



Høgskolen i Hedmark

Økonomi og ledelse Campus Rena

Øystein Kyrre Johansen

Masteroppgave

Lojalitet

Innhold, premisser & varianter

Loyalty

Content, premises & varieties

MPA9 - 90 poeng

2016

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Innhold

INNHold	3
NORSK SAMMENDRAG	5
ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)	6
1. INNLEDNING	7
2. TEORI	9
2.1 HVA ER LOJALITET?.....	9
2.2 HVORDAN ARTER LOJALITET SEG?	10
2.3 HVA SKAPER OG PÅVIRKER LOJALITETEN?.....	12
2.4 HVA ELLER HVEM ER MAN LOJAL MOT?	13
2.4.1 <i>Borgerlojalitet – utovervendt – horisontal lojalitet</i>	13
2.4.2 <i>Profesjonslojalitet – horisontal – innovervendt lojalitet</i>	15
2.4.3 <i>Organisasjonslojal – klassisk hierarkisk/vertikal – innovervendt lojalitet</i>	18
2.5 FORVENTNINGER	21
3. METODE	23
3.1 VALG AV METODE	23
3.2 UTARBEIDELSE AV CASER	24
3.3 VALG AV RESPONDENTER	24
3.4 PROSESSEN I BEARBEIDINGEN AV MATERIALET.....	25
3.5 VAR MIN FORSKNING PÅLITELIG - RELABILITETSKONTROLL?.....	26
3.6 VAR MIN FORSKNING GYLDIG - VALIDITETSKONTROLL?.....	27
3.7 TEORIKAPITTELETS ROLLE	28
3.8 AVRUNDING	28
4. EMPIRI	30
4.1 INTRODUKSJON	30
4.2 LOJALITET – NOE PÅVIRKELIG OG OMSKIFTELIG, MEN OGSÅ NOE FAST OG KONKRET	30
4.3 HVA SKAPER OG PÅVIRKER LOJALITET – MÅL, KRAV, ENDRING, KULTUR OG KONTEKST	33
4.3.1 <i>Endringingstempo</i>	33
4.3.2 <i>Informasjon, involvering og medbestemmelse</i>	34
4.3.3 <i>Erfaring</i>	36
4.3.4 <i>Endrede og økte krav til den ansatte</i>	37
4.3.5 <i>Lojalitet og tillit som lojalitetsskaper og lojalitetspåvirker</i>	38

4.4	LOJALITET TIL HVEM – VARIERT OG KONTEKSTUELT BETINGET	41
5.	ANALYSE	44
5.1	INTRODUKSJON	44
5.2	LOJALITET – NOE PÅVIRKELIG OG OMSKIFTELG, MEN OGSÅ NOE FAST OG KONKRET.....	44
5.3	HVA SKAPER OG PÅVIRKER LOJALITET – MÅL, KRAV, ENDRING, KULTUR OG KONTEKST.....	47
5.3.1	<i>Endringstempo</i>	<i>47</i>
5.3.2	<i>Informasjon, involvering og medbestemmelse</i>	<i>48</i>
5.3.3	<i>Erfaring.....</i>	<i>50</i>
5.3.4	<i>Endrede og økte krav til den ansatte</i>	<i>52</i>
5.3.5	<i>Lojalitet og tillit som lojalitetskaper og lojalitetspåvirker</i>	<i>53</i>
5.4	LOJALITET TIL HVEM – VARIERT OG KONTEKSTUELT BETINGET	54
6.	KONKLUSJON	60
6.1	INTRODUKSJON	60
6.2	LOJALITET – NOE PÅVIRKELIG OG OMSKIFTELG, MEN OGSÅ NOE FAST OG KONKRET.....	61
6.3	HVA SKAPER OG PÅVIRKER LOJALITET – MÅL, KRAV, ENDRING, KULTUR OG KONTEKST.....	61
6.4	LOJALITET TIL HVEM – VARIERT OG KONTEKSTUELT BETINGET	62
6.5	HVA HAR STUDIEN LÆRT OSS OM LOJALITETSBEGREPET OG LOJALITETSDANNELSE I NORSK HELSEVESEN?....	62
6.6	VIDERE FORSKNING	64
6.7	LOJALITET OG STYRING I ORGANISASJONER GENERELT	64
	LITTERATURLISTE.....	65
	VEDLEGG 1: EMPIRI – INTERVJUGUIDE	67

Norsk sammendrag

Denne master oppgaven er skrevet i forbindelse med et studie i offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Hedmark campus Rena. Interessen for tema lojalitet er en følge av egen erfaring, studiet og temaets aktualitet. Jeg valgte å se på hva ansatte legger i begrepet lojalitet, hva som skaper og påvirker lojalitet og mot hvem de ansatte faktisk er lojale. Metoden som ble brukt var casebasert gruppeintervju og kvalitativ metode. Gjennom et teoretisk fundament, disse intervjuene og påfølgende analysearbeid har jeg fått frem mange interessante funn. Funn viktig for organisasjoner og deres ledere, nå og i fremtiden. Jeg fant ut at lojaliteten var mangfoldig og innholdsrik. Lojalitet var både dynamisk og foranderlig, samtidig som det kan være noe fast og konkret. Til hvem man var lojal kunne være kontekstuellet betinget, og noe som ble koblet ut og inn avhengig av både situasjon og person. Stor endringsfrekvens og stadig økende krav til de ansatte var typiske faktorer som utfordret og hemmet lojaliteten. Informasjon, medbestemmelse, god ledelse og involvering var faktorer som påvirket lojaliteten i positiv retning, og som også da var med å skape lojalitet. Sist, men ikke minst, var lojalitet noe som måtte fortjenes. Gjensidig tillit og lojalitet var noen av de viktigste premissene for lojalitet.

Engelsk sammendrag (abstract)

This Master's thesis was written in conjunction with a Master's Degree in public administration at the Høgskolen i Hedmark (College of Hedmark) campus Rena. The interest for the theme loyalty comes from personal experience, the Master's Degree and the theme's relevance. I chose to focus on how employees define loyalty, what creates and influences loyalty and to whom employees are actually loyal. Methods used were case-based group interviews and qualitative methods. Through fundamental theory, these interviews and subsequent analytical work, I have made several interesting discoveries. Discoveries that is important for organizations and their leaders, today and in the future. I discovered that loyalty was both dynamic and changeable, but at the same time it could be something concrete. To whom an employee was loyal depended on context, and loyalty changed depending on both the situation and the individual. Continuous changes and increasingly high demands on the employees were typical factors that challenged and restricted loyalty. Information, joint decision-making, good leadership and involvement were factors that positively influenced loyalty, and also helped create loyalty. Finally, loyalty was something that had to be earned. Mutual trust and loyalty was one of the most important premises for loyalty.

1. Innledning

Lojalitet er et begrep som mange har hørt om og kanskje har et forhold til. Begrepet dukker opp i både samfunnsdebatter, arbeidsliv og privatliv. Begrepet har også en sentral plass i offentlig forvaltning og som et begrep den offentlige tjenestemannen må forholde seg til.

Begrepet viser også sin aktualitet gjennom en rekke med medieoppslag som involverer temaet lojalitet. Dette er blant annet saker som berører konflikter i arbeidslivet, varslere som sier i fra offentlig om kritikkverdige forhold og lojalitet som en utfordrer til ytringsfriheten.

Sammen med mitt MPA (Master of Public Administration) studie la dette grunnlaget for en interesse for å se på hva ansatte og arbeidstagere faktisk la i begrepet lojalitet. Hvordan arter begrepet seg, hvordan blir man som ansatt lojal, blir man påvirket på noen måte og hvem er man lojal ovenfor? Dette la så grunnlaget for mitt forskningsspørsmål eller min problemstilling. Denne hadde et utgangspunkt som senere gjennom arbeidet med denne avhandlingen ble justert. Problemstillingen ble til slutt:

Hva legger et spesielt utvalg ansatte i begrepet lojalitet , hva skaper og påvirker etter deres oppfatning lojaliteten og ovenfor hvem eller hva er de lojal?

Hvordan skulle jeg så finne ut av dette? Jeg startet opp med en teorigjennomgang for å finne ut hvilke teoretiske retninger som kunne si meg noe om de spørsmålene jeg stilte meg. Etter hvert som retning og innhold tegnet seg valgte jeg metoden for å hente inn empirien. På bakgrunn av en antagelse om at begrepet og svarene på mine spørsmål hadde mye dynamikk og variasjon i seg valgte jeg casebasert intervju og kvalitativ metode som verktøy. Det var knyttet stor spenning til hva som skulle komme frem både fra et teoretisk perspektiv og ikke minst fra empirien. Det var spennende å se hvordan en stadig mer omskiftelig og kravspregget arbeidshverdag påvirker ansattes lojalitetsutøvelse. Det er på bakgrunn av egne erfaringer som ansatt og leder i offentlig sektor, grunn til å anta at lojaliteten til de ansatte i stadig større grad blir utfordret. Det var i denne omskiftelige og endringspregede arbeidshverdagen mine undersøkelser og analyser foregikk. Helsesektoren og spesialisthelsetjenesten som denne oppgaven har hentet sitt empiriske materiale fra, er en

arbeidsplass i rivende utvikling med store omstillingsbehov. Noe som påvirker både ansatte, ledere og organisasjonen.

I et mer overordnet perspektiv var det også interessant å se hva denne avhandlingen kunne avdekke i forhold til lojalitetsutvikling og lojalitetsdannelse i helsevesenet generelt. Det var også interessant å se om det som kom frem kunne si oss noe om styring og styringsmekanismer ut fra et organisasjonsteoretisk perspektiv. Hva sier denne avhandlingen oss om lojalitet som betingelse eller virkemiddel i styringen av offentlig virksomheter spesielt og organisasjoner generelt?

Oppgaven er strukturert med en teorigjennomgang fulgt opp av en metodevurdering. Deretter presenterer jeg mine funn fra empiriinnhenting, før det blir analysert og konkludert.

2. Teori

2.1 Hva er lojalitet?

Etymologisk kommer ordet fra det franske "lojal" som kommer fra det latinske "legalis". Dette har noe med legalitet og lov å gjøre. Dette betyr at noe er i overensstemmelse med gjeldene lover og regler.

Hva lojalitet er, er det mange som har forsøkt å svare på i ulike sammenhenger. I følge flere forfattere av bøker rundt tema har man ikke klart å enes om en felles definisjon av begrepet. Store Norske leksikon beskriver lojalitet som "...lovlydig, som er trofast overfor sin gruppe, sitt parti, og bøyer seg for de beslutninger som tas der; som er til å stole på" (SNL, 2005-2007). Dette er slik jeg vurderer det en voldsom forenkling av begrepets innhold og substans. Jeg synes Simon Keller(2007) oppsummerer det bedre i sin bok "The limits of loyalty". Dette er en bok som ser på lojalitetens begrensinger. Det blir i denne boken forsøkt gitt en "definisjon" med presiseringen om at dette ikke er en uttømmende, ei heller den eneste måten og definere lojalitet på. Han prøver å samle begrepet i en definisjon som sier at:

Loyalty is the attitude and associated pattern of conduct that is constituted by an individual's taking something's side, and doing so with a certain sort of motive: namely, a motive that is partly emotional in nature, involves a response to the thing itself, and makes essential reference to a special relationship that the individual takes to exist between herself and the thing to which she is loyal. To be loyal to something is to have loyalty towards it. To act out of loyalty to something is to be driven to action by the motive just described. (Keller, 2007, s.21)

Dette er en relativt komplisert definisjon som drar med seg mye følelser, adferd og relasjoner inn i lojalitetsbegrepet. Den bruker også begrepet "thing" som benevnelse på det man er lojal til, og ikke "she", "he", "person" eller andre menneskeliggjorte begreper. Dette kan være en indikasjon på at lojalitet ikke bare er noe som finnes mellom mennesker, men også til strukturelle ting.

Et hvert begrep vil som regel ha en motsats. Det er ikke meningen å legge vekt på motsatsen til lojalitetsbegrepet her, men det kan være nyttig å bare ha det med seg i bakhodet i den videre gjennomgangen av begrepet, og i jobben med å finne svar på problemstillingen. Hva er så motsatsen til lojalitet. Dette vil da bli begrepet illojal. Dette betyr da ”ikke lojal” av det latinske *in-* som betyr ”ikke” eller ”u” (Caprona, 2013). Forenklet blir da dette å ikke støtte noen, eller ikke følge eller å ikke være lovlydig.

2.2 Hvordan arter lojalitet seg?

Mye av aktualiteten til tema og begrepet lojalitet er knyttet til organisasjoner og arbeidslivet. Spørsmålet blir da om man kan støtte seg på organisasjonsteori når man ønsker å finne svar på disse spørsmålene? Jeg mener at det kan man.

Hvis vi for eksempel legger til grunn de ulike teoretiske retningene som instrumentell og institusjonell organisasjonsteori, vil vi kanskje kunne finne noen hint om hvordan et lojalitetsbegrep arter seg i en organisasjon og på en arbeidsplass. Sannsynligvis kan man også da overføre dette til andre arenaer hvor lojalitet er et tema. Noen utdypende gjennomgang av disse teoriene er det ikke rom for her, men la oss se på noen stikkord.

Institusjonell teori legger til grunn at organisasjoner ikke handler og agerer ut fra et rasjonelt beslutningsgrunnlag. Med rasjonelt menes at man har full tilgang og oversikt på alle tenkelige alternativer og konsekvenser, og at man klarer å prosessere dette til en avgjørelse som gjør at man velger det rette. Institusjonell teori beskriver at organisasjoner blant annet handler ut fra påvirkning utenfra, erfaringer, tradisjoner og historien, i søken etter stabilitet og tilpasning. Zetterquist skriver i innledningen til kapitlet om institusjonell teori i boken ”Organisation och organisering” at: ”Det innebär att det snarare är omgivningen och hur saker har gjorts tidligare, som påverkar vad som görs i en organisation. Det är enbart på ytan som en organisation fremstår som rationell” (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2012, s.278).

En slik beskrivelse av en organisasjon, eller måten å se på en organisasjon på, kan skape en forventning om at et begrep som lojalitet satt i en organisasjonskontekst vil fremstå som både omskiftelig og dynamisk.

Et kulturorientert blikk på organisasjoner støtter også oppunder dette. Torodd Strand prøver i sin bok ”Ledelse , organisasjon og kultur” å definere organisasjonskultur. Han skriver:

Uten dyptgående analyser vil en kunne enes om at organisasjonskultur handler om det store fellesskapet, at det er en felles ramme og forståelse og verdisetning blant organisasjonens medlemmer og et uttrykk for hva organisasjonen står for, dens identitet og misjon....De felles bildene medlemmer i bestemte organisasjoner har, og måten det uttrykkes på, kalles ofte organisasjonskultur. (Strand, 2007, s.182)

Som vi ser er disse beskrivelsene fulle av begrep og mekanismer som fremstår som dynamiske. Beskrivelsene viser også at organisasjonskultur har noe med fellesskap og identitet å gjøre. Vil dette også gjelde for et begrep som lojalitet, eller vil man også kunne finne at det også kan fremstå som et subjektivt fenomen?

Motsatsen til den institusjonelle måten å se på organisasjoner på er den instrumentelle tilnærmingen. Instrumentell organisasjonsteori fremhever en hierarkisk styreform, med styring som en dominerende del av lederskapet, og ansatte som lydige individer som utfører det de blir bedt om. Organisasjoner blir sett på som verktøy for lederne for å oppnå mål og resultat. Troen på en rasjonell styreform hvor full kontroll på alle variabler for å nå mål og resultat står i sentrum. Zetterquist referer til Taylorismen som et ytterpunkt i organisasjonsteorien her. Taylorismen referer til Fredrick Winslow Taylor sin organisasjonsteori. Kort oppsummert sier Zetterquist at i Taylor sitt verdensbilde: ”..finns det inget av utbidningssatsningar, medbestämmande eller *team work* utan allt arbete sker enligt en modell som i mångt och mycket liknar en maskin där varje medarbetare är en foglig kugge”(Eriksson-Zetterquist et al., 2012, s.41).

Dette gir en svært mekanisk beskrivelse av en organisasjon og den måten den fungerer på. Setter man så dette i et lojalitetsperspektiv vil begrepet nok fremstå som noe fast, avtalt og lite omskiftelig.

2.3 Hva skaper og påvirker lojaliteten?

Det finnes ikke mye forskning på lojalitetsbegrepet og dets mekanismer, men vi kan igjen se på om det instrumentelle og institusjonell organisasjonsperspektivet gir oss noen pekepinner på hva som skaper lojalitet.

I et instrumentelt perspektiv kan man se for seg at organisasjonen og individet begge har nyttemaksimering som mål. Det vil si at man først og fremst er lojal ovenfor seg selv. Organisasjonen har eget fokus, egne resultater og eget renommé som del av sine mål. Den ansatte blir bare en aktør i spillet, og en som skal utføre oppgaver slik at organisasjonen når sine mål. Individet på sin side fokuserer på lønn, karriere, vilkår og eventuelle sanksjoner og straff hvis man ikke gjør bestemte ting. Ut fra dette blir individets handlinger styrt ut ifra at man skal oppnå mest mulig goder og unngå mest mulig ubehag. Hva man så er lojal ovenfor vil da også styres og skapes av den formelle strukturen du er en del av. Dette både med tanke på hvilken retning og hvilket innhold lojaliteten vil ha. Samtidig vil hva man kan oppnå både som individ og organisasjon, påvirke til hva og hvem du er lojal.

I et institusjonelt perspektiv vil det som skaper lojalitet være styrt av både kontekstuelle faktorer, kulturelle tradisjoner, påvirkning utenifra og andre omskiftelige faktorer. Individet vil være en del av noe større, noe både formelt og uformelt rent strukturelt. Dette er det som til sammen skaper den lojaliteten som utøves. Hvis vi støtter oss på den Skandinaviske institusjonalismen søker organisasjoner både mot forandring, tilpasning, og stabilitet (Eriksson-Zetterquist et al., 2012). Et lojalitets forhold oppe i dette vil nok betone seg som noe som forandrer seg og tilpasser seg i takt med organisasjonen man er en del av.

2.4 Hva eller hvem er man lojal mot?

Man kan være lojal ovenfor så mangt. Familie, venner, jobb, organisasjoner, profesjoner, enkelt saker, vedtak, lover, regler, økonomisk, sosialt, samfunnet, borgerne, regjeringen og så videre. Denne rekken er bort imot uendelig. Det er skrevet bøker, avhandlinger, artikler, avisoppslag og mye annet som berører ulike aspekter og varianter av lojalitet. Keller(2007) sier noe om at det er mange ting å være lojal til og mange måter å være lojal på. Hvis man skulle forholde seg til alle disse lojalitets typene ville man fort gå seg vill i søken etter å finne svar. For å favne det denne avhandlingen skal dekke velger jeg i det følgende å fokusere på tre ulike former, eller varianter av lojalitet. Disse er delt opp etter ovenfor hvem man er lojal. Det finnes uendelige muligheter og varianter her, og inndelingen er kun én måte å strukturere dette på. Jeg må gjøre et valg for å danne et teoretisk fundament som kan være med på å belyse deler av min problemstilling, og de tre variantene jeg skal gå nærmere inn på blir da: borgerlojalitet, profesjonslojalitet og organisasjonslojalitet.

2.4.1 Borgerlojalitet – utovervendt – horisontal lojalitet

Gjennom å være yrkesutøvere, heve inntekt og betale skatt er vi med på å finansiere alt fra forsvar og helse til veg og sosiale støtteordninger. Vi finansierer også lønningene til de som jobber der. Ved å være offentlig ansatt får vi betalt for å utføre tjenester for, eller på vegne av, borgerne i det samfunnet vi lever i. Det er viktig at de som får denne tilliten forvalter den godt og fremstår med legitimitet. Lundquist (1998) sier i sin bok ”Demokratens vaktare” at det finnes en mengde uskrevne lover og regler for hvordan en offentlig ansatt skal oppføre seg og agere. Han mener det er av stor betydning at offentlige ansatte oppfører seg på en slik måte at borgerne vet hva de kan forvente av den enkelte ansatte. Eksempelvis kan man jo tenke seg en sykepleier eller lege på et sykehus som skal behandle og/eller forholde seg til pasienter og pårørende. Det er lett å tenke seg hvor vanskelig det kunne blitt hvis pasientens og/eller pårørendes forventinger til legen og sykepleieren ikke blir oppfylt. Slik vil det til en viss grad være fra tid til annen, men graden av en slik mismatch mellom forventinger og det som leveres kan ikke være for stor, hvis legitimiteten til det offentlige skal beholdes. Lundquist sier det slik: ”Det er svært att föreställa sig att offentliga roller i längden ska kunna bibehålla sin legitimitet om samhällsmedlemmarna inte vet vad de kan förvänta sig av rollinnehavarna” (Lundquist, 1998, s.20). Lundquist prater om ”Det offentlige etos” når han

beskriver hva som kreves av det offentlige. Han konstruerer en svensk variant av dette etoset hvor han deler inn i demokrativerdier og økonomiverdier. Demokrativerdiene inneholder politisk demokrati, rettssikkerhet og offentlig etikk. Økonomiverdiene inneholder funksjonell rasjonalitet, kostnadseffektivitet og produktivitet. Han sier også at de samme økonomiverdiene også vil gjelde for privat sektor, men at demokrativerdiene kun gjelder for det offentlige. Videre må det offentlige oppfylle alle disse verdikravene, men at vektingen av det enkelte kravet kan variere. Lundquist referer mye til Aristoteles sine teorier i sin bok. Han siterer ikke Aristoteles direkte på hva han legger i begrepet etos, men i følge Store Norske Leksikon knyttet Aristoteles tre egenskaper til begrepet etos. Dette var moralsk kvalitet, sunn fornuft og velvilje (SNL, 2005-2007).

I dette offentlige etoset ligger det blant annet en forventning til den offentlige tjenstemanns lojalitet i utøvelsen av sitt offentlig virke. Denne lojaliteten går horisontalt ut mot borgerne som du er satt til å forvalte ressursene til. Lundquist refererer til den amerikanske føderale koden som et eksempel på ytterpunktet i lojalitetskravet i det offentlige. Her står det: ”Varje offentligt anställd skall sätta lojalitet mot de högsta moraliska principer och landet före lojalitet mot person, parti eller myndighet” (Lundquist, 1998, s.99). Han beskriver senere hvordan lojalitetskravet videre har blitt presentert av andre hvor det formidles et nærmest absolutt krav til lojalitet. Han henviser bl.a. til Max Weber som mener at den offentlige embetsmann må adlyde ordre selv om dette strider mot din personlige overbevisning, etikk, moral eller profesjonelle vurdering. Uten denne lojaliteten mener Max Weber at forvaltningsapparatet vil falle sammen. Hvis ikke dette lojalitetskravet følges, og den enkelte offentlige tjenstemann selv bestemmer hva som skal gjøres hvordan, ville det blitt det rene anarki. Weber sier blant annet at: ” Det som gjør at den moderne embetstroskap får en særskilt karakter, er at troskap- i sin reneste form- ikke er troskap ovenfor person....men plikten til troskap gjelder et upersonlig formål” (Weber, 1990, s.110). Videre sier han at: ”Dersom han innstiller sitt arbeid eller dette hemmes ved makt, blir følgen kaos, og det lar seg vanskelig gjøre for dem som styres å improvisere en erstatning for å mestre dette kaos” (Weber, 1990, s.141). Disse påstandene er det i følge Lundquist satt store spørsmålstegn ved. Lundquist erkjenner at hvis alle begynner og ta egne avgjørelser uavhengig av hverandre så vil ting ikke fungere. Men han spør om hvor sannsynlig det er at alle samtidig begynner og ta egne umoralske og gale avgjørelser i alle saker. Samtidig mener han at en embetsmann ikke kan handle i strid med vårt offentlig etos. Men hvis man blindt følger ordre ville man

teoretisk få tilstander som ligner nazistenes kadaverdisiplin hvor utøverne av krigsforbrytelsene påberopte seg ansvarsfrihet fordi de kun utførte ordre.

Ett ansvarsfullt etisk overvågane fordrar att den enskilde ämbetsmannen själv tar ställning i de konkreta fallen i relation till vårt offentliga etos. Det moraliska ansvaret kan inte bara överföras på andre aktörer. I ett första steg bör han uppmärksamma sina överordnade på problemet, dvs. väcka dem. (Lundquist, 1998, s.112)

Vi kan heller ikke glemme at flere av helseprofesjonene er styrt etter egne ”eder” eller retningslinjer. Sykepleierne har sine egne etiske retningslinjer. Der står det blant annet: ”Sykepleieren ivaretar den enkelte pasients verdighet og integritet, her- under retten til helhetlig sykepleie, retten til å være medbestemmende og retten til ikke å bli krenket”. [min understrekning] (NSF, 2011).

2.4.2 Profesjonslojalitet – horisontal – innovervendt lojalitet

I dagens samfunn er det svært varierende hvordan jobben vår ser ut, hvilke utdanning vi har, hvilke forhold vi har til jobben, våre kollegaer og vårt yrke. For mange dreier jobben seg om å møte opp og tjene til livets opphold uten noen sterkere tilknytning til jobben man utfører eller yrket/profesjonen man representerer. Andre igjen identifiserer seg sterkt med den jobben, det yrket og den profesjonen man har. Samfunnet i dag krever stadig mere av oss som yrkesutøvere i form av faglighet, kunnskap og profesjonskompetanse. Denne profesjonsdannelsen kan være med på å skape sterke bånd og forpliktelser mellom kollegaer og internt i en profesjonsgruppe.

Dette fenomenet er ikke nødvendigvis av nyere dato. Det er historisk mange eksempler på faggrupper og profesjoner som har stått sterkt sammen i arbeidshverdagen og i konfliktsituasjoner. Dette blant annet opp mot ledelse og arbeidsgiver. Industriarbeiderne er et eksempel på dette. De representerte kanskje ikke alltid en bestemt profesjon, men fremsto som en gruppe som sto samlet, og hvor det var avkrevd en hvis norm for akseptabel oppførsel og lojalitet til gruppen og profesjonen. Sverre Lysgaard(2001) skriver mye om

kollegiet og kameratskapet og forventninger til hverandre som arbeidskollegaer i sin bok "Arbeiderkollektivet". Her blir industriarbeidere spurt om ulike aspekter ved det å jobbe i en bedrift, sammen med kollegaer etc. Boken beskriver et studie i "...de underordnes sosiologi" og beskriver blant annet hva de ansatte sier om det å opptre som kamerat og kollega. Begrepet lojalitet blir ikke brukt, men legger man til grunn at lojalitet blant annet dreier seg om at "...individual's taking something's side"(Keller, 2007), mener jeg at det her kan dreie seg om de samme mekanismene. Lysgaard skriver blant annet at:

Han må oppføre seg som en "bror" – dvs. stå skulder ved skulder, solidarisk – i front mot en "motpart" man vanligvis ikke finner parallellen til i den vanlige familiesituasjonen. (Lysgaard & Kalleberg, 2001, s.110)

Videre sier han:

Når man går nærmere inn på disse menneskelige egenskapene, viser det seg at et viktig gjennomgangskrav går ut på at en arbeidskamerat skal motstå fristelsen til å benytte seg av de muligheter bedriften byr på for den enkelte. Arbeidskameratene venter av hverandre at de holder seg på linje med hverandre i sine forhold til bedriften og dens representanter.(Lysgaard & Kalleberg, 2001, s.111)

Vi har også mange ulike profesjonsutdannelser med ulik tradisjon for hvor sterkt man står som gruppe, og hvor sterke "interne" bånd det er innad i profesjonsgruppa. Flere av disse gruppene avlegger også ulike "eder" eller forpliktene "avtaler" som utøver av den aktuelle profesjon. Den mest kjente her er legenes Hippokratiske ed. Den er mest kjent for å sikre pasientenes ve og vel, men hvis man ser på den første delen av denne eden så ser man at den også beskriver sterke knyttinger innad i profesjonen.

Å holde ham som lærte meg denne kunst like kjær for meg som mine foreldre; å leve sammen med ham og om nødvendig dele mitt gods med ham; å anse hans barn som mine

egne brødre, å lære dem denne kunst hvis de ønsker uten betaling eller skriftlig løfte; å overlevere kunnskapen til mine sønner og min læremesters sønner og disiplene som har vervet seg og har godtatt yrkets regler, men til ingen andre. (SNL, 2005-2007)

Om denne eden, som hele denne profesjonsgruppa må avlegge for å utøve sitt yrke, faktisk er med på å legge grunnlaget for den profesjonslojaliteten denne gruppen er kjent for å utøve, er vanskelig å si. Den viser allikevel at profesjonslojaliteten har røtter langt tilbake i tid, selv om begrepet i seg selv er av nyere dato.

Advokater er en annen yrkesgruppe som er styrt av lover og regler for å sikre god yrkesutøvelse. Mye dreier seg om klienters sikkerhet og advokatenes uavhengighet. Dette er blant annet regulert i eget lovverk. Men det står i tillegg noe om advokatenes opptreden med tanke på profesjonens omdømme. Her står det at: ”En advokat skal i sitt virke opptre saklig og korrekt. Advokaten må unngå en opptreden som er egnet til å skade standens og yrkets anseelse” (www.lovdatab.no, 2006).

Som nevnt styres også sykepleierprofesjonen etter sine yrkesetiske retningslinjer. Første del av dette dokumentet består av ti punkt om sykepleieren og profesjonen. Der står det blant annet: ”Sykepleieren medvirker ikke til markedsføring, kommersiell virksomhet eller annen påvirkning som svekker pasientens og samfunnets tillit til profesjonen”[min understreking]”(NSF, 2011). Dette beskriver konkret oppførsel som er uønsket, men også mer generelle formuleringer som ”..annen påvirkning..” som kan tolkes som et krav om å opptre lojalt ovenfor sin profesjon.

Som vi ser er det mange profesjoner hvor lojalitet står sterkt. Det kan være innad i profesjoner nevnt i eksemplene over, eller innad i andre profesjoner i andre sektorer. Disse lojalitetskraven fremstår i form av både formelle krav som etiske regler, formelle eder og lover og forskrifter, eller de kan være av mer uformell karakter basert på ”uskrevne” regler og historiske tradisjoner.

2.4.3 Organisasjonslojal – klassisk hierarkisk/vertikal – innovervendt lojalitet

Den klassiske måten å se på og tenke på lojalitet på, er som en hierarkisk mekanisme mellom overordnet og undersått eller ansatt. En ansatt er lojal ovenfor sin arbeidsgiver og den organisasjonen han er en del av. Dette forventes av han som ansatt og dette kreves av han. Denne type lojalitet er, slik Arvidsson og Axelsson (2014) sier det, ufrivillig. De deler inn i det de kaller fire sosiale lojalitetsformer hvor horisontal/vertikal danner x-aksen og frivillig/ufrivillig danner y-aksen. Denne organisasjons lojaliteten faller inn under den nedre venstre kvadrant i figuren deres som defineres som ufrivillig vertikal lojalitet, og som eksemplifiseres med at individet avkreves for lojalitet av organisasjonen.

Knut Dahl Jacobsen kommer også inn på mye av denne tematikken i sin artikkel ”Lojalitet, nøytralitet og faglig uavhengighet i sentraladministrasjonen” fra 1960 hvor han beskriver brytningene mellom embetsverket og de politisk valgte. Han beskriver hvordan lojaliteten hos både politikere og embetsverk står sterkt, samtidig som nøytraliteten spesielt i embetsverket må sikres. Embetsverket må være lojale oppover mot sine til en hver tid valgte politikere. Som han sier ”Det er klart at administrasjonen lojalt skal akseptere alle politiske endringer som skjer i legale former...”(K. D. Jacobsen, 1960, s.234). En slik vertikal lojalitet sikrer forutsigbarhet og stabilitet. Dette beskriver Jacobsen i sin gjennomgang av rollene til politikere og embetsverk, men dette mener jeg kan overføres til organisasjonslivet for øvrig. ”Til byråkratiets fornemste dyder hører orden, pålitelighet, presisjon, inneksersert punktlighet, egenskaper som i det hele sikrer forutsigbar adferd”(K. D. Jacobsen, 1960, s.234). Dette er egenskaper hos både organisasjoner og dets ansatte som verdsettes slik at man sikrer en forutsigbar drift uten å måtte være redd for om de ansatte følger opp pålegg og krav.

Organisasjonslojalitet er noe som kan gi grobunn for konflikter mellom lojalitetsformer og ovenfor hvem man er lojal. Jacobsen sier også en del om dette i sin artikkel. Han prater om den faglige spesialiseringen som foregår på horisontal planet og den hierarkiske spesialiseringen som foregår i vertikalplanet. Disse to ”forventingene” som Jacobsen kaller det vil ”...krysses når det gjelder hvilken gjennomslagskraft den faglige autoritet skal ha i forhold til den hierarkiske betingede myndighet”(K. D. Jacobsen, 1960, s.239). Det finnes mange daglige eksempler på denne problemstillingen som underbygger det Jacobsen sier.

Videre skriver han at:

En fagmann som lar sitt divergerende syn gå til offentlig appell. Kan derfor ofte være sikker på å få en eller annen form for offentlig støtte. Likevel vil en slik opptreden alltid bli definert som avvik, hvor saklig gode grunner fagmannen enn har for å handle som han gjør. I høyden kan han håpe på å få rett foran historiens domstol, men det har som regel heller ikke vært tilfelle. Og det umiddelbare resultat vil som oftest være utelukkelse, at fagmannen i en eller annen form blir løst fra sin stilling, enten han selv tar initiativ eller ikke. (K. D. Jacobsen, 1960, s.239-240)

Dette viser hva slags lojalitetskrav som stilles til en ansatt i en organisasjon. Dette kan underbygges av det faktum at i utlysningstekster og arbeidskontrakter ofte står et spesifisert krav til lojalitet, uten at det er utdypet hva dette betyr. Arbeidsmiljøloven sier noe om grunnlag for avskjed i §15-14 pkt. 1: ”Arbeidsgiver kan avskjedige en arbeidstager med påbud om øyeblikkelig fratreden dersom denne har gjort seg skyldig i grovt pliktbrudd eller annet vesentlig mislighold av arbeidsavtalen”(Backer, Bull, Tuseth, & Universitetet i Oslo Det juridiske, 2014). Hvor vidt et lojalitetsbrudd vil kvalifisere til en slik sanksjon er vanskelig å si, men kan nok i ytterste konsekvens tolkes slik. Så vil jo alltid spørsmålet om hvor vidt en handling er et lojalitetsbrudd eller ikke, også være grunnlag for diskusjon og uenighet.

Terje Seljelid skriver i sin bok ”Lojalitet i stat og kommune” at arbeidsgiveren ofte mangler formelle sanksjonsmuligheter ved ”illojal” opptreden. Han presiserer også at det å kunne ha meninger som arbeidstager og det å være uenig, er noe annet enn det å ytre seg. Han sier: ”Enhver kan mene hva man vil, men man kan ikke fritt ytre hva man vil” (Seljelid, 1996, s.70).

Advokat Maren Elvestad skriver også noe om dette i sin sluttbemerkning i en artikkel i bladet Arbeidsrett(2011):

Vi lever i et samfunn der terskelen for å fremsette ytringer stadig blir lavere og den praktiske muligheten til å fremsette ytringer i det offentlige rom blir stadig mer tilgjengelig. Dette

stiller større krav til bevissthet rund grensene for arbeidstakers yringsfrihet, både fra arbeidsgiver og fra arbeidstaker. Den grunnleggende retten til yringsfrihet er sterk, også i arbeidslivet. Gjennom arbeidsforholdet må arbeidstaker likevel tåle at yringsfriheten underlegges begrensninger i kraft av et grunnleggende krav til lojalitet mot arbeidsgiver. (Elvestad, 2011, s.142)

Hun sier tidligere i artikkelen at: ”... i arbeidsforhold gjelder også en ulovfestet lojalitets- og troskapsplikt”(Elvestad, 2011, s.131). Hun sidestiller her begrepene lojalitet og troskap. Hun støtter seg i denne artikkelen på en gjennomgang av en stortingsmelding som går igjennom behovet for endringer i grunnloven, med den hensikt å sikre yringsfrihetens kår. I denne stortingsmeldingen står det blant annet at:

Det må anses som fullt forsvarlig, vurdert opp mot yringsfrihetens begrunnelser, å holde fast ved at det foreligger et lojalitetsforhold mellom den ansatte og arbeidsgiveren (og andre overordnede i arbeidsforholdet). Som en del av dette lojalitetsforholdet kan inngå at den ansatte ikke offentlig skal fremsette illojale yringer. Det vil derfor ikke i seg selv være i strid med grunnleggende yringsfrihetsprinsipper å reagere med negative sanksjoner mot illojale yringer. (Politidepartement, 2003-2004, s.108)

Oppsummert kan de lojalitetsformene jeg har valgt å beskrive over, forenklet puttes inn i en tabell lik den Arvidsson og Axelsson beskriver i sin artikkel. Jeg bytter her ut frivillig/ufrivillig med hvorvidt lojaliteten er innover- eller utovervent. Videre har jeg som nevnt over valgt å beskrive og vektlegge tre av disse fire lojalitets formene.

	Horisontal	Vertikal
Innovert	Profesjonslojalitet	Organisasjonslojalitet
Utovert	Borgerlojalitet	Staten/landet

Figur 2.1

Med innovert menes innad i en gruppe eller organisasjon, mens utovert dreier seg om ut mot noen andre, slik som borgerne. Vertikalt vil si lojalitet oppover eller nedover i organisasjonen, hierarkiet eller lignende. Horisontal det motsatte, altså lojalitet i samme plan som en selv mot "likesinnede". Profesjonslojalitet mot egne kollegaer er et eksempel her.

2.5 Forventninger

I gjennomgangen av teorien over er det skapt en rekke forventinger til hva som kan komme til uttrykk i intervjuene senere. Det blir skapt forventinger om at begrepets innholdet kan være variert og innholdsrikt. Det blir skapt en forventning til at begrepet kan fremstå som både påvirkelig og omskiftelig, samtidig som det også i gitte situasjoner, og ut fra enkelte teoretiske plattformer, kan fremstå mer mekanisk og fast. Det blir også skapt en forventning om at til hva eller hvem man er lojal kan være variert, mangfoldig og kontekstuel betinget. Jeg har valgt å dra dette inn i en organisasjons hverdag med fokus på borger, profesjon og organisasjon.

Forventingene til hva som skaper og påvirker lojaliteten vil påvirkes av hvilke teoretisk retning man legger til grunn for disse forventningene. Det er kanskje grunn til å tro at man vil få frem poenger som støtter både den instrumentelle og den institusjonelle måten å vurdere dette på.

Vi vil da kunne dra med oss følgende tre forventningsbilder fra teorien, og som er knyttet til problemstillingen, over i analysen senere.

1. Lojalitet – noe påvirkelig og omskiftelig, men også noe fast og konkret.
2. Hva skaper og påvirker lojalitet – mål, krav, endring, kultur og kontekst.
3. Lojalitet til hvem – variert og kontekstuellet betinget.

3. Metode

3.1 Valg av metode

Når man har funnet ut hva man ønsker å forske på eller finne svar på, gjelder det å finne de eller den metoden man tror best kan hjelpe deg i dette arbeidet. Samtidig må man velge en eller flere metoder som er anerkjent som legitime verktøy for å belyse en problemstilling på en vitenskapelig måte. Dette innebærer at forskningen må være pålitelig, troverdig og overførbar. Min problemstilling var:

Hva legger et spesielt utvalg ansatte i begrepet lojalitet , hva skaper og påvirker etter deres oppfatning lojaliteten og ovenfor hvem eller hva er de lojale?

Etter å ha vurdert ulike metodealternativer falt fort valget på kvalitativ metode. Begrunnelsen for dette var flere. Slik jeg vurderte det var dette den metoden som best kunne skape dybden i tema og få frem nyansene jeg hadde en forventning om at begrepet lojalitet inneholdt. Jeg var mer interessert i meninger, holdninger og erfaringer, enn harde målbare tall. Gi og med at kvalitativ metode blant annet bygger på menneskelige erfaringer ville denne metoden passe godt (De Nasjonale Forskningsetiske komiteene, 2010a).

Når jeg videre valgte intervjuform og metode var det viktig for meg at jeg fikk frem data med substans. Som respondent i andre master studier hadde jeg opplevelser på at det fort ble platt og at det er selvfølgeligheter som kommer frem under et ”en til en intervju”. Det trenger selvfølgelig ikke være slik, og dette avhenger nok mye av kunnskapen og kompetansen til den som skal gjennomføre selve intervjuet. Jeg følte at jeg trengte å finne et verktøy som ville sikre meg den dybden og de nyansene jeg var ute etter. Valget falt da på gruppeintervju som bygde på caser med påfølgende diskusjoner og spørsmål knyttet til disse. Dette var ukjent landskap for meg og spenningen var derfor stor om dette ville lykkes.

3.2 Utarbeidelse av caser

Jeg utarbeidet caser som jeg mente ville skape de nødvendige refleksjonene. Casene ble bygd opp rundt min egen sektor som er helsevesenet og spesialisthelsetjenesten. Dette gjorde at jeg kunne være trygg på at casene og problemstillingene som ble brakt frem i dem, hadde relevans og var gjenkjennbare for respondentene.

Deretter valgte jeg ut en respondentgruppe på tre personer som skulle være testgruppe slik at jeg hadde muligheter for korrigeringer før jeg gjennomførte det ordinære intervjuet. Det var åpning for at hvis testintervjuet gikk bra, ville materialet fra dette intervjuet også kunne brukes i oppgaven. Testintervjuet gikk som forventet, og kun små justeringer ble gjort før det ordinære intervjuet kunne gjennomføres. Det ordinære intervjuet ble gjennomført med fire nye respondenter. Både materialet fra det ordinære intervjuet og testintervjuet ble en del av det empiriske materialet i denne avhandlingen.

3.3 Valg av respondenter

Begrensingene som lå i denne oppgavens omfang, og tidsramma for prosjektet, gjorde at jeg valgte egen arbeidsplass og egen sektor som utgangspunkt. Det er altså respondenter fra helsesektoren, og sykepleiere, som er valgt ut som respondenter her. Hvilke respondenter som ble valgt ut var ikke tilfeldig. Man ville kanskje kunne tenke seg at ved å ha et blindt system for utvelgelse som gjorde utvalget av respondenter tilfeldig og ikke styrt, ville man styrket validiteten i funnene.

Respondent/kriterievaliditet handler om hvor vidt kriteriene du har benyttet i utvelgelsen av respondenter har vært ”riktig”. Representerer respondentene et utvalg som vil gi et ”riktig” bilde av virkeligheten? Begrepet riktig kan være problematisk her. Det er ikke gitt hva som er rett og galt i denne sammenhengen, men noen valg må man jo ta, og da må man strebe å ta de valg som synes mest rett.

Det viktige for meg i denne sammenhengen var å få respondenter som jeg visste var engasjerte og hadde meninger om eget arbeid og eget yrke. Samtidig var det viktig å blande noe i forhold til erfaringsgrunnlag og erfaringstype. Jeg lyktes delvis med dette. Den ene gruppa representerte nok et noe mer erfarent fundament. Men dette førte bare til at det kom

frem enda et analytisk poeng, og det var at det kom frem forskjeller basert på ulik grad av erfaring hos respondentene. Samtidig representerte respondentene sykepleiere både med og uten videre-/spesialutdanning.

Jeg oppfatter det slik at jeg lyktes med utvalget. Intervjuene ble omfattende, dyptgående og varierte. Akkurat slik jeg ønsket det. Selvfølgelig kunne resultatet blitt et annet ved et annet utvalg, men jeg har tro på at dette ikke i for stor grad er tilfelle, selv om det ikke på noen måte kan utelukkes.

3.4 Prosessen i bearbeidingen av materialet

Jeg tok opp begge intervjuene på lydfiler. Lydfiler som etter sensuren på oppgaven vil bli slettet. Lydfilene ble så ordrett transkribert ned i hvert sitt dokument. Så startet analysearbeidet.

Jeg hadde ikke ønske om å kvantifisere resultatene på noen måte. Intervjuene fremsto på en slik måte at det for meg var viktigere å få med nyansene og dynamikken i besvarelsene, enn å tallfeste noen begrep eller påstander. Jeg startet opp med det som kalles meningsfortetning (Kvale, Anderssen, Brinkmann, & Rygge, 2009). Dette er et verktøy som kan lette det videre arbeidet med lange og komplekse intervjuetekster. Man leser gjennom hele teksten for å danne seg en totaloversikt over meningsytringene. Så forsøker man så fordomsfritt og objektivt som mulig, med få beskrivende ord og setninger, å gjengi respondentens meningsytringer.

Når dette var gjort startet jeg opp med å kategorisere resultatene. Dette var for å starte jobben med å systematisere og strukturere utsagnene. Kategoriene var da basert på min problemstilling og delvis resultatene som kom frem av empirien. Dette ble gjort i flere runder. Til slutt dannet sitater fra intervjuene, denne kategoriseringen og forventninger skapt i teorigjennomgangen, grunnlaget for den endelige strukturen og oppdelingen i empiri og analyse kapitlet. Dette var altså en prosess over flere stadier, med gjentatte bearbeidinger. Igjen vil dette preges av min skjønnsmessige vurderinger, men med mål om å se på materialet så objektivt som mulig.

3.5 Var min forskning pålitelig - relabilitetskontroll?

For at forskning skal være pålitelig må det som har foregått være gjenstand for åpenhet. Det må beskrives hva som er gjort, hvordan man har gått frem og i hvilken kontekst forskningen har foregått. Samtidig må man ta hensyn til denne konteksten i selve forskningen og i vurderingen etterpå (D. I. Jacobsen, 2005). Det er et generelt krav for all forskning at det foregår med åpenhet slik at det er tilgjengelig for kritikk. I mitt arbeid er det ingenting som ikke er åpent redegjort for. Metoden, verktøyene og konteksten er kjent. Samtidig er denne konteksten forsøkt hensyntatt i arbeidet underveis. Spesielt gjelder dette i arbeidet med empirien og analysen etterpå. Det er et grunnlag for all type forskning at det foregår systematisk og åpent, samtidig som det blir gjort tilgjengelig for andre. Dette skaper tillit til resultatene gjennom at andre får innsyn i resultater og metode.

En annen egenvurdering av min metode er selvfølgelig at jeg selv jobber i samme organisasjon og sektor, og dermed sto i fare for å påvirke resultatene og det som kom frem i intervjuene. Dette var jeg selv bevist slik at jeg i størst mulig grad skulle ha et objektivt utgangspunkt både i intervjusammenheng, og i analysen etterpå. Jeg mener selv at jeg lykkes med dette, spesielt fordi jeg valgte gruppeintervju som i større grad nøytraliserer meg som part i selve intervjuet.

Gruppeintervju har den faren med seg at respondentene kan påvirke hverandre. Spesielt kan dette komme til syne hvis noen av respondentene i en gruppe er sterkere enn de andre. Jeg kan ikke utelukke at dette har vært tilfelle, og dermed kan ha svekket påliteligheten til resultatene. Men ut fra at mye av det samme kom frem i begge intervjuene, kan man anta at dette ikke i for stor grad har vært tilfelle. Hvis noen sterke personligheter hadde vært til stedet i et av intervjuene ville man kunne anta at svarene i de to intervjuene kunne bli veldig forskjellige. Dette var altså ikke tilfelle.

3.6 Var min forskning gyldig - validitetskontroll?

Mange sosiale og samfunnsmessige fenomener lar seg vanskelig kvantifiser, men vil allikevel kunne være allmenngyldige. Utfordringen blir da for forskerne å gjennomføre sin forskning på en slik måte at den kan gis gyldighet for flere enn de man har forsket på.

Respondentene i de to gruppene fremsto på mange måter noe ulikt. Det er samtidig vert å merke seg at, slik jeg tolker materialet fra intervjuene, så var det ingen direkte motsetninger eller divergens i det som ble sagt. Selv om det var forskjeller opplevde jeg at det var flere, og en stor overvekt av, likheter mellom de to gruppens besvarelser og vurderinger. Dette sammen med at jeg ikke opplevde direkte motsetninger i mellom gruppene, styrker den allmenngyldige kvaliteten på det empiriske materialet. Det er grunn til å anta at hvis man hadde intervjuet flere grupper på samme måte, med det samme innholdet og den samme ”type” respondenter, så ville man få de samme resultatene.

Det som kan svekke den allmenngyldige faktoren i mitt empiriske materialet er blant annet at alle respondentene representerte samme yrkesgruppe og samme arbeidsplass, selv om de kom fra forskjellige seksjoner og hadde ulike roller. Man kunne tenke seg at hvis man hadde intervjuet en ansatte-gruppe fra en annen type arbeidsplass, og med en annen yrkesbakgrunn, ville man kunne fått et annet resultat. Dette blir altså ikke belyst her. Dette blir et spørsmål om generaliserbarheten til resultatene, eller det man kaller ekstern validitet (Skog, 2004).

Slik jeg ser det har mitt empiriske materialet allmenngyldighet innenfor den sektoren og den yrkesgruppen jeg utførte mine intervjuer. Bakgrunnen for denne vurderingen er min egen erfaring fra samme sektor. Etter et snart 20 års yrkesliv i spesialisthelsetjenesten kan jeg bekrefte at det som har kommet frem i mitt materialet nok kan karakteriseres som typisk for den aktuelle yrkesgruppen og denne organisasjonen. Det er heller ikke grunn til å tro at denne organisasjonen skiller seg nevneverdig fra andre tilsvarende organisasjoner innen samme sektor. Så svakheten ligger først og fremst i mangelen på materiale på tvers av ulike sektorer (den eksterne validiteten).

Hvis man ser på det man kaller begrepsvaliditet (Skog, 2004), så dreier dette seg i vid forstand om man har lyktes med å finne svar på spørsmålene som stilles i problemstillingen, og om man har funnet adekvate og korrekte intervjuobjekter. Jeg mener å ha funnet svar på mine spørsmål, samtidig som jeg lyktes med å plukke ut respondenter som kunne gi nok av seg selv inn i gruppen som skulle belyse casene og problemstillingene de ble presentert for.

Det kan også synes som casene og oppfølgingsspørsmålene var konstruert på en slik måte at de fungerte godt med tanke på å skape den debatten som var nødvendig for å lykkes. Det er vert å merke seg at selve casene ikke er av relevans i seg selv, ei heller svarene på dem. Det som har relevans er svarene på problemstillingen og utfordringene som casene fremprovoserte.

En annen utfordring i den forskningen jeg har utført er at jeg har spurt hvordan respondentene ville opptre i de gitte casene. Jeg har ikke kunnet observere faktisk oppførsel i hverdagen for å verifiser de utsagnene de kom med. Dette ville blitt et helt annet og mye større forskningsprosjekt. Det er allikevel ingen grunner for at det de sier i intervjuene skulle være svært avvikende fra faktisk oppførsel. Dette kan igjen styrkes av min egen erfaring som gir meg en referanse som støtter det som har kommet frem.

3.7 Teorikapittelets rolle

Når man skal gå inn i et begrep som lojalitet må man finne seg noen verktøy som kan vise vei i søken etter svar. Teorikapittelet mitt representerer et av de viktigste verktøyene i så måte. Jeg har brukt teorikapittelet til å avklare de viktigste begrepene som er knyttet til den delen av lojalitet jeg er ute etter å undersøke. Dette har skapt en avklarende retning og vei inn i mitt forskningsprosjekt, som igjen har gitt meg de rammene jeg var avhengig av i det videre arbeidet. Teorien la grunnlaget for hvordan intervjuene, casene og empirien ble utformet. Teorien ga meg også forventinger til hva som kunne komme frem i intervjuene og i den senere analysen. Disse forventingene har også gitt meg den strukturelle rammen i oppgaven som helhet.

3.8 Avrundning

Jeg føler jeg tok de rette valgene når jeg valgte metode for min oppgave og empiriinnhenting. De største styrkene ved mitt metodevalg er evnen til å belyse komplekse problemstillinger og det å kunne få frem dybden og nyansene i temaet jeg var ute etter å belyse. De største svakhetene er potensialet for manglende objektivitet i min fortolkning av

materialet, det lave antallet respondenter og mangelen på kvantifiserbare og kontrollerbare data. Men det sies innenfor kvalitativ forskning at hvis respondent mengden er for stor svekkes påliteligheten til resultatene. Dette fordi datamaterialet blir så stort og uhåndterbart at man ikke klarer å få ut et pålitelig resultat (De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene, 2010b).

Jeg forsøkte ikke å skaffe til veie kvantitative data i arbeidet med denne oppgaven. Dette var bevisst da det var viktigere for meg å få frem kvalitative data. Like fullt kunne det ha vært av interesse å kombinert disse kvalitative dataene med kvantitative data. Et kvantitativt supplement kunne ha beriket, styrket eller eventuelt svekket de kvalitative dataene jeg har innhentet.

Samtidig kunne det ha vært av interesse å intervjuet respondenter fra andre yrkesgrupper. Dette hadde krevd andre kasuistikker og betydelig mer tid og arbeid. Derfor har jeg ikke lyktes med å finne resultater som kan være allmenngyldige på tvers av yrker og sektorer, selv om jeg har tro på og man kan anta at resultatene har relevans også for andre.

4. Empiri

4.1 Introduksjon

I dette kapitlet skal jeg forsøke å fremheve de viktigste, mest fremtredende og mest interessante funnene fra det empiriske materialet. Metoden som ble benyttet, casebasert gruppeintervju, viste seg å fungere godt for å få frem nyansene i både tema og problemstilling. På forhånd gikk jeg inn i oppgaven med å innhente empiri med en forventning om at det ville være mye mangfold og dynamikk i et lojalitetsbegrep. Ut fra noen av funnene i empirien, kan det virke som jeg i hvert fall delvis har lykket med å få frem noen av disse nyansene. Jeg velger å kategorisere og presentere funnene i 3 ulike overskrifter. Grunnlaget for disse er de tre forventingsbildene som ble skapt igjennom teorien, og som er knyttet til problemstillingen:

1. Lojalitet – noe påvirkelig og omskiftelig, men også noe fast og konkret.
2. Hva skaper og påvirker lojalitet – mål, krav, endring, kultur og kontekst.
3. Lojalitet til hvem – variert og kontekstuellet betinget.

Sitater fra selve intervjuene er i teksten satt i anførselstegn. Der det står Ø: er mine spørsmål tatt med for å skape helhet i teksten og presentasjonen. Noen av sitatene gjentas flere steder. Grunnen til dette er at flere av kommentarene, og da sitatene som tas med her, har slik jeg forstår empirien, flere betydninger. Selve analysen kommer i neste kapittel.

4.2 Lojalitet – noe påvirkelig og omskiftelig, men også noe fast og konkret

En av spørsmålene jeg ønsket å få svar på var hva de ansatte selv la i begrepet lojalitet? Dette konkrete spørsmålet ble stilt til slutt i intervjuene. Det vil si etter at respondentene hadde reflektert over ulike problemstillinger gjennom case og diskusjon. Ut fra dette kom det frem ganske mange ulike begreper som respondentene assosierte med begrepet lojalitet.

Først bør det nevnes at det fremstod som om de ansatte ikke hadde et veldig nært forhold til selve begrepet. Man hadde rett og slett ikke reflektert over lojalitet som begrep tidligere, selv om det naturlig nok er en del av hverdagen til den enkelte ansatte. Dette ble sagt direkte: ” Nei.. jeg har ikke tenkt så mye på det for å være helt ærlig men...” [som svar på hva respondenten la i begrepet lojalitet]. Det ble også sagt indirekte. Blant annet gjennom kommentarer rundt nytteverdien av å sitte å debattere et tema som for eksempel lojalitet, sammen med flere andre.

”Det er vanskelig. Men det er litt artig å prøve å sette ord på det og. Og prøve å få tenke gjennom og.. ja”.

Dette er svært interessant ut fra et ledelses- og organisasjonsperspektiv, og kan danne grunnlag for senere analyser og undersøkelser. Det er allikevel å anse som et bifunn i denne sammenheng.

Hva la så de ansatte i begrepet? I stikkords form kom det frem følgende: Være på noen sitt parti, ærlig, aksept, ta noen i forsvar, tillitt, gi og ta, åpne kort, taushetsplikt, ta ansvar, ivareta omdømme, lovlydig, følelser, å følge noen, gjøre som man har fått beskjed om. Som vi ser er det et mangfoldig innhold som viser at begrepet både har en allmenn betydning og et subjektivt innhold.

Noe mer fullstendige formuleringer var for eksempel:

”Det er jo å følge noe på en måte som.. som du skal følge. Forholde deg til.... Ja, regler eller et eller annet..... retningslinjer. Som på en måte er oppgitt da i forhold til den gitte settingen du er i... tenker jeg. Og... lojalitet er. Og så handler det jo om... og så ligger det jo noe med følelser der. Det gjør jo det. En kan ikke komme unna det at det ligger noe i forhold til... for det er nok en konflikt i forhold til noe lojalitet.... hva som er bekvemt og ikke bekvemt og”.

”Eh.. lojal... Det første jeg tenker på liksom det er å være til å stole på. Eh ... ja og være...eh , nei det synes jeg er det beste ordet for det egentlig”.

”Jeg tenker at da skal man handle, gjøre slik at det blir til det beste for den man skal være lojal mot, uansett hvilke andre innspill man måtte få”.

”Det betyr jo sikkert at du skal følge noen lover og retningslinjer og gjøre som du har fått beskjed om”.

”Det er jo å følge noe på en måte....forholde deg til regler eller retningslinjer”. ”Det første jeg tenker på liksom er å være til å stole på”.

”Å være ærlig og gi tilbakemeldinger... ikke surve eller surmule på en måte. Si hva jeg mener. Og å akseptere at ting blir sånn som dem blir. Ta arbeidsplassen min eller noen fra min familie eller mine venner... ta dem i forsvar hvis det er ett eller annet. Det er nok noen ting jeg mener er lojalitet da”.

”...det er i forhold til arbeidsinstruks og arbeidsgiver og forholde seg til det. Den arbeidsinstruksen man har da. Det å spille med åpne kort og ikke baksnakke eller gå bak ryggen på....mm”.

Begreper som ”ærlighet”, ”aksept”, ”omdømme” og ”følelser” dras blant annet inn i bildet. Det er ingen tvil om at hva de ansatte legger i et begrep som lojalitet både er innholdsrikt, variert, subjektivt, allment og interessant. Respondentene trakk også selv frem ordet tillit når de skulle si noe om hva de mente lojalitet var, eller hva de la i begrepet. De hadde nok også et noe ambivalent forhold til hva lojalitet var.

”Ja, nei det er på en måte både positivt og negativt. Det kan være både positivt og negativt på en måte. At du har.. det betyr jo sikkert at du skal følge noen lover og retningslinjer og gjør som du har fått beskjed om. Og så kan det av og til være negativt fordi at det føles feil..... å skulle gjøre det på den måten”.

Det ble i intervjuene ikke stilt et direkte spørsmål om hvilke egenskaper et begrep som lojalitet har, men kan vi ut fra casene, diskusjonene og det som fremkom under disse intervjuene allikevel se hvilke egenskaper dette begrepet innehar?

Et av de innledende casene dreide seg om lojaliteten til nytt og billigere utstyr, hvor konsekvensene av både bruk av det nye (lojal) og det gamle (ikke lojal) utstyret hadde positivt og negativt utfall både for borger (pasient), organisasjon og profesjon. Responsen på dette caset viser at egenskapene til lojalitetsbegrepet i hvert fall kan beskrives som 1) noe dynamisk, 2) noe som kobles ut og inn og 3) noe som er kontekstuellet betinget. Det viste også, som nevnt tidligere at 4) lojalitet ikke bare oppstår mellom mennesker, men også i

forhold til strukturelle ting. Disse fire poengene er nok de viktigste egenskapene som kom frem i forhold til lojalitetsbegrepet, og som utdyper hva respondentene la i begrepet lojalitet.

4.3 Hva skaper og påvirker lojalitet – mål, krav, endring, kultur og kontekst

Det kommer frem under intervjuene at lojaliteten i aller høyeste grad lar seg påvirke av ulike faktorer i en organisasjon, og at dette har betydning for utøvelsen av lojaliteten til de ansatte. Samtidig kom det frem at lojaliteten ofte ikke er betingelsesløs, men at enkelte premisser og forutsetninger må være til stedet.

4.3.1 Endringstempo

Arbeidshverdagen i dagens arbeidsliv preges i alle sektorer av høyt tempo og stor grad av endring og omstilling. Man kan anta at dette setter nye og større krav til de ansatte og at det er med på å påvirke ulike faktorer på en arbeidsplass. Også hvordan ansatte ser på, og forholder seg til, et begrep som lojalitet. I intervjuet kom det frem at det stadig økende kravet til å omstille seg og den økende endringsfrekvensen kan påvirke lojaliteten i negativ retning.

På et spørsmål om det hadde vært lettere å være lojal mot arbeidsgiver hvis endringsfrekvensen hadde vært lavere svares det: ”Ja, det tror jeg for da får du bedre kontroll. Du får mer informasjon, ting tar lengre tid. Du føler deg tryggere på omstillingene som skal skje og da er det mye lettere å være lojal tror jeg enn hvis du føler at du mister kontroll”.

Respondentene ga også uttrykk for at man kunne bli det jeg velger å kalle endringstrøtt. Man blir lei all omstilling og nye ting.

”..det er jo nye ting hele tida. Jeg kan jo skjønne at man blir litt lei av det etter hvert. Altså kan vi ikke bare gjøre det sånn som vi har gjort det?... Det er slitsomt å lære seg nye ting og”.

”Ja, så kommer denne der at for 10 år siden så gjorde vi jo akkurat likedan og nå har vi gått tilbake og jeg vet ikke om jeg vil bli med på en runde til. For det er jo mye sånn at først er det sånn og så går vi tilbake og så er det sånn att”.

”Ja. Det er att og fram da...

Og da tenker jeg at da er du ikke veldig lojal mot arbeidsgiver da i alle fall. Altså... da er du ikke veldig.. veldig villig til å være med på de tinga som arbeidsgiveren kanskje prøver å få igjennom”.

4.3.2 Informasjon, involvering og medbestemmelse

Et annet poeng som kommer frem, var viktigheten av informasjon, involvering og medbestemmelse.

INFORMASJON

I dagens arbeidshverdag vet man at det å formidle og forstå informasjon på en god, stimulerende og instruktiv måte kan være svært krevende. Respondentene poengterte også utfordringene og konsekvenser rundt dette med informasjon.

”Men jeg har jo et glimrende eksempel på hva jeg vet at jeg har vært illojal på selv da. Og det er sånne eksempler som du sier nå så var det de forstøver greiene som kom som skulle kastes etter hver gangs bruk ..og det syntes jeg var så hårreisende at jeg strekte i alle fall den litt. Det gjorde jeg. Det brukte jeg flere ganger.. i alle fall samme dag brukte jeg det samme settet hele dagen osv. Men det var jo bare noe som kom uten at du nesten visste hvorfor og sånn.... Så det er veldig viktig hvordan dette her blir informert om og hvor godt planlagt det er i forkant. Hvor lojal du blir. Det tror jeg”. ”Du må på en eller annen måte overbevises og ha trua på at det her fungerer. Og hvis du gjør det så er du lojal trur jeg”. ”Hvis du sår tvil om begrunnelsen ikke sant.da tror man ikke helt på det og så gjør vi litt som vi vil”. ”Så er det å få med folk på laget for å skjønne hvorfor vi sparer inn. Og at alle må ta sin tørn. Og da tror jeg det er mye lettere for folk å være lojale mot type innsparinger og liksom ta tak for å...ja, hvis det er en større forståelse for hvorfor det må gjøres”.

Dette viser med all tydelighet at respondentene mener at god informasjon for å forstå, og ha kunnskap om det som det blir bedt om og de krav som stilles, vil gjøre sitt til at man fremstår som mer lojal.

INVOLVERING OG MEDBESTEMMELSE

”Føler jeg på i hvert fall ...det blir jo... det er jo mye mer som blir bestemt ovenfra og ned om dagen. Det er i forhold til dokumentasjon vi skal gjøre. Vi skal være mer effektiv. Vi skal allikevel ha...vi har jo de samme oppgavene og det er liksom pasientene som er her.”

Ø: Ja det er som jeg skrev innledningsvis i caset og. Det er basert på at rammene blir strammere og vi skal gjøre mer for mindre .

”Ja...en kjenner jo og føler litt på det.”

”Ja. Jeg tenkte kanskje hvis vi hadde hatt...jeg vet at vi er mange og at det er vanskelig å høre alle, men hvis vi som på en måte jobber på gulvet hadde hatt mer og si underveis i de prosessene som blir gjort, så hadde det antageligvis gått lettere mange ganger.”

”Det er jeg helt enig med deg.”

”...og det er jo egentlig også litt kjennetegnet på godt lederskap og å ha med seg folka sine istedenfor å måtte fortelle dem åssen og hvordan det skal gjøres”.

”Det handler om å bli hørt”.

”Ja, hørt og tatt med i betraktning....”.

Ø: Er det at vi skal gjøre mer for mindre...altså som du sa..... kravene til deg som arbeidstager har blitt større? Som du sa det? Setter det deg mer i en lojalitetskrise nå enn før?...

”Ja...jeg synes det..... Det går sikkert like mye på det med endringer. At du skal hele tiden omstille deg også. Det kommer hele tiden noe nytt som du skal bli kjent med og når du har blitt kjent med det så.... ja, ja da kommer det noe nytt igjen..... ja og derfor så er det veldig viktig at du blir tatt med i den prosessen...og er delaktig. Jeg tror det kunne hindre mye av det dærre .”

Ø: Ville det styrke de ansattes lojalitet for det som blir bestemt?

”Absolutt”.

”Ja, da har de en medbestemmelse”.

Det var viktig hvordan og i hvilken grad man var involvert som ansatt. Medbestemmelse i prosesser og avgjørelser ble presentert som et viktig premiss for lojalitet.

”Jeg tror ikke man klarer å være lojal bare ved å få beskjed om at du skal være lojal mot dem”. ”At du hele tiden skal omstille deg. Det kommer hele tiden noe nytt...derfor er det så veldig viktig at du blir tatt med i den prosessen og er delaktig”. ”Det handler om å bli hørt og tatt i betraktning”.

Ø: Ville det styrke de ansattes lojalitet for det som blir bestemt[mitt oppfølings spørsmål]?

”Ja, absolutt”.

”Hvis jeg skal være lojal mot noen og noen skal være lojal mot meg, så regner jeg med at jeg kan stole på dem. Og at det er litt sånn gi og ta. At vi kan møtes liksom. Å kunne samarbeide om ting”.

4.3.3 Erfaring

Erfaringen til den enkelte kan også være med på å påvirke. Respondentene mente at de med lengst ansenitet har flere egne erfaringer og større ”pondus”[mitt begrep] til å stå imot og stå for egne meninger og oppfatninger.

”Så tror jeg kanskje jo mindre erfaren man er, jo mer godtar man, ja vel så er det sånn da. Så gjør man det bare. Man blir litt mer kritisk til ting kanskje med erfaring”. ”Det virker som om en kommer til en viss alder...ikke alle.. men at enkelte blir litt mer... har lettere for å .. ja vanskeligere for å ta i mot omstilling. Og blir generelt skeptisk og litt negative til det”.

Dette kan kanskje sies å påvirke lojaliteten i negativ retning, selv om erfaring i seg selv jo er et pluss. Erfaring og trygghet på egne ferdigheter burde gjøre deg bedre rustet til å takle

omstilling og endring, men kan i gitte tilfeller også ha motsatt effekt [mine vurderinger av det som ble sagt]. ”Jeg tror det kan ha litt med hvor lenge man har jobba og jeg. Erfaring er kjempebra, men jeg tror noen ganger at det er mer slitsomt for dem som har jobba i 20-30 år at det kommer nye ting enn for dem som har jobba i tre”.

Respondentene fikk spørsmål om lojalitetskravet har endret seg over tid, og kravet til lojalitet har økt. Respondentene mente at ting hadde endret seg, men kanskje ikke lojalitetskravet i seg selv. Økte krav til effektivitet, prestasjoner, økonomiske innsparinger osv utfordret respondentenes lojalitet i større grad enn før. Samtidig sa respondentene at forholdet til lojalitet endres over tid individuelt, altså med økt erfaring, slik som beskrevet over.

”Jeg tror ting endrer seg litt, jeg tror det, av forskjellige årsaker. Men jeg tror heller... jeg tror kanskje jeg er mer lojal mot arbeidsgiver nå enn jeg var da. Samtidig så er det det aspektet som jeg var innom i sted. At du kanskje... erfaringene dine gjør at du kanskje strider i mot for sånn har det jo ikke vært før..... Eller sånn som disse eksemplene som vi har vært inne på. At vi kanskje forsvarer oss og det er jo ikke så... Det kan jo ikke være så ille, ikke sant? Så på en måte så gjør det kanskje at da er en jo litt mindre lojal til arbeidsgiver! Men, totalen blir kanskje den samme, men det er litt forskjellige måter å være lojal på. Det endrer seg. Det gjør det nok”.

Dette viser at erfaring både kan fremme og hemme lojaliteten avhengig av hvilken kontekst vi snakker om.

4.3.4 Endrede og økte krav til den ansatte

Kravene som stilles til oss som arbeidstagere har i følge respondentene betydning for vår lojalitet til organisasjonen og arbeidsgiver.

”Nei men en kjenner jo veldig på det. En blir jo veldig redd for å feile i de situasjonene der. Det går an å stille spørsmålet... faren ved det er jo større når du hele tiden får et større krav. Du skal gjøre mer og mer, og du skal være mer og mer effektiv og du skal holde produksjonen på det samme liksom. Det tror jeg mange på avdelingene rundt omkring kjenner på. Og hva gjør det med en over tid? En skal jo ha den samme kvaliteten. Kvantiteten skal jo ligge der”.

Ø: Går det utover?... På sikt vil det kunne gå utover hvor lojal du er ovenfor arbeidsgiver?

”Ja, det tror jeg”.

Ø: Ja? I negativ retning sikkert?...

”Mm.... I negativ retning”.

”Det sier litt om arbeidsgivers lojalitet til oss og da....som arbeidstager. Hvor mye dem krever av oss”. ”Føler at det kreves mer og mer, som kanskje er litt....noen ganger så kjennes det ikke helt rett å skulle være med på det”.

Ut fra besvarelsene ser det ut til at når kravene som stilles oppfattes å gå utover borgerlojaliteten (her pasientene), svekkes organisasjonslojaliteten betraktelig. Dette kom altså til uttrykk når respondentene følte at lojalitetskravet, og krav generelt, gikk på akkord med deres lojalitet ovenfor pasientene/borgerne. ”Ja, eller den kommer etter hvert da. Først er jeg lojal mot arbeidsgiver så sant jeg ikke mener at det i stor grad går utover pasienten at da. Da velger jeg å bli lojal mot pasienten i stedet for”.

4.3.5 Lojalitet og tillit som lojalitetsskaper og lojalitetspåvirker

Gjennom intervjuene kom det frem mye om tillit til prosesser, informasjon, avgjørelser, begrunnelser, argumentasjoner etc. Tillit til organisasjonen, kollegaer og profesjon ble også trukket frem.

Først ble det snakket om tilliten til argumentasjonen bak endring av blant annet utstyr. Man opplevde at plutselig ble det sagt at det utstyret som man har brukt i en årrekke plutselig ikke var bra nok. Dette ble da brukt som argumentasjonsrekke for å bytte til noe nytt. ”..jeg tror ikke helt det er forevist forskning som viser verken det ene eller det andre heller da. Det blir jo litt synsing og mening det at det faktisk er sånn...”. ”..de sier at nå må alle gjøre sånn her. Og så har vi kanskje noe som fungerer, så hvorfor kan vi ikke da få fortsette med det?” ”Du må på en eller annen måte overbevises og ha trua på at det fungerer. Og hvis du gjør det så er du lojal trur jeg”. ”Og da er det mye lettere å prøve å være lojal til det når du trur at det kommer alle til gode”.

Tilliten til informasjonen og begrunnelsene som blir gitt ser altså ut til å være et viktig premiss for lojalitet. Begrunnelser og informasjon er viktig, men fungerer ikke som en lojalitetsforsterker hvis tilliten i det mangler.

En faktor er anbudsbaserte utstyrsinvesteringer som gjør sitt til at ansatte må forholde seg til nytt utstyr med jevne mellomrom. Respondentene var unisont enige om at det nettopp var økonomiske føringer bak utstyrsbytter og endringer som de måtte forholde seg til. På spørsmål om dette påvirker lojaliteten, svares det blant annet: ”Ja, det er klart hvis sånn som da utstyr kjøpes nytt på grunn av avtaler osv. At du må endre, og så må du lære deg opp på noe nytt utstyr så er jo det litt sånn. Så blir det som sagt for mye for noen, og da er det jo med på å stimulere til mer utrygghet og mer frustrasjon, og som gjør at du kan bli mer illojal”. Videre sier noen at: ”..mye handler i stor grad om avtaler og det er jo ingen god faktor egentlig til å få med oss på laget. Hadde det vært for at utstyret ble bedre så hadde vi vært mye mer positiv da vet du”. Dette viser jo at selve systemet og rutinen i seg selv kan være med på å utfordre lojaliteten til de ansatte. Systemet er med på å påvirke. I dette eksempelet i negativ retning.

Respondentene ga også uttrykk for at de verktøyene de hadde tilgjengelig, de rutinene de ble bedt om å følge og de endringene de ble presentert for, kunne være vanskelig å ha tillit til. Dette var rutiner, verktøy og endringer som var ment å skulle heve og sikre kvaliteten i den jobben som skulle gjøres. Den sviktene tilliten var da et uttrykk for at man ikke hadde tiltro til at dette faktisk hevet kvaliteten, men kanskje i noen tilfeller faktisk kunne svekke den. Dette viser også at lojalitet ikke er noe man kun har til mennesker, men også til strukturelle ting. Noen ga uttrykk for at begrunnelsene bak en endring ikke alltid opplevdes å være velfundamentert. Det ble i hvert fall stilt spørsmålstegn ved selve årsaken til endringen. Dette skyldtes blant annet at man ikke selv hadde opplevd de utfordringene som det ble sagt var grunnlaget for argumentasjonen bak endringene. ”For min del så er det viktig å vite hvorfor vi da har bytta det utstyret. Det må jo være en grunn til det. Det er jo ikke noe poeng å bytte bare for å bytte. I forhold til leverandør og at en vet sånne ting. Det bør jo komme frem”. ”Det er jo litt med erfaringa man har med det fra før.. ikke sant? At en aldri har opplevd det som et problem”.

Selve prosessene og hvordan systemene fungerer kan virke uforståelig for de ansatte. Dette sier de også er med på å svekke tilliten.

”Og av og til så må jeg innrømme at jeg synes det er litt merkelige avtaler også når de skrur opp stativer her og der som de putter gule bokser oppi som skrues ned to år etterpå og sånn..... altså. Det diskuteres jo av og til. Altså, hvor er logikken i det?”

”Og da får en på en måte.. en kan ikke skjønne at dette her blir noe billigere... når en på en måte må bytte alt rundt noe som foreløpig har fungert frem til da....”.

”..og som går litt på det vi snakka på det her om at det skal på en måte gjelde for en veldig stor enhet som man er en del av, men som kanskje ikke nødvendigvis.... de rutine eller de tinga som tres litt ned ikke behøver å fungere så bra for oss da... At det vi hadde kanskje fungerte vel så bra? Så er det sånn i forhold til innkjøpsavtaler og sånn kanskje da?”

Videre var det mange av respondentene som ga uttrykk for at hvis de skulle ha lojalitet ovenfor organisasjonen og arbeidsgiver, måtte arbeidsgiver og organisasjonen være lojal ovenfor dem.

”For at vi skal være lojal mot dem så må de være lojale mot oss også. For at det er vi som står i den jobben. De kan liksom ikke kreve at vi skal være lojale hvis dem ikke er lojale mot oss”.

”Så da blir det liksom at vi skal være lojal mot arbeidsgiver, ja men da må arbeidsgiver være lojal tilbake”.

”Ja det er vanskelig. For jeg vil jo pasientens beste. Altså jeg prøver å være lojal mot pasienten, også kjenner jeg på det der selv at når jeg har gjort det så har det jo ikke skjedd noe... Ikke sant?.... Så jeg føler ikke at kanskje arbeidsgiver er så lojal tilbake...”.

Ø: Til deg som arbeidstaker?

”Ja... og til pasienten da”.

Ø: Ikke sant. Ja

”For det... jeg tenker altså...det er ikke så viktig med meg... det er jo pasienten det går utover”.

Dette viser kanskje at lojalitet er en toveis mekanisme mellom to eller flere aktører, og ikke noe som kan stilles som et krav eller oppfylles slik uten videre. Lojalitet må fortjenes på et vis. Det må altså håndteres på en slik måte at premissene er oppfylt.

Videre gis det uttrykk for at man som ansatt må ha tillit til at arbeidsgiver har tillit til deg, og at du som ansatt må ha tillit til at arbeidsgiver og organisasjonen har tillit til at du er lojal. Her kommer det frem en dobbelthet i tillits og lojalitetsforholdet mellom arbeidstager og organisasjon som er meget interessant. Det er altså ikke nok at du er lojal mot organisasjonen, eller at organisasjonen er lojal ovenfor deg. Det må eksistere et tillitsforhold knyttet til både tillitsbegrepet og lojalitetsbegrepet.

4.4 Lojalitet til hvem – variert og kontekstuellet betinget

Et konkret spørsmål som ble forsøkt belyst gjennom intervjuene var ovenfor hvem eller hva man var lojal. Oppsummert kan man kanskje rangere disse besvarelsene, men veien dit var ganske fargerik og inneholdt mange variabler.

Respondentene i disse intervjuene er fra en yrkesgruppe som jobber med pasienter. Lojaliteten til borgerne (her pasientene) står sterkt for denne yrkesgruppen, både gjennom formelle og uformelle krav. Er det da slik i praksis også? Ut fra svarene i intervjuene kan man anta dette. Man er der for borgerne (pasientene): ”..det er pasienten du har der og da som er den man først og fremst er lojal mot”. ” Jeg tro faktisk jeg har mer lojalitet ovenfor pasienten enn jeg har for arbeidsgiveren min ja”. ”...først er jeg lojal mot arbeidsgiver så sant jeg ikke mener at det går utover pasienten da...da velger jeg å bli lojal mot pasienten i stedet for”.

Gjennom diskusjonen og intervjuet kommer det frem noe nyanser her. Uttalelser som: ”...jeg er helt enig med B i stor grad. Folk setter seg selv... og lager i prinsippet de argumentene som en tror en vinner frem med for å beskytte seg selv” og ”Faktisk kan det hende man beskytter seg sjøl ja” som kommentarer på hvorfor man ”protesterer” på endringer som kommer. Man drar opp ”pasient kortet” tidlig i argumentasjonen, så kan det vise seg at: ”Vi bruker pasienten noen ganger som et verktøy for å få ting tilbake sånn som det var”. Dette viser kanskje at når man setter ting på spissen, så viser det seg at man setter

seg selv og sine egne først. Dette med "sine egne" ble diskutert noe i forhold til det å sitte på informasjon som ansatt, som allmenheten ikke har tilgang til, og bruke denne informasjonen til beste for seg og sine, uten å verken ville eller ha muligheten til å formidle denne informasjonen til andre. Denne muligheten til å skulle gjøre denne typen informasjon tilgjengelig ble blant annet forhindret av et lojalitetsforhold til organisasjonen og arbeidsgiver. Dette være seg formelle krav som lovverk og arbeidskontrakter og mer uformelle føringer som etiske retningslinjer, profesjons og/eller kollega hensyn.

Dette leder oss inn på tema organisasjonslojalitet. Organisasjonslojaliteten fremsto hos respondentene med to fasetter. Det var et klart skille på en intern organisasjonslojalitet og en organisasjonslojalitet som dreier seg om eksternt omdømme, som jeg her kaller omdømmelojalitet.

Internt så ble organisasjonslojaliteten utfordret og graden av lojalitet til arbeidsgiver varierte i takt med ulike påvirkninger og kontekster. Graden av lojalitet varierte når det var snakk om endring, rutiner og omstilling. Graden av lojalitet ble da i stor grad påvirket av de faktorene nevnt under avsnittet om hva som påvirker. "...først er jeg lojal ovenfor arbeidsgiver så sant jeg ikke mener det går utover pasienten, da velger jeg å bli lojal ovenfor pasienten i stedet for", eller "Vi skjerner oss sjøl fordi vi synes det er veldig ubehagelig".

Når det blir snakk om eksternt omdømme av egen arbeidsplass og organisasjon, eller omdømmelojalitet, svarer respondentene unisont at da er man svært lojal. "Jeg tier stille for ikke å ødelegge for organisasjonen. Det gjør jeg". "Jeg vil ikke gå ut i media heller å skape negativt omdømme, og jeg går ikke rundt og snakker om jobben for det blir jo brudd på taushetsplikten....". "At det siste noen vil er jo negativ omtale. I hvert fall ikke pressa. Den sitter langt inne før en går dit tror jeg. Det handler da om lojalitet til arbeidsgiver". "Men det er det jo eksempler på folk som gjør, og det er lite som gjør meg så forbanna som det". Dette viser jo at lojaliteten til organisasjon er kontekstuellet betinget. Man kan kjempe sine lojalitetskamper internt, men ikke eksternt.

Hva så med profesjonslojaliteten? Hvordan står profesjonslojaliteten seg i en organisasjon? Profesjonslojaliteten preger nok i stor grad hverdagen slik respondentene ga uttrykk for. Man velger å støtte, hjelpe, veilede og bistå kollegaer før man går videre med eventuelle avvik, hendelser og problemstillinger. "I forhold til at du ikke går til leder handler jo i alle fall om lojalitet til kollegaer ja". Dette understrekes også av at respondenten også har en jobbform

som fremmer team arbeid og det å være en støtte for hverandre[*min kommentar*]. Det lå naturlig i arbeidsdynamikken. ”..vi går imellom litt...den jobbformen gjør jo at vi har muligheten til det”. Denne støtten, kompensasjonen eller profesjonslojaliteten kunne fremstå som rene tilbakemeldinger, hjelp til enkeltoppgaver, stille spørsmål eller rett og slett utføre eventuelle mangelfullt utførte oppgaver. Det ble gitt uttrykk for at dette var en helt legitim måte å opptre på som sikret borger (pasient) og kvalitet på en god nok måte. Samtidig holdt man konfliktnivå og håndtering av feil og mangler på et så lavt organisatorisk nivå som mulig. Betingelsen var allikevel en ting og det var: ”...jeg er jo enig i at det går jo på alvorlighetsgrad. Hva egentlig hendelsen innebar”. ”Ja, da veier nok lojaliteten til pasienten tyngst”. Dette viser muligens en rangering av lojalitetene[*min kommentar*]. Samtidig forsøker man å: ”..ta hensyn til andre fordi du ikke vil dem noe vondt ja, og så prøver du å være lojal mot alle på en måte”.

5. Analyse

5.1 Introduksjon

Hva har så teorigjennomgangen og empiriinnhentingene vist i forhold til min problemstilling. Vi kan starte med å repetere problemstillingens innhold. Den var som følger:

Hva legger et spesielt utvalg ansatte i begrepet lojalitet, hva skaper og påvirker etter deres oppfatning lojaliteten og ovenfor hvem eller hva er de lojale?

I gjennomgangen av teorien ble det skapt en rekke forventninger til hva som kunne komme til uttrykk i intervjuene senere. Det ble skapt forventninger om at begrepets innhold kunne være variert og innholdsrikt. Det ble skapt en forventning til at begrepet kunne fremstå som både påvirkelig og omskiftelig, samtidig som det også i gitte situasjoner og ut fra enkelte teoretiske plattformer kunne fremstå mer mekanisk og fast. Det ble også skapt en forventning om at til hva eller hvem man er lojal kunne være variert, mangfoldig og kontekstuellet betinget. Jeg valgte å dra dette inn i en organisasjonshverdag med fokus på borger, profesjon og organisasjon. Hvordan ble så disse forventningene besvart? Får å analysere og belyse dette velger jeg i det følgende samme hovedstruktur som i empiri gjennomgangen. Denne var basert på de tre forventningsbildene fra teoridelen og fundert på min problemstilling.

4. Lojalitet – noe påvirkelig og omskiftelig, men også noe fast og konkret.
5. Hva skaper og påvirker lojalitet – mål, krav, endring, kultur og kontekst.
6. Lojalitet til hvem – variert og kontekstuellet betinget.

5.2 Lojalitet – noe påvirkelig og omskiftelig, men også noe fast og konkret

Hvis vi gjentar noen av stikkordene i fra empirien på hva lojalitet er først. Dette var: Være på noen sitt parti, ærlig, aksept, ta noen i forsvar, tillitt, gi og ta, åpne kort, taushetsplikt, ta

ansvar, ivareta omdømme, lovlydig, følelser, å følge noen, gjøre som man har fått beskjed om. Som vi ser er det mangfoldige og innholdsrike stikkord som dras frem her. Etymologisk knyttes ordet til legalitet og lov. Samme begrep som noe av det som kommer frem i empirien. Videre ser vi at respondentene kom frem med mange andre og mer dynamiske begrep. Slike beskrivelser knyttet til lojalitetsbegrepet støtter den beskrivelsen av lojalitetsbegrepet jeg valgte å presentere i teoridelen.

Dette viser flere ting. For det første ser vi at innholdet i begrepet er svært mangfoldig og innholdsrikt. For det andre kan vi kanskje si at innholdet i begrepet både er en subjektivt av natur, samtidig som det på mange måter er mer allmenngyldig. Hva den enkelte legger i begrepet kan variere stort, samtidig er det noe av innholdet som går igjen hos flere. Det å ”følge noen”, ”lovlydig”, ”rettferdig” og ”følelser” er blant annet noe som er gjennomgående hos mange av respondentene. Dette er en blanding av begreper som både representerer mekaniske og statiske forhold, men også mer dynamiske begrep som vil være person og situasjonsavhengig. Dette viser vel at lojalitet er omskiftelig og kontekstuell påvirkelig. Samtidig tilfører hver og en av oss vårt eget innhold og vår egen forståelse inn i begrepet.

Definisjonen av lojalitet som jeg refererte til i teorigjennomgangen, bringer blant annet frem begreper som holdninger, oppførsel, ta side, motiv, følelser, ting og menneskelige relasjoner. Sammenstillt med det som kom frem i empirien ser vi at mange av begrepene sammenfaller. Dette gir igjen et bekreftende bilde på dynamikken og mangfoldet i lojalitetsbegrepet. Det bekrefter også at lojalitet ikke bare er noe som forgår mellom mennesker, men også mellom mennesker og organisasjoner, og mellom mennesker og andre strukturelle ting.

Respondentene hadde også et noe ambivalent/delt syn på lojalitet. Dette kan eventuelt skyldes at de ikke hadde reflektert over begrepet på forhånd. Samtidig kan nok det økte presset som ligger i dagens arbeidsliv, og som utfordrer lojaliteten til de ansatte, være med på å påvirke hvilket forhold de har til begrepet. Dette viser at samtidig som de satte ord på hva lojalitet var, så var følelsesregisteret rundt det variert. Begrepet var både positivt og negativt ladet.

Hvilke egenskaper lojalitetsbegrepet har var noe som jeg ikke eksplisitt spurte om i mine intervjuer. I empirien gjengir jeg allikevel en del svar på noen av casene for å illustrerer hvilken egenskaper lojalitetsbegrepet kan ha slik det fremkom av intervjuene.

I sin reneste form (i intervjuet kanskje omdømmelojaliteten) fremstår begrepet svart eller hvitt og som noe mekanisk og lovpålagt. Borgerlojaliteten (pasientlojaliteten) beveger seg også i dette landet. Her står lojaliteten sterkt som følge av både moralske, etiske, profesjonsbaserte føringer, lover, regler og tradisjoner. Profesjons og organisasjonslojaliteten fremstår kanskje som mer omskiftelig. Uansett så kan det virke som all type lojalitet påvirkes av kontekstuelle variabler. Graden av lojalitet påvirkes, og lojaliteten kobles av og på avhengig av i hvilken setting det er snakk om.

Uten å konkludere kan vi se på det som kom frem i empiri gjennomgangen for å forsøke å oppsummere lojalitetsbegrepets egenskaper. Her kom det frem fire ulike hovedpunkter. 1)Lojalitet som begrep er både dynamisk og mekanisk. 2)Lojalitet er kontekstuel avhengig. 3)Lojalitet kan kobles av og på eller ut og inn, og 4)Lojalitet oppstår ikke bare mellom mennesker, men også i forhold til strukturelle ting.

Dette er svært interessante observasjoner, ikke bare som begrepsforståelse, men også organisasjonsteoretisk og ledelsesteoretisk.

Det kan virke som det er den dynamiske og kontekstuel betingede beskrivelsene som dominerer. Dette viser at en institusjonell tilnærming til begrepet kan virke fornuftig. Som jeg skrev i teoripresentasjonen domineres den institusjonelle teorien av at organisasjoner blant annet handler ut fra påvirkning utenfra, erfaringer, tradisjoner og historien, i søken etter stabilitet og tilpasning. Det er allikevel verdt å merke seg at i gitte settinger så beveger lojalitetsbegrepet seg mot en mer mekanisk form som kan støttes av et mer instrumentelt syn på organisasjonen. Man må slik jeg vurderer det ha med seg begge disse aspektene inn i en analyse av lojalitetsbegrepet. Dette for å kunne dekke alle de variabler og varianter som begrepet representerer. Sitatet fra Zetterquist beskriver godt noe av dette synes jeg. ”Det innebär att det snarare är omgivningen och hur saker har gjorts tidigare, som påverkar vad som görs i en organisation. Det är enbart på ytan som en organisation fremstår som rationell” (Eriksson-Zetterquist et al., 2012, s.278). Det kan se ut på en måte på overflaten, men arte seg annerledes hvis man dykker litt dypere inn i begrepet og dets innhold. Litt som organisasjonslojaliteten gjør. Omdømmevarianten fremstår som absolutt, mens den interne organisasjonslojaliteten fremstår på en helt annen måte.

5.3 Hva skaper og påvirker lojalitet – mål, krav, endring, kultur og kontekst

Ut fra den teoretiske gjennomgangen, og det som kommer frem under intervjuene, er det grunn til å påstå at lojalitet ikke er noe som bare er der og ikke er påvirkelig. I intervjuene kommer det frem at lojaliteten lar seg påvirke av ulike faktorer i en organisasjon, og at dette har betydning for utøvelsen av lojaliteten til de ansatte.

5.3.1 Endringstempo

Det er som jeg nevner i presentasjonen av empirien slik i dagens arbeidsliv at de fleste opplever stor grad av endring og omstilling på sine arbeidsplasser, og derav krav til å være lojal til det som kommer. På direkte spørsmål om endringsfrekvens og/eller omfanget av omstilling kunne være med å påvirke lojaliteten til de ansatte til organisasjonen var svaret ja. På spørsmål om det hadde vært lettere å være lojal mot arbeidsgiver hvis endringsfrekvensen hadde vært lavere svares det også et klart ja.

Dette er kanskje ikke overaskende, men ikke mindre interessant av den grunn. Det blir altså viktig for en organisasjon og dets ledere å kunne ha fokus på akkurat denne utfordringen. Skal man lykkes med endring er det en forutsetning, i hvert fall en stor fordel, at de ansatte er lojale ovenfor det som skal skje. Hvis ikke blir det betydelig vanskeligere å lykkes med endrings og omstillingsarbeidet. Dette forteller videre at man i en situasjon hvor det er et endringsbehov bør tenke på tidsfaktoren, og på om det er absolutt nødvendig å gjennomføre endringer akkurat nå. Spesielt viktig blir jo dette hvis man ganske nært i tid har utført andre omstillinger i organisasjonen. Som leder blir det også viktig å være klar over denne begrensingen, hvis vi kan kalle det det. Nettopp det at det kan bli vanskelig å ha lojale arbeidstagere som ”spiller med på laget” i en berammet omstilling.

Den institusjonelle organisasjonsteorien mener at organisasjoner blant annet handler ut fra påvirkning utenfra, erfaringer, tradisjoner og historien, i søken etter stabilitet og tilpasning. Ut i fra dette kan vi kanskje si at den institusjonelle teorien støtter opp under de empiriske funnene om at lojalitet er påvirkelig, og at lojaliteten da påvirkes av blant annet organisatoriske endringer.

Ut fra intervjuene ser vi at de ansatte kan bli det jeg i empiripresentasjonen min valgte å kalle endringstrøtte. Dette ble det gitt uttrykk for påvirket de ansatte i stor grad, også med tanke på deres lojalitet mot organisasjon og egen arbeidsplass.

Vi kan da kanskje si at høy endringsfrekvens svekker lojaliteten. Dette er jo meget interessant og kan gi organisasjoner som står ovenfor høyt endringspress visse utfordringer.

Av egen erfaring fra samme sektor og organisasjon, kan jeg bekrefte at det forefinnes en enorm endringsfrekvens. Noe som stiller stadig større krav til de ansatte, og som påvirker i hvilken grad de er lojale mot små og store endringer. Samtidig er det vert og merke seg at i en verden med mye omstilling vil små enheter som er en del av noe større, ofte bli eksistensielt truet. Dette vil kunne føre til økende grad av lojalitet som et resultat av at man må kjempe for egen arbeidsplass. Dette støttes muligens av uttalelser fra respondentene om at de er svært lojal når det kommer til det å omtale egen arbeidsplass utad. Samtidig skapes det en situasjon hvor man som ansatt bestemmer seg for at ”jammen skal vi vise dem at vi kan”! Så når man er ”truet” frembringer dette muligens en sterkere grad av lojalitet til egen organisasjon. I hvert fall utad.

5.3.2 Informasjon, involvering og medbestemmelse

Informasjon var en viktig premiss som ble beskrevet. Ikke bare er det at informasjonen blir gitt viktig, men det er viktig på hvilken måte den blir gitt og hvilken valør informasjonen har. Informasjonen må være godt begrunnet, være forståelig og være tillitsvekkende. Jeg sier litt om tillitsbegrepet senere, men også i sammenheng med informasjon blir altså tilliten viktig. Informasjon er en avgjørende premiss, men fungerer ikke som en lojalitetsforsterker hvis tilliten i det mangler.

Dette bringer oss inn på en faktor til som påvirker lojaliteten, og som også har noe med tilliten til den informasjonen som blir gitt og de endringer som skal gjennomføres å gjøre. Respondentene kommenterte mye betydningen av det å bli inkludert, tatt med i prosesser, føle at man har medbestemmelse og bli involvert. Det bringes frem at det å ha tillitt til de endringer som kommer i stor grad avhenger av om man har tiltro til begrunnelsen eller årsaken bak. Ved å være involvert og føle at man har fått ytret sin mening om hvordan ting bør være, så blir man mer tro mot de avgjørelser som blir tatt, og dermed også mer lojal.

Her er det altså viktig at organisasjonen er oppmerksom på hvordan man går frem i en omstillings og/eller endringsprosess. Hvordan man klarer å håndtere dette, vil slik jeg kan tolke respondentene, ha betydning for lojaliteten til de ansatte. Dermed vil prosessen frem mot en endring ha stor betydning for hvor lojale de ansatte er mot endringen og organisasjonen. Dette får dermed følger for organisasjonens gjennomføringsevne. Dette er jo gjenkjennbart fra egen hverdag. Det å innføre endringer og omstilling er enkelt, men det å gjennomføre i henhold til plan er noe helt annet. Man ser mange eksempler på eksisterende prosedyrer og rutiner som har blitt innført, men som ikke blir fulgt. Årsakene til dette er selvfølgelig sammensatt, men det er på bakgrunn av resultatene fra empirien i denne avhandlingen grunn til å anta at noe av årsaken er manglende lojalitet fra de ansatte. Dette grunnet for liten grad av involvering i forkant av endringen. Dette er selvfølgelig ikke bare interessant i et organisasjonsperspektiv, men også et viktig poeng ut fra et lederperspektiv.

Man kan da slik jeg tolker dette si at graden av involvering påvirker lojaliteten. Økt involvering fremmer og styrker lojaliteten fra de ansatte, og dermed gjennomføringsevnen, og kanskje også produktiviteten.

Informasjon var en viktig premiss for lojalitet. Det var videre viktig at det forelå tillit til informasjonen for at den skulle fremstå som en lojalitetsforsterker. Videre kom det frem at for de ansatte så hadde det stor betydning at man ble hørt, involvert og følte en viss grad av medbestemmelse.

Dette er jo i og for seg kjente mekanismer. Medbestemmelse er ofte viktige punkter i medarbeiderundersøkelser og medarbeidersamtaler, og blir sett på som en viktig faktor i et godt arbeidsmiljø. Dette er som mye annet enkelt å forfekte, og ikke så enkelt å gjennomføre. Det kan være tid og ressurskrevende å skulle involvere de ansatte i ulike avgjørelser og prosesser. Lykkes man med dette er det forskjellig hva den enkelte ansatte legger i det å bli involvert. For noen er involvering og medbestemmelse ensbetydende med at det blir som vi vil ha det. Dette er jo naturlig nok ikke tilfellet, og det handler mer om hvor vidt man får muligheten til å være deltagende, bli lyttet til og føle at man blir tatt på alvor.

Ut fra refleksjonene over kan man trekke slutninger om at god og riktig informasjon, involvering i prosesser og medbestemmelse på egen arbeidsplass, er viktige faktorer for å sikre lojaliteten til de ansatte opp mot organisasjon. Dette resultatet er vel ikke overraskende,

men det at respondentene i så stor grad fremhevet disse poengene, viser hvor viktige premisser dette er for å skape lojalitet.

5.3.3 Erfaring

Det kom ganske klart frem i empirien at erfaringen og fartstiden til den ansatte hadde betydning for hvordan man opptrer og agerer. Dette kom også til uttrykk i forhold til lojaliteten og hvordan den ansatte forholdt seg til dette begrepet.

Det var interessant å observere forskjellen på det som ble formidlet i intervjuene basert på forskjeller i erfaringer. I tid var intervjuene av samme lengde, og som jeg har nevnt tidligere var respondentene i den ene gruppen noe mer erfarent enn i den andre. Når jeg så transkriberte intervjuene ned viste det seg at innholdet i intervjuet med de mest erfarne, representerte ca 10 sider mer enn det som ble transkribert ned fra den andre gruppen med mindre erfaring. Dette representerer en forskjell på ca 35%. Dette kan jo selvfølgelig bare skyldes forskjeller i personligheten til respondentene i de to gruppene, men med 3 og 4 i hver gruppe er det mulig å anta at denne forskjellen skyldes noe mer enn bare personlige forskjeller. Det virker som de med mer erfaring hadde mer å formidle, og hadde lengre refleksjoner knyttet til de casene som ble presentert og begrepet lojalitet som det ble spurt om. Dette viser at erfaring skaper endring. Endring som vi i utgangspunktet da kan forvente også skaper endring og forskjeller i vårt forhold til et begrep som lojalitet. Dette styrkes av ulike uttalelser i intervjuene.

Man ser at hvilke type utslag denne erfaringen får er både variabel og sannsynligvis kontekstuellet betinget. Økt erfaring gir deg mer ”pondus”, som jeg valgte å kalle det, til å stå imot, eller opponere mot endringer og omstilling. Samtidig kan erfaringen gjøre sitt til at du er tryggere i rollen og kan ”fronte” lojaliteten til arbeidsgiver og organisasjonen på en annen måte enn om du er uerfaren. Til slutt kan man se at de med lengst erfaring ofte da er høyere i alder, og at det med økende alder kan det bli mer utfordrende å ”henge med” på alt som skjer, og at dette i seg selv påvirker lojaliteten.

Ser vi på lojalitetsdefinisjonen jeg har valgt å støtte meg på, og empirien, ser vi at det er knyttet både komplekse prosesser og mye følelser til lojalitetsbegrepet. Det er grunn til å anta at fordi det er på denne måten, trenger man en viss erfaring for å kunne håndtere og få et

reflektert forhold til sin lojalitet. Er du ny og uerfaren blir du mer dirigert og utfører det du får beskjed om, uten nødvendigvis å reflektere så mye over det. Man kan altså si at med lite erfaring har man en mer mekanisk lojalitetsutøvelse, kontra når du får mer erfaring og din lojalitetsutøvelse fremstår mer dynamisk og variert.

Jeg har referert til Arvidson og Axelsson tidligere i denne oppgaven. De er to universitetslektorer ved Karlstads universitet som har jobbet mye med begrepet lojalitet i ulike sammenhenger og settinger. I jobben med denne oppgaven fikk jeg tilgang til noe av det de nå jobber med og skriver om (Arvidson & Axelsson, 2015). Blant annet jobber de med det de kaller et nytt lojalitetsbegrep, nemlig selvlojalitet. Dette var en interessant lojalitetsvariant som også synes å kunne ha relevans i forhold til noe av materialet i min avhandlingen. De har delt opp selvlojaliteten i ufrivillig og frivillig. Den ufrivillige selvlojaliteten var for meg i denne sammenhengen ikke like relevant, mens den frivillige selvlojaliteten definitivt var beskrivende og inneholdt mange poenger sammenfallende med mine funn.

Kort fortalt dreier frivillig selvlojalitet seg om at du først og fremst er lojal i forhold til dine interesser og det som gagnar deg, mer enn lojalitet til de eller det rundt deg. Arvidson og Axelsson eksemplifiserer med enkelte idrettsutøveres selvpåførte fokus på seg selv og egen karriere. Dette også innenfor klassiske lagidretter.

Hvis vi drar paralleller til det som kom frem i min empiri, mener jeg at det ikke blir feil å si at med økt erfaring øker også selvlojaliteten. Dette blir naturlig nok bare deler av bildet. Den økte erfaringen og endringen innenfor lojaliteten til organisasjonen, dreier seg også i stor grad om lojaliteten til borgeren og profesjonen. I gitte situasjoner kan økt erfaring gjøre at lojaliteten både til borgeren (her pasienten), profesjonen (her sykepleiere) og deg selv settes først. Dette på bekostning av din lojalitet til arbeidsgiver og organisasjon.

Oppsummert kan vi altså påstå at erfaring definitivt er med på å påvirke vårt forhold til lojalitet, og også hvordan dette påvirker oss som ansatt. Det er allikevel viktig å si at det ikke er gitt på hvilken måte lojaliteten påvirkes. Dette synes å være både kontekstuell og individuelt betinget.

5.3.4 Endrede og økte krav til den ansatte

Det ligger jo et formelt lojalitetskrav til deg som ansatt, men ser vi på det som respondentene sier kan det tyde på at et overdrevent påtrykk i forhold til krav kan svekke lojaliteten.

Dette viser jo at det finnes grenser for hva de ansatte ønsker eller orker å forholde seg til med tanke på krav og effektivitet, eller krav og lojalitet. Et for stort kravspres kan se ut til å virke mot sin hensikt. Dette er svært interessant, og bør være et viktig poeng for organisasjoner å holde fokus på. Spesielt viktig kan dette bli når man driver med endringsarbeid og pålegger ansatte stadig økende krav både til kvalitet, kvantitet, lønnsomhet og kanskje lojalitet.

Som en trend i tiden kan man også si at kravene til de ansatte stadig øker og at arbeidshverdagen for de fleste blir mer krevende. Dette kommer klart til uttrykk i intervjuene, og er noe jeg selv kan bekrefte ut fra egen erfaring, både som ansatt og leder i samme sektor og organisasjon. Denne utviklingen kan vi da tenke oss i seg selv utfordrer de ansattes lojalitet til organisasjonen. Dette blir da nok et viktig poeng som man må være oppmerksom på som leder og som organisasjon. Endringene skjer enten vi vil eller ikke, og det gjelder da å ikke sove i timen, men være på alerten slik at denne utviklingen ikke i for stor grad påvirker de ansatte og organisasjonen i negativ retning. Hvis endring skjer uten oppmerksomhet, vil man kunne tenke seg at man blant annet får en organisasjon uten eller med svekket lojalitet. Dette både med bakgrunn i selve endringen, men også fordi kravene som følger med vil kunne ødelegge gode og sunne lojalitetskulturer. For at endring skal kunne implementeres er det en forutsetning at de ansatte er lojale mot de endringer som skal gjøres. Hvis ikke vil man ikke klare å gjennomføre og implementere endringene. Da blir det bare fine planer uten praktisk innhold. Dette kan man observere både som leder og ansatt i organisasjoner som er i omstilling og endring.

Disse aspektene ved det å stille krav er veldig interessante. Krav er jo til for å sikre kvalitet, forutsigbarhet og forventinger. Det blir derfor viktig å legge merke til når slike ytringer kommer, fordi det som i utgangspunktet skal styrke gjennomføringsevnen, i noen tilfeller kan virke mot sin hensikt.

5.3.5 Lojalitet og tillit som lojalitetsskaper og lojalitetspåvirker

Ordet tillit ble etter hvert et viktig tema i prosessen med å gå inn på lojalitetsbegrepet. Tillit som vilkår og premiss ble sentralt i vurderingen om lojalitet kan være til stedet eller ikke, eller i hvert fall påvirke graden av lojalitet. Lojalitet og tillit synes å ha mange paralleller. Tillit er et begrep som i mye større grad har vært gjenstand for litterær tilnærming og forskning enn lojalitetsbegrepet.

Respondentene ga uttrykk for at de verktøyene de hadde tilgjengelig, de rutinene de ble bedt om å følge og de endringene de ble presentert for, kunne være vanskelig å ha tillit til. Mye av årsaken til dette var at man rett og slett ikke hadde trua. Man forsto ikke at det som kom skulle være til det bedre, og svært ofte var det ikke bedring av rutinen eller utstyret som var argumentet heller. Argumentasjonen var som regel økonomisk betinget. Dette i seg selv svekket tilliten til endringen eller omstillingen. Dette har jeg også selv erfart. Omstilling har nesten alltid et økonomisk motiv. Så er det slik at omstilling nærmest som en bieffekt også av og til bedrer kvaliteten og arbeidsmetodikken. Dette ble en kraftig forenklet beskrivelse, men er ikke langt unna sannheten. Profesjonen som respondentene i denne oppgaven representerte er en gruppe hvor faget og borgeren (pasienten) står sterkt. Økonomisk motivert endring får sannsynligvis derfor en lav status. Endring som oppleves å bedre kvalitet, sikkerhet eller egen arbeidsmetodikk får en helt annen mottagelse hos de ansatte. Da er motivasjonen og tilliten til endringen der, og de ansatte er lojale og gjennomfører.

En refleksjon rundt dette er at man som ansatt blir utsatt for så mange endringer av både strukturell og materiell art, at dette til slutt er med på å svekke tilliten og dermed lojaliteten til selve organisasjonen og enkeltledere på samme plass. Dette vil i så fall skape lojalitetsutfordringer som man som leder og organisasjon kanskje ikke er direkte ”skyld” i selv, men som skyldes pålegg fra det større systemet man ofte er en del av i dag. Dette kan man i hvert fall tenke seg er tilfelle i spesialisthelsetjenesten i Norge. Nytt utstyr og nye rutiner kommer uavhengig av hva din lokale arbeidsplass mener og sier. Store anbudsprosesser som er økonomisk motivert er bakgrunnen for endringene. Samtidig er det innsparings- og inntektskrav. Organisatorisk omstilling er som regel følgen av dette. De ansattes tillit og lojalitet til alt dette svekkes over tid fordi grunnlaget for endringen og omstillingen er ”feil”, og fordi man rett og slett får svekket tillit på grunnlag av endringstrøtthet. Dette blir selvfølgelig fortolkninger av virkeligheten, men støttes samtidig av kommentarer fra intervjuene.

En interessant betraktning her er også Gambetta sitt poeng i boka ”Trust” hvor han sier noe om vilkår for eksistensen av tillit. Han sier noe om at like viktig som det å ha tillit til noen, er det at andre har tillit til deg.

Constraint is relevant not only for us in deciding how far we need to trust others, but also for others to decide how far they can trust *us*. It is important to trust, but it may be equally important to *be trusted*. *Precommitment*, in its various unilateral and bilateral forms, is a device whereby we can impose some restraint on ourselves and thus restrict the extent to which others have to worry about our trustworthiness. (Gambetta, 1990, s.221)

Dette viser at lojalitet ikke nødvendigvis er ubetinget, men at det må ”fortjenes”. Det interessante er jo at det faktisk ikke ble spurt om det foreligger noen premisser for lojalitet, men at det uoppfordret ble poengtert gjentatte ganger, at jo det foreligger klare premisser og krav for at lojalitet skal eksistere. Begreper som da blant annet ble fremhevet var tillit og lojalitet.

Dette beskriver med all tydelighet at tilliten er et svært viktig premiss for lojalitet. Dette sammen med at lojaliteten i seg selv er et like viktig premiss. Både tilliten og lojaliteten er selvforsterkende på mange måter. Dette bekrefter Gambetta’s teori om at det foreligger bilaterale bindinger mellom tilliten hos den enkelte. Oversatt til min lojalitets setting, kan vi si at det foreligger et bilateralt forhold mellom tillit og lojalitet, og også mellom lojalitetene.

Tillit og lojalitet skaper og fremmer lojalitet.

5.4 Lojalitet til hvem – variert og kontekstuellet betinget

Spørsmålet om til hvem de ansatte er lojale, tok utgangspunkt i de tre lojalitetsvariantene jeg presenterte i teoridelen. Dette var borgerlojalitet, profesjonslojalitet og organisasjonslojalitet.

Vi kan imidlertid først ta opp tråden fra tidligere og se på dette selvlojalitetsbegrepet. Når respondentene ble utfordret og ”presset” litt på hvem man faktisk var lojal mot i ulike

sammenhenger, kom det frem at man oftere enn man var bekvem med å innrømme, nok var lojal ovenfor seg selv og sine nærmeste. I noen tilfeller gjorde man valg og utførte handlinger med argumentasjonen om at det var til det beste for borgeren, profesjonen eller organisasjonen, men samtidig var valget også til en viss grad basert på egen interesse.

Dette viser nok kanskje at i hvert fall denne frivillige, om enn noe ubevisste, selvlojaliteten har en viktig rolle i vår utøvelse av lojalitet. Dette funnet var jo gi og for seg et bifunn i forhold til det jeg egentlig spurte om, men ikke mindre interessant av den grunn.

Hva så med de tre lojalitetsformene som det i utgangspunktet ble spurt om?

Man kunne kanskje forvente at enten er man lojal til det ene eller så er man lojal til det andre. Man kunne da tro at dette er et relativt enkelt spørsmål å besvare, hvor svarene var litt svart, hvit eller enten, eller? Som sagt tidligere representerte respondentene i disse intervjuene en yrkesgruppe hvor borger- eller pasientlojaliteten står sterkt, både formelt og uformelt. Det var ut fra dette grunn til å anta at borgerlojaliteten sto sterkt hos respondentene. Dette ble også bekreftet, selv om det altså i gitte situasjoner måtte vike plassen, i hvert fall dele på plassen, med lojaliteten til seg selv og sine egne. Men slik jeg forsto respondentene ville borger-/pasientlojaliteten aldri vike til fordel for profesjons- eller organisasjonslojaliteten. Dette samstemmer helt med egne erfaringer fra samme profesjon og sektor. Man var borgernes forkjempere. Hvis man måtte kjempe så var det mot organisasjonen, og av og til opp mot andre profesjoner. Men slik vi mennesker er skapt vil nok egne interesser av og til få sin plass. Borgerlojaliteten måtte nok ikke vike, men i det minste dele plassen med denne selvlojaliteten.

Hvor står så lojaliteten til profesjonen og organisasjonen?

Det var ganske entydig at innad i samme profesjon, altså mellom kollegaer av samme yrkesgruppe, sto lojaliteten seg ganske godt. Hvor godt var avhengig av situasjonen og eventuelt alvorlighetsgraden i de feil, avvik eller mangler som det her kunne være snakk om. Man er i den aktuelle sektoren etterhvert godt trent i å jobbe i team og gjøre hverandre gode på tvers av profesjon og funksjon. Dette kom nok også til uttrykk internt i egen profesjon. Man valgte å gå inn å veilede, hinte, spørre eller rett å slett utføre de oppgaven som eventuelt ikke var gjort, eller var utført for dårlig. Dette ble ansett som en legitim måte å håndtere slike situasjoner på, som også sikret borgeren (pasienten) i tilstrekkelig grad. Hvis alvorligheten i

de feil som ble begått var store nok, ville profesjonslojaliteten vike til fordel for borgerlojaliteten, og også i gitte tilfeller organisasjonslojaliteten.

Har da lyst til å gjenta det Sverre Lysgaard(2001) skriver:

Han må oppføre seg som en ”bror” – dvs. stå skulder ved skulder, solidarisk – i front mot en ”motpart” man vanligvis ikke finner parallellen til i den vanlige familiesituasjonen. (Lysgaard & Kalleberg, 2001, s.110)

Denne profesjonslojaliteten er nok gjeldene også i dag innenfor den sektoren jeg undersøkte denne gangen. Men den har sine klare begrensninger, og det er det at borgeren kommer foran i rang hvis det skulle komme til det punktet at det må prioriteres.

Historisk, og basert på egne erfaringer, er det grunn til å tro at profesjonslojaliteten innen enkelte andre faggrupper innenfor samme sektor står enda sterkere. Det er nok allment kjent at lojaliteten innad i legeprofesjonen står meget sterkt, historisk sett. Det kan se ut som om det er endringer på gang, men situasjonen er nok fortsatt slik at det er sjelden å finne legekolleger som kritiserer sine egne. Dette har sine fordeler, men opplagt også sine store svakheter. En ”sunn” profesjonslojalitet kan synes som idealet. Så er spørsmålet hva er idealet? Ser vi på svarene i empirien kan det virke som man innenfor undersøkt faggruppe har funnet en slags fornuftig middelvei. Man innehar profesjonslojalitet på en slik måte at man unngår et arbeidsmiljø med angiveri som et problem, men heller har fokus på læring, støtte og det å gjøre hverandre gode. Så er rammen og begrensingen for dette at hvis det blir alvorlig nok, så trer andre mekanismer og lojalitetsformer inn.

Når det kom til organisasjonslojaliteten kom det for en dag en interessant todeling. De to formene fortonet seg også helt forskjellig med tanke på hvor absolutt og mekanisk de fremsto. Den første formen for organisasjonslojalitet velger jeg å kalle den interne organisasjonslojaliteten. Dette er lojalitetsutøvelse innad i organisasjonen som ikke er synlig for allmenheten. Denne formen for lojalitet fremsto svært variert, dynamisk, styrt av følelser, kontekstuellet betinget og meget påvirkelig. Ulike mekanismer som kom frem i intervjuene og alle de andre faktorene som jeg har beskrevet som lojalitetspåvirkere, vil da være med i

denne lojalitetsdynamikken. Den interne organisasjonslojaliteten fremsto altså som en betinget lojalitet som lot seg påvirke av en rekke faktorer.

Den andre organisasjonslojaliteten er den jeg velger å kalde ekstern organisasjonslojalitet. Altså lojalitetsutøvelse som er synlig for omgivelsene og allmennheten. Dette valgte jeg også å beskrive som omdømmelojalitet. Dette dreier seg om hva som blir omtalt og sagt om egen arbeidsplass og organisasjon ut i det offentlige rom. Denne lojaliteten fremstår som helt mekanisk, og bort i mot absolutt og betingelsesløs. Man omtaler rett og slett ikke egen organisasjon på en skadelig eller nedsettende måte.

Dette samstemmer jo bra med de lojalitetskravene som ligger på arbeidstagernes skuldre. Det er allikevel interessant å se hvor sterkt denne lojaliteten står hos de ansatte. Det som da går utover dette er jo ”varsler rollen” som noen tar i gitte situasjoner, når alvorlighetsgraden er stor nok og organisasjonen ikke tar ting på alvor. Det har i de senere år vært mange eksempler på dette i norsk arbeidsliv. Det er kontroversielt, og har ofte store følger for den som varsler. Eksempler på dette er Robin Schaefer, politimann som varslet om kritikkverdige forhold i Hordaland politidistrikt, og Jan Erik Skog som varslet om forhold som ikke tålte dagens lys i driften av Oslo kommunes kollektivtrafikk. Harald Stanghelle omtaler sakene på følgende måte i en artikkel i Aftenposten:

I kveld får de to varslerne Robin Schaefer og Jan Erik Skog Fritt Ords store pris. Begge er varslere. Begge møtte intens motstand på sine arbeidsplasser. Begge jobbet innenfor det offentlige. Begge så et system på ville veier. Og begge hadde rett. (Stanghelle, 2015)

Dette viser utfordringen til denne type lojalitet. Artikkelen tar for seg utfordringen med det Stanghelle mener er en forverring av ytringsfrihetens kår skapt av et stadig sterkere lojalitetskrav til arbeidsgiver og organisasjon.

Lenge var det grunn til å tro at varslere hadde romsligere kår i et stadig mer liberalt samfunn. Kanskje var det en illusjon. Slik er det i alle fall ikke i 2015. Nå er det grunn til å frykte for trangere kår for den som på tvers av det kollegiale fellesskap ønsker åpenhet om feil og

overgrep som gjøres i den offentlige eller private institusjonens navn. Vi ser et stadig sterkere press på varslere som sier fra når noe er galt. Ikke minst gjelder det innenfor det offentlige Norge - nettopp hos dem som burde forvaltet det gode og forbedringsvillige fellesskap. (Stanghelle, 2015)

Gjentar vi da det Jacobsen skriver, så understøtter dette hverandre:

En fagmann som lar sitt divergerende syn gå til offentlig appell. Kan derfor ofte være sikker på å få en eller annen form for offentlig støtte. Likevel vil en slik opptreden alltid bli definert som avvik, hvor saklig gode grunner fagmannen enn har for å handle som han gjør. I høyden kan han håpe på å få rett foran historiens domstol, men det har som regel heller ikke vært tilfelle. Og det umiddelbare resultat vil som oftest være utelukkelse, at fagmannen i en eller annen form blir løst fra sin stilling, enten han selv tar initiativ eller ikke. (K. D. Jacobsen, 1960, s.239-240)

Dette er viktige og sentrale problemstillinger innenfor det jeg her kaller ekstern organisasjonslojalitet eller omdømmelojalitet. Utover dette vil det ikke i denne avhandlingen bli gått nærmere inn på disse problemstillingene. Men det som er verdt å merke seg er altså at denne type lojalitet har en sterk posisjon hos mine respondenter, noe som viser at når noen trår frem som varslere så er det siste utvei. Slik bør, og kanskje må det nok være hvis man skal ha et fungerende arbeidsliv?

Ut fra det respondentene sa, og mine resonnementer over, kan vi forsøke å rangere de ulike lojalitetene fra 1 til 4. Dette blir skjematisk og forteller jo ikke hele sannheten som vi ser av beskrivelsene over, men gir et overblikk over det som ble sagt. Rangeringen blir da:

1. Lojalitet ovenfor sine egne.
2. Lojalitet ovenfor borger (pasient).
3. Lojalitet ovenfor profesjon (kollegaer).
4. Lojalitet ovenfor organisasjon (arbeidsplass).

Til slutt velger jeg her i analysedelen og oppsummere mine funn og analyser i en tabell som på en stikkordsmessig måte oppsummere det jeg har snakket om her. Dette skaper en oversiktlig fremstilling av resultatene av mitt arbeid.

Lojalitet		
1. Hva er lojalitet	2. Hva skaper og påvirker lojaliteten	3. Til hvem
Være på noen sitt parti Ærlig Aksept Ta noen i forsvar Tillitt Gi og ta Åpne kort Taushetsplikt Ta ansvar Ivareta omdømme Lovlydig Følelser Å følge noen Gjøre som man har fått beskjed om Dynamisk og kontekstuellet betinget. Oppstår både mellom mennesker, men også mot strukturelle ting	Hemmer lojaliteten <ul style="list-style-type: none"> • Høyt endrings tempo • Økende krav Hemmer eller fremmer <ul style="list-style-type: none"> • Ledelse • Erfaring Fremmer <ul style="list-style-type: none"> • Involvering • Informasjon • Medvirkning • Lojalitet • Tillit 	1. Lojalitet til sine egne og seg selv 2. Lojalitet til borger (pasient) 3. Lojalitet til profesjon (kollegaer) 4. Lojalitet til organisasjon (Arbeidsplass)

Figur 5.1

6. Konklusjon

6.1 Introduksjon

Når jeg startet arbeidet med denne masteroppgaven hadde jeg tema lojalitet klart for meg. I jobben med å finne aktuelle spørsmål som kunne danne en interessant og aktuell problemstilling var jeg innom mange ulike utgaver. Etterhvert ble dette i samarbeid med veileder og medstudenter bearbeidet frem mot det som endte opp som min problemstilling. Arbeidet med det teoretiske fundamentet for oppgaven var også med på å forme den endelige problemstillingen.

Problemstillingen ble da til slutt som følger:

Hva legger et spesielt utvalg ansatte i begrepet lojalitet , hva skaper og påvirker etter deres oppfatning lojaliteten og ovenfor hvem eller hva er de lojale?

I arbeidet med det teoretiske fundamentet for oppgaven ble det skapt noen forventinger om hva som kunne komme frem i empiriinnhenting, og ellers i det videre arbeidet med oppgaven. Disse forventningene endte jeg så opp med å oppsummere i tre ulike overskrifter:

1. Lojalitet – noe påvirkelig og omskiftelig, men også noe fast og konkret.
2. Hva skaper og påvirker lojalitet – mål, krav, endring, kultur og kontekst.
3. Lojalitet til hvem – variert og kontekstuellet betinget.

Hva fant jeg så ut i forhold til denne problemstillingen og disse teoretiske forventningene?

6.2 Lojalitet – noe påvirkelig og omskiftelig, men også noe fast og konkret

For det første tegnet det seg et bilde av at hva de ansatte la i begrepet lojalitet var svært variert, bredspektret, innholdsrikt og mangfoldig. Det å ”følge noen”, ”lovlydig”, ”rettferdig” og ”følelser” var noen av begrepene som kom frem og som dekker mye av det respondentene la i begrepet. Det kom også klart frem at lojalitet var noe som var påvirkelig, dynamisk og som endret seg avhengig av kontekst og individ. Begrepet var også både allment og objektivt, men også subjektivt av natur.

6.3 Hva skaper og påvirker lojalitet – mål, krav, endring, kultur og kontekst

Så var spørsmålet hva som kunne være med å skape og eventuelt påvirke lojaliteten. Her kom det frem mange forskjellige faktorer. Noe fremmet og skapte lojalitet, mens andre hemmet eller påvirket lojaliteten i negativ retning. Stor endringsfrekvens og stadig økende krav til de ansatte var typiske faktorer som utfordret og hemmet lojaliteten. Informasjon, medbestemmelse, god ledelse og involvering var faktorer som påvirket lojaliteten i positiv retning, og som også da var med å skape lojalitet.

Et annet interessant og viktig poeng var at lojalitet var noe man måtte fortjene. Lojalitet var ikke noe ubetinget, men noe som ble skapt blant annet gjennom tillit og lojalitet. Tillit til leder, organisasjon og prosess styrket og skapte lojalitet. Lojalitet til deg som ansatt var også svært viktig for at du som ansatt skulle være lojal tilbake. Samtidig var det viktig for de ansatte at organisasjonen og lederne hadde tillit til din lojalitet. Altså en slags dobbelthet i lojalitets- tillitsforholdet. Tillit og lojalitet skaper og fremmer lojalitet. Hvis vi eksemplifiserer dette med å se på forholdet leder-ansatt, ser vi hvor stor betydning et slik forhold har for at lojalitet skal eksistere og ha en sterk posisjon. Den ansatte må være trygg på, og ha tillit til at du som leder har tillit til den ansattes lojalitet! Føler den ansatte at lederen ikke er trygg på hans eller hennes lojalitet, vil faktisk dette undergrave og hemme den ansattes lojalitet til deg som leder. Vi kan se på dette som en slags ond sirkel. Sammen med poenget om at lojalitet skaper og fremmer lojalitet, viser dette at det å ha fokus på leder-ansatte forholdet med tanke på lojalitet og tillit er av største betydning. Weber's byråkrati

ideal som sier noe om at en offentlig ansatt vil/må adlyde og utføre jobben lojalt uansett, blir på mange måter her motsagt, eller i hvert fall nyansert.

6.4 Lojalitet til hvem – variert og kontekstuellet betinget

Mangfoldet og variasjonen her var også stor, men var avgrenset av de alternativene jeg hadde beskrevet i teorien som var borger, profesjon og organisasjon. Men på topp kom det frem en fjerde lojalitetsform som jeg ikke hadde valgt som et alternativ. Dette var det som Arvidson og Axelsson kaller ”selvlojalitet”. Altså lojalitet til seg selv og sine egne. Dette siste poenget, som altså fikk høyest rangering, kom frem når casene ble spisset og respondentene ble satt under press i forhold til problemstillingene i casene. Til hvem man var lojal var også kontekstuellet betinget. Yrkesgruppen som respondenten representerte, sykepleiere, har i sin profesjon både formelt og uformelt en sterk lojalitet ovenfor borger/pasient. Denne lojaliteten kom da også før lojalitet til profesjon og organisasjon. Det var allikevel én variant av organisasjonslojalitet som sto veldig sterkt. Dette var det jeg valgte å kalle ekstern organisasjonslojalitet eller omdømmelojalitet. Dette dreide seg om det å uttale seg eller omtale egen organisasjon i negative ordelag utad. Dette var ansett som noe man rett og slett ikke gjorde. Det var altså denne ”omdømmelojaliteten” og ”selvlojaliteten” som sammen med borger-/pasientlojaliteten sto sterkest.

6.5 Hva har studien lært oss om lojalitetsbegrepet og lojalitetsdannelse i norsk helsevesen?

Det er nok ingen tvil om at den offentlige tjenestemann som er satt til å utøve oppgaver for, og på vegne av, borgerne har et sterkt bånd og sterke forpliktelser ovenfor sin oppdragsgiver. Oppdragsgiverne her er altså borgerne eller pasientene. Lojaliteten til denne oppdragsgiveren står sterkt, men er ikke upåvirkelig. Den lar seg påvirke av kontekstuelle faktorer, men vil når det er nødvendig settes foran lojalitet til organisasjon og profesjon. Man kan for eksempel påvirkes av endringer og nye krav som kanskje gjør noe med tilbudet til deg som pasient. Så lenge man ikke føler at dette får utilbørlige eller uakseptable konsekvenser vil lojalitet til organisasjonen være i førersetet. Men i det man passere en grense for uakseptabel

påvirkning av deg som pasient overtar pasient/borger lojaliteten som primærlojaliteten. Tjenestemannen som er satt til å utføre oppgaver slik at organisasjonen skal kunne gjennomføre sitt pålagte oppdrag er som sagt også lojal ovenfor sin arbeidsgiver. Denne lojaliteten er ikke ubetinget, spesielt ikke innad, men står svært sterkt utad. Dette viser at en offentlig tjenestemann går langt i sin streben etter å beskytte både borgeren og organisasjonen han eller hun jobber for.

Det et offentlig fagbyråkrati skal være oppmerksom på i tiden fremover, er hvordan et stadig større krav til å prestere, sammen med et høyt endringspress, vil påvirke den offentlige tjenestemannens lojalitet til sin arbeidsgiver. Det er mye som tyder på at denne lojaliteten vil bli utfordret i årene fremover. Det vil innen den offentlige forvaltningen, og for lederne i offentlig sektor, bli viktig å ha fokus på hvordan denne utviklingen påvirker de ansatte. Uten rett fokus her står vi fare for å få en offentlig sektor som rakner litt i sømmene på grunn av mindre lojale arbeidstagere. Dette inkluderer også et økt behov for å bryte sine lojalitetsplikter til fordel for behovet for å varsle om kritikkverdige forhold. Dette kommer av at når både krav, endringstempo og økonomiske rammer endres, beveger man seg i grenseland for hva som er forsvarlig og akseptabelt. Dette er de ansatte oppmerksom på. De vil forsøke å si ifra internt i organisasjonen. Dette i tråd med det organisasjonslojaliteten viser at de vil. Når de da ikke når frem, eller blir hørt, og man samtidig har svekket lojaliteten til den ansatte fordi man ikke har vært oppmerksom på de ovennevnte negative påvirkningene, vil man få flere av de som påberoper seg varslerstatus. Dette vil naturlig nok ofte være både betimelig, riktig og innenfor korrekt opptreden, men man kan tenke seg at man får flere slike saker som ikke burde vært håndtert på denne måten. Med lojale arbeidstagere og en lydhør og fokusert organisasjon kan mer løses organisasjonsinternt.

Mange svar og poenger var forventet, men andre og svært interessante funn hadde jeg ikke forutsett på forhånd. Resultatene, funnene og analysen i denne avhandlingen gir viktige signaler om momenter og poenger som den offentlige forvaltningen, på tvers av sektorer, bør være oppmerksom på i årene fremover. Jeg har jo kun sett på én yrkesgruppe innen én del av den offentlige sektoren. Hvordan ansatte innen andre sektorer ville ha svart på de samme spørsmålene kan jeg ikke med sikkerhet vite. Det er allikevel ikke noen grunn til å tro at det som har fremkommet av resultater i dette arbeidet ikke skal kunne være generaliserbart og gyldig for både andre yrkesgrupper og andre sektorer. Det vil derfor kunne være av interesse for alle ansatte, ledere og organisasjoner inne offentlig forvaltning å ta til seg poengene presentert i denne oppgaven.

6.6 Videre forskning

Som nevnt vil det kunne være både viktig, sentralt og av stor interesse å gå inn i disse problemstillingene på tvers av de ulike sektorene i offentlig forvaltning. Spesielt interessant kunne det være å se på hvordan tillit og lojalitet påvirkes av det stadig økende endringspresset som finnes innen offentlig forvaltning generelt. Dette ville kunne danne grunnlaget for å utvikle verktøy og hjelpemidler for å motvirke de negative effektene av en slik utvikling. Det er også mulig at man burde gjøre observasjonsstudier for å kunne dokumentere faktisk adferd. Dette for å sikre større grad av validitet og generalisering av funnene i et slikt forskningsprosjekt.

6.7 Lojalitet og styring i organisasjoner generelt

Hvis vi tar med oss de store linjene fra dette arbeidet inn i et organisasjonsteoretisk perspektiv, hva sier dette oss om styring av organisasjoner generelt og offentlige institusjoner spesielt? Man kan velge å ha en ”Webersk” tilnærming til styring av en offentlig organisasjon, men det er mye som tyder på at dette ikke vil svare seg i det lange løp. Man er nødt til å ta hensyn til påvirkningen av lojaliteten til de ansatte og adressere dette i styringen av organisasjonen. Denne oppgaven har beveget seg i organisasjonsteoriens land, og tatt for seg et element i dette landskapet. Styring og styringsmekanismer er en viktig del av denne organisasjonsteorien. Det viser seg da også at lojalitet, og det å kunne fremme og påvirke lojaliteten i positiv retning, er av største betydning i styringen av en organisasjon. Lojalitet er et viktig styringspremiss, eller betingelse for styring om du vil.

Det har vært både lærerikt, utfordrende og interessant å gå inn i en slik problemstilling. Det har gitt meg bedre innsikt i de utfordringer og variasjoner som ligger i et lojalitetsbegrep, og hvordan dette påvirkes av både oss selv og våre omgivelser. Denne kunnskapen skal jeg ta med meg videre i min yrkesutøvelse og også forsøke å formidle til mine kollegaer og ansatte.

Litteraturliste

- Arvidson, M., & Axelsson, J. (2014). Lojalitetens sociala former - Om lojalitet och arbetsliv. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 20(1), 55-64.
- Arvidson, M., & Axelsson, J. (2015). Självlojalitet i arbetslivet - att teoretisera och aspektväxla. *Upublisert*.
- Backer, I. L., Bull, H., Tuseth, B. S., & Universitetet i Oslo Det juridiske, f. (2014). *Norges lover ... : 1687-2013*. Bergen: I kommisjon hos Fagbokforl. Vigmstad & Bjørke.
- Caprona, Y. C. d. (2013). *Norsk etymologisk ordbok : tematisk ordnet*. Oslo: Kagge.
- De Nasjonale Forskningsetiske komiteene. (2010a). Kvalitativ metode. Retrieved from <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/>
- De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene. (2010b). Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder - likheter og forskjeller. Retrieved from <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>
- Elvestad, M. (2011). Ytringsfrihet og lojalitetsplikt i arbeidsforhold. *Arbeidsrett*, vol 8(NR 3-4), 130-142.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering* (3. uppl. ed.). Malmö: Liber.
- Gambetta, D. (1990). *Trust : making and breaking cooperative relations*. Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, K. D. (1960). Lojalitet, nøytralitet og faglig uavhengighet i sentraladministrasjonen. *Tidsskrift for samfunnsforskning*(1 årgang 1960), 231-248.
- Keller, S. (2007). *The Limits of loyalty*. New York: Cambridge University press.
- Kvale, S., Anderssen, T. M., Brinkmann, S., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lundquist, L. (1998). *Demokratins vaktare: ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Lund: Studentlitteratur.
- Lysgaard, S., & Kalleberg, R. (2001). *Arbeiderkollektivet : en studie i de underordnedes sosiologi* (3. [i.e. 4.] utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- NSF, N. s. f. (2011). Yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere. Retrieved from https://www.nsf.no/Content/785285/NSF-263428-v1-YER-hefte_pdf.pdf
- Politidepartement, J. o. (2003-2004). *St. meld.nr. 26 Om endring av Grunnloven § 100*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/3cd5dabf192545c89857adfc32fe2f58/no/pdfs/stm200320040026000dddpdfs.pdf>.
- Seljelid, T. (1996). *Lojalitet i stat og kommune*. Hamar: Kapere forl.
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming* (2. [rev. og utvidet] utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- SNL. (2005-2007). Store Norske Leksikon Retrieved from <http://snl.no/implementere>.
- Stanghelle, H. (2015). Lojalitetens farlige pris. Retrieved from <http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/Lojalitetens-farlige-pris-8009743.html>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Weber, M. (1990). *Makt og byråkrati : essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal.

<http://www.lovdato.no>. (2006). Forvaltningslovsforakriften. Retrieved from <http://lovdato.no/dokument/SF/forskrift/2006-12-15-1456?q=forvaltningslovsforakriften>

Vedlegg 1: Empiri – intervjuguide

Man ser at lojalitets konflikter blant annet oppstår når det blir økonomiske og ressursmessige innstramminger, samtidig som man skal utføre like mange og kanskje flere arbeidsoppgaver! Man kan oppleve lojalitetskonflikter på flere plan. Dette kan være konflikter som utfordrer din lojalitet mot egen profesjon, borgerne vi er satt til å betjene eller organisasjonen du jobber i.

Case 1

Tenk dere følgende situasjon:

Ledelsen/organisasjonen har innført innstramminger pga dårlig økonomi. Dette innebærer at man blant annet må bruke noe annet utstyr til enkelte prosedyrer/behandlinger. Dette utstyret opplever man er dårligere enn det man hadde tidligere, og at dette går utover kvaliteten på det man skal utføre. Dere observerer at enkelte av deres kollegaer ikke følger de pålegg som er gitt. De benytter det utstyret man har benyttet tidligere som dere alle oppfattet som bedre. Du vet at dette koster mer, og at hvis dette brukes vil økonomien fortsette og være dårlig. Den vil sannsynligvis bli så dårlig at det vil komme ytterligere innstramminger som kanskje gjør at dere ikke lenger kan utføre den aktuelle behandlingen/prosedyren i det hele tatt. Hvis alle er lojale mot det som er bestemt vil man kunne forvente at muligheten til å tilby den aktuelle behandlingen i fremtiden vil bestå.

Hva gjør dere? Benytter dere det dyre utstyret for å gi det dere mener er faglig best mulig behandling? Velger dere rimeligere utstyr slik at behandlingstilbudet kan fortsette også frem i tid for andre pasienter? Sier dere ifra til ledelsen at det er enkelte som ikke følger pålegg? Hvorfor velger dere som dere gjør? Hva er prioriteringene og hva veier tyngst?

Hadde svarene deres vært de samme for noen år siden? Hvorfor ja, eller hvorfor nei?

Case 2

Del 1

I jobben din opplever du at en av dine kollegaer ikke gjør jobben sin på en tilfredsstillende måte. Dette går på bekostning av behandlingen pasientene får. Hva gjør du? Snakker du med vedkommende for å holde det ”internt” i mellom kollegaer? Sier du fra til ledelsen så de kan ta det opp? Eller skriver du avvik for å sikre at pasientene får best mulig behandling?

Hvorfor velger du som du gjør?

Del 2

Du sier i fra til ledelsen og forventer at de tar tak i problemstillingen. Ingen ting skjer, og du oppdager etter hvert at flere slike saker er tatt opp ift samme person, og tilsvarende saker på enkelte andre, uten at det er tatt affære. Du føler nå at dette går så mye utover kvaliteten på arbeidet som utføres at hvis en av dine skulle bli syke hadde du foretrukket at de ble behandlet et annet sted. Hva gjør du? Snakker du med venner og bekjente om problemene

slik at de også skal vite hvordan det er, eller varsler pressen for å skape oppmerksomhet rundt ukulturen i organisasjonen med håp om bedring? Eller tier du stille om saken for ikke å henge ut en arbeidskollega eller organisasjonen?

Hvorfor velger du som du gjør?

Oppfølgingsspørsmål

- Hva er lojalitet for dere? Hva legger dere i begrepet lojalitet?
- Ovenfor hvem og hva er dere lojal?
- Hvilke eventuelle motsetninger og spenninger oppleves i utøvelsen av lojalitet?