



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 Lund

PEDK11: Kandidatuppsats, 15 hp
Seminariedatum: 2011-05-31

Lojalitet och utveckling

En studie kring organisationers utvecklingsmöjligheter
genom förståelse för lojalitet och dess manifestationer

Oscar Brundin & Gustav Eklund

Handledare:

Agneta Wångdahl Flinck

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	36
Titel:	Lojalitet och utveckling – En studie kring organisationers utvecklingsmöjligheter genom förståelse för lojalitet och dess manifestationer
Författare:	Oscar Brundin och Gustav Eklund
Handledare:	Agneta Wångdahl Flinck
Datum:	2011-06-08
Sammanfattning:	<p>Lojalitet är ett ämne som är aktuellt idag och har även varit så tidigare. Definitionerna av lojalitet är många och i Sverige har vi lagstiftat om arbetstagarens lojalitetsplikt mot arbetsgivaren. Lojalitet beskrivs som en känsla som kan anta genuin eller formell form och kan manifesteras på många olika sätt. Individ, organisationen och samhället runt individen dikterar hur denne manifesterar sin lojalitet. Vi har genomfört en kvalitativ undersökning innefattande intervjuer med personer på ett mindre teknikföretag i Lund med syftet att undersöka och förklara hur teorier kring lojalitet kan kombineras och nyttjas av en organisation i ett utvecklande syfte. Resultatet visade att lojalitet är föränderligt och har olika innebörd för olika personer samt att det främst manifesteras genom protest. Organisationens kultur, struktur och kommunikation samt de konsekvenser manifesterandet av lojalitet kan få för en person bidrar gemensamt till hur lojalitet kommer till uttryck. Diskussionen visar genom sammanställningen av teori och empiri att organisationer kan utvecklas genom att förstå lojalitet och hur det kommer till uttryck. Organisationer måste definiera lojalitet för sina medarbetare, vara uppmärksamma på hur medarbetarna manifesterar sin lojalitet för att ta vara på deras kunskap. Vidare forskning inom större och offentliga organisationer föreslås och även att undersöka om kulturella skillnader kan påverka lojalitetens manifestationer.</p>
Nyckelord:	Lojalitet, utveckling, sorti, protest, obstruktion, försummelse, väcka, vissla (whistle-blowing), viska.

Innehåll

Förord	i
1 Bakgrund	1
1.1 Syfte	2
1.1.1 Frågeställningar	2
1.2 Problemområde	2
1.3 Utgångspunkter	3
1.4 Disposition	3
2 Teori	4
2.1 Insamling av material till teorikapitel	4
2.2 Lojalitet – en orientering	5
2.3 Lojalitetens manifestationer	7
2.3.1 Sorti och protest	7
2.3.2 Formell och genuin lojalitet	10
2.3.3 Omvärlden	11
2.3.4 Obstruktion	13
2.3.5 Försummelse	13
2.4 Organisation och utveckling	14
2.4.1 Organisationskultur	14
2.4.2 Struktur och kommunikation	15
2.5 Sammanställning	17
3 Metod	18
3.1 Utgångspunkter	18
3.1.1 Kvalitativ forskning	18
3.1.2 Explorativ undersökning	18
3.2 Fokus och inriktning	19
3.3 Datainsamling	20
3.3.1 Etiska hänsynstaganden	22
3.4 Databearbetningsmetod	23
4 Resultat och analys	24
4.1 Lojalitet; innebörd, ursprung och uppkomst	24
4.1.1 Riktning och mål	24
4.1.2 Slitningar mellan lojaliteter	25
4.1.3 Närhet och distans	26

4.1.4 Den sociala sfären	26
4.2 Protest	27
4.2.1 Position i organisationen	28
4.3 Sorti	29
4.4 Obstruktion	30
4.5 Etiska aspekter	31
4.6 Utveckling	31
5 Diskussion	33
5.1 Vår syn	33
5.2 Utveckling	34
5.3 Metoddiskussion	35
5.4 Förslag till vidare forskning	36
5.5 Avslutningsvis	36
6 Referenser	37
7 Bilagor	a
7.1 Introduktionsbrev till organisationen	a
7.2 Introduktionsbrev till intervjupersoner	b
7.3 Exempel på intervjuguide	c

Förord

Att skriva uppsats är många gånger en berg- och dalbana av entusiasm, kraft och förvirring. Många gånger är du helt inställd på hur något skall genoföras och i nästa stund gravt kritisk till det. Vi fick höra att det var bra att skriva ihop av anledningen att när den ene är trött och oengagerad är den andre drivande och pigg. Så har det inte varit för oss. När någon halkat ner har den andre kasat efter men på samma sätt har båda befunnit sig på toppen samtidig- och då har det hänt grejer!

Under arbetets gång har vi mer och mer uppskattat den feedback vi fått av att byta några ord med våra klasskamrater och inte minst vår handledare Agneta Wångdahl Flinck. De implicita och ibland väldigt tydliga råd vi fått har tagit oss över de hinder vi stått inför och inte att förglömma de obligatoriska anekdoterna du bjudit på vid varje handledning. Ibland har vi inte förstått innebörden, om det funnits någon, men de har alltid roat och givit oss inspiration och arbetsvilja! Tack!

Vi vill även tacka vår kontaktperson och dennes kollegor som avsatte tid för oss och svarade på våra många frågor. Tack för intressanta samtal, utan er hade vi aldrig nått målet!

Ett ledord som följt oss under arbetets gång kommer från Studenthälsan här på Lunds universitet och har speglat vårt arbete. ”Perfektionism kan vara förlamande. Att ha som mål att uppnå 75 % är bättre än 100 %. Då kan du vara stolt istället för att skämmas för dina resultat”. För oss har det handlat om att ha realistiska mål och att ha roligt på vägen.

Vi hoppas ni kommer att få en trevlig stund med vår uppsats!

Oscar Brundin & Gustav Eklund

1 Bakgrund

När vi började studera ämnet lojalitet fann vi att lojalitet hade uppmärksammats tidigare, då i ett av flera fall från Arbetsdomstolen. En flygmaskinist på SAS hade uttryckt sig negativt, i en schweizisk flygtidning, om de service- och säkerhetsrutiner som bolaget använde sig av. Flygmaskinisten blev efter detta uppsagd och fallet gick till Arbetsdomstolen. AD fann att mannen gjort sig skyldig till brott mot lojalitetsplikten och uppsägningen godkändes (AD 1961 nr 27; Junesjö, 1994).

Lojalitet är ett begrepp som även på senare tid har florerat i massmedia. Frågan är om definitionen av just begreppet lojalitet är en del i problematiken. Vi har kunnat läsa om personer som har blivit uppsagda på grund av att uttrycka sig negativt om sin arbetsgivare eller arbetsplats på sin blogg eller facebook. Kanske är dessa uttalanden inget annat än ett sätt att hjälpa organisationen de verkar i och få den att uppmärksamma och åtgärda ett problem? I Sverige är lojalitet något vi lägger stor vikt vid, så mycket att vi har lagstiftat om den anställdes lojalitetsplikt mot arbetsgivaren (Junesjö, 1994). Lagen dikterar vad den anställda får och ska göra men har någon utrett vad vi menar med lojalitet egentligen? Är det samma för alla eller kanske individuellt och situationsberoende?

De fall vi kunnat läsa om kan vi relatera till tidigare forskning och bland annat de resonemang som Segerpalm (2003) och Hirschman (1970) för angående lojalitet. Enligt Segerpalm finns det två sorters lojalitet, formell och genuin lojalitet. Formell lojalitet innebär att individen följer gruppens normer och värderingar fram till att det bryter mot individens värdegrund. Vid detta tillfälle övergår då den formella lojaliteten till genuin lojalitet. Med genuin lojalitet menar Segerpalm de värderingar som ligger närmast individen och som denne inte gör avkall på, det som faller inom den personliga integriteten. Således kan flygteknikerns brott mot lojalitetsplikten ses som ett uttryck av genuin lojalitet, kanske mot andra individers flygsäkerhet och samhället i stort.

Hirschman (1970) skriver att lojalitet kan ta sig uttryck i sorti eller protest. En anställd i en organisation kan protestera livligt när denne uppmärksammar att något är skadligt för organisationen eller strider mot dess policy. Lojalitet kan också visa sig genom sorti då en anställd lämnar en organisation av den anledningen att denne inte längre kan ställa upp på organisationens agerande. Hirschman utgår ifrån att individerna känner en stark koppling till arbetsplatsen och deras agerande baseras på denna känsla för organisationen. Hirschman tar inte upp, till skillnad från Segerpalm (2003), att lojaliteten kan anta både en formell och genuin form och därför förklara en individs agerande.

Under begreppet protest finner vi termen *vissla*, mer populärt som whistle-blowing och innebär att informera allmänheten om organisationens oetiska ageranden (Lundquist, 1998). Att gå ut i media och berätta om sin egen organisations oetiska agerande var länge helt otänkbart och att *vissla* ansågs vara mycket illojalt (Heckscher, 1995). Frågan är nu om de som läckte information om Enron eller WorldCom var illojala eller om de var lojala mot sitt samhälle? Oavsätt uppfattning, dessa personer blev utsedda till årets personer av *Time Magazine* år 2002 (Miceli & Near, 2005).

Till dessa två synsätt som Hirschman presenterar tillägger Lundquist (1998) begreppet obstruktion för att uppmärksamma organisationen på etiskt tvivelaktiga ageranden och Farell och Rusbult (1992) bidrar med begreppet försummelse. Detta är även det ett sätt

att dra uppmärksamheten till sig när medarbetaren upptäckt att något tvivelaktigt eller skadligt för organisationen pågår. Vi återkommer med utförligare redogörelser av ovanstående (och fler) teorier kring lojalitet i teorikapitlet längre fram.

Vad lojalitet egentligen betyder är en mycket svår fråga att besvara. Vi vill angripa det på ett nytt sätt genom att sammanföra teorier kring lojalitet och se hur lojalitet kan utveckla organisationer. Många av teorierna har mer än 10 år på nacken och därför vill vi undersöka om de fortfarande är aktuella och kan appliceras på dagens arbetsliv.

1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att förklara hur teorier kring lojalitet kan kombineras och nyttjas av en organisation i ett utvecklande syfte.

1.1.1 Frågeställningar

- Hur kan teorier kring lojalitet förklaras och kombineras?
- Hur uttrycks lojalitet bland anställda i en organisation?
- Hur kan en organisation använda sig av kunskaper kring lojalitet i ett utvecklande syfte?

1.2 Problemområde

Problemområden kan uppstå av en mängd olika anledningar, det kan vara att vi anser att det finns ett problem eller att vi helt enkelt är nyfikna på något eller de bakomliggande orsakerna till företeelserna. Det första steget när en tanke av ovanstående art väckts är att fundera över hur den kan undersökas och om det överhuvudtaget är rimligt att genomföra med de resurser som finns tillgängliga (Patel & Davidsson, 2003).

Den ursprungliga tanken i vårt arbete var att som vi i flera års tid fått inpräntat; definiera begreppen! Många gånger möter vi människor som vi för diskussioner med, diskussioner som många gånger uppstår för att olika personer har olika definitioner av samma begrepp. Detta ville vi förstå undvika och gav oss ut för att definiera begreppet lojalitet. Efter en tids sökande kom vi till slutsatsen att det fanns lika många definitioner av lojalitet som det fanns författare i ämnet. Någonstans här föddes idén att faktiskt släppa jakten på definitionen och istället se hur lojalitet kommer till uttryck.

Det vi fann var en mängd skrifter som berörde lojalitet, de flesta med ursprung i samma klassiska verk, *Sorti eller protest: en fråga om lojaliteter*, av Albert O. Hirschman från 1970. Det vi senare upptäckte var att ingen hade kombinerat Hirschmans (1970) teorier med de andra teorierna vi funnit. Genom att göra detta kunde vi se att lojalitet kunde komma i många former och skepnader. Definitionerna av lojalitet verkar vara oändliga men inte på de sätt de manifesteras. Därför såg vi det intressant att gå bakvägen och se hur lojalitet uttrycks och att låta definitionen komma i andra hand. Det viktiga är att ta vara på de resurser som finns bakom manifestationerna och utvecklas med dem.

1.3 Utgångspunkter

- Sammanställa teorier kring lojalitet och hur det kommer till uttryck.
- Undersöka hur lojalitet uttrycks av olika individer i en organisation.
- Visa hur organisationer kan utvecklas genom att uppmärksamma lojalitetens många sidor.

När vi sammanställer de teorier vi funnit färdas vi över landsgränser, kulturer och inte minst tid. När vi sedan undersöker om teorierna fortfarande fungerar gör vi det i liten skala på ett börsnoterat teknikföretag i Lund med ca 50 anställda. Vi skrapar bara på ytan och ger ett förslag på hur det ser ut idag och hur organisationen kan utvecklas. En undersökning av större skala med målsättningen att generalisera lämnar vi åt andra. Vi vill visa på vikten av att forska vidare i detta intressanta ämne.

1.4 Disposition

Vi fortsätter uppsatsen med att kort presentera hur vi resonerade och gick tillväga när vi samlade in och sammanställde det material som resulterade i vårt teorikapitel. Senare redovisas dessa teorier och kapitlet avslutas med att vi presenterar vår modell där teorierna sammanförs och integreras. Här svarar vi på vår första frågeställning.

Därefter tar metodkapitlet vid. Här får läsaren bekanta sig med de metodologiska utgångspunkter vi använt oss av och hur insamling och bearbetning av data genomförts. Löpande förs en diskussion om de konsekvenser våra beslut fått och resultatet av vårt arbete presenteras i nästkommande kapitel; Resultat och analys.

Här sammanförs de teorier vi presenterat med det insamlade materialet. Vi presenterar och analyserar vårt samlade material och svarar här på vår andra frågeställning. I nästa kapitel, Diskussion, kopplas resultaten till vår modell och vi diskuterar våra egna reflektioner och svarar här på vår tredje frågeställning. Vi ger till sist förslag till vidare forskning och en diskussion förs angående hur vi och vårt tillvägagångssätt påverkat utfallet.

Anledningen till detta upplägg är att vi vill få läsaren att uppleva samma resa som vi har haft och att läsaren har samma förförståelse när denne börjar ett nytt kapitel. Detta för att underlätta läsarens förståelse för de resonemang vi för och på så sätt kunna bidra till diskussionen och utvecklingen av ämnet. Vår förhoppning är att nya idéer om hur lojalitet kan undersökas kan födas ur våra resonemang kring våra beslut.

2 Teori

I detta kapitel beskriver till att börja med hur insamlingen till teorikapitlet genomfördes. Efter detta presenteras en ingående redovisning och sammanställning av de teorier som utgör grunden till denna uppsats. Här svarar vi på den första delen av syftet.

2.1 Insamling av material till teorikapitel

Här kommer vi presentera hur vi gick tillväga när vi genomförde den informationsinsamling som resulterade i teorikapitlet, vad våra utgångspunkter inför insamlingen var, hur insamlingen gick till och hur det insamlade materialet granskades, bearbetades och presenterades.

Innan vi inledde informationssökningen frågade vi oss själva vad begreppet lojalitet betyder, för oss. Vi pratade även med bekanta och det stod snart klart att det finns lika många definitioner på lojalitet som personer vi frågade. Av den anledningen vände vi oss till litteraturen för att få en konkret begreppsdefinition att utgå ifrån. Att skriva om ett begrepp utan att ha definierat och förstått begreppet var inte något vi ville göra utan vi ville vara säkra på att vi hade en bra teorigrund att stå på.

En stor del av denna uppsats handlade från början om att reda ut begreppet lojalitet och därför har mycket litteratur angående just begreppet lojalitet använts. När syftet med uppsatsen förändrades något och ambitionen att definiera begreppet lojalitet delvis övergavs hade mycket teori redan samlats in. Den nya inriktningen medförde att ytterligare teori fick samlas in och det har så fortgått under arbetets gång, vi återkommer kring vårt kursbyte och metodologiska ansats längre fram i uppsatsen.

Eftersom vi gjort en relativt stor litteraturgenomgång är det som Thurén (2005) skriver mycket viktigt att ett noggrant urval alltid måste ske vid en beskrivning av verkligheten. Vi har sökt litteratur i Lunds biblioteks databaser på just begreppet lojalitet. Mycket information om begreppsdefinitioner av lojalitet fanns och detta har använts som en bakgrund till utvecklandet av vårt teorikapitel. Dock var just den information som fanns mycket bred och inte särskilt inriktad inom de områden vi tänkt studera begreppet lojalitet. Detta medförde att en mer utförlig sökning var tvungen att genomföras. Detta gjordes bland annat genom att vi sökte vidare inom den litteratur vi redan fått fram. Genom att gå igenom källförteckningen i de tidigare författarnas litteratur fann vi ny och intressant litteratur som hjälpte oss på vägen.

De sidospår vi följde gick i olika ämnesriktningar (sociologi, ekonomi, filosofi o.s.v.) och när definitionerna av lojalitet inom varje ämne stabiliserades, i den mening vi kunde se mönster och tydliga likheter mellan dem, stannade vårt sökande inom området och nästa tog vid. Ett tecken på att vi funnit en möjlig definition av lojalitet som användes inom det aktuella ämnesområdet var att författarna refererade till samma verk och författare som tidigare uppmärksammats och stått som utgångspunkt för diskussion och forskning. På detta vis fann vi Hirschman (1970) och hans definitioner av lojalitet och hur dessa kommer i uttryck, vilka blev vår teoretiska utgångspunkt. Vidare har författare som skrivit om Hirschman och hans verk studerats och ämnen som knyter an till lojalitet undersökts. I och med att vi använt oss mycket av en källa samt källor som är baserade på denna, kan det tänkas att en viss tendens kan uppstå. Enligt Thurén (2005) ska

det inte finnas en anledning till att källan ger en falsk bild av verkligheten och att personliga och politiska åsikter inte spelar in. Eftersom Hirschmans (1970) teorier är baserade på personliga erfarenheter och hans politiska bakgrund kan det tänkas att detta kan ha inverkat på hans verk. Han har dock blivit granskad och använd i många sammanhang, samt att hans verk har blivit en modern klassiker. Detta tycker vi tyder på att hans verk är tendensfritt. De verk som är baserade på Hirschmans teorier har utvecklat hans tankegångar och gjort tillägg, detta tycker vi visar på att Hirschmans verk fortfarande är aktuellt och är lämplig som underlag för detta ämne.

När en artikel, avhandling eller bok med intressant titel eller innehåll hade identifierats ägnades den en kort översyn för att se om den passade vårt ändamål och kategoriserades sedan. Referenslistan studerades och vad de huvudsakliga slutsatserna som presenterades var. Författaren eller författarnas bakgrund granskades utifrån utbildningsbakgrund, på vilket sätt de blivit publicerade och i vilken tidskrift eller förlag. Publikationer från universitet och där författarna hade doktorerat utsattes inte för vidare granskning utom just innehållsmässig lämplighet för vår uppsats. Vi resonerade så att en källa av sådan karaktär var pålitlig. I efterhand diskuterade vi frågor kring om även dessa personer och universitet har en agenda eller förespråkar en viss inriktning och hur detta kan påverka resultatet och kom fram till att med den genuina metodredovisning och referat som rapporterna var befästa med stod det osannolikt att stora fel eller forskningsfuskar inte hade uppmärksammats före publicering. Hade detta mot förmodan hänt antog vi att publikationen hade dragits tillbaka efter att det uppdagats. Författarna själva fick även ytterligare granskning genom läsning av book reviews och även, vid de fallen det förekom, vad översättaren hade att skriva om verket och författaren. Om ingenting bekymmersamt uppkom använde vi oss av verket.

Det insamlade materialet stämplades mer eller mindre generellt i förhållande till vår studie. De delar av materialet vi kunde använda sammanfattades och skrevs ihop med övrigt insamlat material där vi började i det mer generella och arbetade oss fram till det specifika för vår undersökning och kontext. Parallellt med detta antog framställningen ett tidsperspektiv så läsaren kunde följa begreppet lojalitet från historien fram till idag och vårt problemområde. Redovisningen avslutas med en presentation av vår syn på hur lojalitet kan manifesteras. Tanken är att läsaren skulle få ta del av den bakgrund vi hade som utgångspunkt för det resterade arbetet med uppsatsen, få en förståelse för varför vi dragit de slutsatser vi gjort och ha en god teoretisk grund att stå på för att kunna tillägna sig analys och diskussion.

2.2 Lojalitet – en orientering

Här kommer en kort introduktion till ämnet lojalitet, vad det inneburit och hur det utvecklats över tid.

Historiskt sätt finns det tre typer av lojalitet ur ett organisationsperspektiv. Heckscher (1995) menar att den mest grundläggande formen av lojalitet är till en person. *Personal dependence* sträcker sig tillbaka till de första stadierna av socialt liv när monarker styrde över folket utan begränsning och samlade dem kring sig. Folket var under kronan och föddes in i lojalitet mot den. Då hade lojaliteten inga gränser, skillnaden mellan privatliv och att tjäna kronan var obefintlig. Denna ständiga press medförde att osämja och stridigheter uppstod för att hamna i monarkens gunst. Lojaliteten var dock bunden till närvaron av härskaren.

Bureaucratic ethic handlar inte om lojalitet till en person utan till ett jobb. Belöningen är inte personlig belöning utan känslan av ett gott utfört arbete, en primitiv form av yrkesstolthet. Detta leder den anställde till att göra allt den blir tillsagd av arbetsledaren, som är lämpligt utifrån de regler som finns uppsatta, dock inget olämpligt. Här finns en skillnad mellan arbete och person. Efter arbetet är individen fri att göra vad den vill till skillnad från ovanstående då hela personen, själen, är till förfogande för monarken. Detta uppstod då monarker kände av begränsningar av den personliga lojalitetens räckvidd. Lojaliteten krävde underhåll och för att frigöra sig från det skapades *Bureaucratic ethic*. Problemet med denna typ av lojalitet är bristen på motivation. Människan utför ett dagligt arbete och när det är avslutat är denne fri att göra vad den vill men det motiverar inte henne att utföra arbetet. Denna brist behövde upphävas (Heckscher, 1995).

Corporate loyalty uppstod då företag ville lösa upp de gamla banden och skapa en lojalitet till organisationens kropp, inte en person eller vissa arbetsuppgifter utan till hela kedjan. Idag representerar det vad vi kallar "traditionell" lojalitet. Här eftersträvas en överensstämmelse av åsikter och hämmad individualism och motiveras med utvecklandet av teamwork. Individer tvingas att undertrycka sina olikheter för att fungera som en maskin med andra - flera individer arbetar tillsammans som en organism. Anställda utför handlingar som de är övertygade om att de tjänar organisationen till och ser inte till sin egen nytta. Det förväntas av dem, och de förväntar det själva, att medarbetare ger upp egna och kortsiktiga intressen för organisationens intressen som i sin tur ska gynna dem. Här under faller även handlingar som inte är gynnsamma för dem, ens på lång sikt i deras chefers ögon, med grund i att medarbetarna är övertygade av att det är för organisationens bästa (Heckscher, 1995).

För att knyta chefer på olika nivåer hårdare till organisationen skapades i mitten av 1900-talet olika fördelar för dessa så som möjligheter att avancera inom organisationen, möjlighet att köpa aktier i företaget och en större anställningstrygghet. Detta för att motivera cheferna, något som de tidiga formerna av lojalitet inte kan påstå sig bidra med (Lohrum, 1997). Även Hirschman (1970) är av samma åsikt att medarbetare med inflytande och investeringar, personliga som ekonomiska, i organisationen har starkare band och är mer lojala än andra. Detta bidrar till att skapa en motivation för fortsatt arbete, piskan har fått sällskap av moroten. Segerpalm (2003) skriver att lojalitet kan du tillägna dig av praktiska orsaker, som att försörja familjen eller dig själv. Motivationen kommer då inte genom lojalitet till arbetet utan från din vilja att du och din familj ska överleva och må bra. Lohrum (1997) tillägger att lojalitet är med och skapar stabilitet och ordning i leden, alla vet sin plats och håller sig där, organisationen kallas på uppsluppet vis familjen och får därav ansvara för omhändertagande och uppfostran av medlemmarna. Den traditionella lojaliteten bidrar med ett motstånd till förändring.

Förr fanns det en outtalad regel (den finns med all sannolikhet kvar i många organisationer även idag) att vad du än såg eller hörde inom din organisation, gick du aldrig ut med den informationen till allmänheten. Detta även om det som skedde inom organisationen var olagligt och/eller oetiskt. Den anställde hade en skyldighet att vara lojal mot organisationen, utan undantag. Under de senaste trettio till fyrtio åren har denna totala lojalitet mot arbetsgivaren bytts ut mot en lojalitet mot samhället och frågor som aldrig var aktuella förut (Heckscher, 1995). Den nya sortens lojalitet fick under 1950-talet och framåt stor uppmärksamhet, särskilt i de fall när det berörde allmänhälsa, bedrägeri och säkerhet. Organisationer kunde inte längre ostört bedriva oetisk eller olaglig verksamhet utan att riskera avslöjande (Rocha & Kleiner, 2005). Detta, tillsammans med att den

gamla arbetsmarknaden tynar bort och vi inträtt i en ny, bidrar till att den traditionella lojaliteten sakta försvinner och ersätts av en ny. Den frigörelse och uppvaknande arbetskraften gjort medför att vi ser på anställning som något förhandlat mellan två parter, allt är affärer (Lohrum, 1997).

Enligt Connor (2007) har lojalitet en roll i människans emotionella liv. Han menar att lojalitet är en inre känsla som är kopplad till känslor i aktörens existens. Lojalitet betyder ofta olika saker för olika individer, detta kan enligt Connor bero på att konceptet av lojalitet förändrats över tiden. Josiah Royce (1995) definierar lojalitet som "en ständigt närvarande vilja och utagerande hos ett själv, till att hänföra sig åt en sak" (s. 117-118). Det Royce tillägger till Connor är ett agerande, en handling och han fortsätter med att beskriva lojalitet som "sett enbart som en högst personligt synsätt, ger oss mening i livet genom att presentera ett yttre kall och en inre tillfredställande vilja att utföra detta kall, vilket blir berikat och uttryckt genom handling" (s. 21).

Connor (2007) skriver att en individ har flera lager av lojalitet. Med detta menas att lojalitet riktar sig både till mikro- och makronivå. Mikronivån innefattar individens närliggande sociala miljö med familj och vänner. På makronivå finns individens sociala miljö i det stora, det vill säga kopplingen till samhället i stort. Connor menar att det finns en viss hierarki mellan dessa lager av lojalitet och att vissa processer bestämmer vilket "lager" av lojalitet som dominerar individen. Detta medför att en individ kan vara lojal mot både sin organisation och mot sitt samhälle, dock mer eller mindre långtgående eller starkt beroende på sympati.

Lohrum (1997) skriver att lojalitet består av både attityd och beteendeformer, och att inom beteendeformerna finns både aktiva och passiva element. Aktiva element av lojalitet kan exempelvis vara att en anställd utför handlingar (fysiska, verbala) som är positivt bidragande till organisationen och passiva kan vara att en anställd förblir tyst (inte pratar med media eller kritiserar ett förslag). Denna definition håller bland andra Farrell, Rusbult, Rogers och Mainous III (1988) med om då de beskriver lojalitet som att vara tyst stödjande och tålmodig mot organisationen. Lohrum (1997) skriver vidare att lojalitet kan beskrivas som en produkt av faktorer som binder en anställd till en organisation. Det alla ovanstående verkar vara överens om är att lojalitet är mer komplext än vad som tidigare beskrivits och kan innefatta flera dimensioner. Lojalitet är inte ett monogamt förhållande till en individ eller organisation utan kan förändras och bestäms av individens uppfattningar.

2.3 Lojalitetens manifestationer

Här kommer vi att presentera ytterligare teorier kring lojalitet som vi använt oss av i skapandet av den modell som står till grund för den empiriska delen av uppsatsen.

2.3.1 Sorti och protest

Det främsta sättet för en individ att visa sitt missnöje är att protestera. Att en kund byter vara eller organisation behöver dock inte betyda att denne är missnöjd, kunden kan helt enkelt fått ett bättre erbjudande på annan plats eller inte längre är i behov av varan eller tjänsten. Sorti och protest kan även variera i användandet om individen är medlem eller kund i organisationen. Kunden kan påverka organisationen genom sorti, den anställda måste dock inneha en position som är av vikt, en så kallad nyckelposition, för att orga-

nisationen ska påverkas effektivt av sortin. Slutar en medarbetare utan att uttryckt missnöje mot något i organisationen och inte befinner sig på någon nyckelposition fortsätter troligtvis organisationen på inslagen linje. Det är normalt förekommande att människor byter jobb av anledningar som inte berör deras nuvarande anställning och därför ägnar organisationer mer kraft åt nyanställningar än analys av orsaker till frånträde (Hirschman, 1970).

Sorti används främst av individer som har någon annan plats att vända sig till och protest används då alternativet att vända sig till någon eller något annat inte finns. Detta förutsätter att lojalitet inte är närvarande; lojalitet aktiverar användandet av protest. Finns alternativet sorti som en möjlighet kan det kraftigt minska sannolikheten att alternativet protest används på ett omfattande och effektivt sätt. Vi tenderar att värdera våra ansträngningar och när kostnaden för protesten närmar sig värdet av lojaliteten ökar sannolikheten för vår sorti. Vidare så kan det ses som att protest bara skulle spela en betydelsefull roll om sorti var uteslutet, detta i den bemärkelsen att alla skulle protestera (Hirschman, 1970).¹

Lundquist (1998) skriver att sorti är då en anställd, som försökt med alla föregående metoder för att förhindra ett oetiskt beteende inom organisationen, lämnar sin tjänst. Om sorti ska vara effektiv måste det kombineras med någon slags protest, om detta inte görs medför sortin endast en lösning på ett personligt plan. Utan att uppmärksamma organisationen på problemet sker ingen förändring. Sorti kan enligt Lundquist i vissa fall vara oetiskt trots att den anställde tidigare försökt med *väcka*, *viska* eller *vissla* (vi återkommer till dessa begrepp längre fram). Själva problemet befinner sig i den tjänst som personen gör sorti från. Detta medför att personen som gör sorti vet att efterträda- ren till tjänsten kommer att ställas inför ett dilemma och att denne kanske inte har samma etiska samvete. Sorti är inte alltid lätt för en person att göra, detta eftersom ett arbete innefattar mycket mer än etiska antaganden. Pengar är alltid en viktig faktor, att försörja en familj kan många gånger vara en aspekt till att stanna kvar inom organisationen trots att oetiska handlingar bedrivs.

2.3.1.1 Införande av lojalitet

För att förstå hur sorti och protest skulle kunna samexistera behöver vi en mekanism som kopplar dem samman. Detta får vi genom att införa begreppet lojalitet. Förekomsten av lojalitet, som skrivet ovan, minskar sannolikheten för sorti och ökar utrymmet för protest (Hirschman, 1970).

Hirschman (1970) skriver vidare att en medlem med stark bindning till en organisation kommer ofta att söka efter vägar att öka sitt inflytande, särskilt när medlemmen anser att organisationen rör sig i felaktig riktning. På samma sätt kommer troligen en medlem som besitter (eller tror sig besitta) betydande inflytande i en organisation, och därför är övertygad om att denne kan få tillbaka den på rätt spår, att utveckla en stark känsla för den organisationen. ”Sålunda ökar sannolikheten för användandet av protest med graden av lojalitet, även med en given uppfattning om det egna inflytandet” (Hirschman, 1970 s. 97). Protest kan ses som ett uttryck för deltagande, en vilja att delta och påverka.

¹ Begreppet lojalitet refererar här till att stanna vid något/någon och värde samt kostnad har igen direkt ekonomisk koppling.

Det är troligt att en medlem som är missnöjd med organisationens utveckling kan förbli lojal (i den betydelsen att de stannar i organisationen) utan att själv vara inflytelserik, men kan knappast vara det utan att förvänta sig att någon kommer att handla eller att någonting kommer att hända för att förbättra sakens tillstånd (Hirschman, 1970). Upplever anställda att ledarna i organisationen gör orätt rörande policy och handling medför det ofta att det klagas friskt inom organisationen. Detta är mer om medlemmarna inte kan påverka eller uttrycka sin oro till rätt personer (Lohrum, 1997) och detta borde enligt Hirschman (1970) leda till sorti hos de anställda. Denna motsägelse som Hirschman (1970) presenterar förklaras av Hekscher (1995) genom att föreslå att anledningen till att de anställda stannar kvar i en sådan situation är att de hoppas att situationen ska återgå till det föregående, det normala. De känner för organisationen och vill inte ge upp.

Företag och organisationer som är på tillbakagång berövas ofta de mest attraktiva och inflytelserika individerna tidigt. Dessa besitter ofta hög kompetens och är attraktiva för konkurrerande organisationer. Lojalitet kan ge den följd att medlemmar stannar längre än de annars skulle, i förhoppning, snarare än förnuftig förväntan på att förbättring eller reform uppnås inifrån. Motvilja mot sorti trots oenighet med den organisation där du är medlem är hallstämpeln på lojalt beteende. Lojalitetens kamp med förnuftet kan ses som hjärtats kamp med hjärnan. Lojalitet håller, som skrivet tidigare, nere sorti och aktiverar protest, medarbetare tar till orda framför att lämna, de vill inte låta något de investerat sig själva i gå under eller inträda i något de inte ställer upp på. Dock så når de hinder för sorti som lojalitet ställer upp bara till en viss höjd, även den mest lojala medlemmen har sin smärtgräns (Hirschman, 1970).

2.3.1.2 Individuella förutsättningar

Medan lojalitet fördröjer sorti bygger dess själva existens på möjligheten att göra sorti. Det går inte att vara lojal om möjligheten till sorti inte finns. Att även den mest lojale medlemmen kan göra frånträde är ofta en betydelsefull del av förhandlingsstyrkan gentemot organisationen. Hirschman (1970) stressar därmed det Heckscher (1995) beskriver som *Personal Dependence*, och fråntar den rätten att binda sig till lojalitet.

Protestens styrka stärks kraftigt om den underbyggs med hotet om sorti, vilket kan göras öppet eller om alla berörda inser att möjligheten till sorti finns. Effektiviteten i protesten kan stärkas av närvaron av sorti inom organisationen, har andra personer i organisationen slutat och gått vidare kan andra göra likadant. Det stärks ytterligare om personen är i en nyckelposition och sortin på så sätt kan tillföra organisationen stor skada (Alvesson, 1996). Sorti eller hot om sorti är inte någon effektiv mekanism om det finns en kö som gör att verksamheten kontinuerligt får nya kunder – sorti som påverkansmedel är ineffektivt om det finns någon redo att ta din plats (Hirschman 1970). Är du anställd av en populär arbetsgivare och du inte besitter värdefull kompetens kommer hot om sorti sålunda inte stärka din protest.

Hotet om sorti kommer i allmänhet från den från den lojale, engagerade medlemmen, som inte lämnar något åt slumpen innan denne fattar det tunga beslutet att dra sig ur eller byta organisation. Detta beslut kommer inte lättvindigt, medarbetaren har vid tillfället för hot om sorti rannsakat sig själv och försökt göra sig hörd på olika sätt. Blir hotet verklighet slungas den lojale medlemmen ut i ovisshet och osäkerhet och det är inte längre bara organisationen som drabbas, det är personen också. Farrell och Rusbult (1992) och Lundquist (1998) lägger till möjligheten försummelse och obstruktion till protestalternativet innan sorti blir verklighet. Vi återkommer till det senare.

Möjligheten till att göra sorti och fortfarande vara lojal finns dock. Detta genom att utifrån verka för att organisationen tar de rätta besluten, kanske genom att agera i en organisation i samarbete med föregående organisation. Eller för att på andra vis styra organisationen i rätt riktning (Hirschman, 1970). Alvesson (1996) nämner detta som *post-exit loyalty* och menar att den anställde försöker ha en fortsatt positiv kontakt med organisationen för framtida gott utbyte.

2.3.1.3 Illojalitet

Begreppet lojalitet är också till hjälp för att det implicerar möjligheten till illojalitet, det vill säga, enligt Hirschman (1970) sorti. Här ser vi dock en motsägelse i Hirschmans teori eller så öppnar han bara dörren för att sorti och illojalitet inte alltid går hand i hand som skrivet ovan. Sorti behöver inte innebära illojalitet. Royce (1995) påstår, som skrivet ovan, att lojalitet är en känsla och med Connors (2007) möjliggörande av förändring i "lojalitetshierarkin" vill vi se det som att människan inte är illojal, utan lojal mot något annat. Illojalitet är något som den person/organisation som känner sig sviken använder sig av för att beskriva händelsen. Lojalitet är på så sätt inget fast, lojalitet måste ses ur perspektiv.

När inflytelserika medlemmar av en organisation beslutats sig för att göra sorti kan de göra en kovändning och stanna kvar. Detta kommer av att följderna av deras sorti skulle bli att organisationen skulle bli sämre än den är nu. Detta kan bero på den familjekänsla och motstånd till förändring den traditionella lojaliteten medför (Lohrum, 1997). Till detta kan även det etiska perspektivet Lundquist (1998) tillför kopplas; varför skall du lägga dina bördor på någon annan?

2.3.2 Formell och genuin lojalitet

Det förekommer enligt Fredrik Segerpalm (2003) två sorters lojalitet inom organisationer, formell – och genuin lojalitet. Den formella lojaliteten tillskriver sig medarbetaren av praktiska skäl, det kan vara för att denne känner sig tvungen eller brister i kurage – mod. Att medarbetaren känner sig tvungen kan bero på rädsla för ledning eller medarbetare (i vissa fall båda), ytterligare en aspekt är att medarbetaren känner omsorg för sitt privatliv, familj och barn. Segerpalm berör här det ämne som Hirschman (1970) kritiserats för att utelämnat, vad de sociala faktorerna har för betydelse och inverkan på lojalitet. Den formella lojaliteten är skör och kan när som helst brista och om medarbetaren bryter lojalitetsbandet med organisationen (genom sorti) är sannolikheten hög att det görs av psykosociala anledningar (familj, vänner, pengar o.s.v.) och inte på grund av etiska anledningar och värderingar.

Den genuina lojaliteten har sitt ursprung i en äkta djupliggande känsla, något som medarbetaren alltid kan luta sig mot, något solid. Är medarbetaren genuint lojal mot sin organisation kommer det av att denne känner förtroende för sin organisation, medarbetare och ledning. Detta i sin tur kommer av att de individer som medarbetaren omges av ger en känsla som för medarbetaren uppfyller de kriterier som kan anses vara personlig integritet (Segerpalm, 2003). Ett annat sätt att se på saken är att föra in begreppet värdegrund. Delar medarbetaren och organisationen fundamentala värderingar ökar sannolikheten för en god relation då medarbetaren känner att organisationen gör det rätta av rätt anledningar. Denna lojalitet kan även den brytas, dock är sannolikheten högre att det görs av etiska skäl; medarbetaren anser att organisationen bryter mot dess/deras värdegrund/integritet snarare än av psykosociala anledningar.

Det etiska kan vara kopplat till organisationen och/eller individen. Enligt Segerpalm (2003) kan handlingen ta sig olika uttryck om den grundar sig i genuin eller formell lojalitet. När en individ gör sorti av etiska skäl är det mer troligt att organisationen bryter mot det individen är genuint lojal mot, sin egen värdegrund. Att protestera och uttrycka sina krav, innebär att om kraven uppfylls, kommer andra i din omgivning gynnas. Förutsatt att den förändring du förespråkar inte enbart medför egoistiska fördelar. Detta är dock individens subjektiva upplevelse och behöver inte vara ett "allmänt gott".

2.3.3 Omvärlden

Kostnaden, för individen, av sorti eller protest jämförs av Hirschman (1970) och sortin framstår som kostnadsfri om inte lojalitet föreligger. Är så fallet, att lojalitet är närvarande, gör individen sorti från en organisation som denne känner anknytning till och kommer på så sätt få betala ett obestämt pris av känslor; saknad av trygghet, arbetskamrater och inkomst. Något som inte Hirschman diskuterar men som är aktuellt för vår samtid är vad sorti från en anställning har för inverkan på individen och dess fortsatta leverne. Sverige har idag en arbetslöshet på 8,1 %² (SCB, Mars, 2011) och kostnaden för sorti kan vara stora och långtgående om individen inte får anställning på annat håll. Det Hirschman (1970) dock nämner är att lämna en organisation kan för en individ kosta ett högt psykologiskt pris även om de kvarvarande inte utkräver något av denne. Att lämna kollegor och goda vänner kan vara smärtsamt även om de stödjer dig i ditt beslut.

Barry (1974) kritiserade Hirschmans (1970) analys för att hålla sig alltför mycket inom den ekonomiska ramen och genom detta utesluta kopplingen mellan sociala behov och strävan efter att göra något gott, det bakomliggande motivet för protesterna. Hirschman utgår från att individen väljer protest av egenintresse. Genom att bortse från vilka konsekvenser sorti kan få för individen förbises en viktig faktor. Mer om den nedan. Senare i uppsatsen skall vi tillägga ytterligare en faktor som bör tas med i beräkningen, organisationen där allt sker.

Som skrivet ovan verkar det som Hirschman tagit allt för lätt på kostnaderna av sorti, speciellt för individen (Barry, 1974). I dessa fall bör det hållas i åtanke att på andra sidan om individen finns en aktör som, om denne inte vore på något sätt beroende av individen eller dennes tjänster, hade gjort sig av med denne (Hirschman, 1970). Organisationer som genom investering sätter sig i förbindelser med varandra förlorar båda på sorti, likaså organisationer till anställda. Gör någon av aktörerna ett frånträde förloras de, i samarbetet investerade, resurserna. Istället för att dra sig ur ett samarbete framstår protest som ett mycket kostnadseffektivt medel. Kostnader för sorti och nyanställning för en organisation vägs upp av arbetet en protest kan medföra. Protesten kan också vara utvecklande. För individen är det ofta ingen diskussion om att välja sorti eller protest, kostnaderna för sorti är allt för stora (Lundquist, 1998). Det finns med andra ord sociala och socialpsykologiska hinder för sorti.

Utan lojalitet, eller en känsla av lojalitet mot något har sortin övertag på protesten men protest kommer vid tillfällen i överläge. Det gäller särskilt då det individen tar ställning till har ett stort allmänintresse. Hirschmans (1970) ekonomiska exempel är sådant att om vi är missnöjda med en produkts design väljer vi sorti men om vi upptäcker att den är hälsovådlig protesterar vi. Detta kan relateras till de resonemang Lundquist (1998)

² Mars 2011 var sysselsättningsgraden 64,7 % hos den svenska befolkningen i åldrarna 15-74.

och Segerpalm (2003) för om etik och genuin lojalitet. Även om du inte är personligt berörd av en fråga kan du ta ställning för den av den anledningen att dina medmänniskor, din sociala sfär, är berörd av den och kan komma att drabbas.

2.3.3.1 Väcka och vissla

Tidigare ansågs det att vad som hände inom organisationen stannade inom organisationen och att du skulle vara lojal mot sin organisation oavsett vad. Denna syn har dock förändrats över tiden och det anses nu att lojalitet är kopplat till samhället (Rocha & Kleiner, 2005). Som vi beskrivit tidigare så kan *väcka* betraktas (det Hirschman, 1970 benämner som protest) som ett första steg i att försöka uppmärksamma ett problem inom organisationen. I protest innefattas utöver *väcka* även *vissla*. Detta görs då något strider mot vår värdegrund och etiska värderingar. Lundquist (1998) beskriver att *väcka* är när en anställd går till en överordnad om något uppfattas som oetiskt eller ofördelaktigt för organisationen. Han menar även att detta alltid bör vara det första steget när en individ uppfattar något som är oetiskt. Ger detta inte några utslag så kan personer inom organisationen dra det ett steg längre, det vill säga att *vissla*. Ett problem med att gå till sina överordnade med sin protest är att det ofta är de överordnade som beslutat handlingen (Rocha & Kleiner, 2005).

Med *vissla* menar bland annat Lundquist (1998) att gå ut offentligt och informerar allmänheten eller överordnade instanser om sådant som inom den egna verksamheten kan skada allmänheten eller motarbeta den egna verksamheten. Med detta menas att gå ett steg längre än att *väcka*. Rocha och Kleiner (2005) definierar *vissla* (whistle-blowing) utifrån fyra faktorer. För det första så innebär det, även som Lundquist (1998) skriver, att en person försöker offentliggöra information. För det andra så överförs informationen till någon utanför den egna verksamheten som i sin tur gör den offentlig. Den information som offentliggörs ska också vara betydande och verkliga inom verksamheten. Den sista faktorn är att den person som sprider informationen är anställd eller tidigare anställd inom organisationen (Rocha & Kleiner, 2005).

Medarbetare som observerar eller upptäcker orättfärdiga handlingar och blir tvungna att *vissla* är tvungna att väga kostnaderna av att agera mot de olika konsekvenser det kan få. Är det värt extra tid och resurser - kommer fördelarna att uppväga nackdelarna? Är det värt att riskera jobbet för att få till en förändring? Anställda med mer makt har en tro att de kan få till förändring i större utsträckning samtidigt som de undkommer personliga konsekvenser (Miceli & Near, 2005).

Tre variabler som påverkar hur *visslandet* går till ställs av Miceli och Near (2005) upp; karaktären av felhandlandet (det uppfattade felhandlandet), karaktären av arbetet och i vilket land och kultur medarbetaren befinner sig. Undersökningsresultat (kring whistle-blowing) indikerar också att externa kanaler används när medarbetare inte känner till de interna kanalerna, eller hur de används. Vidare känner de en större trygghet i att använda sig av externa kanaler då de bör skydda dem mot vedergällning från organisationen. Problematiken angående de interna kanalerna återkommer vi till senare. Undersökningarna är utförda i USA som har en helt annan arbetslagstiftning än här i Sverige (Junesjö, 1994) vilket måste tas i beräkning innan alltför stora paralleller dras. I Sverige har vi tryckfrihetslagstiftningen som tar stor hänsyn till informatörer – whistle-blowers (Lundquist, 1998).

2.3.4 Obstruktion

Till Hirschmans teori angående lojalitet och hur det kan förstås tillägger Lundquist (1998) obstruktion. Han skriver om obstruktion där bland annat att arbeta långsammare och göra små markeringar innefattas samt att aktivt hindra och försvåra arbetet, detta genom att bland annat följa sina arbetsuppgifter till punkt och pricka och inte göra något utöver detta. En metod som beskrivs är att arbeta uteslutande efter regler och praxis, att inte anpassa sig efter situationens natur, men framförallt så finner vi här också metoden *viska*.

Att *viska* betyder att en anställd anonymt informerar massmedia om den egna verksamhetens oetiska handlingar. Denna metod används i synnerhet inom offentliga organisationer eftersom det är en effektiv metod samt att den svenska trycklagstiftningen är starkt kopplat dit. Detta gör att individer inom offentliga organisationer utan oro kan informera massmedia om uppgifter som till exempel oetiskt beteende inom den egna verksamheten. Användandet av *viska* som en slags obstruktion kan dock medföra att en offentlig diskussion inte infinner sig, och på så sätt hindras eventuella förbättringar av det aktuella fallet. Tanken är att det oetiska upphör men ingen utveckling sker eftersom det är obekvämt att diskutera i efterhand (Lundquist, 1998).

2.3.5 Försummelse

Till Hirschmans teori på hur medlemmar reagerar på missnöje med organisationens handlande lägger Farrell och Rusbult (1992) till försummelse. Den kategorin innehåller agerande från individen som tillåter situationen att förvärras. Minskat intresse för ansträngning, förseningar eller frånvaro, använder arbetstid för personliga intressen och ökat slarv som medför fel.

Är den anställde nöjd med sin arbetsprestation innan problemet uppstår kommer denne sannolikt att använda sig av protest. Detta för att anställda nöjda med sin situation borde känna sig mer optimistiska till sin förmåga att ordna upp saker eller har en hög tro på att organisationen reder ut stormen (Hirschman, 1970). I motsats så kommer de med lägre grad av nöjdhet med sin arbetsplats eller roll att i större utsträckning använda sig av mer, som Farrell och Rusbult (1992) kategoriserar det, destruktiva åtgärder som att ha intentioner att sluta, att faktiskt sluta och att komma försent och vara frånvarande. Till detta placeras också övriga ageranden under kategorin försummelse. En ytterligare anledning som kan påverka är kvalitén på de alternativ som den anställde har, att närma sig pensionen eller att vara attraktiv på arbetsmarknaden kan medföra att vissa ageranden är mer sannolika än andra. En individ som är nöjd med sin arbetssituation och som känner för organisationen kan välja att inte använda sig av protest då denne känner att alternativet sorti inte är skrämmande. Närmar sig den anställde pension eller är attraktiv på arbetsmarknaden kan den använda sig av passivt agerande i situationen, denne håller sig lojal (i den klassiska meningen) - står organisationen bi och opponerar sig inte. Vidare så finns det ett starkt samband mellan storleken på investering den anställde har i organisationen och dennes agerande. Investering relateras här till tid, engagemang och relation till arbetskamrater och är dessa stora är sannolikheten hög att de agerar på ett konstruktivt sätt. Arbetskamrater och inte minst den organisation du tillhör, dess struktur och kultur, påverkar ditt agerande både medvetet och omedvetet, mer om detta i nästa avsnitt.

2.4 Organisation och utveckling

Efter en bakgrund och introduktion till lojalitet, hur det kommer till uttryck och vad som påverkar en persons agerande har vi nu kommit till den tredje delen. Här kommer vi att beröra organisationers kultur, struktur och kommunikation och hur det skapar förutsättningar och begränsningar för sina medlemmar.

Organisationsstruktur menar Abrahamsson och Andersen (2005) är hur arbetet fördelats och arrangerats mellan personer inom organisationen. En struktur beskriver hur fördelningen mellan auktoritet och arbete ser ut och delas oftast in i tre olika strukturelement. Dessa är specialisering, formalisering och centralisering/decentralisering. Organisationens struktur påverkar kulturen i hög grad på grund av att strukturen anger arbetsfördelningen och auktoritetsfördelningen.

Det som bestämmer strukturen är organisationens strategi, organisationens storlek, teknologi, omgivningen och makt och kontroll. Dessa gör att vissa strukturer uppstår i vissa situationer och enligt Heide (2005) kan strukturen förändras mycket snabbt. Vidare skriver Heide att strukturen uppstår från behov av ordning och fördelning av arbetsuppgifter. När en organisation är ung saknas ofta en tydlig struktur, efter en tid skapas rutiner och processer som hjälper medarbetarna att utföra sina arbetsuppgifter. Strukturen är både ett resultat och en förutsättning för interaktion. Heide går även så långt att han skriver att organisation är kommunikation.

2.4.1 Organisationskultur

Abrahamsson och Andersen (2005) skriver att en organisation är en grupp eller en samling av flera grupper. Med detta så kan slutsatsen dras att medarbetare inom organisationen är medlem i någon av de grupper som befinner sig inom organisationen och har på så sätt ett gemensamt mål att sträva efter. Enligt Alvesson och Sveningsson (2008) är kultur inte beteenden eller sociala strukturer hos anställda, utan det är mentala fenomen, det vill säga det som styr personens beteende. Organisationskultur förklaras ofta som när medlemmar inom samma organisation delar vissa unika värderingar. Alvesson och Sveningsson nämner dock att det inom en organisation finns många olika kulturella variationer bland de anställda. Detta beror på många faktorer som till exempel kön, yrkesgrupper och generation, och skapar på så sätt vissa grupperingar inom organisationen. Dessa skapar så kallade subkulturer inom organisationen och kan till viss del stå i kontrast till ledningens uttalade värderingar. En beskrivning av subkultur är den som Bang (1999) nämner, "en delkultur eller en undergrupp som finns inom organisationen" (s.29). Enligt Bang utvecklar organisationer ofta ett eget språk och en egen jargong. Språket upprätthåller kulturen och för att förstå språket måste du förstå vad de olika symbolerna står för. Bang skriver vidare att det kan uppstå problem då olika kulturer (och subkulturer), med sitt eget språk, kommunicerar med varandra. Då detta sker tolkar de olika kulturerna budskapen utifrån de egna tolkningsramarna, är inte dessa överensstämmande med de andra kulturerna så kan det uppstå missförstånd.

Organisationers kultur kommer till uttryck genom hur organisationsmedlemmarna uppträder, det vill säga hur de bearbetar konflikter, umgås och kommunicerar med varandra. Organisationer beskrivs numera ofta som sociala system som hålls samman av kulturen inom dem. Om medlemmarna inom organisationen inte skulle kommunicera

med varandra skulle inte kulturen kunna upprätthållas eftersom gemensamma tankar och värderingar då inte skulle bli gemensamma för medlemmarna (Heide, 2005).

Från 1970-talet och framåt har en stor mängd forskare och författare berört och argumenterat för vilken betydelse organisationskulturen har för organisationens resultat. Kulturen får ofta förklara och beskriva en organisation och dess handlande, finns det inte uttryckt hur medarbetare och chefer ska handla antas de handla utifrån de ramar och riktlinjer kulturen satt upp. Organisationen är, enligt Wilson (2003), gemensamma värderingar och uppfattningar vilka är resultatet av att medlemmarna har liknande erfarenheter och upplevelser. Medarbetare formar sina arbetsroller efter de förekommande definitioner och synsätt som finns inom organisationen vilket kan medföra att två väldigt lika tjänster på två olika organisationer kan utföra sitt arbete på helt olika vis. Detta är mycket viktigt att ha i åtanke när organisationer jämförs. Heide (2005) skriver att organisationskultur ibland kan vara starkt påverkad av ledningen inom organisationen. Om ledningen försöker skapa en ”falsk” kultur kan det medföra att de anställda blir kritiska till sin egen organisation och bara inger ett falskt intryck av att följa organisationens värderingar.

En stor del av att förstå en organisation är att ta reda på vad och vem som värdesätts. Ledtrådar till detta finns i symboler, normer, värderingar, ritualer och historier som berättas vid högtider (Wilson, 2008). Sammantaget bidrar allt detta till en egenskap hos kulturen, precis som individer har egenskaper, uttrycks detta genom verbala och icke-verbala beteenden. De ideologier som finns inom en kultur är bra indikatorer på hur medlemmar av kulturen kommer att handla eller känner sig tvungna att handla. Kulturen är bärare av den sociala ordningen och binder samman människor emotionellt. Här finns en del av förklaringen till hur och varför lojalitet uttrycks på olika sätt.

Det är på så sätt mycket viktigt att de anställda inom organisationen kan identifiera sig med de rådande värderingar och normer som finns i organisationen för att en tydlig organisationskultur ska kunna utvecklas (Wilson, 2008). På samma sätt krävs det vissa element för att en organisation ska utvecklas. När mål sätts upp för organisationen bör både chefer och medarbetare vara involverade, att klargöra dessa mål är viktigt. Det är viktigt att skapa mål som är anpassade efter den kategori arbetet är utformat efter och att det finns en tydlig koppling till organisationens övergripande mål. Alla medarbetare ska förstå hur och med vad de bidrar. Genom att veta vad målen är och att de är tydliga, kan medarbetare fokusera och ställa in sig mot dessa (Cummings & Worley, 2005). Abrahamsson och Andersen (2005) ställer sig frågan om det går att skapa en balans mellan att uppfylla organisationens krav och tillfredsställa individens behov. De faktorer som påverkar beteendet inom en organisation är individen, organisationen (kultur och struktur) och samhälle. Att utelämna någon av dessa faktorer medför ett skevt resultat.

2.4.2 Struktur och kommunikation

När det talas om organisationsstruktur så talas det ofta om platta organisationer eller hierarkiska organisationer. På senare tid framhävs ofta att en plattare organisationsform istället för en spetsigare (hierarkisk) är bättre (Abrahamsson & Andersen, 2005). En platt organisation, i motsats till en spetsig, gestaltas som att de har färre beslutsnivåer. Detta avser färre nivåer mellan den högsta och lägsta positionen inom organisationen. Även om en plattare organisation har färre nivåer och förespråkas av många organisationsforskare så är det inte alls säkert att kommunikationen mellan ledning och anställda

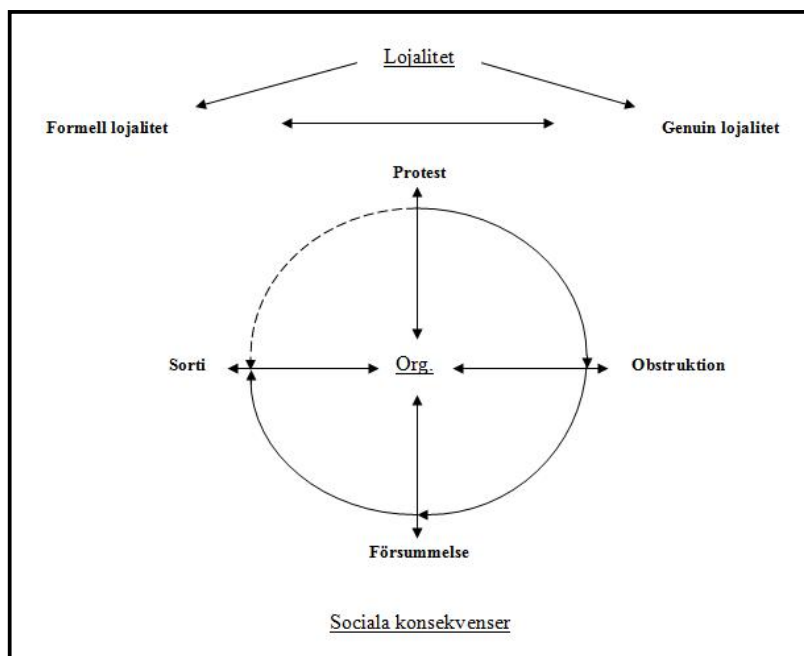
på lägre nivåer ökar jämfört med en spetsig. Den platta organisationen har mer standardiserad kommunikation som inte alltid passar de skiftande situationer medarbetare hamnar i (Ohlsson & Rombach, 1998).

Heide (2005) skriver vidare att den kommunikation som går uppåt i organisationen inte är lika vanlig som den neråtgående, den uppåtgående kommunikationen brukar även vara positivare. Detta kan medföra att den information som når de högre cheferna inte stämmer överens med det som verkligen händer i de olika verksamheterna. Om organisationen har en hierarkisk struktur kan detta medföra att till exempel budskap (protest) försvåras då medarbetaren måste gå igenom flera led. Om organisationen däremot hade haft en plattare struktur hade det varit färre led för att komma ”uppåt” och på så sätt skulle en medarbetare snabbare kunna göra sin röst hörd och om vi ska följa Heides tes, inte förskönats och fått en positivare framtoning. Detta bör dock sättas i relation till det Ohlsson och Rombach (1998) skriver angående de mer standardiserade kommunikationsvägarna inom platta organisationer. Faller inte protestens natur inom de ramar som finns kan den spetsiga organisationen, med sina fler steg, vara lättare att göra sig hörd i. Som Ohlsson och Rombach skriver så är den hierarkiska strukturen som en pyramid. Då denna plattas till krävs det att basen ökar i förhållande till sänkningen. Detta bidrar till att fler medarbetare och fler chefer kommer befinna sig på samma nivå. Att veta vem som är högre i hierarkin blir då svårare att identifiera.

Organisationens struktur är starkt förbunden med kommunikation. Strukturen i organisationen påverkar kommunikationen på flera sätt, till exempel kan hierarkin påverka kommunikationen på så sätt att det kan vara lättare att kommunicera med personer på sin egen nivå istället för att gå över gränserna. För att fungera som en grupp måste individerna skapa ett gemensamt kommunikationssystem som gör att de kan åstadkomma tolkning av det som sker i och utanför gruppen. Om det råder oenighet om begrepps- och kategorisystem i en grupp blir det svårt att enas och arbeta effektivt mot mål. Detta gäller även organisationen i stort (Bang, 1999). Organisationsstrukturen visar kommunikationsvägarna inom organisationen (Heide, 2005). Att ta reda på vilka dessa är och hur de fungerar är nyckeln till att kunna sprida sitt budskap till rätt individer vid rätt tillfälle och på så sätt få största möjliga genomslag. Ett varningens finger höjs dock av Falkheimer och Heide (2007) som skriver att om informationsmängden blir allt för stor så kommer personer att bortse från en del av informationen de får. Är dessa kommunikationsvägar överbelastade kan det vara en idé att söka någon ny eftersom det finns risk att budskapet inte når fram. Detta kan också skvallra om att de interna kommunikationsvägarna inte fungerar som de ska vilket bör vara alarmerande för en organisation då Falkheimer och Heide (2007) skriver att utan intern kommunikation finns det inga förutsättningar för en organisation att fungera. Vidare skriver Heide (2005) att det är viktigt att veta vilka de informella ledarna är i situationer där lösningen på problemet är okänt; att kunna använda sig av de informella kommunikationsvägarna.

2.5 Sammanställning

Utifrån de teorier som presenterats ovan har vi konstruerat en figur som illustrerar hur vi ser lojalitet komma till uttryck och vad som påverkar detta. Vi kommer även att återkomma till denna figur i diskussionen där vi sätter den i relation till vår empiri.



Figur 1

Här följer ett exempel på hur modellen fungerar. Något händer som en medarbetare anser vara felaktigt, skadligt (inte fördelaktigt) för organisationen/samhället/medarbetare. Medarbetaren uppfattar denna situation utifrån ett formellt/genuint lojalitetsperspektiv. Det vill säga att medarbetaren reagerar på händelsen utifrån psykosociala eller etiska (värdegrund) anledningar. Medarbetaren handlar utifrån de möjligheter eller begränsningar som organisationen bidrar med och de sociala konsekvenser handlandet kan få. Detta medför att medarbetaren uttrycker lojalitet genom protest, obstruktion, försummelse eller sorti i olika grad, ihärdighet och följd.

*Exempel på sociala konsekvenser kan vara ställning på arbetsmarknaden, nära till pension eller ekonomisk trygghet.

Summering, det som kan påverka är;

- Lojalitet: Genuint/Formellt
- Organisationen
- Sociala konsekvenser

3 Metod

Här kommer vi presentera hur vi gått tillväga för att samla in det material som ligger till grund för resultatet och analysen i uppsatsen. Först presenteras vår utgångspunkt i den kvalitativa forskningsdisciplinen, genomförande av den empiriska datainsamlingen genom intervjuer och hur data bearbetats och analyserats. Här följer även en beskrivning av de fokus och inriktningar vi haft. Vidare beskrivs vilka etiska antaganden vi använt oss av och varför samt hur det har påverkat slutresultatet. I kapitlet återfinns inte rubriken metoddiskussion, den finns under kapitlet diskussion.

3.1 Utgångspunkter

Här kommer vi presentera den forskningsansats vi valt att använda oss av. Valet av metod bygger på vårt syfte med uppsatsen och den teori som presenterats samt hur den förhåller sig till vårt problemområde.

3.1.1 Kvalitativ forskning

En definition av kvalitativa metoder har presenterats av Van Maanen (refererad i Alvenson & Deetz, 2010) och definieras som; ”en uppsättning tolkningstekniker som söker beskriva, avkoda, översätta och på annat sätt komma tillrätta med meningen, inte frekvensen, hos vissa mer eller mindre naturligt förekommande fenomen i den sociala världen” (s.81). Vidare skriver Fejes och Thornberg (2009) att syftet med kvalitativ forskning är att förstå vad som analyseras. Syftet kan även vara, enligt Patel och Davidsson (2003) att med kvalitativa undersökningar åstadkomma nya och djupare kunskaper än vad kvantitativa metoder bidrar med. Då vi intresserade oss för lojalitet och hur organisationer kan tänkas använda sig av begreppet lojalitet, stod det tidigt klart att den kvalitativa forskningen skulle bli vår väg.

I samhällsvetenskaplig forskning, där människor är i fokus för studien, har forskaren ett stort etiskt ansvar för alla deltagares välmående (Svartdal, 2001). För att underlätta forskarens arbete har HSFR (Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet) tagit fram etiska regler för samhällsvetenskaplig forskning (HSFR, 1999). Detta är något som ständigt varit närvarande för oss när vi diskuterat vad vi ville undersöka och hur vi ville genomföra detta. Eftersom vi båda inte besitter någon nämnvärd kunskap eller erfarenhet av kvalitativ forskning eller begreppet lojalitet och dess innebörd har vi betraktat arbetet med uppsatsen som en läroprocess där vi många gånger, efter nya insikter angående vårt ämne, bytt fokus och fått nya idéer och uppslag. Detta har medfört att många storslagna idéer har prövats mot HSFR:s riktlinjer och förkastats. Det positiva med vårt handlande är att ingen som på något sätt varit inblandad i undersökningen skall känna obehag efter sitt deltagande och det är något vi tycker är mycket viktigt. Vi återkommer med en utförlig beskrivning av hur vi har förhållit oss till de etiska riktlinjerna senare under rubriken etiska hänsynstaganden (3.3.1).

3.1.2 Explorativ undersökning

Patel och Davidsson (2003) skriver att flertalet undersökningar som görs kan klassificeras utifrån hur mycket kunskap som finns inom ett problemområde när undersökningen

startar. När det finns vita fläckar på vår kunskapskarta kommer undersökningen som genomförs vara utforskande; explorativ. Vidare skriver de att det främsta syftet med en sådan undersökning är att inhämta så mycket kunskap som möjligt om ett problemområde, detta genom att belysa det allsidigt.

Efter att läst detta tyckte vi att det passade väl in på vårt område, visserligen fanns det en viss information som kunde relateras till vårt problemområde men inte helt och fullt. En tanke som slog oss var att den teoretiska delen av vår uppsats kunde klassificeras som deskriptiv, där kunskap om ett problemområde systematiseras och beskrivs (Patel & Davidsson, 2003). Detta eftersom vi samlar in olika definitioner och syn på lojalitet och presenterar en sammanställning av dessa. Den explorativa delen ligger i hur vi undersöker hur organisationer kan tänkas använda sig av begreppet lojalitet i ett utvecklande syfte med hjälp av den modell vi presenterar i slutet av teorikapitlet. Denna återfinns även i diskussionen.

Vi har utgått ifrån en induktiv ansats då vi samlat in teorier och sammanställt dem och konstruerat en modell som besvarar första halvan av syftet. Sedan har vi övergått till att vara deduktiva då vi undersökt om modellen kan appliceras på verkligheten och besvarat den andra halvan av syftet.

3.2 Fokus och inriktning

Här kommer vi att presentera det val vi gjort i studien och de tankar och teorier som ligger bakom våra beslut. Placeringen av rubriken kan ses som underlig men anledningen är att vi vill särskilja våra val från datainsamlingen. Datainsamlingen står i direkt relation till det fokus och inriktningar vi haft och påverkas också starkt av detta. Därför är det viktigt att läsaren förstår hur processen gått till för att tillgodose sig datainsamlingen.

För att fylla syftet med uppsatsen behövde vi komma i kontakt med en organisation och på så sätt få en inblick i hur de tänker kring och behandlar lojalitetsbegreppet. Hirschman (1970) presenterar en tanke kring hur lojalitet inverkar och påverkar en anställds handlingar beroende på vilken position den anställda har i organisationen och till vilken grad denne har (eller upplever sig ha) möjlighet att påverka. Eftersom vi valt att utgå från Hirschmans teorier kring lojalitet hade vi som målsättning att nå ut till organisationer som matchade Hirschmans teori; organisationer med individer på minst två olika nivåer i organisationen; anställd utan direkt möjlighet att påverka och anställd med viss möjlighet till påverkan. Efter en tids diskussion valde vi att inte fullfölja detta krav utan som vi senare skall beskriva genomfördes urvalet av intervjupersoner utan vår kontroll. Möjligheten finns att vi sitter på data som kan bekräfta eller förkasta Hirschmans tes men vi har ingen möjlighet att kontrollera detta på grund av de konfidentialitetslöften vi svurit oss till.

Urvalet av lämpliga organisationer gjordes, med viss modifikation, enligt vad Bryman (2002) benämner som bekvämlighetsurval. Detta innebär att forskaren vänder sig till de individer eller det som är föremål för studien och finns i forskarens närhet och är enkla att få tag på. Bekvämlighetsurvalet kan även användas när restriktioner satts upp på studien, en organisation kan exempelvis kräva att få diktera villkor för deltagarna. I vårt fall hade vi själva ställt upp några krav på organisationen i fråga, att den hade en struktur som passade Hirschmans teori, (detta innan vi beslutade oss för att bortse från den delen av teorin) att organisationen fanns i vårt närområde (utgångspunkt Lund) och att

organisationerna hade en publicerad e-postadress. Detta kan på flera sätt påverkat typen av organisation vi kom i kontakt med. Vi avgränsade oss, som skrivet tidigare, till organisationer med en viss struktur efter Hirschmans (1970) teori vilket kan ha medfört att vårt urval blev begränsat till organisationer inom liknande fält och struktur. Förekomsten av en lämplig organisation i vårt närområde kan variera av en mängd olika orsaker; geografiska, ekonomiska och sociala för att nämna några. Vår tanke var dock att organisationer med en sådan struktur som beskrevs ovan är vida spridd i landet och att organisationen i sig, dess verksamhet, inte är en tongivande faktor för vår undersökning.

Vi konstruerade ett informationsblad (se bilaga 7.1) där vi förklarade syftet med vår undersökning, hur vi hade tänkt genomföra den och vilka kriterier undersökningen hade. En presentation av oss själva och hur resultatet skulle komma att presenteras fanns även med. Detta informationsblad skickades ut elektroniskt (e-post) till organisationer i vårt närområde som vi hade identifierat genom samtal oss emellan och med kursare och lärare. Därav det modifierade bekvämlighetsurvalet.

När kontakt med en organisation som uppfyllde kriterierna hade knutits förändrades urvalsprocessen till vad Bryman (2002) beskriver som ett snöbollsurval. Detta innebär att en eller ett fåtal individer förmedlar kontakten till andra individer som sedan deltar i undersökningen (och eventuellt, i sin tur, förmedlar kontakt till andra individer). En sådan urvalsprocess leder inte fram till något representativt urval. I vårt fall utspelades det på så vis att vår kontaktperson rullade vidare vår snöboll i organisationen och presenterade vår undersökning genom att vidarebefordra vårt informationsmail till anställda. De som ställde sig positiva till deltagande kontaktade sedan oss för inbokning av intervju. Tre personer visade intresse för deltagande till intervju och intervjuerna genomfördes med dessa tre.

Organisationen hade en önskan om att vi skulle hålla dem konfidentiella och det är en bidragande orsak till den knapphändig organisationens beskrivning vi gav tidigare. Utöver det ser vi inte att det har haft några implikationer eller försvårat vårt arbete på något sätt.

3.3 Datainsamling

Här kommer vi att presentera hur vår datainsamling gick till och vilka överväganden som gjorts samt motivera de beslut vi tog. Vi diskuterar även hur besluten kan ha påverkat resultatet och vilken inverkan vi som forskare kan ha haft.

Vid ett kvalitativt angreppssätt används oftast intervjuer som redskap för datainsamling och det är dess flexibilitet som gör den attraktiv (Bryman, 2002). Den form av intervjuer vi använt oss av benämns enligt Cohen, Manion och Morrison (2007) som *interview guide approach*. Denna datainsamlingsmetod karaktäriseras av att intervjuerna har övergripande ämnen och frågor som på förhand är beslutade. Ordningen och användningen av de förutbestämda temana för frågorna varierar under intervjuens gång och efter dess utveckling.

Varför vi valde denna typ av kvalitativ intervju var för att på så sätt kunna hantera intervjuerna på ett bra sätt då intervjuämnet kan tänkas vara känsligt för den intervjuade. Vidare är intresset, enligt Bryman (2002), i kvalitativa intervjuer riktat mot den intervjuades ståndpunkter och inte en spegelbild av forskarens intressen, därför blev vår målsättning att den personen vi intervjuade skulle få så mycket utrymme som möjligt att

uttrycka sig. Några övriga styrkor som Cohen m fl. (2007) nämner med *interview guide approach* är att upplägget ökar möjligheterna till att få en bredare information och samtidigt bibehålla en form av önskvärd struktur samt att låta intervjun röra sig i olika inriktningar, eftersom detta ger en kunskap om vad intervjupersonen upplever vara relevant och viktigt. Det är även lättare att hålla intervjun situerad, det vill säga kopplat till ämnet, genom att intervjun får styra och inte frågeformuläret. Eftersom frågornas ordning varierade kan det haft inverkan på resultatet. Det avkall på validitet och reliabilitet som en mindre strukturerad intervju gör jämfört med en strukturerad kommer av målsättningen med den kvalitativa intervjun; att tyngden ska ligga på intervjupersonens uppfattningar och synsätt (Bryman, 2002).

När utformning och planering av en intervjuguide äger rum finns det en del riktlinjer att beakta när forskningen är av det kvalitativa slaget. Till att börja med bestämde vi intervjufrågornas grad av strukturering och standardisering. Enligt Patel och Davidson (2003) är en intervju med låg grad av både strukturering och standardisering lämplig att använda då en kvalitativ analys ska göras av resultatet. Eftersom det är precis det vi tänkt göra så ansåg vi att dessa typer av intervjufrågor passade oss bäst. När vi talar om låg standardisering av intervjufrågor så menar Patel och Davidson (2003) att frågornas följd under intervjun kan vara varierande och att de anpassas efter intervjupersonen. När de talar om frågor med en låg grad av strukturering så menar de att frågornas karaktär gör så att intervjupersonen ska ges så stort utrymme som möjligt till att svara på frågorna. En annan viktig aspekt vid skapandet av intervjufrågor till en intervjuguide är också frågornas formulering samt ordningen de kommer i. Som Bryman (2002) skriver så är det viktigt att ha en viss ordning gällande de teman som är viktiga för att på så sätt kunna ställa rätt frågor kopplade inom rätt tema. Det är dock viktigt att kunna anpassa sig efter intervjuens gång och kunna modifiera ordningen på frågorna för att på bästa sätt få ett flyt i intervjun. Den intervjuguide vi skapade utgick ifrån ett fåtal teman, och utifrån dessa utformade vi frågor gällande varje enskilt tema. Detta kan ses som att intervjufrågorna borde vara av en hög strukturering. Dock så var dessa teman endast en utgångspunkt för frågorna och på så sätt inte ett hinder för intervjupersonen att kunna ge så uttömmande svar som möjligt.

Vid användandet av *Interview guide approach* antar intervjuerna även en mer avslappnad form då det för sig mer som ett samtal och detta påpekar Alvesson och Deetz (2010) som en viktig egenskap. En intervju bör ses som en social interaktion istället för ett verktyg för insamling av data. Cohen m fl. (2007) nämner även vissa svagheter med denna typ av intervjuer. Viktiga och framträdande ämnen kan oavsiktligt utelämnas då strukturen medför att samtalet tillåts ta olika vägar och former. Det nämns även att då frågorna tillåts ha olika uttrycksform och ordningsföljd kan svaren bli markant skilda även om så inte är fallet. Vidare kan en jämförelse av dessa intervjuer bli svårt då de kan se olika ut mellan olika tillfällen.

Eftersom vår målsättning med våra intervjuer inte var att jämföra och generalisera data har den sistnämnda svagheten inte varit något problem för oss. För att minska risken med att viktiga ämnen eller frågor förbisågs valde vi att båda närvara vid varje intervjutillfälle. En av oss agerade intervjuledare och den andre hade funktionen av sekreterare och ansvarade för att alla viktiga ämnen och frågor belystes i den mån det var möjligt utan att sätta intervjupersonen i en obekväm situation. Sekreteraren hade en kontrollfunktion, inte den vardagliga definitionen av sekreterare och dess arbete och funktion. Innan arbetet med intervjuguiden inleddes diskuterade vi vår roll i intervjun (och det

senare arbetet) och hur våra föreställningar och förförståelse kunde påverka utfallet. Ingen av oss är anhängare av en viss forskningstradition eller förespråkare av en teori som behandlas i uppsatsen. På så sätt är vi öppna och relativt ofärgade men samtidigt oerfarna och lättpåverkade av den litteratur vi bearbetar. Detta kan medföra att tilltalande litteratur får mer utrymme än den borde utan att vi är medvetna om det och dess påverkan.

En intervjutyp av det mer öppnare slaget som den vi valde att använda oss av, *interview guide approach*, kan medföra att mängden data (eller information) som intervjupersonen lämnar under intervjun kan vara mycket stor (Bryman, 2002). Därför gav beslutet att spela in intervjuerna en möjlighet att gallra och sortera vårt material på ett bra sätt. För att intervjun skall kunna ses som en social interaktion, vilket Alvesson och Deetz (2010) rekommenderar, kräver det att intervjudledaren fokuserar på samtalet och intervjupersonen och inte datainsamlingen i sig. För att vi skulle kunna fokusera på intervjun valde vi, som skrivet ovan, därför att spela in intervjuerna samtidigt som sekreteraren kontrollerade så inga viktiga delar förbisågs i intervjun. Att spela in en intervju kan vara känsligt av flera anledningar, hur materialet kommer att användas, vem som får tillgång till det och det faktum att en individs ord kommer att förevigas kan vara fog nog för att denne skall känna obehag (Bryman, 2002).

När en forskningsintervju hålls har forskaren en mängd krav på sig angående de etiska rättigheterna för deltagarna. Intervjudeltagaren måste kunna ta ett eget beslut om deltagande baserat på korrekt information från forskaren om hur studien kommer att se ut och hur personlig data och information kommer att behandlas. Personen måste tillfrågas om den vill delta och även om personen går med på att bli inspelad (Cohen m fl., 2007; Svartdal, 2001). Patel och Davidsson (2003) skriver att det är fördelaktigt att försöka relatera syftet med intervjun till intervjupersonen och visa på vikten av deltagande och att intervjupersonen själv kan dra nytta av resultatet. Samtidigt som vikten av deltagande uppmärksammas får det inte hindra individens möjlighet till att avböja utan negativa konsekvenser (HSFR, 1999).

3.3.1 Etiska hänsynstaganden

HSFR har sammanställt forskningsetiska principer för samhällsvetenskaplig forskning. Detta för att skydda individer som deltar i undersökningar och att forskningen kommer till nytta. För att nå upp till de etiska riktlinjer och krav som HSFR (1999) fastställt vidtog vi en rad åtgärder i planeringen och genomförandet av undersökningen. Individskyddskravet, som delas upp i fyra allmänna huvudkrav, består av informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet var vår ledstjärna genom arbetet. När vi kontaktade organisationer skickade vi med en redogörelse för vad vi ämnade studera och hur vi hade tänkt att det skulle gå till. Vid vårt första möte med vår kontaktperson informerade vi om de rättigheter deltagarna hade, deltagandet i undersökningen är frivilligt och att deltagaren har rätt att avbryta sin medverkan. Vi informerade även om deltagarens rätt att påverka de villkor vilka de skulle delta under utan att det fick några negativa konsekvenser för dem och att personuppgifter eller annan känslig information skulle behandlas konfidentiellt. Ett problem kring konfidentialiteten som vi diskuterade uppkom genom snöbollsurvalet. Vår kontaktperson på organisationen och säkerligen flera andra individer i organisationen, kände till vilka som deltog i våra intervjuer. De kan dock inte, och inte heller någon annan, identifiera individerna mer än på gruppnivå från de data vi presenterade. Vem som sade vad går inte bortom allt rim-

ligt tvivel fastslås utifrån vår redovisning av intervjuerna. Eftersom vi inte informerat deltagarna till intervjuerna tidigare om de rättigheter de har och våra skyldigheter mot dem beslöt vi oss för att redogöra för dess innehåll muntligt vid sammankomst för intervjun.

Innan intervjun inleddes förklarade vi upplägget av intervjun för intervjupersonen och inspelningsutrustningen startades först när deltagaren givigt sitt medgivande till det. Vi började med att be intervjupersonen att berätta lite om sig själva och vi gjorde likaså för att bryta isen. Sedan lät vi intervjun anta sin naturliga gång.

3.4 Databearbetningsmetod

Här diskuterar vi de val av databearbetningsmetod vi gjort och hur de kan ha påverkat resultatet. Här beskrivs även hur vi gått tillväga vid analyseringen av insamlad data.

Vid vårt arbete med att bearbeta och analysera den data som insamlats arbetade vi efter en metod som Fejes och Thornberg (2009) nämner, det vill säga att efter att vi samlat in all data så organiserade, bröt ner och tematiserade vi den. Detta för att på ett enkelt sätt se vad som kan tänkas vara till användning för vår undersökning.

Vi använde oss även av Kvaless (1997) kategoriserings- och tolkningsmetod. Detta innebär att vi först strukturerade texten som utvunnits från intervjuerna till olika kategorier genom att analysera likheter och skillnader. Efter det så tolkades intervjutexten med hjälp av kontexter, i detta fall från vår teori (modellen presenterad sist i teorikapitlet). Kategoriseringen av intervjuerna gav oss struktur till intervjumaterialet och en överblick över vad de olika intervjupersonerna hade sagt rörande varje kategori. Denna indelning skedde löpande och intressanta uttalanden togs med till nästa intervjutillfälle. Kvale (1997) skriver att en intervjuanalys kan ses som en form av berättelse, en fortsättning på intervjupersonernas historia. Genom att lägga de olika intervjuerna på varandra skapade vi en kombinerad historia där de olika intervjupersonerna fick komma till tals i förhållande till varandra, teorin och syftet med uppsatsen.

Till att börja med genomförde vi en lättare form av transkribering av de data som insamlats eftersom de intervjuer som genomfördes spelades in. Detta gjorde vi direkt efter den genomförda intervjun eftersom det enligt Patel och Davidson (2003) är praktiskt att göra då det kan ge nya idéer om hur vi kunde gå vidare med de framtida intervjuerna och att vi har informationen färskt i minnet. Analysen av intervjuerna skedde först enskilt och jämfördes efteråt. Uppfattningar diskuterades och teorier konsulterades. Sedan lyssnade vi åter igenom intervjun och diskuterade under tiden och adderade nya upptäckter och modifierade gamla. Samma princip användes vid sammanslagningen av intervjuerna där kategoriseringen av uttalande diskuterades och en preliminär kategorisering av informationen från alla intervjuer gjordes.

4 Resultat och analys

I detta kapitel sammanställs de resultat vi fått från de genomförda intervjuerna. Dessa ställs mot den teori vi presenterat tidigare i uppsatsen. Här svarar vi på den andra delen av syftet.

4.1 Lojalitet; innebörd, ursprung och uppkomst

Det som framkom i våra intervjuer är att lojalitet kommer inifrån, att det är en känsla och att det är positiv energi. För att vara lojal måste du veta vad lojalitet är för dig själv. Det kan ses som ”för att älska någon annan måste man älska sig själv”. Lojalitet kan därav ses som något högst individuellt och som Connor (2007) skriver har det en roll i människans emotionella liv. Lojaliteten går inte hand i hand med förnuftet (Hirschman, 1970), likt en sjökaptan som vägrar lämna sitt sjunkande skepp kan lojalitet mot någon eller något komma i uttryck på många olika vis, för utomstående helt ologiskt i många fall.

Intervjupersonerna nämner att lojalitet mot sig själv kan ses som integritet, du står upp för dina åsikter och känner dig själv. Det är viktigt att visa var du står i organisationen och veta vad du kan tänka dig att göra och inte göra och uttrycka det tydligt. Enligt Segerpalm (2003) kan detta ses som själva grunden till att vara lojal. Vidare nämner intervjupersonerna att om du känner dig själv är det lättare att vara lojal mot andra. Känner du lojalitet från andra gör det att du mår bra och är lojal tillbaka, som intervjupersonerna säger: ”man mår bra eftersom man är lojal mot andra”.

Connor (2007) skriver att det finns en inbyggd hierarki mellan olika lager av lojalitet som människan har, dessa kan ses i mikro och makroperspektiv. En syn som framkom angående lojalitet är just att olika ”lager” av lojalitet kan samspela, de går in i varandra och växelverkar och det är svårt att separera dem. Lojaliteten är sålunda situationsbaserad, individuell och kan inte med full säkerhet förutses. Connors mikronivå refererar till individens närliggande miljö, vänner och familj och makronivån till samhället i stort. Lojaliteten verkar dock inte enbart styras inifrån, ur intervjuerna framkom åsikten att omvärlden påverkar individen till att agera på ett visst sätt. En vilja att framstå på ett visst sätt, du vill framstå som lojal. Ser vi till vad Segerpalm (2003) skriver så sträcker sig denna yttre påverkan till de lägre nivåerna i hierarkin, det han kallar formell lojalitet. Denna lojalitet tillskansar sig personer av praktiska skäl eller av rädsla för någon eller något. Segerpalms genuina lojalitet, som i Connors (2007) hierarki, borde placera sig högst upp, är dock mer svårinfluerat av yttre påtryckningar. Den genuina lojaliteten har sin grund i personens värdegrund, det Connor beskriver som det du har mest sympati för. Det nämns i intervjuerna att du är lojal och stödjer så länge du tycker att det är rätt, det är här det syns vad du har mest sympati för (Connor, 2007) eller vad du är genuint lojal mot (Segerpalm, 2003).

4.1.1 Riktning och mål

Lojalt beteende framstår enligt intervjupersonerna som att, i den utsträckning som är möjlig, följa de riktlinjer som chefen och organisationen står för och att inte motarbeta dessa. Detta kan ses som det som Heckscher (1995) benämner som att lyda, att hela

tiden följa sina överordnade. Vidare ansågs det att om du inte ger 100 % så kan det på något sätt betraktas som illojalt beteende. Det framkom även något, under intervjuerna, vilket vi benämner som skenlojalitet. Med detta menas att det finns vissa saker du ska vara lojal mot enligt organisationen, du kan låtsas att du är lojal mot dessa saker även att du inte är det i själva verket. På så sätt upprätthålls förhållandet men du behöver inte anamma agerandet. Du är alltså stödjande men inte på ett aktivt sätt (Farrell m.fl., 1988).

Enlig de intervjuade är lojalitet att sprida sin chefs budskap och att arbeta för chefens tankar och få dennes vilja igenom, det vill säga att göra saker och uttrycka sig på ett sätt som gynnar bolaget. ”Man vill att det ska gå bra för bolaget, du vill göra så bra ifrån sig som du kan”. Ur organisationens synpunkt kan lojalitet ses som att uppfylla organisationens ledord och stödja verksamhetsidén. Är chefen och organisationen överens om hur arbetet skall gå till finns inget problem för medarbetaren, är fallet något annat förändras detta snabbt. ”Det gäller att se sin uppgift”. Enligt intervjupersonerna uppskattas hårt slit av cheferna, vid sådana tillfällen är attityd mycket viktigt.

4.1.2 Slitningar mellan lojaliteter

Lojalitet beskrivs i intervjuerna även som ärlighet (att lita på någon), att stå för det du säger och även kunna erkänna sina fel. Vidare inkluderas att stå upp för verksamhetsidén även om chefen har en annan åsikt. ”Detta kräver civilkurage”. Ärligheten refererar således mot ärlighet till organisationen, verksamhetsidén och tydlighet med sin ståndpunkt. Intervjupersonerna anser att det många gånger kan vara svårt att säga emot chefen, du hamnar i ett dilemma mellan dina plikter och din relation till din chef. Här kan kulturen på organisationen vara med och diktera ditt agerande, säger kulturen att du skall följa din chef ökar sannolikheten för att så blir fallet. De subgrupper som du och dina kollegor tillhör har även de ett finger med i spelet, subgrupper kan ha kontrasterande värderingar mot ledningen (Alvesson & Svenningsson, 2008). Ett annat intressant uttalande var att du kunde vara illojal, i den bemärkelsen att du ifrågasätter, inåt gruppen men utåt sett representerar du gruppens åsikter. Ibland kräver arbetslivet sålunda ställningstagande, du ska ge de svar som du anser vara det rätta för organisationen även om dessa inte är vad chefen vill ha. På så sätt kan det ses som att lojalitet är att ta eget ansvar. De lojaliteter du ställs mellan, vars ordning i hierarkin beslutar ditt agerande, är i detta fall chefen eller organisationen. Enligt Connor (2007) kommer den som du har mest sympati för att segra. Lojalitet handlar om de riktlinjer du får, inte lojalitet mot chefen. Är du lojal mot chefen då denne inte följer de riktlinjer som organisationen har ställt upp så är du ur organisationssynpunkt på ett sätt illojal.

Som skrivet ovan kan det vara svårt att vara lojal mot flera samtidigt, särskilt om de går emot varandra (Connor, 2007). Olika perspektiv kan skapa problem, att vara lojal kan skapa konflikter. ”Lojalitet kan vara att se till en persons eller en organisations bästa, att vara lojal från sitt eget perspektiv, det som du tycker är organisationens bästa vilket inte behöver överensstämja med vad organisationen anser”. Enligt de intervjuade är ”att vara lojal konkret till vissa situationer”, på så sätt behöver det inte vara ett lojalt beteende att ständigt följa organisationen eller chefen om dessa tar ett beslut som strider mot verksamhetsidén eller värderingarna. Som Abrahamsson och Andersen (2005) skriver så är de kritiska till om det går att skapa en balans mellan individens behov och organisationens krav, det vill säga målen du själv har kombinerat med bolagets mål.

4.1.3 Närhet och distans

Lojalitet anses även beröra identitet, att vilja ses och uppfattas som lojal av sin chef och signifikanta personer i sin organisation. ”Respekt ger lojalitet och lojalitet är respekt”. De intervjuade menar att du vill visa att du lyder, följer och sliter för dessa personer. Ur Segerpalms (2003) resonemang kan vi se detta som att du vill bli sedd av de du ser upp till. Dessa personer representerar och står för något som du själv ser upp till och genom att bli uppmärksammad av dessa personer sker en bekräftelse av din personliga integritet. Det är bland annat sådana relationer, där du agerar stödjande till de personer som är likasinnade, som enligt Alvesson och Sveningsson (2008) skapar subkulturer inom organisationen. Det är även detta som Segerpalm (2003) menar kan vara genuin lojalitet. Ska du vara lojal mot någon beror detta följaktligen på hur du är som person och är beroende av vilka personer som finns omkring en. Detta kommer, enligt intervjupersonerna, av att du är mer lojala mot de du älskar eller jobbar nära. ”Personer klickar och sen byggs en relation upp”.

Då vi intervjuade personer inom organisationen så framkom det att lojalitet kan vara på olika nivåer, i/mellan/mot avdelningar. Detta har sin grund i, som de intervjuade säger, att alla har sin egen kultur i gruppen, du är lojal mot din chef utåt men inåt kan du på ett sätt vara illojal. Med att vara illojal tänker vi oss att kulturen (eller subkulturen) är så pass stark att lojalitet inte ses som något som uttrycks utan det är något personen känner. Du behöver inte vara lojal inom den lilla gruppen (du får ifrågasätta), kulturen är så stark att du inte behöver vara lojal. Det skapas en subkultur med folk som kommer bra överens, ”är som en flock och står enade när det behövs”. Kulturen påverkar starkt vad som anses vara lojalt, inom subkulturerna finns det olika syn på lojalitet. Precis som Connor (2007) skriver så kan det ses som olika lager av lojalitet, ett mikro- eller makroperspektiv och ha sin grund i exempelvis klasstillhörighet, religion och värderingar.

Som intervjupersonerna säger är de relationer du har med personer viktiga för hur lojalitet byggs. Du har inte samma relation till alla, du har en annan dialog med de närmare. Detta kan kopplas till det som vi tidigare nämnde om subkultur. Distansen mellan olika subgrupper och själva organisationskulturen kan dels bero på att det talas olika språk inom organisationen, vilka du står närmast och vilken ”grupp” du tillhör (Bang, 1999). I intervjuerna kan detta vara beroende på den kemi som finnas mellan medarbetare som jobbar nära varandra, ”du har en bredare och bättre förståelse för varandra, detta bygger upp lojalitet och ärlighet”. Vidare så nämndes det att du måste prata mer med personerna som står utanför den nära relationen för att skapa en god förståelse. Detta kan enligt Heide (2005) bero på att organisationsstrukturen starkt påverkar kommunikationsvägar inom organisationen. Det är viktigt att veta vilka kommunikationsvägar som ska användas. Det sätt som du kommunicerar på inom din egen grupp behöver inte vara rätt sätt att kommunicera med andra.

4.1.4 Den sociala sfären

Ur intervjuerna framkom det att omvärlden påverkar vad som anses vara lojalt och du lever i ett spänningsfält av lojalitetskrav. Detta kan kopplas till det Lundquist (1998) säger om att den sociala sfären, din familj och vänner, påverkar och ställer krav. Detta innebär att du slits mellan olika lojalitetskrav. ”För mig är det viktigt med lojalitet, vara ärlig och lika lojal hemma som på jobbet”. Ett problem som kan tänkas uppstå här är hur hierarkin (Connor, 2005) ser ut. Beroende på vilket du sympatiserar mest med

kommer du vara mer lojal det mot men eftersom Connor inte utesluter att konceptet kan förändras över tid så kan ordningen ändras. Våra intervjupersoner tänker i samma banor när de talar om en växelverkan mellan lojaliteter.

Lojalitet kan i en organisation, enligt intervjupersonerna, vara att arbeta mycket övertid eller att gå hem efter sin arbetsdag och ta väl hand om sig själv och sin familj för att hålla sig frisk. Hålla sig lojal mot sig själv och ta hand om sig själv ansågs även göra att du mår bra. ”Man tänker på jobbet på fritiden och tvärt om”. Hur du prioriterar kan ha sin grund i det Hirschman (1970) och Barry (1974) skriver om ekonomiska och sociala behov och aspekter. Vad värderar du högst? ”Man jobbar för att försörja sig, men man måste trivas på arbetsplatsen och tro på det man gör”. Verkligheten är komplex, försätter intervjupersonerna, människan styrs av olika lojaliteter, på mikro- och makroperspektiv (Connor, 2007). Ur organisationssynpunkt kan lojalitet vara att sätta organisationen framför sig själv och se till det stora hela. Du arbetar mot gemensamma mål och prioriterar och gör avvägningar för det stora helas skull framkom under intervjuerna. Att göra avvägningar var något som intervjupersonerna ansåg mycket viktigt för att fungera i en organisation, inte minst att veta när det var tid för nästa avsnitts ämne, protest.

4.2 Protest

Under intervjuerna framkom det att protest kan uttryckas och förekomma på många olika sätt. Något som alltid är förekommande är att involvera chefen, oavsett vad protesten rör. Något som ansågs påverka var att ju högre position du har, ju viktigare är det att du framför dina protester även om alla har ett eget ansvar för organisationens bästa. Chefens ansågs ha ett ansvar för sina medarbetare, de har fått ansvar för organisationen och kan ses som en anledning till varför de skulle vända sig till chefen i första hand. Detta bör dock sättas i samband med det Heide (2005) skriver angående att information som färdas uppåt i organisationen ofta får en mer positiv klang. Den extra genomslagskraften som en chef medför kan alltså medföra ett förändrat budskap. Berör protesten ett känsligare ämne kan du behöva reflektera extra över detta. Kanske får det större effekt om en medarbetare på de lägre nivåerna tar kontakt med VD eller styrelse direkt? Är du tvingad att använda dig av andra kommunikationsvägar som inte involverar beslutsfattaren för att få fram ditt budskap, kan detta enligt Heide skvallra om att de interna kommunikationsvägarna inte fungerar som de ska. Ett annat problem som Rocha och Kleiner (2005) identifierar är att det ofta är cheferna som beslutat kring handlingen du protesterar mot. För att en medarbetare utan någon avgörande roll för organisationen skall få igenom sin protest krävs troligtvis en bra argumentation och/eller tyngd i form av nyckelpersoners stöd och åsikter. Detta sprunget ur Hirschmans (1970) förklaring till varför att innehavandet av nyckelposition har en avgörande roll för att protesten skall ge effekt.

Vanligt framkommande hos de intervjuade är även att gå direkt till källan och diskutera med denna person, här kan organisationens storlek ha betydelse vilket även Heide (2005) anser. Intervjupersonerna säger själva att i bolag som är mindre kan det vara lättare att föra dialog med de berörda personerna. Då organisationen i fråga är av den mindre sorten och har en relativt platt struktur kan det enligt Heide (2005) främja kommunikationen, det finns färre led att gå igenom och på så sätt kommer du snabbare kunna göra din röst hörd. Enligt Ohlsson och Rombach (1998) kan dock en sådan struktur även försvåra kommunikationen av den anledningen att den platta organisationen saknar den tydlighet som den hierarkiska bidrar med. Då en platt organisationsstruktur generellt har fler anställda per chef får varje anställd mindre tid av sin chef. Detta styrks yt-

terligare av intervjupersonernas utsagor om att det krävs tydliga beslutsnivåer för att kommunikationen ska fungera och för att du ska kunna påverka. ”Ingen mår bra av att dessa nivåer är suddiga”.

Innan protesten genomförs så nämndes alternativ som att samla till möte med arbetsgruppen för att höra sig för var de står i det aktuella fallet. Även att höra sig för med personer som står utanför den innersta kretsen och på så sätt få ett större perspektiv, angavs som ett alternativ. Detta kan ses som ett sätt att höra vad kulturen står till frågan (Heide, 2005). Ett säkert sätt att få reda på var kulturen står är enligt intervjupersonerna att genomföra ett företagsmöte. Här samlas representanter från alla delar av organisationen och detta kan även vara bra för att befästa sin idé innan du tar det ett steg längre och genomför din protest. En anledning att höra sig för kan vara att ”inte göra en höna av en fjäder”. Har detta inte lyckats så nämns det att en fundering kring sin egen åsikt är på sin plats, är det ingen annan som tycker som du eller att situationen är den rätta, kan det vara bättre att ligga lågt och ta strid en annan gång. Kanske är det så att medarbetarna och chefen också har uppmärksammat problemet men insett att tiden inte är den rätta för detta problem, ”man har i alla fall sått ett frö”.

Att kalla till möten av olika slag och storlek sågs som ett sätt att knyta till sig och uppmärksamma rätt personer för att få så stor genomslagskraft som möjligt. Även här kan storleken på företaget påverka, hur många som behöver involveras för att få genomslagskraft. Intervjupersonerna nämner vidare att vilka du har bäst kommunikation med, vilka som förstår situationen bäst, vilka som har mest makt och pondus inverkar på vilka du väljer att involvera. Miceli och Near (2005) skriver att personer med makt har en tro att de kan skapa förändring i större utsträckning än andra och inte drabbas personligt och kan vara en förklaring till varför intervjupersonerna identifierar dessa personer när du vill få genomslagskraft för din protest. Vidare ansågs att du lägger fram informationen på olika sätt beroende på vem du involverar, rakt på ibland om du har en bra relation till personen och mer inlindat om ni inte känner varandra lika väl. Informationen anpassas till individen och för hur denne skall föra informationen vidare. Vissa individer och grupper talar ett visst språk (Bang, 1999) och det är då viktigt att tala till dem på deras språk, så de förstår. Utöver hur du lägger fram budskapet spelar det, som vi tidigare nämnt även in vad du säger. ”Informationen måste vara anpassad till personen, träffa det som engagerar”.

4.2.1 Position i organisationen

Det framkom under intervjuerna att du kan dra nytta av vissa personer när du vill få igenom något, några som kan mycket om bolaget och har stort nätverk. Det är viktigt att lära sig kommunikationsvägarna i organisationen för att kunna förankra besluten. Det framkom att det är viktigt vilka som involveras, vad som sägs till vem och i vilken ordning de involveras, för att få med dessa personer och få mer kraft bakom protesten. Även Heide (2005) poängterar vikten av att känna till rätt kommunikationsvägar för största genomslag. Som nämnt ovan så kan en nyckelposition förstärka protesten (Alvesson, 1996) men även osäkerhet för framtiden påverka i vilken grad du utövar protest. I både intervjuerna och i Lundquist (1998) nämns att sådana sociala faktorer påverkar nyttjandet av protest och sorti i form av intensitet och varaktighet. Vidare nämns att situationens betingelser har inverkan på hur du väljer att gå tillväga. ”Du får välja dina fighter, det du tycker är viktigast”. Kontinuerligt skall du göra avvägningar för företagets bästa, identifiera vilka målen är, var företaget skall ta vägen, och vad som går utan-

för. Detta samtidigt som du har dina egna mål och prioriteringar att ta hänsyn till som familj, vänner och intressen. Detta sällar sig till frågan som Abrahamsson och Andersen (2005) ställer sig angående om det går att skapa balans mellan att uppfylla organisationens krav och tillfredsställa sina behov.

Det framkom att väcka kan vara olika svårt beroende på vem du är och vart du befinner dig inom organisationen. Befinner du dig i en ogynnsam situation för att väcka eller protestera gavs förslag om att involvera andra individer som kan tänkas brinna för frågan. Hirschman (1970) skriver att personer med stark bindning till en organisation utvecklar ofta en stark känsla för organisationen och dess välmående. Dessa är personer som sitter ofta på högre positioner. Intervjupersonerna framförde att ju högre position du har, ju viktigare är det att du framför dina protester, även om alla har ett eget ansvar för organisationens bästa. Chefen ansågs ha ett ansvar för sina medarbetare, de har fått ansvar för organisationen och kan ses som en anledning till varför de skulle vända sig till chefen i första hand. Intervjupersonerna nämnde även att de kunde använda sig av andra medarbetare när de ville sprida sitt budskap. Detta kan sättas i samband med det som tidigare nämnts av Heide (2005), angående uppåtgående information. Det kan också skvallra om att de interna kommunikationsvägarna inte fungerar som de ska vilket bör vara alarmerande för en organisation då Falkheimer och Heide (2007) skriver att utan intern kommunikation finns det inga förutsättningar för en organisation att fungera.

Mellan intervjupersonerna fann vi olikheter till hur de helst skulle gå tillväga för att göra sin röst hörd. Det vi kan se är att svaren kan relateras till deras position i organisationen. Intervjupersonerna ansåg även att ämnets natur har en inverkan på vilken form de valde. Till dessa faktorer tillägger Abrahamsson och Andersen (2005) den individuella faktorn till agerandet tillsammans med vad organisationens kultur föreskriver är med och inverkar. ”Jag väljer aldrig möten, sitter hellre och pratar direkt. Jag tar upp det med de berörda och chefer”.

En åsikt som framkom vara att det var bäst att framföra sin protest muntligt. På detta sätt skulle en reko diskussion uppstå och det skulle minska risken för missförstånd. En annan åsikt är att ”alla kan vara chef i fikarummet”, men då du sätter dina åsikter på pränt så måste du stå för dem. De försvinner inte som ett samtal kan göra. Å andra sidan så uttrycktes möjligheten att missförstå mail som en metod att använda sig av för att uppnå sina syften. Utifrån Abrahamsson och Andersen (2005) kan vi dra slutsatsen att ditt agerande är individuellt, på så sätt är det individuellt vad du anser vara rätt sätt, det vill säga muntligt eller skriftligt. Det går således inte att bedöma ett budskaps vikt utifrån sättet det läggs fram. En protest kan ta sig i olika form och uttryck, och bör värderas lika.

4.3 Sorti

Som skrivet ovan så är det så att om du innehar en nyckelposition inom organisationen kan hot om sorti förstärka protesten (Alvesson, 1996; Hirschman, 1970). Om du däremot sitter på en utsatt position så vill du ha ditt jobb kvar. Det går inte att, som Lundquist (1998) säger, komma ifrån att pengar har en stor inverkan på våra beslut. ”Du vill ju ha tak över huvudet och en bil som rullar”. Det framkom av intervjuerna att om det förekommer oetiska handlingar så kan du säga upp dig. Det är dock ingen som direkt säger att de skulle göra det. Detta kan ha att göra med den sociala tryggheten som Lundquist berör.

De vi pratat med berör alternativet sorti mycket sparsamt, först när det gäller etiska betänkligheter kommer det på tapeten. Ingen av dem diskuterar hotet om sorti som något alternativ heller. En orsak till detta kan vara att ingen av de vi intervjuat har befunnit sig i en situation som kräver att ett sådant alternativ blir verklighet eller tvingat fundera kring det. En annan orsak kan vara det Barry (1974) kritiserar Hirschman (1970) för att utelämna, den ekonomiska aspekten. Den sociala ställningen och attraktiviteten på arbetsmarknaden påverkar ditt agerande. ”Om man är attraktiv på marknaden och vet att det inte är sin slutstation kan man i högre utsträckning använda sig av sorti. Och tvärt om, att man har nära till pension gör man kanske inte sorti”. Hirschman (1970) skriver dock att göra sorti kan medföra stora psykologiska kostnader för en person. Nära kontakt med medarbetare kan försvåra beslutet att göra sorti. Genomförandet av sortin kan medföra en sorti från vänner och trygghet. Är det möjligtvis så att Connors (2007) hierarki av lojalitetslager har ett finger med i spelet här?

Det nämndes i intervjuerna att du kan försöka påverka din organisation men i företagsvärlden finns det vissa spelregler som du måste följa, vissa saker fungerar på ett visst sätt. Du får anpassa dig och välja dina strider. ”Om du inte kan ställa dig bakom detta får man gå och hitta något annat”. Som Segerpalm (2003) skriver om genuin lojalitet är det när en person sträcker sig över de värderingar som sätts av organisationen. Och i relation till genuin lojalitet kommer den formella som kan utläsas i det som intervjupersonerna säger om att de inte har några krav på bolaget. Detta kan relateras till varför du är lojal mot något, av praktiska anledningar så som att försörja din familj (Segerpalm, 2003). Under intervjuerna framkom att om du inte trivs på ditt jobb så ska du gå vidare, inte sitta och lida och dra ner stämningen.

Ett förslag som ges är att du kan påverka genom att stanna kvar, så länge ursprungsidén är oförändrad. Detta kan sättas i relation till det Alvesson (1996) skriver om *post-exit loyalty*. Med detta uttryck menar Alvesson att trots att du gör sorti från organisationen kan du fortsatt vara lojal genom att du har en god relation till organisationen efter frånträdet. Du kan på så sätt komma ifrån det Lundquist (1998) säger om att det är fel att göra sorti eftersom du lämnar över problemen till någon annan. Då du gjort sorti fortsätter du att agera lojalt mot din förra organisation, kanske genom att engagera dig i en annan organisation som har ett samarbete med den förra.

4.4 Obstruktion

Enligt de intervjuade kan du gå ut till massmedia och informera om oetiska handlingar, något som Lundquist (1998) benämner som *viska*. Intervjupersonerna säger dock att det krävs att det berör något oetiskt för att de skulle *vissla*. ”Vi löser det internt först oavsett vad det gäller men särskilt då”. Intervjupersonerna beskriver att de har en känsla för företaget, du vill att det ska gå bra för organisationen. ”Allt är beroende på hur engagerad man är och rollen i företaget spelar roll, fler knappar att trycka på och mer ansvar att trycka med”. Ett annat sätt att gå vidare när protesten inte fått en önskad effekt, som framkom under intervjuerna, var att bli fyrkantig och nitisk, att sluta prioritera och göra avvägningar. Lundquist (1998) nämner att obstruktion bland annat innefattar att arbeta långsammare och göra småmarkeringar. Svaren kring frågorna om obstruktion var inte särskilt uttömmande och det kan ha att göra med den utsago som finns i föregående stycke. Att den känsla som verkar finnas för företaget hos våra intervjupersoner fördröjer obstruktion.

Det nämns även att steget till att obstruera ligger utanför deras arbete. Det finns andra som ska ta ansvar; cheferna. Lundquist (1998) anser dock att alla har ett ansvar och den uppfattningen delar förvisso även intervjupersonerna, men inte i samma utsträckning som Lundquist. Kanske är det bättre att lägga över vissa saker på sina chefer eftersom de ofta har större genomslagskraft och det kan vara svårt att kommunicera utanför sin nivå (Miceli & Near, 2005; Bang, 1999).

4.5 Etiska aspekter

Sker protesten på grund av etiska anledningar så kan du, enligt de intervjuade, gå till din chef eller möjligtvis till VD:n och ta upp dina problem. Det framkom även att i etiska dilemman måste du visa din åsikt, är det etiskt oförsvarbart måste du gå till styrelsen. Här kan det finnas någon inneboende sympati (Connor, 2007) för det eller de drabbade eller en genuin känsla som framkallar reaktionen (Segerpalm, 2003). Här kan du dock hamna i ett val mellan att stå upp för dig själv i den etiska frågan eller att stå upp för dina kollegor och medarbetare som kan drabbas av att du uppmärksammar andra på problemet som uppstått (Lundquist, 1998). Här ges också HR funktionen som ett förslag när det gäller oetiska handlingar, finns det ingen policy att följa är HR den platsen du kan vända dig till. ”Även här är det viktigt att skriva ner sina åsikter”. Intervjupersonerna anser att det är legalt att vända sig dit. ”Du kan även dra igång ett möte bland medarbetare och vända dig till de som du vet innehar inflytande”.

Att gå ut till massmedia och informera om oetiska handlingar kan ses som ett alternativ, dock går meningarna isär hos de intervjuade angående om sorti först måste ske innan massmedia dras in. Tre variabler påverkar enligt Miceli och Near (2005) hur en protest utvecklas. Karaktären av det du anser vara fel är först ut, i detta fall något etiskt, något som berör dig. Detta något kan höra till din värdegrund (Segerpalm, 2003), vara något du känner genuint för. Miceli och Near (2005) fortsätter med att skriva att arten av arbete du utför inverkar på din protest samt även den kulturella tak du befinner dig under, med dess normer och värderingar. Likaså här kan inte de sociala faktorerna som personen berörs av räknas bort. I intervjuerna nämns även att om det förekommer olagliga handlingar så kan polis kopplas in. Här finns en tydlighet när det gäller lagbrott men är alla oetiska handlingar olagliga?

4.6 Utveckling

Enligt intervjupersonerna kunde det vara förmånligt om du arbetar nära ledningen. Då kan det vara lättare att se hela bilden och deras perspektiv och på så sätt veta vad de vill. ”Det är jätteviktigt att målen är tydliga”. Intervjupersonerna menar vidare att cheferna måste berätta hur företaget styrs och hur de vill ha det. Alla har dock inte förmånen att jobba nära ledningen och är du inte nära ledningen så kan det vara svårt att se målen lika tydligt. Ledningen måste arbeta för att synas och visa sina mål för de anställda. Cummings och Worley (2005) trycker på vikten av att ha tydliga mål för att medarbetarna skall kunna jobba mot dem. Intervjupersonerna fortsatte med att förklara att cheferna får fler att förstå och vara med på noterna om de är synliga i organisationen. ”Det är bra att synas”. Vet du målen så är det lättare att se om något går utanför/mot dessa och agera på ett lämpligt sätt uttryckets under intervjuerna. Finns det inga tydliga riktlinjer agerar du utifrån det du tror är rätt, det som känns rätt. Eftersom Connor (2005) skriver att du agerar för det du har mest sympati för öppnar det för stora variationer av

handling om målen inte är tydliga. Viktigt ansågs vidare vara att bryta ner mål och anpassa dem för att alla ska kunna se sin roll i verksamheten. Alla har en avgörande roll på små bolag. Eftersom målen kan förändras och utvecklas över tid måste målen ständigt kommuniceras. ”Känner du deltagande och möjlighet till utvecklande, i ett för dig viktigt sammanhang, och blir uppmärksam då uppstår lojalitet”.

Att ha lojala medarbetare är enligt intervjupersonerna av stor betydelse. De lojala medarbetarna bryr sig och ifrågasätter beslut och riktningar inom organisationen, på så sätt bidrar de med utveckling. De som är illojala i den bemärkelsen att de inte bryr sig ifrågasätter inte tillräckligt annars. ”Framgång och lojalitet går hand i hand”. Om du är lojal och agerar passivt, det som Lohrum (1997) beskriver som tyst och stödjande, så kan du vara genuint lojal men du tillför inget till utvecklingen. ”Musen tillför inget till företaget! Prata!” Det framkom under intervjuerna att du inte ställer upp in absurdum, även om det kan vara lojalt beteende att vara tyst och på så sätt stödja sin organisation finns det en gräns för det. Du ställer bara upp så länge du anser det vara rätt. Du försöker att se till organisationens bästa och ställer bara upp så länge du anser att det gynnar organisationen.

Något som kom upp då vi pratade med intervjupersonerna var att det var viktigt att uppmärksamma och lyssna till personer inom organisationen, detta för att skapa ett gott klimat inom organisationen. Beroende på vilka personer som sitter ”där uppe” och deras intresse för dem där nere kan det enligt intervjupersonerna vara avgörande om det skapas en god kommunikation som i sin tur skapar ett gott klimat. Detta kan relateras till det Bang (1999) skriver gällande de ”språk” som finns inom organisationens olika kulturer. Då de olika kulturerna kommunicerar med varandra tolkas informationen utifrån de tolkningsramar som finns inom den egna kulturen och på så sätt kan missförstånd uppstå. ”De måste prata samma språk”. ”Känner inte arbetarna att de har lojalitet mot tjänstemännen då blir det galet, visar tjänstemännen lojalitet mot arbetarna och att alla är lika värda så mår företaget bra”.

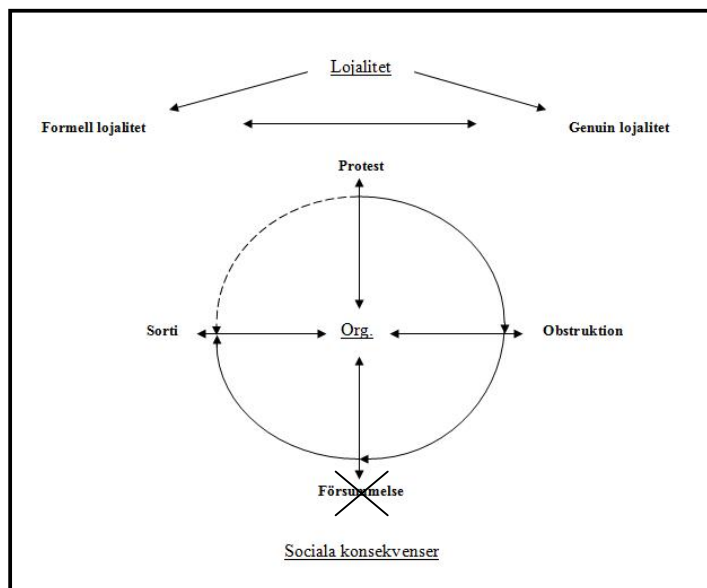
5 Diskussion

Något som finns med i teorin men som knappt berördes vid intervjuerna är det som Farrell och Rusbult (1992) bidrar med, det vill säga försummelse. Detta diskuterades mycket sparsamt under intervjuerna och kan ha att göra med att begreppet försummelse ligger nära begreppet obstruktion. Eftersom de är ganska lika varandra till karaktär gör att de lätt kan gå in i varandra. Vi har noterat att när intervjupersonerna talade om obstruktion så snuddade de vid saker som även kan placeras under försummelse. En annan tanke kan vara att de inte har någon direkt erfarenhet av att försumma. Anledning kan vara att de vi intervjuat trivs bra i sin organisation och på så sätt har svårt för att hypotisera över vad de skulle ha gjort. De har en utgångspunkt i sin egen organisation och detta kan på så sätt bidra till att sociala faktorer försvårar tankegångarna. Med dessa iakttaganden vill vi ge förslag på att begreppet försummelse och dess innehåll ska innefattas under obstruktion. Något som kan ha påverkat att obstruktion och försummelse ligger nära varandra kan vara att det är två olika författare till vardera begrepp, med målsättningen att belysa samma fenomen.

Mycket har förändrats sedan Hirschman (1970) fick sitt verk publicerat. Organisationer och arbetsmarknad har förändrats, likaså förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstare. I och med detta kan vi tänka oss att det är riskabelt att använda Hirschmans teorier angående lojalitet eftersom lojalitet kan förändras över tid och så även samhället. Hirschman kritiseras även, som vi nämnt tidigare, av Barry (1974) för att utelämna viktiga aspekter och att hålla sig allt för nära det ekonomiska perspektivet. Hirschmans brister ser vi dock som en möjlighet till att anpassa teorierna till olika kulturer och tid. Han bidrar med en grund som vi själva får bygga på och anpassa till våra kulturer och förutsättningar.

5.1 Vår syn

Lojalitet kan sammanfattas genom att det är allt från en känsla sprunget ur din värdegrund till något du tillägnar dig av praktiska skäl. Beroende på vilket som är fallet kommer det att manifesteras på olika sätt. Den genuina lojaliteten relaterar till din värdegrund och den formella lojaliteten till det praktiska. När en medarbetare identifierat att något inte går rätt till i organisationen, ur formell eller genuin synpunkt, kommer detta till uttryck genom de



olika stegen i vår figur. Med denna insikt kan organisationer se varför medarbetare handlar på olika sätt och på så sätt använda sig av den kunskapen i ett utvecklande syfte. Det räcker dock inte med detta. Medarbetarens handlande måste sättas i relation till den organisation denne är verksam i. Du måste vara medveten om hur kulturen, strukturen och kommunikationen i din organisation fungerar och vilka förutsättningar och hinder den skapar för att kunna identifiera och uppmärksamma dina medarbetare. En annan aspekt som måste uppmärksammas är de sociala förutsättningar och konsekvenser medarbetare ställs inför. Ett tillsynes logiskt händelseförlopp kan plötsligt förändras, detta på grund av de sociala aspekterna. Hur starkt en människa än brinner för något sås den nästan alltid av de konsekvenser ens handlande får. Efter detta klargörande kan vi se till att mängden protest uteslutande får störst plats bland de intervjuade. Ingenting till detta kan vara, som vi ser det, att här får de sociala konsekvenserna minst spelrum. Protesten kan ta sig i uttryck på många olika sätt, delvis genom att du involverar chefer och nyckelpersoner. Efter att en person har protesterat men inte fått någon tillfredsställande respons eller förändring kan de gå vidare i cirkeln till steget obstruktion. I obstruktion gör du aktiva handlingar för att försvåra organisationens arbete och dra uppmärksamhet till dig. Du använder dig senare av att gå ut till massmedia för att uppmärksamma att något inte går rätt till. Som sista utväg finns möjligheten att göra sorti, när du använder dig av sorti så gör du helt enkelt ett frånträda från organisationen. Om du går så långt som till sorti gör du det, som vi ser det, av en genuin anledning. De sociala konsekvenserna betyder mindre än anledningen till att du gör sorti. Du kan även göra sorti av en formell anledning, detta förutsätter dock att det inte får stora sociala implikationer för dig.

5.2 Utveckling

När vi pratade med intervjupersonerna, framkom det att diskutera kring lojalitet var viktigt. ”Ordet lojalitet har lite skrämmande betydelse”, sa en av de vi intervjuade. Allteftersom vi pratade om lojalitet med de intervjuade så ökade förståelsen av komplexiteten i begreppet och i sin tur medförde det slutsatsen att det var lite konstigt att det inte pratades mer om lojalitet. Vi ser det som lite oroande att begreppet lojalitet anses ha en lite skrämmande betydelse, detta kan vi dock förstå i och med hur det har behandlats i media samt av Arbetsdomstolen och lagstiftningen. Lojalitet är som vi har visat ett komplext begrepp som bygger på känslor och värderingar och som vi nämnde inledningsvis så finns det lika många definitioner av lojalitet som det finns författare till ämnet. På så sätt är det tydligt för oss att lojalitetsbegreppet bör definieras inom varje organisation för att alla ska förstå innebörden och hur det ska hanteras. Detta är mycket viktigt för att den anställde ska kunna ta ställning till organisationens syn på lojalitet och hur den överrensstämmer med sin egen. Att ha allt för strikta riktlinjer kan dock medföra att det inte ges utrymme för utveckling, du måste våga och kunna diskutera lojalitet och dess betydelse med dina kollegor och organisationen. Detta kan endast uppnås genom att organisationen har ett öppet klimat som inbjuder till diskussion kring lojalitet och andra viktiga frågor. Det räcker dock inte att organisationer uppmärksammar sina medlemmar och deras åsikter, de måste agera eller förklara varför inte organisationen gör på det sätt som medarbetarna vill. Detta behöver göras för att medlemmarna ska kunna omvärdera sitt förhållande till organisationen och dess värderingar.

Hirschman (1970) trycker på vikten av att för att få till en förändring krävs att du innehar en nyckelposition. Detta anser vi gälla fortfarande idag då vi kunnat läsa om anställ-

da som går emot sina organisationer inte får till mycket förändring då de inte innehaft en nyckelposition i organisationen. Kan detta ses som att organisationer värderar titeln på din position högre än den faktiska kunskap som en medarbetare innehar, eller beror det helt på att vissa nyckelpersoner ser hela kedjan i organisationen och gör en annan bedömning.

En åsikt som framkom under intervjuerna vara att det var svårt att se vart gränsen går för vad du får och inte får säga om din organisation. ”Det är viktigt att få ventilerat sig ibland”. Du kan prata på en middag eller när du träffar dina vänner. Du kan få säga negativa saker om bolaget, det är en del i utvecklingen. Det kom fram att det beror på hur du går tillväga, vad du säger och till vem. Vi anser att det bör finnas tydliga regler för vad och hur du får uttrycka dig, att det skapas ett forum inom varje organisation för att ta tillvara allas åsikter. Att medarbetare går ut och kritiserar den egna organisationen i media, ser vi som ett tecken på att organisationen inte tar till vara på sina anställda och den kunskap som de besitter. Om vi ser tillbaka till bakgrunden i denna uppsatts, där fallet med den ”illojale” flygmaskinisten togs upp, kan vi tänka oss att om sådana viktiga saker som flygsäkerhet inte tas tillvara på ett bra och effektivt sätt, så är det nog mycket andra, icke säkerhetsrelaterade, men dock viktiga budskap från medarbetare som inte uppmärksammas. Här måste organisationer bli bättre. Den lojalitet som medarbetare känner för organisationen kan antingen vara formell eller genuin, dock är den enda lojalitet som kan vara lagstiftad, enligt oss, den formella lojaliteten. Den genuina lojaliteten som kommer ifrån vår värdegrund är inget vi kan lagstifta om.

5.3 Metoddiskussion

Något vi reflekterat över är att eftersom vi berört ett ämne som kan vara känsligt för vissa, kan det faktum att vi spelat in intervjuerna påverkat deras utsagor. Det kan tänkas att intervjupersonerna hade pratat än mer utförligt och fritt om vi hade valt att inte spela in intervjuerna. Samtidigt hade vårt insamlings- och tolkningsarbete, om vi inte spelat in intervjuerna, försvårats då vi med sannolikhet inte hade fått med all information. Eftersom vi spelade in intervjuerna kunde vi lyssna igenom dem flera gånger och på så sätt tillgodose oss informationen bättre. Hur vi än vänder och vrider på det kommer vi fram till att även om vi valt att inte spela in intervjuerna och på så sätt fått mer och utförligare information hade vi inte kunnat ta vara på informationen på samma pålitliga och precisa sätt som inspelning bidrar med. Frågan är om det går att genomföra ett avslappnat samtal med en mikrofon under näsan?

Att genomföra en intervju angående ett begrepp som för oss tog lång tid att ta till oss, kan självklart ha påverkat informationen som lämnades vid intervjuerna. Vi kan se fördelen med att innan intervju introducera ämnet och starta tankegångar hos intervjupersonerna för att på så sätt få ut mer av intervjutillfället. Dock ville vi få deras ofärgade syn på lojalitet och inte leda in dem på begrepp som de annars inte skulle använt.

Eftersom vi har genomfört intervjuerna på ett relativt litet företag och endast intervjuat tre personer som vi inte haft någon kontroll över hur de valts ut, kan det ha medfört att deras kollegor är väl medvetna om vilka som varit på intervju. Detta kan i sin tur ha verkat hämmande för intervjupersonerna eftersom de kanske inte känt sig tillräckligt konfidentiella. Något som vi även diskuterat i ämnet är antalet intervjuer. Detta kan medföra att det blir svårt för en intervjuperson att försvinna i mängden och på så sätt känna sig utelämnad.

5.4 Förslag till vidare forskning

Det vi valt att inte beröra men identifierat som intressant är att se hur lojalitet uttrycks i en offentlig organisation i jämförelse med privat. En offentlig organisation har i större utsträckning ögonen på sig eftersom medborgare har rätt till insyn i verksamheten. Kan detta ha någon inverkan på hur lojalitet behandlas, både ur individ- och organisationsperspektiv.

Storleken på organisationen är något som spelar in på många olika faktorer. Varför skulle då lojalitet stå utanför dessa? Den här tanken är sprungen ur att då vår undersökning genomfördes på en relativt liten organisation, skulle det då vara intressant att se hur det står sig till en större eller mindre organisation.

Något som vi också tycker skulle vara spännande är att se om kulturella faktorer påverkar hur lojalitet uttrycks.

5.5 Avslutningsvis

Sist vill vi avsluta med ett intressant och talande citat som vi snubblade över under arbets gång. Detta illustrerar, enligt oss, något som organisationer bör ha i åtanke.

"You've got to give loyalty down, if you want loyalty up."

- Donald T. Regan

6 Referenser

- Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer* (4., utök. och [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (1996). *Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies*. Lund.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer* (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Arbetsdomstolen (1961). *AD nr 27*.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Barry, B. (1974). Review Article: 'Exit, Voice, and Loyalty'. *British Journal of Political Science*, 4(1), 79 – 107.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder* (1. uppl.). Malmö: Liber ekonomi.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6. ed.). London: Routledge.
- Connor, J. (2007). *The sociology of loyalty* (1. ed.). New York: Springer.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization development and change* (8. ed.). Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer* (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Farrell, D. & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201 – 218.
- Farrell, D., Rusbult, C. E., Rogers, G., Mainous III, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 599 - 627.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys* (1. uppl.). Stockholm: Liber.
- Heckscher, C.C. (1995). *White-collar blues: management loyalties in an age of corporate restructuring*. New York, N.Y.: BasicBooks.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation* (1. uppl.). Malmö: Liber.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.

- HSFR. (1999). *Etikregler för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.
- Junesjö, K. (1994). *Lojalitet - i vems intresse?: en kritisk granskning av rätten till uppsägning på grund av illojalitet*. [S.l.]: K. Junesjö.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lohrum, C. (1997). *Loyalty in post-acquisition integration: a discussion*. Helsingfors: Studentlitteratur.
- Lundquist, L. (1998). *Demokratins väktare: ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Lund: Studentlitteratur.
- Miceli, M. P. & Near J. P. (2005). Standing up or standing by: What predicts blowing the whistle on organizational wrongdoing?. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 24, 95–136.
- Ohlsson, Ö. & Rombach, B. (1998). *Res pyramiderna: om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Stockholm: Svenska förl.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Rocha, E., & Kleiner, H. B. (2005). To blow or not to blow the whistle? That is the question. *Management Research News*, 28(11/12), 80 – 87.
- Royce, J. (1995). *The philosophy of loyalty*. Nashville: Vanderbilt University Press.
- Segerpalm, F. (2003). *Lojalitet - vad innebär det?*. Stockholm: Institutionen för ledarskap och management, Försvarshögskolan.
- Svardal, F. (2001). *Psykologins forskningsmetoder: en introduktion* (1. uppl.). Stockholm: Liber.
- Statistiska centralbyrån (2011). *Arbetskraftsundersökningen 1:a kvartalet*.
- Thurén, T. (2005). *Källkritik* (2. uppl.). Stockholm: Liber.
- Wilson, F. (2008). *Organisation, arbete och ledning: en kritisk introduktion* (Ny, utvidgad uppl.). Malmö: Liber.

7 Bilagor

7.1 Introduktionsbrev till organisationen

Lojalitet – vad innebär det?

Lojalitet är ett begrepp som på senare tid har florerat i massmedia. Frågan är om definitionen av just begreppet lojalitet är en del i den problematik och diskussion vi har kunnat läsa angående personer som har blivit förfördelade(?) av att uttrycka sig negativt om sin arbetsgivare eller arbetsplats. Kanske är dessa uttalanden inget annat än ett sätt att hjälpa organisationen de verkar i?

När vi började orientera oss kring ämnet lojalitet fann vi att lojalitet hade varit på tapeten tidigare, då i ett av flera fall från Arbetsdomstolen. En flygmaskinist på SAS hade uttryckt sig negativt om de service- och säkerhetsrutiner som bolaget använde sig av i en schweizisk tidning. AD fann att mannen gjort sig skyldig till brott mot lojalitetsplikten och uppsägningen godkändes (AD 1961 nr 27). Det kan vara svårt för arbetsgivare att veta hur man ska handla i förhållande till liknande frågor. Kan situationer liknande denna förebyggas genom en aktiv diskussion angående lojalitet? Nu vill vi belysa frågan på ett nytt sätt, ta ett steg tillbaka och analysera varför situationen uppstod. Varför skrev dessa anställda så om sina arbetsplatser eller arbetsgivare?

Lojalitet definieras på olika vis av olika forskare och i förhållande till den situation de befinner sig i. Vi är intresserade av att se hur lojalitet manifesteras och hur organisationer kan tjäna på att öka förståelsen kring detta. Kan en anställd som går ut i media och kritiserar sin arbetsplats och arbetsgivare anses vara mer lojal än en anställd som inte uppmärksammar sin arbetsgivare på de brister som denne anser finns? Är det att vara lojal när man sätter sin egen anställning på spel för att uppmärksamma organisationen på något den brister i?

Kan då detta tyda på att organisationen inte hörsammar och tar vara på de anställdas röst och då tvingar det lojala anställda att ta till sådana medel för att få organisationens uppmärksamhet på ett problem? Vi vill belysa lojalitet i nytt ljus och inte enbart se det i svart eller vitt. På detta sätt kan organisationer identifiera olika sätt som lojalitet manifesteras på och genom att förstå bakgrunden till detta, lösa problem i ett tidigt skede.

Vi intresserade oss tidigt i vår utbildning för lojalitet eftersom definitionerna kring detta var många och att en möjlighet till att kombinera dessa kunde öka kunskaper kring lojalitet och användandet av dem. Nu har vi möjlighet att undersöka detta i vår kandidatuppsats i Personal- och arbetslivsfrågor vid Lunds universitet.

Vi är nu intresserade av att komma till er organisation för att diskutera med er hur ni tänker kring lojalitet och hur ni kan utvecklas i dessa frågor. Syftet med uppsatsen är att undersöka och förklara hur olika tankar kring lojalitet kan kombineras och nyttjas av en organisation. Frågor som vi ställer oss är:

- Hur uttrycks lojalitet bland anställda i en organisation?
- Hur kan en organisation använda sig av kunskaper kring lojalitet i ett utvecklande syfte?

Låter detta intressant? Hör gärna av er till oss så berättar vi mer om det tänkta projektet. Ser fram emot att få höra ifrån er!

Med vänliga hälsningar

Oscar Brundin & Gustav Eklund

7.2 Introduktionsbrev till intervjupersoner

Lojalitet – vad innebär det?

Vi är två studenter som läser Personal- och arbetslivsprogrammet vid Lunds universitet. Vi är intresserade av att se hur lojalitet kan komma till uttryck och hur organisationer kan tjäna på en ökad förståelse kring detta. Nu har vi möjlighet att undersöka detta i vår kandidatuppsats men vi behöver din hjälp!

Därför vill vi komma till din organisation för att träffa dig och diskutera hur du tänker kring lojalitet och vad lojalitet innebär för dig. Frågor som vi ställer oss är:

- Hur uttrycks lojalitet bland anställda i en organisation?
- Hur kan en organisation använda sig av kunskaper kring lojalitet i ett utvecklande syfte?

Vi skulle nu vilja träffa ungefär fyra av er, var och en för sig under ca en timme och diskutera ämnet lojalitet. Uppgiften är inte sådan att undersöka och bedöma om någon är lojal eller inte, utan vi är enbart intresserade av hur du uppfattar begreppet lojalitet och vad det betyder för dig i ditt arbetsliv.

Intervjuerna hålls konfidentiellt, likaså organisationen, vilket innebär att det inte går att utläsa specifika individers utsagor i uppsatsen.

Låter detta intressant eller har du några frågor eller funderingar hör gärna av dig till oss!

Med vänliga hälsningar

Oscar Brundin & Gustav Eklund

7.3 Exempel på intervjuguide

Vad är lojalitet för dig? Vad tänker du på när jag säger lojalitet?

Vem kan man vara lojal mot?

Kan man vara lojal mot sig själv?

Hur går det till?

Varför är man lojal?

Hur kan lojalitet uttrycka sig? Hur är man lojal?

Hur uppstår lojalitet?

Vad har lojalitet för betydelse i en organisation?

Kan företag använda sig av lojalitet, hur?

Vad tror du organisationen kan göra för att lyssna till medarbetare?

Vad kan medarbetare göra för att bli uppmärksammade av organisationen?

Hur ser din organisation på lojalitet?

Är det något ni pratar om och har definierat?

Hur reagerar du om dina medarbetare har olika uppfattningar av lojalitet?

Hur gör du för att komma till tals i din organisation?

Om det inte funkar... vad gör du då?

Om det uppstår problem, hur kommer det till uttryck i din organisation?

Hur bemöts det av kollegor och ledning?

På vilket sätt uttrycker man effektivast missbelåtenhet i din organisation?

Hur skulle du agera om din organisation, enligt dig, tar ett beslut som kan missgynna organisationen?

Hur skulle du agera om din organisation, enligt dig, tar ett beslut som strider mot dina etiska värderingar?

Är det annorlunda om personer utanför organisationen påverkas negativt?

Avslutningsvis: Kan du se någon fördel med att arbeta kring lojalitet?

Är det något du känner vi utelämnat eller vill tillägga?