

Sammenfatning

Analysen viser, at medarbejdere i det kriminalpræventive team arbejder under høje følelsesmæssige krav, hvor følelsesarbejde udgør en central del af deres professionelle praksis. Med afsæt i Hochschilds begreber om surface acting og deep acting ses, at medarbejderne kontinuerligt regulerer egne følelser for at kunne fremstå professionelle, rolige og empatiske i mødet med borgere og samarbejdspartnere – også selv om de indadtil oplever afmagt.

Særligt surface acting kommer til udtryk, når medarbejderne må opretholde en professionel facade når de møder organisatoriske barrierer. Dette kan skabe emotionel dissonans, hvor der opstår

ubalance mellem de følelser, medarbejderne faktisk oplever og de følelser, de forventes at udtrykke professionelt. Emotionel dissonans kan være belastende og blandet andet føre til omsorgstræthed. Analysen viser også, at medarbejderne anvender deep acting. Ved aktivt at forsøge at forstå borgernes livssituation og omsætte følelsesmæssige belastninger til faglige udfordringer, oplever medarbejderne arbejdet som meningsfuldt og værdifuldt. Følelsesarbejdet kan derfor anskues som både en belastning og en drivkraft.

Faglig ledelse under høje følelsesmæssige krav

Den første analysedel har vist, at medarbejderne i det kriminalpræventive team oplever betydelige følelsesmæssige krav i deres arbejde. Dette rejser spørgsmålet om, hvilken betydning disse vilkår har for den faglige ledelsesopgave i det kriminalpræventive team

I den følgende analysedel undersøges, hvordan faglig ledelse kan understøtte medarbejdere, der arbejder under høje følelsesmæssige krav. Med afsæt i relevante teoretiske perspektiver analyseres, hvilke ledelsesmæssige opmærksomhedspunkter der kan bidrage til at forebygge belastninger og samtidig understøtte medarbejdernes faglige trivsel, refleksion og opgaveløsning.

Tilrettelæggelse af den faglige ledelsesopgave

Hochschild pointerer i sine betragtninger om følelsesarbejde, at organisationer sætter følelsesmæssige rammer for arbejdet gennem blandt andet ledelse. (Monrad, 2025).

Dette kan forstås som, at ledelsen ikke kun styrer medarbejdernes arbejdsopgaver, men også påvirker, hvilke følelser der anses for passende i arbejdet. Dette kan foregå gennem de muligheder faglig ledelse kan skabe for at understøtte medarbejdernes håndtering af følelsesmæssige krav.

Møller og Grøn pointerer i deres forskning, at faglig ledelse bør rettes mod udviklingen af et fagligt fællesskab, hvor svære følelsesmæssige beslutninger fjernes fra den enkelte medarbejder og i stedet kollektiviseres. Dermed varetages beslutninger og prioriteringer i et kollegialt og professionelt fagfællesskab. (Møller & Grøn, 2021)

Dette kan stille krav til ledelsesopgaven om en relationel ledelsesadfærd, der er rettet mod at mobilisere faglig viden og normer sammen med medarbejderne. (Møller & Grøn, 2021)

Ledelse gennem relationer

I det kriminalpræventive team er den faglige ledelse ikke forbundet med myndighed eller personaleansvar. Ledelsesopgaven udøves derfor primært gennem min position som faglig rollemodel og gennem de relationer, jeg opbygger med medarbejderne. Møller og Grøn fremhæver relationel ledelsesadfærd som et centralt afsæt for at aktivere medarbejdernes faglige viden og normer. Lederens faglige indsigt har betydning for forståelsen af det arbejde, der ledes, men evnen til at understøtte og udvikle andres faglighed er ligeledes afgørende (Møller & Grøn, 2021).

Peter reflekterer i interviewet over betydningen af, at jeg som faglig leder selv har erfaring fra frontlinjearbejdet:

"*Det giver mig tryghed, fordi jeg føler, at jeg får en mere kvalificeret sparring, fordi du selv har fingrene i mulden*."

Peters udsagn peger på, at erfaring med frontlinjearbejdets kompleksitet kan styrke lederens faglige legitimitet. Den faglige indsigt og forståelse af arbejdets vilkår, synes at skabe en oplevelse af tryghed, som gør det lettere at søge sparring i situationer præget af tvivl, frustration eller usikkerhed.

Peter fortsætter sin refleksion over betydningen af, at jeg tidligere har været hans kollega:

"*Og så tror jeg, at det kan være lidt ømt at bede om faglig sparring, fordi nogle måske ser det som: Hvorfor har jeg behov for det? Er jeg ikke god nok eller dygtig nok? Så er det mindre angstprovokerende at gå til dig, fordi vi har kendt dig som kollega, end at gå til chefen. Det er måske sværere at blive sårbar for chefen*."

Udsagnet peger på, at relationen mellem medarbejder og leder har betydning for medarbejderens villighed til at dele usikkerheder og faglige dilemmaer. Peters oplever, at den tidligere kollegiale relation gør det lettere at vise sårbarhed, end det ville være i relationen til en personaleleder, hvor der implicit også er et større hierarkisk magtforhold.

Min rolle som faglig leder har muliggjort en anden positionering, netop fordi funktionen ikke er forbundet med personaleansvar. Dette har skabt mulighed for en mere åben og responsiv tilgang til faglig sparring, hvor fokus i højere grad er rettet mod medarbejdernes refleksioner, erfaringer og

perspektiver. En sådan tilgang kan bidrage til at styrke relationerne i medarbejdergruppen og skabe større samhørighed, fordi medarbejderne inviteres til at lytte til og lære af hinandens erfaringer (Frimann & Hersted, 2020, s. 35-38).

Denne pointe understøttes af Møller og Grøn, som fremhæver, at udvikling af faglig viden og normer forudsætter et miljø præget af tillid og psykologisk tryghed. Hvis medarbejdere skal turde udfordre eksisterende praksisser og dele dilemmaer, usikkerheder og fejl, kræver det, at de oplever relationen til ledelsen og kollegerne som tryg og understøttende (Limborg & Hvenegaard, 2021).

Det trygge rum – et fundament for faglig ledelse

Hvis medarbejdere skal kunne arbejde refleksivt med de udfordringer, der knytter sig til følelsesarbejde, forudsætter det, at de oplever det som legitimt at dele tvivl, usikkerhed og faglige dilemmaer. Dette stiller krav om tillid mellem medarbejdere og ledelse, så den enkelte tør bringe sårbarheder og vanskelige erfaringer ind i en kollektiv ramme (Limborg & Hvenegaard, 2008).

Amy C. Edmondson definerer *psykologisk tryghed* som en fælles oplevelse af, at det er muligt at ytre sig åbent om idéer, spørgsmål, fejl og bekymringer uden frygt for negative konsekvenser. Psykologisk tryghed er til stede, når kolleger møder hinanden med tillid og respekt og oplever det som legitimt at være åbne og ærlige (Edmondson, 2020, s. 36).

På denne baggrund fremstår det som en central faglig ledelsesopgave at understøtte et psykologisk trygt fællesskab, hvor medarbejdere tør dele refleksioner, udfordre praksis og vise sårbarhed.

Anja beskriver en situation fra et personalemøde, hvor en medarbejder rettede kritik mod andre teamkollegers indsats. Her oplevede hun, at teamets personaleleder aktivt understøttede et trygt rum:

”*Jeg synes jo, at sidste gang på vores personalemøde var et super godt eksempel på, at der var plads til at sige højt, hvad man føler. Jeg synes, at vores leder var meget tydelig i sin ambition om, at der skal være plads til at kunne sige de svære ting højt, og det var megafedt, at hun sagde det, for det gør jo faktisk, at der skabes et rum til det*.”

Citatet peger på, at lederen gennem sin adfærd og sine forventninger, bidrager til at legitimere vanskelige samtaler. Når det eksplicit italesættes, at kritik, frustrationer og uenigheder må bringes frem, skabes der bedre betingelser for åben dialog og fælles læring.

Anja fremhæver samtidig betydningen af, at lederen selv viser sårbarhed og erkender egne begrænsninger:

”*Jeg tror også, at jeg oplever en leder, der også selv er blevet mere tryg i vores team. Som også godt tør indrømme, at der er nogle ting, hun ikke ved eller lige kunne forudse*.”

Udsagnet kan fortolkes som et eksempel på, hvordan lederen fungerer som rollemodel for den adfærd, der ønskes i fællesskabet. Når lederen åbent anerkender fejl og usikkerhed, signalerer det, at dette også er legitimt for medarbejderne. Dermed understøttes en kultur præget af læring og tryghed.

Samtidig peger Anja på, at psykologisk tryghed ikke er en statisk tilstand:

”*Men jeg tror stadig, at det er svært. Altså lige så meget vi siger, at vi er trygge ved hinanden, så tror jeg stadigvæk, at det kan være svært. Altså det kan være svært at sætte sig selv på spil på en sårbar måde.*”

Citatet illustrerer, at der kan være forskel på at italesætte tryghed og faktisk opleve den i praksis. Selvom medarbejderne beskriver teamet som trygt, kan det fortsat være forbundet med en risiko at dele tvivl, fejl eller sårbarhed. Psykologisk tryghed opstår derfor ikke alene gennem at italesatte værdier, men udvikles gennem gentagne erfaringer med, at åbenhed mødes med respekt og nysgerrighed

I lyset af medarbejdernes følelsesarbejde og de belastninger, der blev identificeret i første analysedel, fremstår etableringen af et psykologisk trygt fællesskab som et centralt ledelsesmæssigt anliggende. Hvis medarbejderne skal kunne dele oplevelser af afmagt, emotionel dissonans og krydspres, kræver det et miljø, hvor sådanne erfaringer kan bringes frem uden frygt for at blive mødt med kritik eller mistillid.

Når det er sårbart at invitere andre ind i maskinrummet

Allan giver udtryk for et behov for at dele sine overvejelser med andre, samtidig med at han beskriver det som udfordrende:

”*Jeg har behov for at vende mine tanker og overvejelser i forhold til mine arbejdsopgaver og de indsatser, jeg laver, og få noget konkret sparring. Men egentlig også for at være opmærksom på, om jeg overser noget*.”

Allans behov for sparring kan forstås som et ønske om både at kvalificere sin opgaveløsning og undgå at stå alene med et skøn i en kompleks situation. Gennem andres perspektiver får han mulighed for at udfordre egne antagelser og få øje på forhold, han ellers kunne have overset.

Samtidig beskriver han en vis tilbageholdenhed i forhold til at inddrage andre i sine arbejdsprocesser:

”*Jeg har nok en lidt speciel tankegang i forhold til ting. Jeg kan godt lide at arbejde alene, hvor jeg prøver at kæde ting sammen og se ting fra flere forskellige vinkler på samme tid. Når jeg kan gøre det selv, så kan jeg bedre holde styr på det billede, der tegner sig, og så kan jeg få nogen ind bagefter til at hjælpe med at kigge videre på det, men det er klart noget, jeg skal hjælpes med.*”

Citatet peger på, at Allan foretrækker først at skabe overblik og struktur på egen hånd, inden han inviterer andre med i sine refleksioner. Samtidig anerkender han, at denne tilgang kan begrænse mulighederne for tidlig sparring. At dele ufærdige tanker, tvivl eller foreløbige vurderinger indebærer en vis grad af sårbarhed, fordi arbejdet eksponeres, før der er fundet en færdig løsning.

Allans udsagn kan derfor forstås som et eksempel på, at det ikke nødvendigvis er uproblematisk at bringe egne overvejelser og usikkerheder ind i et kollektivt sparringsrum. Selvom medarbejderne efterspørger sparring, kan der samtidig være en tilbageholdenhed forbundet, med at dele uafklarede tanker. Dette understreger betydningen af et psykologisk trygt miljø, hvor det opleves som legitimt at bringe tvivl, foreløbige refleksioner og faglige dilemmaer frem.

Når rolig og nysgerrig ledelsesadfærd understøtter psykologisk tryghed

Anja beskriver, hvordan den ledelsesadfærd, hun oplever hos mig som faglig leder, bidrager til en følelse af tryghed:

”*Der er en tryghed, fordi du er refleksiv, og du er meget god til at stille spørgsmål, og du er rolig. Det vil sige, når der kommer noget ud i rummet, som brok eller utilfredshed eller et dilemma, så er du nysgerrig på, hvad det handler om. Du bliver ikke slået ud af det eller pisker en stemning op. Og det bliver heller ikke sådan, at vi ikke må tale om tingene, eller at vi bare bliver stoppet; der gives*

plads til, at vi skal turde tale sammen også om de svære ting. Så du er god til at skærme os og tale med os."

Anjas udsagn peger på, at psykologisk tryghed ikke alene skabes gennem formelle rammer, men også gennem lederens måde at indgå i relationer på. Særligt fremhæves en rolig, nysgerrig og undersøgende tilgang, hvor kritik, utilfredshed og dilemmaer mødes med interesse frem for afvisning eller hurtige løsninger.

Citatet indikerer desuden, at medarbejdernes oplevelse af tryghed styrkes, når lederen formår at rumme vanskelige følelser og perspektiver uden at eskalere situationen eller lukke den ned. En sådan ledelsesadfærd kan skabe betingelser for, at medarbejderne tør bringe tvivl, frustrationer og faglige dilemmaer frem i fællesskab.

I et relationelt perspektiv synes psykologisk tryghed således at blive understøttet af en ledelsesadfærd præget af nysgerrighed, refleksivitet og villighed til at stå i det uafklarede. Når lederen møder medarbejdernes perspektiver med åbenhed, styrkes mulighederne for læring, refleksion og fælles meningsskabelse (Møller & Grøn, 2021).

Behovet for autonomi, retning og prioriteringer

Faglig ledelse kan understøtte formidlingen af retning og mening for medarbejderne, hvilket kan medvirke til at øge medarbejdernes ydeevne og kvalitet (Lund, 2021).

I en frontlinjekontekst indebærer dette at aktivere faglig viden og professionelle normer for at skabe overensstemmelse med de organisatoriske målsætninger, så kerneopgaven opleves som meningsfuld for den enkelte (Møller & Grøn, 2021)

Dette behov for meningsskabelse træder tydeligt frem hos Mads, der pointerer, hvordan ledelsesmæssig retning er en forudsætning for hans opgaveløsning:

"*Jeg har behov for enormt meget sparring, og så har jeg også brug for retning. Hvad er det vi skal? Hvad er formålet med det, vi laver? Fordi hvis jeg ikke ser formålet med det, jeg laver, og ikke kan se meningen, kan det være svært for mig at løfte opgaven*"

Anja supplerer dette perspektiv ved at italesætte behovet for en fælles retning, særligt i et arbejdsmiljø præget af høj hastighed, hvor teamet ellers risikerer at arbejde ud af forskellige individuelle spor:

"*Vi er meget forskellige mennesker med behov for at drøfte ting fælles, fordi vi ellers hurtigt kan komme til at køre individuelt. Kendskabet til hinanden og hinandens opgaver er vigtigt, så vi ikke mister følelsen med hinanden. Der er brug for at få drøftet, hvad der sker, men der er også brug for at få sat retning, fordi vi er meget selvkørende*".

Anjas refleksioner vækker genklang i Michael Lipskys teorier om det faglige råderum og spændingsfeltet mellem autonomi og styring (Christensen, 2021).

Selvom teamet besidder en høj grad af selvstændighed, problematiserer Anja netop denne autonomi, når den fører til en individualiseret praksis. Uden fælles retning opstår der en risiko for, at medarbejderne mister fornemmelsen for de fælles kerneopgaver, hvilket kan medføre, at arbejdsopgaverne udmøntes med stor forskellighed.

Anja efterspørger således, at den faglige ledelsesopgave understøtter at prioriteringer af arbejdsopgaver foretages kollektivt.

Balancegangen mellem frihed og nødvendig styring italesættes ligeledes af Anna:

"*Jeg kan egentlig godt lide frihed. Jeg kan godt lide, at der er nogen, der stoler på, at vi gør det, vi gør, og kan det. […] Men jeg kan også godt lide, at der er nogen, der siger: Så venner - nu skal vi lige ind på sporet igen. Det begynder sgu at glide lidt. Det skal være en balance*".

Behovet for ledelsesmæssig støtte til prioritering er ikke blot et spørgsmål om retning, men også en nødvendig aflastningsmekanisme i en tidspresset hverdag. Anna udtrykker her et eksplicit behov for hjælp:

"*Jeg har brug for hjælp til mine opgaver. Altså prioritering, fordi jeg nærmest hver evig eneste dag føler mig tidspresset*"

Ved at gøre prioritering af opgaver til et kollektivt anliggende gennem den faglige ledelse, kan det individuelle pres forsøges reduceret. Når lederen tager medansvar for at definere, hvilke opgaver

der er vigtigst, understøttes medarbejdernes professionelle integritet, og risikoen for, at den enkelte står alene med "skønnets byrde" i en hektisk hverdag, mindskes (Møller at al., 2021)

Bearbejdning af følelsesarbejde

Som det fremgik af den foregående analyse, er medarbejderne i det kriminalpræventive team underlagt høje følelsesmæssige krav og må løbende regulere egne følelser for at fremstå professionelle i mødet med borgere og samarbejdspartnere. Hvis disse følelsesmæssige belastninger ikke bearbejdes, kan de risikere at forblive et individuelt ansvar. For at belyse betydningen af fælles refleksion inddrages Erving Goffmans begreb *backstage*, her oversat til *bagscene* (Jasem & Bundesen, 2025, s. 86-89).

Goffman beskriver sociale situationer som en form for teater, hvor individet optræder i forskellige roller afhængigt af konteksten. Hvor frontstage er kendetegnet ved den professionelle optræden, udgør backstage et rum, hvor denne optræden midlertidigt kan suspenderes, og hvor tanker, følelser og tvivl kan deles med andre (Jasem & Bundesen, 2025, s. 86-89). I en ledelsesmæssig kontekst kan backstage-rum derfor forstås som psykologisk trygge arenaer, hvor medarbejdere får mulighed for at bearbejde følelsesmæssige belastninger og reflektere over deres praksis i fællesskab.

Betydningen af et sådant rum kommer til udtryk hos Anna:

"*Jeg har brug for, at der er nogen, der lytter til mig og kan vejlede mig, om jeg er på rette vej. En som kan guide mig og sørge for, at jeg forholder mig til mit moralske kompas. […] Og så hvor der er plads til at jeg kan sige, hvis jeg synes at den her borger eller skole eller whatever er røv irriterende og at min faglige leder kan få mig til at se på sagen på en anden måde, så jeg ikke får lullet mig ind i at en borger bare er dum*."

Annas udsagn illustrerer, hvordan backstage-rummet ikke alene fungerer som en ventil for frustrationer, men også som et forum for faglig refleksion. Når frustrationer og tvivl deles med kolleger eller faglige ledere, udfordres individuelle fortolkninger, og medarbejderen støttes i at genfortolke situationen ud fra et professionelt perspektiv. Følelsesarbejdet bliver dermed et fælles anliggende frem for et individuelt ansvar.

På denne måde kan backstage-rum bidrage til udviklingen af faglige fællesskaber. Gennem fælles refleksion over følelsesmæssigt belastende situationer skabes mulighed for kollektiv læring, gensidig støtte og vedligeholdelse af professionelle værdier. Backstage-rummet får dermed ikke blot betydning for den enkelte medarbejders trivsel, men også for udviklingen af et fagligt fællesskab, hvor erfaringer og følelsesmæssige belastninger bearbejdes i fællesskab.

Den faglige leders følelsesarbejde

Hvis den faglige ledelsesopgave skal understøtte udviklingen af trygge faglige fællesskaber, stiller det krav til lederens evne til at rumme, bearbejde og håndtere medarbejdernes følelser. Ledelsesopgaven indebærer derfor også et betydeligt følelsesarbejde.

I min praksis oplever jeg ofte at befinde mig i et krydspres mellem organisatoriske krav og medarbejdernes behov. I denne sammenhæng bliver Hochschilds begreb om følelsesarbejde også relevant for forståelsen af den faglige ledelsesrolle (Grøn & Møller, 2021).

Krydspresset kan indebære, at jeg må regulere og håndtere egne følelser for at kunne understøtte medarbejdernes trivsel og faglige handlekraft.

Dette kommer blandt andet til udtryk gennem surface acting, hvor jeg i mødet med medarbejderne opretholder en rolig og professionel fremtoning, selv når jeg oplever afmagt eller frustration over systemiske barrierer eller politiske beslutninger. På den måde bliver følelsesarbejdet ikke alene en del af medarbejdernes praksis, men også en integreret del af den faglige ledelsesopgave.

Grøn og Møller peger på forskning, der viser, at ledelsesmæssig støtte har afgørende betydning for medarbejdernes håndtering af svære situationer og dilemmaer. En nærværende og støttende ledelse kan således bidrage til, at medarbejderne bevarer både deres faglige og personlige integritet i mødet med arbejdets belastninger (Grøn & Møller, 2021)

Ledelsesmæssig støtte før sammenbrud

Anna giver i det empiriske materiale udtryk for et behov for ledelsesmæssig støtte, allerede før belastningen bliver så stor, at hun selv formår at italesætte den:

"Jeg har brug for hjælp til at passe på mig selv, og jeg er nok ikke altid så god til at få sagt det højt, altså i tide, så jeg har nogle gange brug for, at når jeg starter med at pippe, så bliver det taget

alvorligt med det samme. For når jeg endelig siger noget, har glasset været fyldt længe. Der er brug for, at nogen har øje på mig og får sagt højt til mig, at jeg skal stoppe og tage opgaver fra mig."

Udsagnet peger på en forventning om, at lederen kan identificere tegn på belastning, før medarbejderen selv formår at sætte ord på dem. Dette stiller krav til lederens kendskab til medarbejdernes følelsesmæssige reaktionsmønstre og grænsesætning, da ledelsesmæssig intervention i nogle tilfælde bliver nødvendig, før medarbejderen selv efterspørger den. Samtidig kan Annas udsagn forstås som et udtryk for en stærk faglig ansvarsfølelse og et ønske om at løfte de opgaver, hun påtager sig, hvilket kan vanskeliggøre rettidig støtte til grænsesætning.

Den faglige ledelsesopgave som containment

Den faglige ledelsesopgave kan forstås som en balance mellem organisatoriske krav, medarbejdernes følelsesmæssige belastninger og lederens egen evne til at håndtere modstridende forventninger. Med inspiration fra Wilfred Bions begreb *containment,* kan lederens opgave ses som at rumme og bearbejde medarbejdernes frustrationer, usikkerheder og følelsesmæssige reaktioner, så disse ikke ukritisk forplanter sig i organisationen (Johansen & Nielsen, 2007).

Anna udtrykte i det foregående citat oplevelsen af vanskeligheder ved selv at rumme og håndtere sine belastninger og efterspørger derfor hjælp til dette. Tilsvarende må det antages, at lederens egen kapacitet til containment kan blive udfordret. Når lederens evne til at rumme og bearbejde følelsesmæssige belastninger svækkes, kan frustrationer og andre følelser i højere grad komme til udtryk i organisationen. Dette kan eksempelvis vise sig gennem vrede, irritation, sorg eller indignation, som påvirker relationerne til medarbejderne og risikerer at smitte af på medarbejderne. Ifølge Johansen og Nielsen (2007) kan sådanne reaktioner forstås som forsvarsreaktioner, der i nogle tilfælde også kan føre til overilede handlinger.

Containment retter sig imidlertid ikke alene mod medarbejdernes følelsesliv. Begrebet peger også på nødvendigheden af organisatoriske rammer, hvor lederen selv kan bearbejde de følelsesmæssige belastninger, der følger med ledelsesopgaven. Lederens adgang til refleksion, supervision og faglig sparring fremstår derfor som en central forudsætning for at kunne håndtere de emotionelle belastninger, som følelsesarbejdet skaber for både medarbejdere og ledere (Johansen & Nielsen, 2007).

Sammenfatning

Sammenfattende viser analysen, at medarbejderne efterspørger faglig ledelse, der både understøtter opgaveløsningen og bidrager til håndteringen af de følelsesmæssige belastninger, som arbejdet medfører.

Analysen fremhæver betydningen af en relationel ledelsespraksis, hvor faglig indsigt, tillid og nærvær skaber betingelser for, at medarbejderne tør dele tvivl, dilemmaer og følelsesmæssigt belastende erfaringer. Psykologisk tryghed fremstår i den forbindelse som en central forudsætning for, at medarbejderne kan være åbne, om de følelsesmæssige udfordringer de oplever i deres arbejde.

Samtidig peger analysen på et behov for faglig ledelse, der skaber retning, understøtter prioritering og faciliterer fælles faglige refleksioner i en praksis præget af autonomi, krydspres og kompleksitet.

Faglige fællesskaber fremstår som vigtige arenaer for kollektiv refleksion, hvor følelsesmæssige erfaringer kan deles, bearbejdes og omsættes til fælles læring.

Den faglige ledelsesopgave indebærer også et betydeligt følelsesarbejde. Lederen forventes ikke alene at understøtte medarbejdernes håndtering af følelsesmæssige belastninger, men også at kunne rumme og bearbejde disse inden for de organisatoriske rammer, som ledelsesopgaven udspiller sig i.

Konklusion

Denne afhandling har undersøgt følgende: **Hvordan viser følelsesmæssige krav sig i et kriminalpræventivt frontlinjeteam? Og hvordan kan disse understøttes af den faglige ledelse?**

Jeg vil i min konklusion udtage mine tre vigtigste fund fra analysen:

Følelsesarbejde er en integreret del af den professionelle praksis

Følelsesarbejde udgør en grundlæggende del af medarbejdernes arbejde i det kriminalpræventive frontlinjeteam. Medarbejderne navigerer i et vedvarende krydspres mellem borgernes behov, organisatoriske begrænsninger og egne faglige idealer, hvilket skaber betydelige følelsesmæssige belastninger. For at fremstå professionelle, empatiske og handlekraftige regulerer de løbende deres følelser i mødet med udsatte børn, unge og familier.

Særligt surface acting fremstår som belastende, fordi medarbejderne ofte må skjule frustration, afmagt og usikkerhed i situationer, hvor de oplever systemiske barrierer eller manglende handlemuligheder. Dette kan skabe emotionel dissonans og øge risikoen for følelsesmæssig udmattelse og omsorgstræthed. Samtidig viser analysen, at deep acting kan fungere som en meningsskabende strategi, der understøtter medarbejdernes evne til at bevare empati, engagement og faglig mening.

En central faglig ledelsesopgave er at skabe psykologisk trygge rammer for kollektiv refleksion

Analysen viser, at psykologisk tryghed er en afgørende forudsætning for, at medarbejderne tør dele tvivl, frustrationer og følelsesmæssige belastninger. Når sårbarhed og usikkerhed opleves som legitime vilkår i arbejdet, bliver følelsesarbejdet ikke alene et individuelt anliggende, men noget der kan bearbejdes kollektivt.

Det fremstår derfor som en central faglig ledelsesopgave at skabe og vedligeholde refleksive fællesskaber, hvor medarbejderne kan dele erfaringer, bearbejde følelsesmæssige belastninger og udvikle fælles faglige forståelser. Disse fællesskaber bidrager ikke alene til følelsesmæssig aflastning, men kan også bidrage til faglig udvikling og kvalificering af medarbejdernes skønsudøvelse. En anden vigtig faglig ledelsesopgave er italesættelsen af følelsesarbejde som et legitimt og uundgåeligt vilkår i det kriminalpræventive arbejde.

Den faglige leder er både facilitator og deltager i følelsesarbejdet

Følelsesarbejde er ikke kun et vilkår for medarbejderne i det kriminalpræventive team, men også for den faglige leder (mig selv). Lederen befinder sig i et krydspres mellem organisatoriske rammer og medarbejdernes behov og forventninger. Den faglige ledelsesopgave i det kriminalpræventive team indebærer at kunne rumme og bearbejde frustrationer og følelsesmæssige belastninger, uden selv at blive overvældet.

Den faglige ledelsesopgave i det kriminalpræventive team, kan i forlængelse heraf forstås som en form for containment, hvor lederen bidrager til at skabe mening og stabilitet i situationer præget af følelsesmæssig belastning og usikkerhed. Dette stiller betydelige krav til lederens refleksive kapacitet og følelsesmæssige bevidsthed og forudsætter organisatoriske rammer, der giver mulighed for supervision, sparring og refleksion.

Opsamling på konklusionen

Afhandlingen konkluderer, at følelsesmæssige krav er et grundvilkår i det kriminalpræventive team. Kravene opstår blandt andet i spændingsfeltet mellem borgernes behov, organisatoriske rammer og medarbejdernes faglige idealer og håndteres gennem forskellige former for følelsesregulering.

På denne baggrund bliver det en central faglig ledelsesopgave at understøtte medarbejdernes håndtering af følelsesmæssige belastninger gennem psykologisk trygge rammer og vedvarende muligheder for kollektiv refleksion. Samtidig viser analysen, at ledelsesopgaven selv indebærer et betydeligt følelsesarbejde. Faglig ledelse handler derfor ikke alene om at understøtte opgaveløsningen, men også om at skabe organisatoriske betingelser, hvor følelsesmæssige belastninger kan deles, bearbejdes og omsættes til faglig læring frem for at blive et individuelt ansvar.

Perspektivering

Afhandlingen har givet anledning til refleksion over, hvorfor følelsesarbejde sjældent italesættes som et organisatorisk anliggende, selvom det udgør en central del af medarbejdernes praksis. I perspektiveringen diskuteres følelsers betydning som organisatorisk ressource, følelsesarbejdets konsekvenser for privatlivet samt de samfundsmæssige og organisatoriske betingelser, der former arbejdet med følelser i frontlinjen.

Følelser som organisatorisk ressource

Følelser rummer væsentlig information om relationerne mellem medarbejdere, ledelse og organisation. De påvirker ikke blot, hvordan arbejdsopgaver udføres, men også hvordan medarbejdere samarbejder, træffer beslutninger og hvordan der udøves ledelse. En øget opmærksomhed på de følelser, der opstår i organisationen, kan derfor bidrage til en dybere forståelse af de spændinger, dilemmaer og konflikter, der kan præge arbejdslivet. Dermed kan følelser betragtes som en værdifuld kilde til organisatorisk læring og udvikling (Johansen & Nielsen, 2007).

Når medarbejdere oplever frustration, afmagt eller irritation, kan disse følelser ses som indikatorer på strukturelle spændinger, værdikonflikter eller manglende sammenhæng mellem organisatoriske krav og mulighederne for at udføre arbejdet fagligt forsvarligt. Følelsesarbejde bliver således ikke alene et individuelt anliggende, men også en organisatorisk og ledelsesmæssig opgave.

Følelsesarbejdets konsekvenser for privatlivet

Følelsesarbejdet ophører ikke nødvendigvis ved arbejdsdagens afslutning. Flere af de belastninger, som medarbejderne beskriver i empirien, kan påvirke deres energi, overskud og følelsesmæssige tilgængelighed uden for arbejdspladsen. Jeg genkender dette fra min egen praksis, hvor det til tider har været vanskeligt at lægge arbejdet fra mig og være nærværende i privatlivet efter følelsesmæssigt krævende arbejdsdage.

De komplekse og ofte belastende livshistorier, som frontlinjemedarbejdere møder, kan sætte varige spor, særligt hvis opgaveløsningen opleves som ensom eller utilstrækkeligt understøttet. Dette understreger betydningen af organisatoriske rammer, der prioriterer supervision, refleksion og følelsesmæssig bearbejdning. Ellers risikerer følelsesarbejdets omkostninger at forskydes fra arbejdspladsen til privatlivet.

Organisatoriske forandringer i accelerationssamfundet

Aktuelt er en organisationsforandring i gang på min arbejdsplads, hvilket aktualiserer spørgsmålet om, hvilke betingelser der skabes for faglig ledelse og psykologisk tryghed i større organisatoriske enheder. Når ledelsesspænd udvides markant, kan det udfordre lederens mulighed for at være tæt på opgaveløsningen og understøtte medarbejdernes faglige udvikling gennem sparring og refleksion (Lund, 2021).

Store ledelsesspænd kan medføre, at ledelsen i højere grad orienteres mod drift, styring og administration, mens den relationelle og faglige ledelsesopgave får vanskeligere kår. Dermed kan medarbejderne opleve mindre adgang til den støtte og refleksion, som analysen påpeger som central for håndteringen af følelsesmæssige belastninger.

Denne udvikling kan ses i lyset af Hartmut Rosas analyse af accelerationssamfundet, hvor hastighed, omstillingsparathed og konstant udvikling bliver dominerende idealer (Juul, 2024). Når tempoet øges og vi skal nå mere på kortere tid, risikerer tid til refleksion, fordybelse og meningsskabelse at blive nedprioriteret. Konsekvensen kan være, at arbejdet reduceres til drift og problemløsning på bekostning af de relationelle og faglige dimensioner, der giver arbejdet mening. Risikoen er ikke blot stress og omsorgstræthed, men også et tab af faglig identitet og resonans mellem medarbejder, borger og organisation.

Det usynlige følelsesarbejde

Et centralt perspektiv i afhandlingen er, at følelsesarbejde fortsat fremstår som et relativt usynligt aspekt af opgaveløsningen. Selvom følelsesarbejdet er afgørende for relationsarbejdet og medarbejdernes motivation, anerkendes det sjældent som en eksplicit del af kerneopgaven (Monrad, 2025).

Når følelsesarbejde ikke italesættes organisatorisk, risikerer følelsesmæssige belastninger at blive individualiseret. Stress, utilstrækkelighed eller følelsesmæssig udmattelse kan dermed fremstå som personlige problemer frem for reaktioner på arbejdets vilkår. Samtidig kan aktiviteter som supervision, refleksion og kollegial bearbejdning blive betragtet som særlige goder frem for nødvendige investeringer i kvaliteten og bæredygtigheden af frontlinjearbejdet.

Afhandlingen har derfor rejst et grundlæggende spørgsmål: Hvem tager hånd om dem, der professionelt skal tage hånd om andre? Frontlinjearbejde bygger på medarbejdernes følelsesmæssige engagement, empati og relationelle kompetencer. Hvis organisationen ikke samtidig skaber bæredygtige rammer for restitution, refleksion og følelsesmæssig bearbejdning, risikerer netop disse ressourcer at blive kilden til nedslidning.

Der peges derfor på behovet for, at følelsesarbejde anerkendes som en legitim og nødvendig del af kerneopgaven. Dette forudsætter organisatoriske strukturer, hvor supervision, refleksion og følelsesmæssig bearbejdning ikke betragtes som en luksus, men som centrale betingelser for bæredygtigt frontlinjearbejde – for medarbejdere såvel som ledere.

Litteraturliste

Christensen, A. Bøggild (2021). *Socialrådgiveren i frontlinjen: En introduktion til street-level bureaucracy i socialt arbejde*, Hans Reitzel.

Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E., Tofteng, D. (2014). *Aktionsforskning - En Grundbog,* Samfundslitteratur.

Ingemann, J.H. Kjeldsen. L. Nørup, I. Rasmussen, S (2019) *Kvalitative metoder i praksis-viden om mennesker og samfund*. Samfundslitteratur

Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisationer fungerer. En indføring i organisation og ledelse*. Hans Reitzel.

Jasem, H., Bundesen, P. (2025). *Erving Goffman: Hverdagslivets interaktioner.* Jones, S. P., Bak, C. K., Müller, M. (Red.) *Sociologisk teori og analyse i socialt arbejde*. Forfatterne og samfundslitteratur.

Juul, S. & K. B. Pedersen (2012), *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori. En indføring.* (s. 107–146). Hans Reitzels Forlag.

Juul, S., Larsen. J. E, Kristensen, J. (2024) *Sociologi bogen*, forlaget Columbus.

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

Monrad, M (2025) *Arlie Russel Hochschild: Følelsesregler og følelsesarbejde*. Jones, S. P., Bak, C. K.,

Møller, M. Ø, Hermansen,A, Møller, S. Ø (2021) Faglighed og styring- Fagprofessionel dømmekraft på socialområdet. Djøf forlag.

Artikler

Caswell, D. & Larsen, F. (2015) *Frontlinjearbejdet i leveringen af aktiv beskæftigelsespolitik- hvordan faglige, organisatoriske og styringsmæssige kontekster påvirker dette*. Tidsskrift for arbejdsliv, 17.(1).

Johansen, B. & Nielsen, L.P. (2007) *Frirum til tænkning og kreativitet- negativ formåen og lederes udvikling*. Erhvervspsykologi – volume 5, nummer 2.

Limborg, H. J., & Hvenegaard, H. (2008*). Når man arbejder med mennesker – relationer, følelser og psykisk arbejdsmiljø.* Tidsskrift for Arbejdsliv, *10*(4), S.12–27.

Lund, C.S. (2021), Faglig ledelse i offentlige organisationer: *et multilevel studie af relevans og forudsætninger blandt afdelingssygeplejersker og sygeplejersker.* Politica,53. årg. Nr. 4. S 335-357.

Møller, A.M., Grøn, C. H. (2021) *Faglig ledelse: at lede faglighed og fællesskab, begrunde prioriteringer for at sikre faglige skøn og håndteringen af følelsesmæssigt pres.* Tidsskrift for arbejdsliv.

Møller, A.M., Grøn, C. H. (2019) *Faglig ledelse: Hvad er det? Og hvordan ser det ud i praksis?* Ledelse i morgen, nr. 1.