



LUNDS
UNIVERSITET

Den lojala chefen

EN KVALITATIV STUDIE KRING MELLANCHEFENS DUBBLA
LOJALITETER OCH DESS PÅVERKAN PÅ ORGANISATIONEN

Författare: Hanna Hagström

Kandidatuppsats Sociologi, SOCK05, 15 hp

Sociologiska institutionen vid Lunds universitet, vårterminen 2020

Titel: Den Lojala Chefen - en kvalitativ studie kring mellancheferns dubbla lojaliteter och dess påverkan på organisationen.

Författare: Hanna Hagström

Kandidatuppsats Sociologi, SOCK05, Sociologiska institutionen vid Lunds universitet, vårterminen 2020

ABSTRACT

Syftet med uppsatsen är att utforska lojalitetsbegreppet och undersöka dess koppling till kreativitet och aktivitet. Detta syfte uppnås genom att studera mellancheferns interaktionsmönster, i termer av lojalitet uppåt och nedåt i arbetsorganisationen.

Den teoretiska utgångspunkten är att människor drivs av att få erkännande och känna tillhörighet samt av att slippa utstå skam och social alienation. Ovetskapen inför hur människor i ens närhet kan komma att agera i framtiden och risken för ett avvisande kan leda till osäkerhet och passivitet. Tillit och förtroende gör att individer vågar agera och brist på tillit signalerar fara. Lojalitet mellan människor skapar ett socialt band som överbryggat oron över att bland annat misslyckanden leder till avvisande. Därmed borgar cheferns lojalitet för en trygg arbetsmiljö där drivkraften inte behöver vara undvikande av avvisande och skam samt jakt på erkännande.

En analys av en etnografisk studie från en produktionsmiljö visar att arbetsgruppen utan lojala chefer präglades av passivitet och oro över att inte möta chefernas och omgivningens förväntningar. Personalen med lojala chefer kände istället mindre osäkerhet och var märkbart mer aktiva, kreativa och innovativa.

Slutsatsen är att lojalitet till arbetsgruppen, via tillit och erkännande, skapar aktivitet och progress i arbetsgruppen. Genom att ledningen sanktionerar mellancheferns lojalitet med sin personal slipper dessa chefer klämmas mellan dubbla lojaliteter.

Innehåll

1. INLEDNING	1
1.1. Bakgrund	1
1.2. Avgränsning, syfte och frågeställning	2
1.3. Upplägg	2
2. REDOGÖRELSE AV FORSKNINGSLÄGET	3
2.1. Forskning kring begreppet lojalitet	3
2.2. Forskning kring mellanchefer	4
3. VIKTIGA BEGREPP OCH TEORETISKA PERSPEKTIV	5
3.1 Viktiga begrepp	6
3.1.1 Tillit och förtroende.....	6
3.1.2 Lojalitet	6
3.1.3 Att säga ifrån eller dra sig ur?	7
3.2 Teori kring mänsklig interaktion	7
3.2.1 Tillhörighet, skam och stolthet	8
3.3 Teori kring interaktionsanalys	9
3.3.1 Interaktionsritual	9
3.3.2 Emotionell energi	10
4 METOD	12
4.1 Metodologiskt angreppssätt	12
4.2 Empiriskt material – den etnografiska studien	12
4.2.1 Urval.....	13
4.2.2 Genomförande.....	13
4.2.3 Grindvakter.....	13
4.2.4 Förförståelse.....	13
4.2.5 Etiska överväganden.....	14
4.3 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	14
5 ANALYSAVSNITT	14
5.1 Redovisning av delfrågor.....	15
5.2. Genomförande av etnografisk studie	15

5.3 Resultat av etnografisk studie	16
5.4 Presentation och analys av etnografisk studie	16
5.4.1. Observation och analys av mellanchefernas interaktion med avseende på lojalitet	17
5.3.2. Aktivitetsnivån hos personalen på respektive anläggning	21
5.3.3. Korrelation lojalitet – aktivitet	22
5.3.4. Observation av produktionsdirektörerna och deras inverkan på mellanchefernas lojalitet	23
5.4. Reflektion kring mellanchefernas dubbla lojaliteter	24
6 SLUTSATS OCH AVSLUTANDE DISKUSSION.....	24
6.1 Slutsats.....	24
6.2 Avslutande diskussion	26
6.3 Reflektion kring val av metod	27
6.4 Förslag på vidare forskning	27
7 REFERENSER.....	28

1. Inledning

1.1. Bakgrund

I mitt arbete som konsult inom förändringsledning har jag mött olika arbetsgrupper och chefer och konstaterat att vissa arbetsgrupper sprudlar av kreativitet och innovation medan andra stagnerar i passivitet. För några år sedan genomförde jag en utvärdering av två produktionsanläggningar med samma förutsättningar men diametralt olika resultat. Det konstaterades att chefernas agerande var viktigt för resultatet, men det fanns inte utrymme för att djupare analysera avgörande faktorer för resultaten. I denna uppsats har jag fått möjlighet att gå tillbaka till denna studie och sökt svar på varför den ena gruppen präglades av aktivitet och den andra av passivitet.

Det antas i uppsatsen att en chef har en viktig inverkan på gruppens aktivitet och därför ligger fokus på relationen mellan chef och arbetsgrupp och vilka förhållningssätt som främjar kreativitet och innovation. Kreativitet och innovation hänger ihop med mod; att våga ”tänka utanför boxen” och att ibland misslyckas och då krävs *tillit* till att chefen stöttar i att tänka nytt. Tillit har antagits vara en nyckelfaktor i sökandet efter kreativitetens gåta.

Begreppet tillit har rönt stort intresse senaste tiden, inom såväl offentlig sektor som näringsliv. Som svar på ett överdrivet fokus på resultat och vad som ibland kallas ”New Public Management”¹, har det blivit ”populärt” att prata om tillit som styrprincip². Forskning om tillit utgår från olika avgränsningar och definitioner av begreppet och enligt Axelsson och Arvidson har ”*diskussionerna om tillit bidragit till en teoretisk utveckling inom flera forskningsfält, men det har också skapats en osäkerhet om vad begreppet betyder*” (Axelsson & Arvidson (2014) s. 56). För att studera tillit krävs därför en avgränsning och fokus på en särskild aspekt av tillit. Axelsson och Arvidson har reflekterat över begreppen tillit och lojalitet och konstaterar att tillit blivit ett modebegrepp medan lojalitet är relativt utforskat:

”begreppet lojalitet...blir ett hjälpbegrepp för att diskutera tillit. Vår reflektion är att det lika gärna skulle kunna gå att vända på det hela – tillit skulle kunna vara ett hjälpbegrepp för att förklara lojalitet. Vi skulle gärna se en liknande teoretisk diskussion om begreppet lojalitet som förts angående begreppet tillit”. (Axelsson och Arvidson (2014) s. 56).

¹ Svd, 2015-01-27: Ardalan Shakarabi, *Avigsidorna med NPM urholkar tilliten*

² SOU 2019:43

1.2. Avgränsning, syfte och frågeställning

Fokus för denna uppsats ligger på begreppet lojalitet, som kan beskrivas som en delmängd av tillit. En stor del av den forskning som gjorts kring begreppet lojalitet fokuserar på varumärkeslojalitet, lojala kunder och lojal personal. Forskningen möter framförallt företagens behov av att kunna hantera ekonomisk osäkerhet på grund av kundernas och personalens beteende. Min studie av lojalitet avgränsas dock mot social lojalitet, som mellanmänniskt fenomen.

I en arbetsorganisation är mellanchefen ett exempel på en central roll med stor makt och påverkan på arbetsgruppens aktivitet. Mellanchefen har flera motstridiga lojaliteter, framförallt gentemot ledning och personalgrupp, vilkas olika intressen kan komma att strida mot varandra. Hypotesen är att visad lojalitet har en positiv inverkan på den person eller grupp som är objekt för lojaliteten.

Syftet med uppsatsen är att utforska lojalitetsbegreppet och undersöka dess koppling till kreativitet/aktivitet. Detta syfte uppnås genom att studera mellanchefers interaktionsmönster, i termer av lojalitet uppåt och nedåt i arbetsorganisationen.

Den frågeställning som formulerats är: Hur ser mellanchefers lojalitetsarbete ut och vilken påverkan har den på arbetsorganisationens aktivitet? För att kunna analysera lojalitet och gruppens aktivitet har frågeställningen sedan brutits ned i två delfrågor: Vad främjar eller hämmar aktivitet hos personalen? Hur kan lojalitet bedömas och mätas?

Eftersom både dilemmat med mellanchefskapet och lojalitetsbegreppet har rönt liten uppmärksamhet, var för sig och definitivt i kombination (vilket framkommer nedan), är ett delsyfte med uppsatsen att bidra till begreppsutvecklingen.

1.3. Upplägg

Tillit och lojalitet har en emotionell bas (Barbalet (2008)) och existerar som ett mellan-människt fenomen, vilket lett mig fram till att utgå från ett symboliskt interaktionistiskt perspektiv.

Lojalitetsbegreppet och dess förmodade potential är huvudfokus för uppsatsen och kommer att studeras utifrån av Barbalets och Hirschmans teorier om tillit och lojalitet, samt Goffmans och Collins teorier kring mänsklig interaktion och interaktionsritualer. I uppsatsen analyseras sedan ett etnografiskt material utifrån teorin och fokus ligger här på chefernas agerande, vilket sedan ställs mot arbetsgruppernas aktivitetsnivå.

2. Redogörelse av forskningsläget

Det är framförallt två delar som undersöks i denna uppsats: lojalitet och mellancheffen. Nedan följer en kort överblick av forskningsläget inom respektive område.

2.1. Forskning kring begreppet lojalitet

Jonas Axelsson och Markus Arvidson, båda Universitetslektorer vid Karlstads universitet har de senaste åren strävat efter att definiera begreppet lojalitet

”utifrån att i vi nuläget har en mångfacetterad lojalitet i verkligheten, som ännu inte återspeglas i en motsvarande mångfacetterad begreppsapparat kring lojalitet” (Axelsson & Arvidson (2014), s. 55), ”trots att temat är centralt tycks inte samhällsvetenskaperna ha en tillräcklig uppsättning med teorier och begrepp för att ta sig an dagens mångfacetterade lojalitet” (ibid., s. 55).

De har definierat olika typer av lojalitet, bland annat *självlojalitet*, som handlar om hur individer är lojala mot egna värderingar och mål (Axelsson & Arvidson (2017)). Även *tidslojalitet* har studerats, vilket handlar om hur individer genom prioritering av tid och närvaro visar lojalitet mot olika personer samt hur tidskonflikter kan uppstå då personen förväntas bidra till och närvara vid kolliderande uppgifter och aktiviteter (Axelsson & Arvidson & Öborn (2020)).

Lojalitet kan enligt Axelsson och Arvidson delas in i horisontell och vertikal lojalitet. Lojalitet mellan kollegor på en arbetsplats kan beskrivas som horisontell lojalitet och mellan hierarkiska nivåer handlar det om vertikal lojalitet (Axelsson & Arvidsson (2014)). Genom att titta på mellancheffernas dubbla lojaliteter, mot ledning och mot arbetsgrupp, handlar min studie alltså om vertikal lojalitet. För att få hjälp att se vad som gjorts på området vertikal lojalitet har jag haft kontakt med Markus Arvidson och Jonas Axelsson och de skriver i mailkonversation att *”Vår bild är att nedåtgående lojalitet sällan explicit diskuteras i forskningen. När det talas om vertikala lojaliteter tycks det vara självklart för de flesta att man huvudsakligen fokuserar på lojalitet nedifrån och upp” (mailkonversation med Axelsson och Arvidsson, april 2020).* De skriver även att den plikttrogna lojaliteten riktad uppåt i en organisation kan upplevas som tvingande.

Lisa Flower, universitetslektor i Sociologi vid Lunds universitet, har studerat hur advokater agerar ut sin lojalitet i rättssalen. Grundläggande i god advokatsed att advokater ska vara lojala mot sin klient, oberoende om klienten är skyldig eller inte. Det krävs därför ett emotionellt arbete för att uttrycka lojaliteten, vilket Flower kallar *”lojalitetsarbete”*, eftersom advokaten

nödvändigtvis inte själv *känner* lojalitet med klienten men måste agera lojalt. Detta lojalitetsarbete tar sig uttryck genom exempelvis tonfall, ansiktsuttryck och kroppsspråk (Flower (2018)).

2.2. Forskning kring mellanchefer

Mats Alvesson, professor i Företagsekonomi vid Lunds universitet, och **Susann Gjerde**, forskare i Företagsekonomi vid Lunds universitet, har studerat mellancheferens klämda position mellan ledning och arbetsgrupp och konstaterar att:

”despite an extensive literature on the ‘paradoxical, complex and ambiguous world of middle management’ (Tengblad and Vie, 2012: 35), surprisingly few studies have taken the middle-levelness of this role particularly seriously” (Alvesson och Gjerde (2020) s. 125)

Alvesson och Gjerde skriver att tidigare studier framförallt har fokuserats på vad mellancheferna *gör* eller hur livet som mellanchefer *upplevs* (Alvesson och Gjerde (2020)). De konstaterar dock att studierna är relativt inkonsekventa och endast ett fåtal fokuserar på dilemmat med att vara både över- och underordnad. De menar att endast *en* forskare fullt ut adresserar dilemmat med *”mellanskiktskapet”* [författarens översättning] och det är **David Sims**, professor i Ekonomi vid Bringham Young University, som beskriver hur mellancheferna är klämda som mellan kvarnstenar (Sims (2003)). Mellancheferpositionen är, enligt Sims, en svår position där man hela tiden berättar olika historier, anpassade efter åhöraren: en historia anpassad för att övertyga ledningen, en annan historia anpassad för sin personal och ytterligare en för att övertyga sig själv. Dilemmat är att ingen, inte ens chefen själv, tror på berättelserna och att vara mellanchefer kan därför, menar Sims kännas som att vara en lögnare.

Alvesson och Gjerde identifierar tre typer av mellanchefer: den första är *paraplyhållaren*, som försöker skydda sin personalgrupp från ledningens krav eller reprimander. Den andra typen är *resultatdrivaren* som uppfattar sin roll som tryck-spridare [författarens översättning: disseminator of pressure] från ovan, vars roll är att väcka slöa underordnade. Den tredje typen är den *impotente chefen*, som känner sig klämd mellan hierarkilager och oförmögen att påverka varken uppåt eller nedåt. Mot slutet av sin artikel uppmanar Alvesson & Gjerde till vidare forskning och skriver:

“We encourage development of more rich and nuanced understandings of how middle managers deal with their role as superior, middle and subordinate in the genuine middle, and how they

engage with performance pressures or may feel caught between strong forces and without agency.”(Alvesson & Gjerde (2020) s. 147)

De ger en uppmaning att studera hur mellanchefer agerar under s.k. ”performance pressure” för att få en tydligare bild lojalitetarbetet (Alvesson & Sveningsson (2020) s. 147). De adresserar även temat lojalitet och menar att vidare studier kring paraply-hållartypen skulle kunna kopplas till lojalitet:

”Loyalty downwards may motivate loyalty upwards and result in grateful subordinates and/or follower attitudes. Why should people have trust in and follow their manager? Well, if s/he is a great protector this appears a wise thing to do.” (Alvesson & Gjerde (2020) s. 147)

3. Viktiga begrepp och teoretiska perspektiv

Inledningsvis redogjordes för uppsatsens frågeställning: Hur ser mellanchefers lojalitetsarbete ut och vilken påverkan har den på arbetsorganisationens aktivitet. Följande teoriavsnitt tar avstamp i de två delfrågorna i syfte att ge en grund för och verktyg till analysen av huvudfrågan: Vad främjar eller hämmar aktivitet hos personalen? Hur kan lojalitet bedömas och mätas?

Teoriavsnittet inleds med ett resonemang kring begreppen lojalitet, tillit och förtroende. Detta görs framförallt utifrån teorier av Jack Barbalet, professor i sociologi vid Australian Catholic University, Markus Arvidson och Jonas Axelsson, båda universitetslektorer på fakulteten för humaniora och samhällsvetenskap vid Karlstads universitet samt Albert O. Hirschman (1915–2012) som under sin karriär höll flertal professurer inom ekonomi (Harvard, Colombia och Yale).

Därefter lyfts begreppet symbolisk interaktionsim och teorier kring mänsklig interaktion av framförallt Erving Goffman och Randall Collins. Erving Goffman (1922–1982) var professor i sociologi och antropologi vid University of California, Berkley, och senare University of Pennsylvania. Han var framförallt känd för sitt dramaturgiska förhållningssätt till mänsklig interaktion. Randall Collins är professor i sociologi vid University of Pennsylvania och har inspirerats av Goffman.

3.1 Viktiga begrepp

3.1.1 Tillit och förtroende

Tillit, lojalitet och förtroende hänger starkt samman och är alla tre framtidsorienterade emotioner (Barbalet (1996)). Barbalet skriver om känslan av förtroende/tillförsikt [författarens översättning av confidence]:

“confidence brings the future into the present by providing a sense of certainty to what is essentially unknowable so that assured action with regard to it may be engaged” (ibid., s. 81).

Därmed, menar Barbalet är förtroende/tillförsikt en av de viktigaste emotionerna i samhället då det utgör grunden för allt agerande. Dess motsats osäkerhet är istället sammankopplat med passivitet. Tillit handlar om förtroende och tillförsikt inför andra personers framtida handlingar, vilket påverkar en agents handlande i stunden. Att visa tillit innebär att förekomma framtiden, det är det samma som att agera som om framtiden var helt säker:

“the problem of time is bridged by trust, paid ahead of time as an advance on success” (Luhmann (1979) s. 25, i Barbalet (1996) s. 82).

3.1.2 Lojalitet

Inom ramen för denna studie fokuserar jag på den sociala lojaliteten som uppstår och existerar mellan individer och denna lojalitet kan definieras som:

“maintenance of global trust - in a person, a party, an institution - even in circumstances where local disappointments might encourage its withdrawal”. (Gambetta (1990) s. 218 not 9, i Barbalet (1996) s. 79).

Lojaliteten antas således överbrygga risken för att tilliten bryts vid eventuella misslyckanden i att möta chefers eller personalens förväntningar, så att tilliten kan upprätthållas över tid.

Lojalitet kan, som tidigare nämnts, delas upp i vertikal och horisontell lojalitet samt frivillig och tvingande (Axelsson & Arvidson (2014)). Arbetsgruppen är ett exempel där frivillig horisontell lojalitet råder medan de hierarkiska relationerna i en organisation är exempel på vertikal lojalitet. Axelsson och Arvidson menar att nedåtgående vertikal lojalitet inte är lika vanligt som uppåtgående och nämner exemplen föräldrar-barn och chefer som är lojala gentemot lågpresterande trotjänare. Att vara lojal uppåt i en organisation kan anses vara naturligt och många har till och med i organisationsstudier utgått från denna aspekt och ”betraktat lojalitet som den underordnades respons på den överordnades krav och förväntningar” (Axelsson & Arvidson

(2014) s. 59). Att vara lojal nedåt i en organisation handlar istället om en starkare parts lojalitet med en person i beroendeställning och antar därav karaktären av solidaritet. Den grundläggande skillnaden mellan lojalitet och solidaritet är enligt Axelsson och Arvidson graden av pliktmässighet.

Människor kan bära på olika lager av lojaliteter. Att vara dislojal behöver därmed inte innebära att personen bryter lojaliteten utan istället väljer eller tvingas till lojalitet mot något annat (Axelsson och Arvidson (2014)). Lojalitet visas på olika sätt i interaktionen mellan människor, till exempel utifrån hur tid prioriteras och vilken typ av relationer och aktiviteter människor prioriterar. Prioriterad tid och visad närvaro är indikatorer på lojalitet. (Axelsson & Arvidson (2020)).

3.1.3 Att säga ifrån eller dra sig ur?

Lojalitet ska inte förknippas med integritetslös medgörlighet. Albert Hirschman har definierat två möjliga förhållningssätt till en person, grupp eller produkt. Om det finns förväntningar på en person och vederbörande inte uppfyller dessa står valet mellan att berätta om missnöjet eller vara tyst och dra sig ur förhållandet. Hirschman kallar detta för ”voice” eller ”exit” och menar att den lojale individen väljer att säga ifrån (voice) och stanna kvar i förhållandet, medan den icke-lojale är tyst och drar sig ur (exit) (Hirschman (1970)). Att säga ifrån kan dock kosta mer än att dra sig ur och därför gör den lojale en avvägning av ”kostnad” och ”vinst” d.v.s. mellan ansträngningen i att säga ifrån och den möjliga vinsten i att påverka motparten (Hirschman (1970) s. 39).

Motparten kan till exempel slå tillbaka med straff och reprimand (Hirschman (1970) s. 93) och då kan kostnaden bedömas som för hög, istället väljs då ”exit”. Hirschman framför även en intressant beskrivning av lojalitet:

”while loyalty postpones exit its very existence is predicted on the possibility of exit” (Hirschman (1970) s. 82).

3.2 Teori kring mänsklig interaktion

Tillit och lojalitet har enligt Jack Barbalet en emotionell bas (Barbalet (2008)) och existerar som mellanmänniskliga fenomen, vilket motiverar till att utgå från ett symboliskt interaktionistiskt perspektiv och utifrån teorier av Goffman och Collins. Symbolisk interaktionism har, enligt Ritzer och Stepnisky, tre grundläggande delar: (1) fokus på samspelet mellan människor, (2) både aktörer och omvärld utgörs av dynamiska processer och inte statiska strukturer samt (3) aktörers förmåga att tolka den sociala omvärlden (Ritzer & Stepnisky (2014) s. 274-309). Utifrån

detta resonemang skapas det mening i mötet mellan individer och de inblandade kan utifrån gemensamma symboler tolka varandras intentioner. Applicerat på en arbetsplats antas personalen till exempel kunna läsa av varandras attityder samt åt vilket håll deras chefer riktar sin lojalitet. Genom att studera människors interaktion och genom observation av både den verbala och icke-verbala kommunikationen, kan kunskap om aktörerna erhållas.

3.2.1 Tillhörighet, skam och stolthet

Erving Goffman har ingående studerat människors interaktion och liknar den vid skådespelarnas agerande (Goffman (1959/2006)) och han menar att i samspelet mellan människor skapas uppföranderegler [författarens översättning: rules of conduct], som människor omedvetet följer och som binder dem samman: *“the rules of conduct which bind the actor and the recipient together are the bindings of society”* (Goffman (1967) s. 90).

När någon i en grupp bryter dessa regler leder det till negativ social sanktion från de andra och de sociala banden riskerar att brista. Varje möte är därför, menar Goffman, som en laddad revolver (Heidegren (2009) s. 18) som gör att människor känner ett inre tvång att efterfölja andras förväntningar för att undvika pinsamhet. Att undvika pinsamhet är en grundläggande drivkraft enligt Goffman (Goffman (1967) s. 48-49). Om *rules of conduct* skapar band som håller människor samman är skam, och dess motsats stolthet, indikatorer på kvaliteten på de sociala banden i en grupp: stolthet signalerar tillhörighet och skam signalerar alienation (Wettergren Starin, Lindgren (2009) s. 247).

Socialt erkännande hänger ihop med social tillhörighet, men att få omgivningens erkännande är, enligt Goffman, mer än att bara bli igenkänd, han skiljer mellan ett *kognitivt igenkännande* och *socialt erkännande* (Goffman (1959/2006) s. 90). Socialt erkännande visas genom hälsningar, komplimanger och enkla tjänster och genom detta agerande känner mottagaren att *“he is not an island unto himself and that others seek to be involved with him”* (Goffman (1967) s. 73).

Erkännandets motsats *“missaktning... underminerar det egna självförtroendet och tilltron till andra människor”* (Heidegren (2009) s. 40). Missaktning kan ta sig uttryck i form av nedvärdering eller förödmjukelse, men det kan även handla om *“passiv vägran att erkänna”* (ibid.) och genom ett undvikande beteende göra någon socialt osynlig (Goffman (1959/2006) s. 67).

Trots att en person tillhör kollegiet kan vederbörande alltså känna alienation och utanförskap. Emma Engdahl beskriver oron för utanförskap:

”Det är därför presentationen av oss själva kan upplevas som mer riskfyllda än livet i sig självt. Vi lever...inte i skuggan av döden utan i skuggan av ensamheten. Det är inte döden som skrämmer oss allra mest utan att förlora ansiktet inför andra – att förlora kontrollen över oss själva inför andra” (Engdahl (2009) s. 60)

Sammanfattningsvis: I mötet med andra människor kan vi genom att avläsa gester och symboler avgöra motpartens intention och avgöra om motparten kommer att göra mig illa eller ej, det föds en känsla av tillit eller osäkerhet. Tillit och förtroende gör att vi vågar agera och utgör grunden för mycket aktion, brist på tillit signalerar fara och leder till passivitet. Lojalitet mellan människor skapar ett socialt band som antas överbrygga oron för avvisande. I en grupp där starka lojala band råder antas att ett misslyckande inte leder till ett avvisande. Därmed borgar lojalitet för en trygg miljö där drivkraften inte längre behöver vara undvikande av pinsamhet och skam. Den lojale tolererar dock inte vad som helst utan kan välja att dra sig ur en relation.

3.3 Teori kring interaktionsanalys

Nedan följer en beskrivning av Goffmans, och hans ”efterföljare” Collins, teori kring interaktionsritualer, samt hur emotionell energi och solidaritetskänslor skapas i positiva möten mellan människor (Collins (2004)).

3.3.1 Interaktionsritual

Goffman menar att i princip alla möten mellan människor kan beskrivas som en s.k. interaktionsritual. En interaktionsritual är

“acts through whose symbolic component the actor shows how worthy he is of respect or how worthy he feels others are of it” (Goffman (1967) s. 19)

En ”förevisande ritual” [författarens översättning: presentational ritual] uppstår när individer möts och var och en lever upp till de sociala förväntningarna samt följer de sociala koderna för hänsyn och uppförande. Var och en signalerar respekt och aktning samt anknytning och lojalitet till gruppen. Undvikande ritual [författarens översättning: avoidance ritual] däremot uppstår när någon agerar omoraliskt eller gör något tabubelagt, då signaleras social osynlighet och effekten blir negativ känsla av eller brist på solidaritet (Goffman (1967) s. 62). Ett enkelt exempel på en interaktionsritual är hälsningsförfarande, något som varje anställd har möjlighet att delta i dagligen. När chefen hälsar på den anställda är det ett enkelt exempel på förevisande ritual som signalerar respekt, erkännande och solidaritet.

3.3.2 Emotionell energi

Randall Collins har byggt vidare på Goffmans teori kring interaktionsritualer. Han menar att ritualer är noderna i den sociala strukturen och att det är i ritualerna som gemensamma symboler konstrueras (Collins (2004) s. 26). I lyckade interaktionsritualer möts de inblandade fysiskt, de respekterar och fokuserar på gemensamma symboler, vilket till exempel kan handla om språkbruk men även gemensamma aktiviteter eller intressen. Det finns även någon sorts avgränsning mot utomstående. I lyckade ritualer bildas vad Collins kallar *emotionell energi*, vilket består av känslor av samhörighet och solidaritet. Misslyckade ritualer ger istället känslan av sorg. Höga nivåer av emotionell energi leder till spontanitet och tillit medan låga nivåer resulterar i depression och alienation (Collins (2000); (2004)). Vidare menar Collins att den emotionella energin kopplas till de gemensamma symbolerna vilka man senare minns mönstret från och då genererar dessa kreativitet och produktiv aktivitet.

Collins teori bekräftar och fördjupar därmed tidigare resonemang från Goffman och Barbalet, då det konstaterats att känslan av tillit till andra människors välvilja ger motiverande handlingskraft. Applicerat i en arbetsgrupp innebär detta alltså att sammankomster där gruppen fokuserar på något för gruppen gemensamt intresse stärks emotionella energin, vilken ger känsla av samhörighet och solidaritet/lojalitet och har en aktiverande effekt. Det torde även handla om enkla situationer såsom hälsningsförfarande vid ankomst eller att de samlas kring en kopp kaffe under gemensam fikastund och pratar om fotbollsligan. Det viktiga är, utifrån Collins teori ovan, att de som deltar i interaktionsritualen respekterar och fokuserar på samma symboler. Som konstaterats tidigare kan vertikalt nedåtgående lojalitet liknas vid solidaritet och därmed antas positiv interaktion från chefens håll ge en känsla av lojalitet.

I grupper med goda interaktionsmönster stimuleras alltså kreativitet och handling medan grupper som saknar interaktionsritualer eller där de befintliga interaktionerna ger låg emotionell energi främjas istället passivitet. Som slutsats av resonemanget ovan antas att mellanchefer genom att engagera sig i interaktionsritualer med gruppen kan förmedla känslan av solidaritet/lojalitet och främja engagemang och kreativitet hos arbetsgruppen.

Både Collins och Goffman har ingående studerat olika typer av interaktionsritualer och dess effekt på de inblandande individerna. Nedan beskrivs några som är relevanta för arbetsplatsen.

Emotionell energi smittar. Om en person är bärare av en hög nivå av emotionell energi kommer denna energi smittas vid andra möten. Därmed uppstår interaktionsritual-kedjor (Collins (2004)).

Även **pinsamhet smittar:** Goffman har identifierat att om en person upplever pinsamhet, kommer övriga personer i mötet spegla känslan och uppleva pinsamhet å den drabbades vägnar (Goffman (1967) s. 104 ff). Dessutom konstaterar Goffman att

”when one individual is stricken with uneasiness, others often come down with the disease”

(Goffman (1967) s. 126). Känslor av att vara obekvämt i ett arbetsmöte som kan uppstå av olika orsaker, till exempel om någon visar irritation eller ointresse, vilket har en tendens att smitta.

I en **statusritual** står en person i centrum för interaktionsritualen och denna person upplever stark emotionell energi om interaktionen är positiv. Det kan vara chefen under ett möte, men det kan även handla om personal som lyfts fram på något sätt (Collins (2004) s. 114).

Power ritual är en form av asymmetrisk interaktionsritual där ena parten har en maktposition över den/de andra. Chefen som ordregivare står i fokus för ritualen och får en starkare emotionell energi som följd av dominans och ordertagare riskerar få lägre emotionell energi framförallt om order ges med tvång (Collins (2004) s. 113). Samtidigt menar Collins att alla inblandade speglar varandras energi och känner därmed en mix av komplexa känslor.

Påtvungade ritualer riskerar att ge negativ emotionell energi för den/ de inblandade (Collins (2004)). I ett arbetsplatssammanhang kan detta tänkas uppstå vid arbets- och informationsmöten som inte berör personens arbete eller intresse. Om en person i gruppen känner sig tvingad är risken enligt smittoeffekten att övriga i gruppen också känner av den negativa energin.

När människor samlas, spontant eller till sammankallat möte, finns det uttalade

engagemangskrav [författarens översättning: *involvement obligations*] (Goffman (1967) s. 114), som de närvarande bör följa för att ett lyckat möte ska uppstå. Om någon istället är tankspridd och disträ signalerar det därmed omedvetet att mötet inte är viktigt för personen.

Störande moment – när inte alla under ett möte fokuserar på de gemensamma symbolerna, till exempel power point presentationen, uppnås inte en lyckad interaktionsritual.

”Offense against involvement obligations...cause the witness to turn his attention from the conversation at hand to the offense that has occurred during it” (Goffman (1967) s. 125).

Om någon till exempel under pågående möte fokuserar på mobiltelefonen kommer de andra deltagarnas fokus och intresse istället dras till denna.

Goffmans teori om **back-stage och front-stage** utgår från teorin att människor anpassar sitt agerande utifrån vilken roll hen har i ett sammanhang och vilka normer som råder. Back-stage

härör från hur skådespelaren är avslappnad bakom ridån och kan vara sig själv, men går in i ett annat emotionellt läge på scen och agerar medveten om hur hens beteende uppfattas (Goffman (2006)). Applicerat på arbetsplatsen kan exempelvis chefen i fikarummet uttrycka sig personligt och skämtsamt, men inför sina kollegor inta en professionell och opersonlig hållning.

4 Metod

4.1 Metodologiskt angreppssätt

Eftersom fokus för uppsatsen ligger på att utforska hur lojalitet tar sig uttryck i interaktionen mellan människor och hur lojala band påverkar en grupp individer, så är ett kvalitativt angreppssätt lämpligt. Det kvalitativa angreppssättet möjliggör en djupgående studie där ett färre antal människor och händelser samt ord och visuella bilder kan och får utgöra analysenheter (Denscombe (2017) s. 23-24). Inledningsvis har det genomförts en litteraturstudie kring lojalitet och människors interaktion. Utifrån den samlade teorin har därefter ett sedan tidigare insamlat etnografiskt material analyserats. Teori och problemformulering har fått växa fram i takt med att fenomenet lojalitet har utforskats och det etnografiska materialet studerats. Intryck har tagits av Fangen och Denscombe, som menar att initiala uppslag och idéer är provisoriska och möjliga att ifrågasätta (Fangen (2005) s. 35, Denscombe (2017) s. 157).

Det empiriska materialet analyseras utifrån den samlade teorin och analysen blir på så sätt och vis en verifiering av teorin. En styrka i den kvalitativa analysen är att det finns öppenhet för tvetydigheter och alternativa förklaringar som kan tolkas av mig som "forskare" (Denscombe (2017) s. 427), samtidigt är detta en möjlig risk, då eventuella tvetydigheter kan tolkas till teorins fördel.

4.2 Empiriskt material – den etnografiska studien

Den etnografiska metodiken är att föredra i denna typ av undersökande uppsats då den tillåter att fakta inhämtas under deltagande observationer och olika former av intervjuer och samtal (Denscombe (2017) s. 269, 297). Denscombe skriver att "*rutinmässiga och normala aspekter av vardagslivet betraktas som viktiga forskningsdata*" och att etnografen ofta är intresserad av "*hur medlemmarna av den studerade gruppen förstår saker*" (ibid. s. 120), vilket varit viktigt aspekter i arbetet.

Det etnografiska material som ligger till grund för analysen samlades in på ett företag i Oklahoma, USA, år 2015. Två faktorer har varit avgörande för valet av empiriskt material. Dels är det ett spännande material som gäckt mitt intresse i många år men den främsta anledningen

till att välja en redan genomförd studie var Corona-epidemins utbrott våren 2020, tiden för uppsatsskrivandet. En normal studiemiljö för observationer av vanligt förekommande arbetsplatsinteraktioner hade varit omöjlig att finna, då alla med möjlighet beordrades att arbeta hemifrån.

4.2.1 Urval

Urvalet för den etnografiska studien baserades på ett utvecklingsprojekt som företaget genomfört på två produktionsanläggningar och utgjordes av några avdelningar/produktionslinjer på respektive anläggning. På så sätt blev urvalet för studien utpekat och givet till mig, ett snöbollsurval (Denscombe (2017) s. 70). Under mina deltagande observationer föll det sig naturligt att välja ut några i gruppen för djupare samtal och intervjuer, och detta val baserades på personalens tillgänglighet och i något fall på att cheferna pekade ut lämpliga intervjupersoner.

4.2.2 Genomförande

Underlaget för den etnografiska studien samlades in under en period av sju veckor som spenderades på två produktionsanläggningar i ett företag som utvecklar och producerar grävmaskiner. Anläggningarna låg med ungefär fem kilometers mellanrum men hade i princip samma förutsättningar för arbetet.

Syftet med den etnografiska studien var att utvärdera ett utvecklingsprojekt som pågått under knappt två år och en del av studien fokuserade på i vilken utsträckning cheferna uppmuntrat till engagemang hos produktionspersonalen, varför ett stort fokus låg på chefernas och personalens uttalanden, beteende och attityder. För att förtydliga, är det framförallt denna del som är föremål för analysen inom ramen för uppsatsen.

4.2.3 Grindvakter

Den etnografiska studien utfördes såsom en utvärdering på förfrågan från företagets ledning, vilka därmed agerade som s.k. grindvakter (Denscombe (2017) s. 124) genom att presentera mig för sina respektive produktionsanläggningar. Jag tilläts röra mig fritt under en period och personalen vände sig vid min närvaro i produktionsanläggningen. Jag fick uppfattningen att de varken kände hot eller obehag inför min närvaro, tvärt om upplevde jag att många uppskattade att intresse visades för deras arbete.

4.2.4 Förförståelse

Forskare kan ha en viss förförståelse för det område som ska studeras och risken är enligt Denscombe att detta påverkar studien negativt genom att vissa fakta tas för givna eller att viktiga aspekter förbises (Denscombe (2017) s. 424). Jag är civilingenjör i grunden och hade därför en förståelse för den industriella miljön och dess utmaningar. Risken var därmed att min erfarenhet

förblindade mig att se bortom min referensram, vilket jag därför har behövt vara medveten om. Risken fanns till exempel att jag ledde in samtalen på områden som jag trodde var relevanta utifrån min uppfattning om industrin.

4.2.5 Etiska överväganden

De etiska överväganden som gjorts har gällt anonymitet (Crang & Cook (2007) s. 42) och jag har valt att behandla alla personer, och även företaget, anonymt. När studien genomfördes presenterades den officiellt på företaget och välkomnades av både chefer och personal. Jag vet dock inte om någon varit kritisk till min studie utan att visa detta då syftet från början var utvärdering. Under intervjuer och samtal betonade jag att jag under presentation av materialet kommer att anonymisera eventuella citat eller berättelser.

4.3 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Ett sätt att validera ett resultat är att återvända till studiemiljön och kontrollera resultatet av studien, s.k. respondentvalidering (Denscombe (2017) s. 420). Jag har dock inte haft möjlighet att återvända, vilket är en svaghet i uppsatsen. Däremot har jag gjort en litteraturstudie och en etnografisk studie, alltså en enklare form av metodkombination (ibid., s. 227, 420). Den etnografiska studien är baserad på s.k. grundade data, insamlade på plats vilket, enligt Denscombe, ger en solid grund för slutsatser och forskningens trovärdighet (ibid., s. 420). För att öka tillförlitligheten för studien har jag försökt redogöra ingående för tillvägagångssätt, vilket möjliggör en upprepning och validering av studien (ibid., s. 421). Studien är gjord i en amerikansk produktionsmiljö, vilket skulle kunna begränsa generaliserbarheten i studien (ibid., 422). Svensk och amerikansk organisationskultur skiljer sig på vissa områden bland annat till följd av olika arbetsmarknadslagar, exempelvis LAS (Lagen om anställningsskydd). Därmed riskerar resultaten att inte vara direkt överförbara till en svensk miljö.

5 Analysavsnitt

I detta avsnitt kommer jag att utgå från uppsatsens huvudfrågeställning. Frågan bröts ned i två delfrågor som var utgångspunkt för teoriavsnittet och dessa redovisas kortfattat nedan.

Därefter följer en presentation och analys av den etnografiska studien med fokus på chefernas interaktioner, beteende, attityder och uttalanden samt en analys av de två arbetsgruppernas aktivitetsnivåer. Även ledningens (produktionsdirektörerna) interaktioner analyseras då mellan- cheferna kläms mellan den och personalen. Avslutningsvis följer en reflektion.

5.1 Redovisning av delfrågor

Delfråga 1: Vad främjar eller hämmar aktivitet hos personal? Utifrån teorin konstateras att tillit är en grundläggande faktor för enskilda människors agerande och därmed arbetsgruppers aktivitet samt att osäkerhet riskerar att passivisera och underminera kreativiteten. Applicerat i en arbetsorganisation ger alltså tilliten mellan individer en tillförsikt om att chefer och personal kommer att handla utifrån givna förväntningar, vilka bottnar på rationella överväganden kring tidigare erfarenheter.

Personal och chefer kommer så långt det är möjligt att försöka efterfölja de agerande regler som skapas i gruppen. Ett misslyckande riskerar leda till pinsamhet, skam och social alienation och strävan efter erkännande och att lyckas kommer därför vara stark. Den sociala osäkerheten som följer av oron för misslyckande antas, i likhet med Barbalets resonemang, att leda till passivitet.

I en arbetsplatsituation kan det antas att den vertikalt nedåtgående lojaliteten möjliggör för personalen att kunna upprätthålla tilliten till chefens goda vilja, även om de [personalen] skulle misslyckas och riskera att bryta chefens förtroende.

Delfråga 2: Hur kan lojalitet bedömas? Lyckade interaktionsritualer ger känsla av samhörighet och solidaritet/lojalitet och dessa interaktioner antas därmed kunna bedömas såsom *lojalitetsstärkande ritualer* [författarens begrepp]. Denna bedömning styrks av det faktum att personer, i detta fall cheferna, vid interaktion med andra visar att de prioriterar att ge av sin tid och fysiska närvaro, s.k. tidslojalitet. Därmed bedöms att chefernas lojalitetsarbete och val av lojalitetslager kan avgöras genom bedömning av interaktionsritualernas kvalité och frekvens samt deras prioritering av tid och närvaro.

5.2. Genomförande av etnografisk studie

Nedan listas de tillvägagångssätt som material och underlag samlades in under studien:

- semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer med 2 produktionsdirektörer, 5 mellan- chefer och 5 produktionsmedarbetare samt dessutom med några ur supportfunktioner såsom avdelningen för materialförsörjning. Utgångspunkten var några korta frågor beroende på roll, men därefter fick intervjupersonen fördjupa svaren och ibland sväva iväg på ämnen som de tyckte var intressanta.
- deltagande observationer av arbetet på respektive anläggning, genom att jag dels rörde mig fritt i produktionsmiljön, dels nyttjade kontorsplatser i produktionsmiljön och därmed blev en del av vardagsmiljön.

- ca 10 samtalstillfällen med medarbetare i produktionsavdelningen och på olika hierarkiska nivåer. Dessa samtal uppstod spontant när jag rörde mig i anläggningarna eller deltog i möten.
- deltagande i dagliga produktionsmöten, framförallt två, nämligen: morgonmötet där direktiv gavs inför dagens arbete och s.k. pulsmötet i slutet av dagen där resultat presenterades och eventuella problem lyftes fram.

5.3 Resultat av etnografisk studie

Som tidigare nämnts genomfördes den etnografiska studien i utvärderingssyfte av ett utvecklingsprojekt som pågått under två år. Resultatet av utvärderingen visade att de två produktionsanläggningarna hade utvecklats på olika sätt. Kortfattat hade fabrik 1 inte förändrats nämnvärt utan omfattande slöseri och avvikelser observerades, cheferna var stressade och personalen relativt oengagerad. Fabrik 2 däremot hade utvecklats med mycket goda resultat, både finansiella och arbetsmiljömässiga.

5.4 Presentation och analys av etnografisk studie

Nedan följer en presentation av den etnografiska studien sammanvävt med en analysdiskussion. Avsnittet inleds med en analys av mellan-chefernas lojalitetsriktning följt av en analys av arbetsgruppernas aktivitetsnivå. Därefter ställs dessa två delar mot varandra för att avgöra eventuell korrelation. Slutligen följer en analys av produktionsdirektörernas påverkan. Avsnitt är omfattande och här beskrivs dess struktur för att underlätta läsningen:

5.4.1. Analys av **mellanchefernas** lojalitetsarbete

Analys av tid och närvaro

Analys av interaktionsritualer:

Spontana interaktioner och förevisanderitual

Störande inslag

Power-ritualer:

Städproblemet

Verktygsproblemet

Back-stage/front-stage uttalande

5.4.2. Aktivitetsnivå hos **personalgrupperna**:

Fabrik 1

Fabrik 2

5.4.3. Korrelationen mellan chefernas lojalitetsriktning och personalgruppens aktivitetsnivå

5.4.4. **Produktionsdirektörernas** påverkan

5.4.1. Observation och analys av mellanchefernas interaktion med avseende på lojalitet

5.4.1.1. Analys av tid och närvaro:

På Fabrik 1 är cheferna ofta stressade och upptagna med ”brandsläckning” av akuta problem. De är sällan närvarande på produktionslinjen utan är istället ute i fabriken och löser problem.

Alla mellancheferna har kontor en bit från sina respektive produktionslinjer förutom en av Fabrik 2-mellancheferna som har valt att ställa ett skrivbord intill produktionsgolvet. Han sitter därmed i nära anslutning till arbetet. Fysisk närvaro kan indikera lojalitet, men det skulle kunna handla om kontrollbehov. Chefen berättar dock att:

”Jag ser allt som händer när jag sitter här och kan snabbt hjälpa till om någon behöver något. Det är också mer socialt än att sitta själv på kontoret, det är kul att prata med folk”

Hans motiv verkar vara att bistå snarare än kontrollera.

Brist på tid med personalen och fysisk frånvaro, såsom på fabrik 1, riskerar att ge personalen en känsla av att cheferna brister i lojalitet mot gruppen medan exemplet ovan från fabrik 2 indikerar att cheferna upplevs mer lojala här.

5.4.1.2. Analys av olika interaktionsritualer:

Exempel på spontana interaktioner och förevisanderitual:

Jag observerar att förmannen och mellancheferna på fabrik 1 ibland möter mellancheferna i hierarkin (mellancheferna ligger mellan produktionsdirektör och mellancheferna). De kan stå avsidet och prata men inga andra bjuds in. På fabrik 2 står mellancheferna på samma sätt och ”hänger” tillsammans, men de bjuder glatt in personal i samtalet om någon råkar komma förbi. Genom att personalen bjuds in till förevisande ritualerna bedöms dessa såsom ”lojalitetsritualer”, medan fabrik 1-exemplet ovan snarare tyder på mellanchefernas visat icke-lojalitet med personalen och lojalitet uppåt. Den lilla gruppen med chefer ger varandra emotionell energi genom sina möten, men den delas inte med övrig personal.

Exempel på störande inslag: påtvingade ritualer, engagemangskrav och störande moment:

På fabrik 1 observerar jag alla typerna av störande inslag under olika möten. Ett exempel är mellancheferna i hierarkin, som verkar känna att han *bör* närvara på vissa gruppmöten. Han saknar dock engagemang och står ibland och tisslar med någon annan eller fipplar med mobiltelefonen. Genom att vara oengagerad och fokusera på annat under mötet bryter han de s.k. involvement

obligations och signalerar därmed att personalen inte är viktig för honom. Att han signalerar tristess suger dessutom emotionell energi från gruppen och från den lägre mellanchefer. Hans negativa signaler på tristess riskerar även att smitta av sig till resten av gruppen och skulle kunna vara en orsak till den lågmälda och ointresserade stämningen på mötena.

På fabrik 2 syns inga problem på grund av dessa faktorer, tvärt om vittnar personalen om att både produktionsdirektören och högre mellanchefer ibland deltar och engagerar sig, vilket uppskattas. Slutsatsen är att de högre chefernas engagemang på fabrik 2 ger en stark känsla av lojalitet från deras håll. De lägre mellancheferna håller ofta i dessa möten och är mycket engagerade.

Även om dessa icke-verbala signaler är subtila bedömer jag att de är viktiga för gruppens förtroende för cheferna. Att som på fabrik 1 visa brist på engagemang och brist på erkännande signalerar att gruppen inte är så viktig, och den låga nivån av emotionell energi riskerar att passivisera gruppen. Detta kan vara en delorsak till den låga aktivitetsnivån i gruppen. Däremot på fabrik 2 bedöms att chefernas engagemang i möten skapar emotionell energi.

[Exempel på power-ritualer: städproblemet och verktygsproblemet:](#)

Städproblemet:

I lokalerna på fabrik 1 var det både stökigt, smutsigt och rörigt. I de olika produktionsstationerna på linjen producerades artiklar som skulle bearbetas eller sättas samman någon annanstans i anläggningen och behövde därför förflyttas mellan stationer. Av olika orsaker saknades exakta rutiner för vad som behövde produceras och var sakerna skulle ställas. Det ledde till överproduktion med följderna att överflödiga artiklar placerades runt om i fabriken, samtidigt som nödvändiga artiklar saknades. Det var dessutom smutsigt av oljesvärta från svetsarna och golven var svarta. Personalen saknade dock engagemang för att göra något åt situationen, trots att de tydligt uttryckte att de upplevde behov av städning av lokalerna.

Under mina observationer togs det vid ett tillfälle initiativ till städning. En konsult som fanns på plats och några i personalen hade en lucka p.g.a. ett produktionsstopp och letade upp städmaterial, röjde bland skräp, sorterade verktyg etcetera. De övriga i personalgruppen uppskattade initiativet men cheferna (förförman, mellanchefer 1 och 2) betraktade initiativet med misstänksamhet. Så småningom avblåstes initiativet av cheferna och initiativtagarna kände sig starkt ifrågasatta. Mellancheferna startade istället någon dag senare ett annat förbättringsinitiativ som gick ut på att måla taket, något som skulle göra anläggningen ljusare, men inte på något sätt

underlätta arbetet. Min tolkning var att cheferna kände sig hotade på något sätt när de inte själva var initiativtagare till aktiviteterna. Känslan som spred sig bland personalen var att egna initiativ inte var välkomna, utan att de istället borde invänta chefernas order.

På fabrik 2 var det annorlunda, där var fräscht och ordning och reda. Det framkom dock att det sett likadant ut på fabrik 2 som på fabrik 1. En av mellan-cheferna berättade att det var helt svart i anläggningen när han började och att de valde att stänga ned produktionen under några dagar för att städa tillsammans. Jag fick se foto på hur alla gemensamt, inklusive mellan-cheferna och en internkonsult, hjälptes åt att skrubba maskiner och golv, vilka visade sig vara grå under det svarta.

En CNC-operatör berättar: *”Förr var det kaos. Artiklar överallt. Man visste inte var grejer fanns eller var saker skulle ställas. Det tog en massa tid att springa runt och leta”*

Under de två senaste åren hade det hänt mycket, bland annat hade mellancheferna tillsammans utvecklat ett eget system för *vad* som skulle göras *var, när och hur*. Systemet stred dock mot det centrala order-systemet som de menade inte fungerade. Varje dag drog de ut listor på kundorder, sedan analyserade de sina egna lager och gjorde en egen produktionsplanering utifrån faktiska siffror istället för SAP-data (SAP är det interna affärssystemet). På så sätt slapp de överproduktion och kunde sänka tempot och få bättre ordning på sina artiklar. Det hela ledde bland annat till mindre arbetstid för personalen och lägre lagerkostnader.

Städningsexemplet visar på hur mellancheferna, med samma kapacitet, liknande förutsättningar och problem, valde att agera på helt olika sätt. På fabrik 1 togs inget vettigt initiativ till förbättring av arbetsförutsättningarna, initiativet att måla taket visade på en prioritering som endast syftade till att ge ett fräschare intryck. För mig som utomstående observatör gav det intryck av ett ganska underligt, ologiskt agerande när det fanns så många uppenbara behov i produktionen. Här saknades definitivt motivation och kreativ energi att göra något vettigt.

På fabrik 2 däremot var mellancheferna kreativa och hittade på ett nytt, häftigt system; en sorts processinnovation. Här samarbetade cheferna i högre grad med varandra och med personalen.

Verktogsproblemet:

Här följer ett annat exempel som visar mellanchefernas olika agerande och inställning till sin personalgrupp. Jag kopplar i detta exempel an till Alvesson och Gjerdes uppmaning att studera hur mellanchefer agerar under resultatpress för att få en tydligare bild av lojalitetarbetet. På båda

anläggningarna kom verktyg ofta bort och orsakade slöseri med tid och konflikter.

Mellancheferna löser problemet på helt olika sätt:

På fabrik 1 tjarar mellanchefen lite om verktygen, men gör inget konkret åt situationen själv. En medarbetare trimmar och gömmer olovligen verktyg, men mellan-chefen tiger om det och medarbetaren får ingen tillsägelse. Det antyds att hans kunskap är viktig. Att tiga och undvika konflikt trots uppenbara problem kan indikera dislojalitet. Vid ett morgonmöte händer plötsligt en verktygs-incident, chefen skäller ut hela personalgruppen och deklarerar att: *"Från och med nu är ni personligt ansvariga om något kommer bort"*. Efter mötet är det tydligt att personalen känner oro. Vad händer om deras verktyg kommer bort? Vågar man låna ut sina verktyg till någon annan? Tänk om man råkar lägga det ifrån sig och någon annan tar det?

Chefen visar här tydligt avståndstagande från gruppen genom att de får skulden för försvunna verktyg och att personalen själva får ansvaret att hålla efter verktygen. Ett misslyckande leder till reprimand. Mellan-chefen tar själv inget ansvar eller visar delaktighet i att lösa situationen. Tilliten till chefen sjönk definitivt och osäkerhet föddes kring vad som eventuellt skulle kunna hända framöver.

På Fabrik 2 löser cheferna problemet tillsammans med medarbetarna. De kommer överens om att bygga verktygsställ som personalen får vara med och designa och bygga. Personal och chef visar stolt upp verktygsställena för mig. Cheferna visar att de är delaktiga i personalens problemsituation och tar ansvar för att personalen ska kunna göra sitt arbete på bästa sätt.

På fabrik 1 håller chefen först tyst vid konflikt och därefter kommer en utskällning och avståndstagande, vilket är exempel på Hirschmans teori om att den icke-lojala tiger och drar sig undan. Utskällningen är exempel på missaktning mot gruppen och är alltså motsatsen till lojalitet. Missaktning leder även till skam och känsla av alienation.

På fabrik 2 ses det motsatta, nämligen hur mellan-chefen engagerar sig i interaktionsritualer med gruppen, där verktygen blir emotionellt laddade symboler. Här ses tecken på lojalitet.

Sammanfattningsvis, utifrån ovan nämnda exempel på interaktionsritualer dras slutsatsen att mellan-chefen på fabrik 1 verkar rikta sin lojalitet uppåt i hierarkin, alternativt mot sig själv men inte mot sin personal. Han uttrycker sig med "ni" till gruppen och de skuldbeläggs när något går fel. Det konstateras vidare att förutsägbarhet saknas i agerandet och att personalen inte kan veta

på förhand om chefen kommer vara tyst eller ge straff, det råder alltså en osäkerhet kring hur chefen kan komma att agera i framtiden

På fabrik 2 visar exemplen att lojaliteten i större utsträckning är riktad mot gruppen, de identifierar sig som ”vi” med gruppen.

Exempel på Back-stage och Front-stage uttalanden:

Under enskilda intervjuer pratade cheferna om sin personal och kommentarerna säger något om deras lojalitetsriktning. På fabrik 1 höll mellan-chefen tyst när en person gömde trimmade verktyg och när personal var sysslösa. ”Back-stage” antydde däremot att personalen ansågs vara lat och att *”Vissa smiter iväg från sina uppgifter och bara sitter och pratar”*.

På fabrik 2 sa cheferna både ”back-stage” och öppet inför alla:

”Personalen är experter på sina maskiner. Jag måste ta väl hand om dem så att de vill stanna” och att *”vi är som en familj”*. Cheferna värnade tydligt om sin personal och jag bedömer dessa uttalanden som att de kände lojalitet med sin personal.

5.3.2. Aktivitetsnivån hos personalen på respektive anläggning

Utvärderingen av de två anläggningarna visade markant skillnad i resultat från de olika anläggningarna: fabrik 1 hade inte lyckats åstadkomma någon större förändring i resultat under projektets gång, medan fabrik 2 hade lägre omkostnader i form av arbetstid och artiklar i lager. Förutom att resultatsiffrorna visade på högre aktivitet på fabrik 2 visade även observationer och intervjuer detsamma:

Aktivitet på Fabrik 1:

Det observerades en markant passivitet hos personalen på fabrik 1. Under ett grupp-möte framkommer att medarbetarna önskade att det hände mer, men trots att personalen tydligt såg behov av städning och organisering och dessutom hade tid över, så gör de inget åt detta själva utan sitter och hänger med mobilen eller småpratar när de inte har något att göra. På fråga om varför ingen tar initiativ till att göra något konstruktivt noterades följande:

- 1) ett ointresse, oförmåga att se behov eller brist på incitament: *”Jag får inget för det”*
- 2) några uttryckte oro inför att eventuellt råka göra något som inte gillas av chef eller förman: *”Jag gör inget om inte chefen ger direkt order för att inte riskera att göra fel eller att göra något jag inte borde. Hamnar jag i konflikt med chefen är det kanske jag som får sluta vid nästa nedgång. Jag kan inte riskera det då jag är ensam försörjare i mitt hushåll”*.

3) Vissa uttryckte en tvekan p.g.a. att de inte vill stöta sig med någon annan i gruppen:
”Jag vill inte störa i någon annans territorier”.

Det framkom alltså en kombination av:

- I. tydlig passivitet,
- II. uttalad rädsla för att komma i konflikt med kollegor eller chef, och
- III. rädsla för att avvisas och till och med bli uppsagd vid konflikt

Den passivitet som registrerats här verkar korrelera med oro för konflikt men även en känsla av ointresse eller brist på engagemang.

Aktivitet på Fabrik 2:

Personalen på fabrik 2 verkade veta exakt vad de ska göra, det fanns ingen som satt och hängde men inte heller någon som stressade, mellancheferna behövde sällan berätta mer än övergripande riktlinjer för dagen. Tidigare har exempel på genomförda förändringar beskrivits och kontentan är att gruppen visade tydliga tecken på aktivitet. Det fanns inga tecken på den oro och ängslighet som fanns på fabrik 1. Det framkom att mycket hade hänt de senaste två åren.

5.3.3. Korrelation lojalitet – aktivitet

Slutligen jämförs ovanstående punkter, **chefernas lojalitetsarbete** och **analys av aktivitetsnivå** i respektive anläggning, för att kunna avgöra om chefernas lojalitet/icke-lojalitet mot gruppen korrelerar med aktivitetsnivån.

Det framkommer från de ovan beskrivna interaktionsritualerna att mellancheferna på fabrik 1 brister i lojalitet till personalgruppen och att det på fabrik 2 finns vertikalt nedåtgående lojalitet.

Interaktionsritualerna på fabrik 1, där verktygproblemet är ett tydligt exempel, ger vad Collins kallar negativ energi och känslor av depression, som leder till passivitet. Det framgår att gruppen lider av både osäkerhet och passivitet. Jag skulle vilja kalla det som uppstår för här *emotionell passivitet*, som motsats till emotionell energi. På fabrik 2 däremot visar bland annat verktygsexemplet, med gemensam framtagning av verktygsställ, på positiva interaktionsritualer som genererar emotionell energi och där verktygsställerna är positivt laddade symboler. Genom dessa interaktioner laddas gruppen med emotionell energi, samhörighets- och lojalitetskänslor och uppenbarligen kreativitet och vilja till handling.

På fabrik 1 noterades tydliga exempel på passivitet och det motsatta konstaterades på fabrik 2, alltså istället en hög nivå av aktivitet. Därmed bekräftas teorin om att det finns ett samband mellan ”mot gruppen visad lojalitet” och ”främjad aktivitet”. Enligt teorin vet vi att brist på tillit och tillförsikt hämmar aktivitet och leder till passivitet och att även misslyckade interaktionsritualer riskerar att främja passivitet. Lojalitet däremot antas överbrygga oron och främja känslan av tillit och förtroende. Antagandet att erhållen lojalitet korrelerar med arbetsgruppen aktivitet bekräftas därmed och lojaliteten bedöms därmed ha en motiverande effekt. Slutsatsen av ovanstående analys är att lojalitet främjar aktivitet och är en viktig faktor för kreativ och innovativ verksamhet.

5.3.4. Observation av produktionsdirektörerna och deras inverkan på mellanchefernas lojalitet Mellanchefer kläms mellan lojalitet mot antingen ledningen eller personal, och därför är det intressant att titta även på interaktionen med ledningen, i detta fall produktionsdirektörerna, vilka ansvarar för varsin produktionsanläggning. Även produktionsdirektörernas tid och närvaro visar sig skilja sig åt.

På fabrik 1 handlar förväntningarna från direktören om att leverera rätt resultat. Den högste chefen verkade visserligen snäll, men han var lågmäld och engagerade sig sällan i sociala relationer. Han deltar aldrig i spontana möten eller vid produktionsmöten på golvet, utan de enda interaktionsritualerna verkar vara rapporteringsmöte då siffrorna var viktiga symboler. Han efterfrågade endast siffror och resultat från sina respektive linje-chefer och brydde sig inte om hur cheferna gick tillväga, så länge de kunde leverera rätt siffror. Under min intervju med honom visade han ett flertal grafer och siffror som påvisade senaste årens uppgång eller nedgång i efterfrågan, produktionshastighet, ekonomiska resultat etcetera. Troligen var det så att möten med högste produktionschefen endast genererade positiv emotionell energi vid presentation av siffror och lyckade resultat, eftersom han aldrig annars engagerade sig i linjechefernas arbete. På grund av hans lågmälda temperament ledde dåliga resultat troligen inte till några reprimander men avsaknad av reaktion och respons kan jämföras med ”icke-erkännande”. Troligen hade direktören ingen avsikt att visa missaktning, *men* skevt fokus på endast resultat och nyckeltal i kombination med avsaknad av andra erkännande-ritualer riskerar att signalera social osynlighet och indirekt missnöje till mellancheferna.

Enligt Goffman är pinsamma situationer med efterföljande skam något som de flesta vill undvika, och att redovisa dåliga resultat för en chef som bara är intresserad av resultat riskerar att

bli pinsamt och skamfyllt. Jag anar att mellancheferna därför strävade efter att få sin chefs erkännande genom att försöka leverera rätt resultat. Ett rapporteringsmöte där dåliga resultat redovisas riskerar att ge negativ emotionell energi (sorg och depression) vilket är passiviserande. Den emotionella energin smittar, mellanchefer med negativ energi kommer därmed med all sannolikhet att ge den vidare till sin personal. I deras strävan efter att undvika pinsamhet riskerar personalgruppen att endast blir det medel som mellancheferna har att tillgå för att uppnå resultat och undvika skam. Misslyckas personalgruppen, misslyckas chefen.

På fabrik 2 däremot deltar direktören i diverse interaktionsritualer. Produktionspersonalen berättar i positiva ordalag om att hon emellanåt ses i anläggningen och deltar i både planerade och spontana möten med produktionspersonal och chefer. Hon visar intresse för både personalen och för vad de gör.

Genom att ge tid åt att besöka anläggningen utan tvång och delta i möten visar hon att hon är beredd att prioritera dem, vilket visats är exempel på tidslojalitet. Om mellancheferna misslyckas i att visa rätt resultat, baseras deras känsla av socialt erkännande inte bara på dessa resultat, utan den visade lojaliteten från direktören kan tänkas överbrygga misslyckandet. En intressant iakttagelse är att hon uppmuntrar mellancheferna att bry sig om och engagera sin personal. Hon sanktionerar på detta sätt solidaritet/lojalitet till personalen. Mellancheferna på fabrik 2 behöver därmed inte välja lojalitet utan genom att vara lojala med sin personal är de lojala med sin direktör.

5.4. Reflektion kring mellanchefernas dubbla lojaliteter

Jag uppfattade inga problem för cheferna när det gällde dubbla lojaliteter, vilket kunde ha varit ett större dilemma. Det registrerades inga tydliga tendenser till ”paraply-hållande”, där cheferna försökte skydda sin personal och inte heller sågs den ”impotente” mellanchefer, som var klämd mellan olika krav. Däremot fanns tydligt exempel på ”resultat-pessare” på fabrik 1 (jfr Alvesson & Gjerde). Effekten av att vara en ”resultat-pessare” verkar dock vara kontraproduktiv. Personalen passiviserar och utför endast order, inget annat, i rädsla för att konflikt.

Som nämndes ovan sanktionerades lojalitet med personalen på fabrik 2.

6 Slutsats och avslutande diskussion

6.1 Slutsats

Alvesson och Gjerde (2020) beskrev tre mellancheferstyper och menade att ”paraply-hållaren” som beskyddare borde uppfattas som lojal av personalen. På fabrik 2 registreras, på grund av

sanktionerad lojalitet, en fjärde mellancheftyp: den ”dubbel-lojala chefen” (författarens egna begrepp), som är vertikalt lojal både uppåt och nedåt. Det är ytterligare ett alternativ på mellancheftyp som kan uppfattas lojal, utan att behöva beskydda sina anställda från ledningen. Detta är möjligt på grund av att även ledningen intresserar sig för och visar lojalitet mot personalen. Om företagsledningen har samma förhållningssätt som cheferna på fabrik 2 (att personalens behov är viktiga för att de vet hur arbetet ska genomföras) så kommer inte mellancheferna i kläm. De behöver i så fall inte bära beskyddande paraply, pressa fram resultat eller vara passivt klämda mellan krav. Därmed undanröjas dilemmat med dubbla lojaliteter.

På många företag råder idag, precis som på fabrik 1, fokus på resultatredovisning och alltför ofta ställs mellancheferna tills svars för oönskade resultat. Denna attityd har vi sett ger negativ emotionell energi och riskerar att som på fabrik 1 passivisera både chefer och personal. Om fokus på ledningsgruppsmöten istället flyttas från resultatredovisning till *hur ledningen* kan bistå personalen på bästa sätt kommer mellancheferna troligen våga vara ärliga och inte anpassa sin berättelse för ledningen, vilket de gör enligt Sims (2003). Visst måste resultatet mätas, men om syftet med resultatmätningen skiftas från skuldbeläggning till en möjlighet till att vässa arbetssituationen så att den blir optimal för personalen, då kommer resultatdiskussionerna vara både spännande och ärliga.

Verktygsexemplet ovan är ett tydligt exempel på hur problemet med oönskade resultat kunde lösas på olika sätt. Missnöje och skuldbeläggning skapar oro och passiviserar medan orsaksanalys och gemensam problemlösning skapar engagemang och kreativ energi. Detta resonemang är möjligt att applicera på såväl offentlig sektor som i näringslivet.

Inledningsvis nämndes att som reaktion mot att fokus ligger på resultat, har tillit som styrprincip lyfts fram som framkomlig väg. Tillit i sig löser dock inte de hinder som står i vägen för goda resultat. Om ledningen endast visar att de litar på att mellancheferna utifrån sin kompetens löser sina uppgifter, utan att bistå med stöd när så behövs, blir tilliten cynisk. Vad händer när mellancheferna på grund av rådande omständigheter misslyckas och tilliten får sig en törn? Utan lojalitet från ledningen riskerar cheferna att omplaceras, och den oron bär alla mellanchefer på.

Är det realistiskt att uppmuntra alla chefer att vara lojala nedåt? Förfaller inte företaget i att endast tillfredsställa personalens krav om de är lojala med personalen? Nej, enligt Hirschman innebär lojalitet att säga ifrån, ”voice”, när något inte är bra till skillnad från tigrande och undandragande, ”exit”. Lojaliteten omfamnar därmed både misslyckandet, tillsägelsen *och*

fortsatt tillhörighet. Positiva interaktionsritualer skapar känslan av solidaritet/lojalitet tillsammans med emotionell energi, som genererar kreativitet. Den engagerade, lojala chefen skapar därmed förutsättningar för tillitsfulla, lojala medarbetare som är benägna till kreativitet.

6.2 Avslutande diskussion

Utgångspunkten för analysen är att se hur lojalitet tar sig uttryck samt hur lojaliteten, eller brist på lojalitet, påverkar gruppen. I teoriavsnittet framkom att människor drivs av att å ena sidan få erkännande, vilket ger en känsla av tillhörighet, och av att slippa utstå skam och social alienation. Övetskapen inför hur människor i ens närhet kan komma att agera i framtiden kan dock ge osäkerhet och passivitet. Tillit och förtroende gör att vi vågar agera och utgör grunden för all aktion, brist på tillit signalerar fara. Lojalitet mellan människor skapar ett socialt band som överbryggar oron för alienation och i en grupp där starka lojala band råder leder inte ett misslyckande till ett avvisande. Därmed borgar lojalitet för en trygg miljö där drivkraften inte behöver vara undvikande av skam och jakt på erkännande.

I både teoriavsnittet och i det empiriska materialet noterades hur chefernas interaktioner antingen signalerar lojalitet eller dislojalitet. Prioriterad tid och närvaro samt engagemang i positiva interaktionsritualer signalerar lojalitet. Frånvaro, tristess, stress och brist på engagemang inför arbetsgruppen signalerade dislojalitet, trots att detta kan ske omedvetet.

Det framkom att i en grupp som saknar lojala band, horisontellt och vertikalt, bär individerna på en oro över att inte möta chefens och omgivningens förväntningar, då detta kan riskera att leda till missaktning och utanförskap. Följden blev att personal såväl som chefer strävade efter att så långt det var möjligt styra sina handlingar för att möta omgivningens förväntningar. Personal med lojala chefer kände mindre osäkerhet, och orsaken tros vara att lojaliteten lägger grund för tillit till chefens agerande. Genom olika typer av interaktioner visades lojalitet/icke-lojalitet och då skapades emotionell energi eller emotionell passivitet. De positiva interaktionerna gav känslor av lojalitet och hade en motiverande/aktiverande kraft hos arbetsgruppen.

På den passiviserade fabrik 1 visades icke-lojalitet mot personalgruppen men lojalitet mot ledningens resultatkrav. Cheferna på den aktiva fabrik 2 visade lojalitet med personalgruppen och samtidigt lojalitet med sina högre chefer. Detta var möjligt genom att lojaliteten mot personalgruppen var sanktionerad av produktionsdirektören. Produktionsdirektören å sin sida var även hon lojal mot sin produktionsanläggning (hon visade vertikalt nedåtgående lojalitet med

personalen och horisontell lojalitet mot ledningsgruppen). Som produktionsdirektör kunde hon sätta an tonen för sin anläggning i vissa aspekter oberoende av ledningsteamet och därmed frigöra den motiverande kraft som ligger i vertikalt nedåtriktad lojalitet.

6.3 Reflektion kring val av metod

Uppsatsen baseras på ett sedan tidigare insamlat etnografiskt material, vilket har tydliga nackdelar. Dels saknas möjlighet att göra observationer eller ställa djupare frågor till berörda personer utifrån uppsatsens frågeställningar. I analysen framkommer att gruppens aktivitet korrelerar med chefernas lojalitet. Korrelation förutsätter dock inte kausalitet. Gruppen på fabrik 1 känner större oro, vilket kan orsaka passivitet, men att detta orsakats av dislojalitet från chefernas håll kan inte helt och hållet bevisas. Detsamma gäller fabrik 2 där brist på oro kan ha lett till ökad aktivitet, men orsaken till att de saknar oro behöver inte vara kopplat till lojalitet. Det kan alltså finnas bakomliggande faktorer som i en större eller färskare studie skulle ha adresserats under tiden eller i efterhand för att stärka validiteten i slutsatsen. Samtidigt var det värdefullt att kunna utgå från en utvärdering med så tydligt resultat och analysera möjliga orsaker till resultatet.

6.4 Förslag på vidare forskning

Lojalitet har en emotionell bas enligt Barbalet och därför vore en studie kring dilemmat med chefernas dubbla lojalitet ur emotionssociologiskt perspektiv intressant.

I denna uppsats har förhållandet mellan lojalitet och ökad aktivitet och kreativitet undersökts kvalitativt. En kvantitativ studie kring denna korrelation skulle kunna verifiera och förhållandet och stärka eventuell kausalitet.

En liknande studie skulle kunna utföras med ett annat urval, till exempel en offentlig organisation med syfte att göra slutsatsen allmängiltig.

7 Referenser

- Alvesson & Gjerde (2020) *Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle*, Human Relations (HUM RELAT), Jan 2020; 73(1): 124-151.
- Ardalan S (2015) *Avigsidorna med NPM urholkar tilliten*, Svenska Dagbladet, 2015-01-27
- Axelsson J. & Arvidson M. (2014) *Lojalitetens sociala former – Om lojalitet och arbetsliv*, Arbetsmarknad & Arbetsliv, 20(1): 55 – 64.
- Axelsson J., Arvidson M. (2017) *Exploring self-loyalty in the context of social acceleration: theorising loyalties as emotions and resistance*, Journal of Political Power, 10:133-148.
- Axelsson J., Arvidson M., Öborn Regin D. (2020) *Tidslojalitet*, Sociologisk Forskning, årgång 57(1):25–42.
- Barbalet J. M. (1996) *Social emotions: Confidence, trust and loyalty*, Australian National Volume 16(9/10):75-96.
- Barbalet J. (2008) *Tillitens emotionella bas*, s. 57–77 i Wettergren, Starrin, Lindgren (red.) (2008) *Det sociala livets emotionella grunder*, Malmö: Liber AB.
- Collins R. (2004) *Interaction ritual chains*, New Jersey: Princeton University Press.
- Collins R. (2000) *The Sociology of Philosophies: A Précis*. Philosophy of the Social Sciences 30: 157–201.
- Crang M. & Cook I. (2007) *Doing Ethnographies*, London: SAGE Publications.
- Dahlgren L. & Starrin B. (2011) *Emotioner, vardagsliv och samhälle*, Malmö: Liber AB.
- Denscombe M. (2017) *Forskningshandboken*, Lund: Studentlitteratur.
- Engdahl (2009) *Konsten att vara sig själv*, Malmö: Liber AB.
- Fangen K. (2005) *Deltagande observation*, Malmö: Liber AB.
- Flower, L. (2018) *Loyalty Work: Emotional interactions of defence lawyers in Swedish courtrooms*. Lund University.
- Gambetta, D. (1990) *Can We Trust Trust?* i Diego Gambetta (red) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, s. 213-37, Oxford: Blackwell, i: Barbalet J. M. (1996) *Social emotions: Confidence, trust and loyalty*, Australian National Volume 16(9/10):75-96.
- Goffman E. (1959/2006) *Jaget och maskerna*, Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Goffman E. (1967) *Interactional Ritual*, New York: Pantheon Books.
- Goffman, E. (1959) *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor books, i: Axelsson J. & Arvidson M. (2014) *Lojalitetens sociala former – Om lojalitet och arbetsliv*, Arbetsmarknad & Arbetsliv, 20(1): 55 – 64.

Heidegren C-G. (2009) *Erkännande*, Stockholm: Liber AB.

Hirschman A. O. (1970) *Exit, voice and loyalty*, Cambridge: Harvard University Press.

Luhmann (1979) *Trust and Power*, Wiley i: Barbalet J. M. (1996) *Social emotions: Confidence, trust and loyalty*, Australian National Volume 16(9/10):75-96.

Ritzner G. & Stepnisky J. (2014) *Sociologisk teori*, Stockholm: Liber AB.

Sims D (2003) *Between the milestones: A narrative account of the vulnerability of middle managers' storytelling*, Human Relations 56(10): 1195–1211.

SOU 2019:43 *Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten*, Statens offentliga utredningar

Tengblad, S, Vie, OE (2012) *Management in practice: Overview of classic studies on managerial work*. i: Tengblad, S (eds) *The Work of Managers*. Oxford: Oxford University Press, 18–47 i: Alvesson & Gjerde (2020) *Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle*, Human Relations (HUM RELAT), Jan 2020; 73(1): 124-151.

Wettergren Å., Starrin B., Lindgren G. (2008) *Det sociala livets emotionella grunder*, Malmö: Liber AB.

Digitala källor:

<https://www.svd.se/om/debatten-om-new-public-management>, 2020-08-24

<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2019/10/sou-201943/>

Muntliga källor i form av mailkonversation, april 2020:

Jonas Axelsson, Universitetslektor, Karlstad Universitet

Markus Arvidson, Universitetslektor, Karlstads universitet