

Handelshøgskolen Innlandet og Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Masteroppgave: En undersøkelse om viktigheten av lojalitet i offentlige virksomheter

Hva er forskjellen på ledere og ansatte i offentlige organisasjoner sitt syn på hva lojalitet er, og hvem lojaliteten knyttes til?

What is the difference between managers and employees in public organizations' views on what loyalty is, and who loyalty is linked to?

Kandidatnr. 118 og 122

Veileder: Professor Tore Bakken

Master i offentlig ledelse og styring

MAMPA / MAMPAB Rena H19

2022

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE.....	2
1. SUMMARY IN ENGLISH.....	7
2. TAKKEORD	9
3. INNLEDNING.....	10
3.1 VALG AV TEMA, AVGRENSNING OG PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING	10
4. FORSKNINGSDESIGN / METODE.....	12
4.1 DESIGN	12
4.2 KVALITATIV UNDERSØKELSE.....	12
4.3 UTVALGET.....	13
4.3.1 Oppsummerte data om utvalget.....	14
4.3.2 Vurdering av utvalget.....	14
5. VALIDITET OG RELIABILITET	16
6. TEORETISK UTGANGSPUNKT	18
6.1 VALG AV LITTERATUR	18
6.2 PROBLEMET: HVA ER LOJALITET?	19
6.2.1 <i>Exit, Voice and Loyalty</i>	19
Innledning	20
Exit.....	20
Voice	22
Loyalty	24
6.2.2 <i>Nyere studier om lojalitetsbegrepet</i>	31
Loyalty	31
6.3 HVEM ER LOJALITETEN KNYTTET TIL?.....	33

6.3.1	<i>Når kan lojaliteten brytes – etiske problemstillinger</i>	33
6.3.2	<i>En utvidet forståelse av lojalitet</i>	33
7.	EMPIRISK UNDERSØKELSE	36
7.1	HVORDAN HÅNTERES LOJALITET I ARBEIDSLIVET I OFFENTLIG SEKTOR	36
7.1.1	<i>Informant A (ansatt)</i>	36
	Lojalitet.....	36
	Ved lojalitetskonflikt - å reagere med å slutte/trekke seg ut av en situasjon.....	37
	Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle	37
7.1.2	<i>Informant B (ansatt)</i>	38
	Lojalitet.....	38
	Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle	38
	Handlingsmønster ved konflikt	39
7.1.3	<i>Informant D (ansatt)</i>	40
	Lojalitet.....	40
	Ved lojalitetskonflikt - å reagere med å slutte/trekke seg ut av en situasjon.....	41
	Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle	42
7.1.4	<i>Informant E (ansatt)</i>	42
	Lojalitet.....	42
	Ved lojalitetskonflikt - å reagere med å slutte/trekke seg ut av en situasjon.....	43
	Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle	43
7.1.5	<i>Informant H (ansatt)</i>	43
	Lojalitet.....	43
	Ved lojalitetskonflikt - å reagere med å slutte/trekke seg ut av en situasjon.....	44
	Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle	44

7.1.6	<i>Informant I (ansatt)</i>	44
	Lojalitet	44
	Ved lojalitetskonflikt - å reagere med å slutte/trekke seg ut av en situasjon	45
	Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle	46
7.1.7	<i>Informant C (leder)</i>	46
	Lojalitet	46
	Ved lojalitetskonflikt - å reagere med å slutte/trekke seg ut av en situasjon	48
	Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle	48
7.1.8	<i>Informant F (leder)</i>	49
	Lojalitet	49
	Ved lojalitetskonflikt - å reagere med å slutte/trekke seg ut av en situasjon	50
	Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle	50
7.1.9	<i>Informant G (leder)</i>	51
	Lojalitet	51
	Ved lojalitetskonflikt - å reagere med å slutte/trekke seg ut av en situasjon	52
	Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle	52
7.2	HVEM ER LOJALITETEN KNYTTET TIL?.....	52
7.2.1	<i>Informant A (ansatt)</i>	52
7.2.2	<i>Informant B (ansatt)</i>	53
7.2.3	<i>Informant D (ansatt)</i>	53
7.2.4	<i>Informant E (ansatt)</i>	53
7.2.5	<i>Informant H (ansatt)</i>	54
7.2.6	<i>Informant I (ansatt)</i>	54
7.2.7	<i>Informant C (leder)</i>	54

7.2.8	<i>Informant F (leder)</i>	54
7.2.9	<i>Informant G (leder)</i>	55
7.3	OPPSUMMERT FREMSTILLING AV DET EMPIRISKE MATERIALET.....	56
8.	DRØFTINGSDEL	57
8.1	LOJALITET.....	57
8.1.1	<i>Lojalitet (ansatte)</i>	57
8.1.2	<i>Lojalitet (ledere)</i>	58
8.1.3	<i>Oppsummert – lojalitet</i>	59
8.2	Å REAGERE MED EXIT VED LOJALITETSKONFLIKT.....	59
8.2.1	<i>Å reagere med exit ved lojalitetskonflikt (ansatte)</i>	59
8.2.2	<i>Å reagere med exit ved lojalitetskonflikt (ledere)</i>	62
8.2.3	<i>Oppsummert - å reagere med exit ved lojalitetskonflikt</i>	64
8.3	Å REAGERE MED VOICE VED LOJALITETSKONFLIKT.....	66
8.3.1	<i>Å reagere med voice ved lojalitetskonflikt (ansatte)</i>	66
8.3.2	<i>Å reagere med voice ved lojalitetskonflikt (ledere)</i>	70
8.3.3	<i>Oppsummert – å reagere med voice ved lojalitetskonflikt</i>	72
8.4	Å REAGERE MED LOJALITET (LOYALTY) VED LOJALITETSKONFLIKT.....	73
8.4.1	<i>Å reagere med lojalitet (loyalty) ved lojalitetskonflikt (ansatte)</i>	73
8.4.2	<i>Å reagere med lojalitet (loyalty) ved lojalitetskonflikt (ledere)</i>	75
8.4.3	<i>Oppsummert – å reagere med loyalty ved lojalitetskonflikt</i>	76
8.5	DELKONKLUSJON 1 AV 2 - HVA ER FORSKJELLEN PÅ LEDERE OG ANSATTE I OFFENTLIGE ORGANISASJONER SITT SYN PÅ HVA LOJALITET ER?.....	76
8.6	HVEM ER LOJALITETEN KNYTTET TIL?.....	77
8.6.1	<i>Hvem er lojaliteten knyttet til? (ansatte)</i>	77

8.6.2	<i>Hvem er lojaliteten knyttet til? (ledere)</i>	78
8.6.3	<i>Frivillig vertikal lojalitet, et sentralt funn</i>	79
8.7	DELKONKLUSJON 2 AV 2 – HVA ER FORSKJELLEN PÅ LEDERE OG ANSATTE I OFFENTLIGE ORGANISASJONER SITT SYN PÅ HVEM DERES LOJALITET KNYTTES TIL?	80
9.	HANDLINGSMØNSTER VED ØKT MISNØYE ELLER KONFLIKT	81
9.1.1	<i>Ledere og ansattes syn på lojalitetens mekanisme, en nærmere tolkning av teorien</i> ..	81
	Informant A.....	81
	Informant B.....	82
	Informant C.....	82
	Informant D.....	83
	Informant E.....	84
	Informant F.....	84
	Informant G.....	85
	Informant H.....	85
	Sammenstilling av svar sett opp mot Hirschmans modell	86
	Varsling som gir økt lojalitet	87
10.	OPPSUMMERING AV UNDERSØKELSEN	90
11.	KONKLUSJON	91
12.	REFERANSER	92
13.	FIGURLISTE	94

1. Summary in english

We are both employed in the public sector in Norway. Both of us are graduated from The Norwegian Police University College, and we have both been working as police investigators for several years. One of us is working in Oslo police district, and the other one is working in Økokrim.

This study has the academic issue: What is the difference between managers and employees in public organizations' views on what loyalty is, and who loyalty is linked to? We consider this issue to be very interesting to learn about. We assume that loyalty is closely linked to motivation for the people who work in the public sector.

In the public sector, as in the private sector, employees and leaders will have to cooperate to get the best results. If the employees and leaders in the public sector have different perceptions about what loyalty is, and who their loyalty is linked to – that would be of great interest to discover in this study.

This study has shown, essentially, that employees and leaders in the public sector have the same view on the topic of what loyalty is. However, there are noteworthy differences in whom the loyalty is, and should, be connected to. Both leaders and employees are of the assumption that loyalty to written codes, loyalty to the management and to the organization are important. Where opinions differ is where leaders tend to demand loyalty from their employees, the employees are more prone to lean their loyalty towards the organization as something whole.

In light of this it seems that when employees view the leaders as rightful representants of the organization, their view of whom their loyalty should be connected to is in more line with the leaders view. In cases where the employees are of the assumption of that their leaders are disconnected as representants of the organization, the employees tend to lace their loyalty towards what they think is in the best interest of the organization. This can cause a situation where the leaders are of an opinion of that the employees are disloyal, even though the employees feel they are loyal to the organization. This occurs especially in cases where

employees use their voice through media, and in situations where employees don't follow the organizations ordinary routine for reporting accidents and unwanted events.

2. Takkeord

Vi vil rette en stor takk til vår veileder, professor Tore Bakken. Du har hjulpet oss med å se det enkle i det komplekse, og du har vært en veileder som har vært til stor hjelp i våre veivalg under denne undersøkelsen.

Videre takker vi våre familier og de rundt oss, som har lagt til rette for at vi har fått anledning til å bruke tid og krefter på utarbeidelsen av denne masteroppgaven.

Sist vil vi også takke informantene som har bidratt, dette ved å sette av tid til oss - og til å gjøre seg gode refleksjoner rundt de aktuelle temaene. Uten dere hadde det ikke vært mulig å gjennomføre denne undersøkelsen.

Tusen takk til alle dere som har bidratt!

3. Innledning

3.1 Valg av tema, avgrensning og presentasjon av problemstilling

Vi jobber begge to i offentlig sektor, nærmere bestemt i politiet hvor vi begge jobber med etterforskning. Den ene av oss jobber i Oslo politidistrikt, og den andre jobber i Økokrim. Vi begge har jobbet i politiet over flere år.

Dette masterstudiet har bestått av flere ulike kurs, blant annet av kurset Offentlig politikk og organisasjon hvor det offentlige etos var et tema. I nevnte fag ble nysgjerrigheten vekket, vedrørende om temaet lojalitet kunne vært interessant å studere nærmere - for å eventuelt på denne måten kunne bli i stand til å belyse viktige mekanismer i arbeidslivet.

Denne undersøkelsen har blitt utarbeidet som en prosess, der noe av materialet som er presentert i denne oppgaven tidligere har vært presentert fra oss i anledning dette masterstudiets workshoper/innleveringer. Presentert materiale i denne oppgaven stammer også fra avlagt eksamensbesvarelse i denne undersøkelsens metodefag.

Bak ønsket om å avklare hvorfor lojalitet er viktig gjennom denne undersøkelsen, var en kongstanke om at vi kunne oppnå en forståelse av begrepets betydning. Grunnen til at vi nettopp ønsket å se på hva ledere og medarbeidere anser som lojalitet, var for å undersøke om det var ulikheter med tanke på dette. Dersom det skulle vise seg å være forskjeller, ville det vært svært interessant om vi kunne lykkes med å identifisere hva disse ulikhetene eventuelt bestod av.

Det antas at lojalitet er nært knyttet til hva som motiverer den enkelte i arbeidslivet, og hva som bidrar til trivsel og mening i arbeidet for den enkelte leder og medarbeider. Det antas at lojalitet også er nært knyttet til kvaliteten og effektiviteten i arbeidet som utføres av ansatte i offentlig sektor.

Med dette var det altså lojalitet som valgt som tema for denne undersøkelsen. Basert på et ønske om å belyse flere sider av lojalitetsbegrepet, og ved å se nærmere på hva ledere og medarbeidere legger i begrepet lojalitet, har håpet vært å oppnå en større forståelse for temaet.

Gjennom dialog oss imellom, ble det raskt avklart at det var ønskelig å skrive om lojalitet knyttet til offentlig sektor – hvilket er sektoren dette masterstudiet på Høgskolen i Innlandet dreier seg om. I tillegg er det som allerede skissert, slik at begge vi begge også jobber i offentlig sektor. Grunnen til at privat sektor har blitt utelatt i denne undersøkelsen, er at vi antar at ansatte i privat sektor i større grad enn offentlig sektor, har lojalitet knyttet til å tjene penger for virksomheten. Dette er selvsagt ikke noe som kan fastslås kategorisk. Det er altså et verdisett blant offentlige ansatte som denne undersøkelsen fokuserer på.

Begrepet lojalitet er omfattende, og derfor har det vært nødvendig å avgrense tilnærmingen til temaet. Avgrensningen som er speilet i formuleringen av problemstillingen, ble foretatt underveis – og har vært gjenstand for endring underveis i arbeidet med denne undersøkelsen.

Problemstillingen vi har valgt er:

Hva er forskjellen på ledere og ansatte i offentlige organisasjoner sitt syn på hva lojalitet er, og hvem knyttes lojaliteten til?

Det gjennomgående fokus gjennom denne undersøkelsen, for å søke å besvare problemstillingen på en god og grundig måte – har vært å besvare enkelte sentrale områder innen lojalitetstematikken. Disse sentrale områdene vil representere den røde tråden gjennom hele oppgaven, fra gjennomgangen av vårt teoretiske utgangspunkt til empirisk undersøkelse, drøfting og konklusjon. De sentrale områdene som fokuset er på, som følger av den valgte problemstillingen er:

1. Hva er forskjellen på ledere og ansatte i offentlige organisasjoner sitt syn på hva lojalitet er?
2. Hva er forskjellen på ledere og ansatte i offentlige organisasjoner sitt syn på hvem lojaliteten knyttes til?

4. Forskningsdesign / metode

Det vises til det som er på pensum i dette masterstudiets metodefag. I det følgende kapittel 4 og 5 har vi anvendt litteratur fra dette fagets pensum Oppen, Mørk & Haus, 2020; Andersen, 2013; Bratberg, 2017; Bryman, 2021; Gilje & Grimen, 1993; Thrane, 2019; Tufte, 2013.

4.1 Design

Det å utforme et design er et viktig utgangspunkt i en undersøkelse. Ved utforming av design planlegges hva undersøkelsen skal se på, hvor, hvordan og dens deltakerne. (Oppen, Mørk, & Haus, 2020, s. 32). Designet i denne undersøkelsen blir som det er skissert allerede i denne oppgaven. Vår plan blir å fokusere på begrepet lojalitet, herunder handlingsalternativer ved lojalitetskonflikt, i tillegg til å identifisere hvem ledere og medarbeidere i det offentlige er lojale mot.

4.2 Kvalitativ undersøkelse

Ved undersøkelser som denne oppgaven omfatter, kan informasjonen hentes inn på to måter – enten kvalitativt eller kvantitativt. Forskjellen ligger i at en ved førstnevnte metode går i bredden for å innhente empiri til undersøkelsen, og at man ved sistnevnte metode går i dybden for å innhente empirien. (Oppen, Mørk, & Haus, 2020, s. 31). «Intervju er den mest brukte metoden innenfor kvalitativ metode (Denzin og Lincoln, 2008). Et viktig kjennetegn ved intervjuer er at de likner på hverdagssamtaler, der det er vanlig å bruke spørsmål og svar.» (Oppen, Mørk, & Haus, 2020, s. 344).

Vi besluttet å utføre vår undersøkelse ved å gjennomføre intervjuer av offentlige ansatte. Dermed valgte vi å utføre intervjuer for å samle inn data til undersøkelsen, og således er det kvalitativ metode vi har benyttet oss av i denne undersøkelsen.

Undersøkelsen ble gjennomført gjennom intervjuer med informantene. Intervjuene har blitt gjennomført på informantenes arbeidsplasser eller via videooverføring (Teams).

Oppen skriver at:

Det finnes ulike typer casestudier. Noen ganger velger vi kun å fokusere på én case for å få en skikkelig dybdeforståelse av den og for å kunne gi «tykke beskrivelser» (Geertz, 1973). Dette er spesielt relevant dersom vi har en utforskende undersøkelse. Eksempler på slike caser er for eksempel et individ, en gruppe, en organisasjon eller et prosjekt. (Oppen, Mørk, & Haus, 2020, s. 30)

Vi har valgt å fokusere på ansatte i det offentlige, og derunder en gruppe mennesker som er ledere og medarbeidere der. Vi har valgt å fokusere på hva som er lojalitet, og hvem lojaliteten er knyttet til - dette blant offentlig ansatte.

4.3 Utvalget

Informantene i denne undersøkelsen er ledere og medarbeidere som jobber i det offentlige. Videre er de aktuelle deltakerne både menn og kvinner, i ulike aldre. Totalt har det til denne undersøkelsen blitt intervjuet ni informanter, alle ansatte i offentlig sektor:

- Informant A: Mann, 39 år gammel, medarbeider. Togleder og tillitsvalgt i en statlig transportorganisasjon.
- Informant B: Mann, fødselsår 1985, medarbeider i organisasjon underlagt direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap
- Informant C: Mann, 50 år gammel, leder. Direktør i kommunal etat.
- Informant D: Kvinne, fødselsår 1977, medarbeider. Spesialkonsulent (kommunikasjonsrådgiver) i kommunal etat.
- Informant E: Mann, 51 år gammel, medarbeider i kommunal etat.
- Informant F: Kvinne, fødselsår 1967, leder. HR konsernsjef i en statlig transportorganisasjon.
- Informant G: Mann, fødselsår 1955, leder. Distriktssjef i organisasjon underlagt direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.

- Informant H: Kvinne, 39 år gammel, medarbeider i kommunal etat som jobber med miljø.
- Informant I: Kvinne, 57 år gammel, medarbeider i kommunal etat som jobber med miljø.

4.3.1 Oppsummerte data om utvalget

Antall kvinner: 4

Antall menn: 5

Antall ledere: 3

Antall medarbeidere: 6

Alder på informantene: Variert alder, fra fødselsår 1955 til fødselsår 1985.

4.3.2 Vurdering av utvalget

Av utvalget synes det at begge kjønn generelt er tilstrekkelig representert. Fordelen med dette er at innhentede svar ikke generelt har en skjevhet som er typisk for det ene kjønn, samtidig som utvalget av kjønn representerer den tilstanden som omtrentlig er i samfunnet for øvrig. 44 % kvinner og 56 % menn må synes å være tilfredsstillende ved et mindre antall informanter, slik som er tilfelle i denne undersøkelsen..

Som det fremgår er alderen på den enkelte informant i utvalget variert, fra fødselsår 1955 til 1985. Variasjonen i alder blant informantene til denne undersøkelsen, antas dermed å gi en god variasjon og bredde i det empiriske materialet til denne undersøkelsen. At hele spennet i befolkningens alder ikke er representert synes naturlig ettersom denne undersøkelsen søker svar fra de som er i arbeid. Det som kan anses som en svakhet i utvalget angående alder er at yngste informant er født i 1985. Det antas at denne undersøkelsen kunne vært beriket med synspunkter fra en enda yngre del av arbeidsstyrken. Dette ved at de yngste i arbeidslivet hadde hatt mulighet til å uttale seg om sine synspunkter innenfor valgte tema.

Når en ser utvalget av ledere og medarbeidere kan det synes en skjevhet, ved 33 % ledere og 66 % medarbeidere. Her synes ledere underrepresentert, noe som kan påvirke utfallet av

undersøkelsen ved at innsamlede svar trolig i større grad vil ha typiske kjennetegn fra hvordan lojalitet anses fra medarbeideres perspektiv. Ved kontakt med de ulike organisasjonene var det spesifisert at det var ønskelig med én leder og én medarbeider, men dette lot ikke i alle tilfeller seg gjøre.

Av undersøkelsen ble det intervjuet to stykker fra hver organisasjon, bortsett fra én organisasjon som stilte med tre informanter. I tillegg var det ønskelig med én leder og én medarbeider i hver organisasjon.

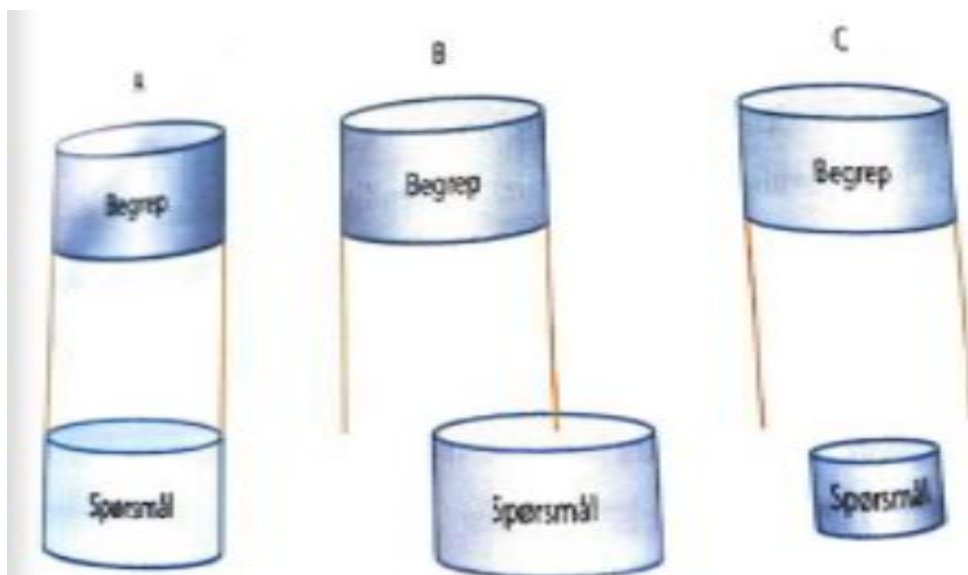
Det er gjennomført intervjuer av ledere og medarbeidere fra fire ulike offentlige organisasjoner. Ved å ha informanter fra flere ulike offentlige organisasjoner, antas at det av det empiriske materialet som er innhentet i anledning denne undersøkelsen, er egnet til å representere begrepet «offentlige organisasjoner». Om alle informantene til denne undersøkelsen var ansatt i én og samme organisasjon i det offentlige, kunne det ha vært særskilte forhold på akkurat den ene arbeidsplassen – som kunne gitt resultater som ikke var egnet for å representere offentlige organisasjoner i sin helhet. Det antas at denne undersøkelsen som har informanter fra flere ulike arbeidsplasser, gir et bredere bilde av hvordan realiteten er i offentlige organisasjoner – hva angår synet på lojalitet og hvem ens lojalitet er knyttet til.

Når en ser på kjønn og stilling, er det 50 % mannlige og 50 % kvinnelige informanter som er medarbeidere. Dette må synes tilfredsstillende ut ifra samfunnets sammensetning av kvinner og menn. Blant ledere er det to mannlige ledere og én kvinnelig. Dette må synes skjevt i forhold til samfunnets sammensetning av kvinner og menn. Svarene i denne undersøkelsen kan derfor ha evne til å kunne påvirkes av ubalansen i kjønn blant ledere.

5. Validitet og reliabilitet

Validitet handler om begrepet som ønskes målt måler det som faktisk er etterspurt. Innen kommunikasjon kan dette forklares ved at både sender og mottaker tolker spørsmålet likt, slik at de ikke snakker forbi hverandre. (Oppen, Mørk, & Haus, 2020, s. 91).

Begrepsvaliditet er den mest grunnleggende formen for validitet. Denne defineres som graden av samsvar mellom teoretisk begrep og operasjonelt mål. Utgangspunktet for begrepsvaliditet er ønske om å sikre at begrepet belyses tilstrekkelig. Dette gjøres ved å stille ett eller flere spørsmål som omhandler tema som ønskes belyst. Figuren under er illustrerende. Her synes det i søyle A at begrepet dekker spørsmålet fullt ut. I søyle B og C synes begrepet til å delvis dekke begrepet (B) eller dekke mer enn spørsmålet (C), og det må her suppleres med utfyllende spørsmål, eller finne spørsmål som i større grad svarer til begrepet. I Søyle B er det også viktig å notere seg at spørsmålet kan besvare noe annet enn begrepet. Her må det vurderes om det er tilstrekkelig å supplere med andre spørsmål, eller om en bør forkaste spørsmålet i sin helhet. (Oppen, Mørk, & Haus, 2020, s. 91 og 92).



Figur 1: Begrepsvaliditet (Oppen, Mørk, & Haus, 2020)

Kvalitative undersøkelser blir ikke bedre enn spørsmålene som stilles informantene. Operasjonaliseringen av hypotesene er derfor svært viktige. Spørsmålene må være dekkende for hypotesene. Dette kan sammenlignes med figuren over som viser begrepsvaliditet.

I denne oppgaven er det på bakgrunn av ovennevnte laget tre hovedspørsmål, som skal dekke problemstillingen: *«Hva er forskjellen på ledere og ansatte i offentlige organisasjoner sitt syn på hva lojalitet er, og hvem lojaliteten knyttes til?»*.

1. Forklar hva du mener at ligger i begrepet lojalitet
2. Forklar hvorfor lojalitet på og til arbeidsplassen er viktig
3. Forklar hvordan lojalitet på og til arbeidsplassen skapes

I den hensikt å få utfyllende svar, samt forsøke å bøyte på problematikken rundt informantenes eventuelle feiltolkninger av spørsmål ble det også laget underspørsmål som i større grad nyanserte de tre beskrevne hovedspørsmålene. Ved utformingen av spørsmålene var det viktig å gjøre spørsmålene konkrete og lett forståelige, samtidig som de åpnet for utfyllende svar. I tillegg ble spørsmålene forsøkt utformet slik at de ikke inneholdt flere spørsmål innenfor samme spørsmålsstilling. Dette for å hindre informanten i å kun svare på ett av spørsmålene, eller at informanten ga kombinerte svar som kunne være mulig å mistolke.

Ovennevnte ses i sammenheng med reliabilitet som omhandler om innhentede svar, og resultat av undersøkelsen, er pålitelige, slik at disse er til å stole på. Dette kan være krevende å måle i en kvalitativ undersøkelse, men kan forsøkes å sikres gjennom spørsmålene som stilles. Innenfor avhørsteknikk legges det opp til resonnerende faser i avhørene, og dette kan kanskje også gjøres ved kvalitative intervjuer. Den resonnerende fasen tar sikte på å oppklare misforståelser ved å stille utdypende spørsmål som intervjuobjektet må resonnerer rundt, for så å undersøke om svarene er sammenhengende, står i forhold til hverandre, og om de er logiske. Det ble i de gjennomførte intervjuene i anledning denne undersøkelsen, derfor lagt vekt på utdypende spørsmål ut fra hva respondentens svar. For at ikke hvert intervju skulle ende opp med "bare" spørsmål som var basert på informantens svar, og således gjøre at intervjuene ville fravike mye fra hverandre, avtalte vi på forhånd at en skulle vise noe tilbakeholdenhet ved bruk av utdypende spørsmål.

6. Teoretisk utgangspunkt

6.1 Valg av litteratur

Til denne undersøkelsen er Albert O. Hirschman sin bok *Exit, Voice and Loyalty* (EVL) benyttet som det litterære hovedbidraget. I tillegg er det til denne undersøkelsen blitt supplert med annen og nyere litteratur. Terje Seljelid og Markus Arvidsson & Jonas Axelsson har aktuell litteratur til denne undersøkelsen, både med tanke på å belyse hva som ligger i begrepet lojalitet – men også for å belyse hvem lojaliteten til ansatte i offentlig sektor knyttes til.

I gjennomgangen av det teoretiske utgangspunktet som følger av denne undersøkelsen, vil først temaet om hva som er lojalitet bli behandlet. Det er sentralt å kartlegge i litteraturen hva som er lojalitet, siden denne undersøkelsen har som delmål å svare på hva som er forskjellen på ledere og ansatte i offentlige organisasjoner sitt syn på hva lojalitet er. For å belyse begrepet lojalitet ytterligere, er det etter presentasjonen av litteratur fra Hirschman, anvendt nyere studier for å oppnå en bredere forståelse av lojalitetsbegrepet. Studiene som trekkes frem her er fra Seljelid, samt fra Arvidsson & Axelsson. Etter at Hirschmans litteraturbidrag til denne gjennomgangen av undersøkelsens teoretiske utgangspunkt er presentert, vil det også bli vist til ytterligere forskning/litteratur rundt begrepene “Exit” og “Voice”, hvilket er sentrale begreper i Albert O. Hirschmans litteraturbidrag.

Deretter vil det bli presentert litteratur om hvem lojaliteten knyttes til. Dette er også sentralt å kartlegge i litteraturen, fordi det andre delmålet med denne undersøkelsen hvilket fremgår av problemstillingen – nettopp er å studere hva som er forskjellen på ledere og ansatte i offentlige organisasjoner sitt syn på hvem lojaliteten knyttes til. I denne sammenheng presenteres igjen et bidrag fra Seljelid, og det vises også til litteratur fra Arvidsson & Axelsson.

6.2 Problemet: hva er lojalitet?

6.2.1 Exit, Voice and Loyalty

Albert O. Hirschman var en fremtredende og prisvinnende økonom. Han er blant annet kjent for sin «Hiding hand-teori» og for sitt bidrag inn i det som senere ble kalt «Herfindahl-Hirschman Indeksen». Han er av *The Economist* beskrevet som økonomen som aldri fikk nobelprisen han så inderlig fortjente, og han har gjennom Social Science Research Council fått en hederspris oppkalt etter seg; «The Albert O. Hirschman Prize». Prisen gis ut til de som utmerker seg innenfor fagfeltet samfunn- og atferdsvitenskap. (*The Economist*, 2012) (Social Science Research Council, u.d.).

Teoridelen i denne undersøkelsen baserer seg i hovedsak på konseptuelt kart som Hirschman bruker i boken *Exit, Voice and Loyalty - Responses to decline in firms, organizations, and states* (EVL). Hirschmans konseptuelle kart er relativt avansert, og dette har fått en bred plass i denne oppgaven. Den konseptuelle modellen er egnet for å benyttes til å besvare vår problemstilling. Dermed har boken *Exit, Voice and Loyalty* som det teoretiske utgangspunktet for denne undersøkelsen, fått en større plass i denne oppgaven.

Vi har gjort et forsøk på å forstå Hirschmans logikk og teori. Dette fremfor å kun referere til det som er skrevet. Vi har ønsket å anvende bokens innhold på det empiriske materialet i denne undersøkelsen. Dette arbeidet er det vi som har foretatt oss, og det er dette som har vært den store utfordringen med denne masteroppgaven. Vi har forsøkt å finne empiriske anvendelsesmuligheter for å bruke Hirschmans bok *Exit, Voice and Loyalty*. Hirschman har i denne boken klart å gjøre et komplekst begrep til noe som er fattelig, og vi har gjort en stor innsats for å anvende Hirschmans teori på empirien som er innhentet til denne undersøkelsen.

I denne undersøkelsen er det empirien, undersøkelsen og drøftingen som er det viktigste. Det er det som utgjør selve undersøkelsen. Det er empirien og etterfølgende drøfting som gjør akkurat denne undersøkelsen til noe unikt, og det antas at Hirschman hadde syntes det var interessant at denne undersøkelsen er basert på hans teori.

I tillegg til Hirschman, består det litterære bidraget i denne undersøkelsen også av teori fra Terje Seljelid og Axelsson & Arvidsson.

Innledning

I EVL forklarer Hirschman hvordan mennesker, ved å være medlemmer, kunder eller borgere reagerer på organisasjoner, produkter eller stater sin forringelse. Det er her viktig å forstå at Hirschman som økonom tar utgangspunkt i «rational choice theory», rasjonell beslutningsteori. Ut fra denne teorien er mennesker rasjonelle aktører, som vil ønske profittmaksimere når en står overfor valg. Ettersom økonomer tidligere i stor grad har lagt vekt på denne teorien i sine beregninger ønsker Hirschman i boken å nyansere bildet noe ved å beskrive hvordan «profittmaksimering» kan være mer enn finansøkonomiske forhold ved å forklare mekanismer bak rasjonell beslutningstaking. Resterende del av dette kapittelet vil kun ta for seg EVL, før supplerende teori, funn og drøfting sett i sammenheng med boken følger.

Exit

Ved kundeforhold, medlemskap i organisasjoner eller ansettelsesforhold mener Hirschman at disse kan sammenlignes ved at de tilbyr en form for produkt eller tjeneste. Kvaliteten på tjenesten eller produktet kan således forringes. Enklest forklart kanskje ved produktforringelse ved kjøp av vare, ved at varens kvalitet blir dårligere. Ved at produsenten av en type jakke bytter til et annet billigere stoff for å spare inn eget forbruk for øke avkastning på produktet. Dette har overføringsverdi til organisasjoner og firmaer ved at medlemmene/ansatte må forholde seg til retningen lederne setter gjennom beslutninger som foretas. Når det etter kundens eller medlemmets oppfatning foregår en forringelse av organisasjonen eller produktet vil kunden/medlemmet foreta valg for å ikke være med på forringelsen. Kunden kan stoppe å kjøpe varen, eller medlemmet kan tre ut av organisasjonen. Dette er det Hirschman betegner som «Exit», som kan ses i sammenheng med å reagere med å slutte/trekke seg ut av en situasjon, som beskrevet i eget kapittel. (Hirschman, 1970, ss. 1-4).

Ved misnøye vil den rasjonelle aktøren (kunden, medlemmet osv.) i et perfekt fritt marked gå over til et annet produkt, selskap osv. for å dekke behovet som ikke lenger ble møtt. Dette fungerer godt i teorien der likeverdig konkurranse er til stede, og hvor samhandling med organisasjonen osv. er upersonlig. Når nok medlemmer har meldt seg ut, eller når mange nok slutter å kjøpe produktet må organisasjonen, firmaet osv. endre seg eller forgå. Exit vil således ses på som det sterkeste virkemiddelet for en aktør for å endre organisasjonen. Når organisasjonene som ikke endrer seg forgår, vil de «riktige», ut fra et makroøkonomisk ståsted, bli igjen. (Hirschman, 1970, ss. 15-24).

Dersom en ser på den enkelte organisasjons ønske om ikke å forgå må ledelsen foreta beslutninger som gjør deres produkt attraktivt igjen. Dersom etterspørselen av produktet er lite elastisk ved produktforringelse vil ledelsen ikke forstå at noe er galt. I motsatt tilfelle, dersom etterspørselen er høyelastisk for produktforringelse, vil kanskje ikke ledelsen rekke å foreta endringer før organisasjonen er en saga blott, fordi alle medlemmene, og dem en arbeider for, er borte. En organisasjon har derfor best utnytte av en blandet medlemsmasse. Medlemmer som er svært kvalitetsbevisste og som forlater organisasjonen ved forringelse, og noen «støttemedlemmer» som blir værende, i hvert fall en stund, ved organisasjonen selv om den er på «feil kurs». Da vil ledelsen rekke å bli obs på signalene fra medlemmene som slutter, samtidig som lederne får tid, ved at «støttemedlemmene» finansierer driften videre, til å beslutte endringer i organisasjonen slik at de kommer på rett kjøøl igjen. (Hirschman, 1970, ss. 22-25).

Det må gjøres et skille mellom organisasjoner som er i et «fritt marked», altså med likeverdige konkurrenter, og de som «lever» i monopol. Der organisasjonen i et fritt marked vil kunne miste medlemmer ved organisasjonsforringelse vil de også kunne få nye medlemmer ved konkurrerende organisasjoners forringelse. Signalene til ledelsen om at organisasjonen er på feil kurs kan derfor forhindres ved at de gamle medlemmenes «statement» ved å avslutte medlemskapet utjevnes ved de nye medlemmenes innmelding. Et avsluttet medlemskap i et monopol vil ikke erstattes av et bytte som nevnt over. For at situasjonen skal oppstå i et monopol vil det kreve at nye aktører får nytt behov som kan fylles av medlemskap. (Hirschman, 1970, ss. 26-29)

I tillegg til ovennevnte vil ikke aktørene i et monopol ha samme mulighet til å gi signal til ledelsen ved å avslutte medlemskapet. Dette fordi kostnaden av å gå fra et medlemskap uten substitutt vil bli for høy. De blir således tvunget til å bli værende i mangel på alternativ. Dette vil også synes der konkurransen ikke gir et likeverdig produkt, slik som eksempelvis ved bytte av politisk parti i to-partisystem. Medlemmet blir tvunget til å velge mellom litt eller ingenting, og dermed tvunget til lojalitet. Den misfornøyde aktøren som forblir kan da se seg tvunget til å velge en annen strategi for å bedre kursen til organisasjonen, bedre arbeidsforhold eller produktet. Aktøren «tvinges» til «voice» - varsling. (Hirschman, 1970, ss. 26-29).

Voice

Hirschman bruker ordet «voice» om varsling, eller «det å si ifra». Han definerer voice slik:

«Voice is here defined as any attempt at all to change, rather than escape from, an objectionable state of affairs, whether through individual or collective petition to the management directly in charge, through appeal to a higher authority with the intention of forcing a change in management, or through various types of actions and protests, including those that are meant to mobilize public opinion». (Hirschman, 1970, s. 30).

Av ovennevnte kan det virke til at «varsling» eller det å «si i fra» ikke er avhengig av graden av konflikt. Det kan se ut til at vanlig meningsbryting gjennom «dagligdagse» samtaler er tilstrekkelig for å kalle det «varsling» (voice), så lenge varslingen har en bakgrunn i uenighet mellom senderen av budskapet, og mottaker som vil foreta seg noe for å endre forholdene mottakeren er uenig i. I denne oppgaven vil derfor varsling brukes som et vidt begrep, og må ikke forveksles med «varsling» i mer alvorlige former, slik som varsling i «varslingssaker» i organisasjonen, selv om det også vil omfatte dette.

Videre ved varsling ligger det en gjensidig forpliktelse fra varsleren til å la de som varselet rettes mot få komme med løsning. Hirschman bruker som eksempel borger og folkevalgt, men dette må anses overførbart til et arbeidsforhold eller kundeforhold. Han skriver:

«... [T]he citizen must express his point of view so that the political elites know and can be responsive to what he wants, but ... these elites must be allowed to make decisions. The citizen must thus be in turn influential and deferential ... Voice has the function of alerting a firm or an organization to its failings, but it must then give management, old or new, time to respond to the pressures that have been brought to bear on it». (Hirschman, 1970, ss. 32-33).

I utgangspunktet vil det være «exit» som vil være den dominerende strategien for en misfornøyd kunde der kunden kan bytte over til et likeverdig produkt, som forklart i forrige underkapittel. Det er kun når kunden ikke har mulighet til å gå over til likeverdig produkt at varsling blir et alternativ. Varsling (Voice) blir således underordnet strategi i forhold til å bytte til likeverdig produkt. (Hirschman, 1970, ss. 36-37).

Det er først når den misfornøyde aktøren, kunden, ikke velger exit at voice blir fremtredende strategi. Valget mellom exit og voice vil ofte avhenge av hvor effektivt aktøren tror det å varsle vil være. Dersom den misfornøyde aktøren er overbevist om at varslingen vil ha effekt vil aktøren forskyve produktbytte, bytte av medlemskap osv. At en misfornøyd aktør velger å varsle i stedet for å bytte produkt kan således være et rasjonelt valg, da en i større grad mister muligheten for varsling etter exit. Det synes at der misnøyen går over tid vil varslingen starte på et tidlig tidspunkt, og forholdet til organisasjonen, firmaet osv. avsluttes når aktøren ikke føler seg hørt, eller varslingsstrategien feilet. Ut fra dette kan varsling både være et substitutt for å avslutte et forhold, eller det kan brukes i tillegg. (Hirschman, 1970, ss. 36-38).

Edward Banfield forsøker å forklare hvorfor noen varsler, og med hvilken intensitet det blir varslet. Banfield skriver i sitt studie om politisk påvirkning:

“The effort an interested party makes to put its case before the decisionmaker will be in proportion to the advantage to be gained from a favorable outcome multiplied by the probability of influencing the decision. (Banfield, 1961, s. 333).

Banfield forklarer her hvordan individer og grupper agerer innenfor deres politiske spillerom som borgere. Borgerne har i mindre grad mulighet for exit, og de blir således tvunget til å

handle innenfor taushet og grader av varsling. Sitatet kan etter dette være overførbart til andre organisasjoner med monopol, slike som politi og brannvesen, selv om en rent faktisk har mulighet til å tre ut av organisasjonen, men hvor det kan være vanskelig ettersom det ikke finnes tilsvarende å bytte til. Som nevnt tidligere kan prisen å betale for å avslutte bli høy. Aktøren kan således bli værende i organisasjonen lenger enn det en skulle tenke seg er naturlig. Hirschman trekker frem kirke, statsborgerskap, familie og stammetilhørighet når han beskriver konstellasjoner som ikke kan sammenlignes med «fri konkurranse» der aktøren «hopper» fra den ene tilbyder til den andre. Ut fra dette må profesjon innenfor mindre konkurranseutsatte organisasjoner anses lignende. (*Hirschman, 1970, ss. 76-77 og 80-82*).

Når en ser på forholdet mellom taushet og varsling/innsats forklarte Banfield at styrken på varslingen/innsatsen avhenger av hvor stort utbytte aktøren får ved gjennomslag ganget med sannsynligheten for å påvirke beslutningen som fører dit. Det Banfield ikke nevner er kostnaden av varslingen/innsatsen. Når aktøren har mulighet for exit vil kostnaden for exit veies mot kostnaden ved varsling. Tidspunktet for når aktøren velger exit over voice vil da kunne avhenge av viktigheten av å få gjennomslag, aktørens påvirkningskraft og kostnaden ved exit. Oppsummert skriver Hirschman: “*As a rule, then, loyalty holds exit at bay and activates voice*”. (*Hirschman, 1970, ss. 36-43 og 78*).

Loyalty

Hirschman definerer ikke lojalitet til en setning eller avsnitt i sin bok (EVL). Lojalitet må delvis anses som en motsetning til «exit», altså å avslutte et kundeforhold, arbeidsforhold, relasjon eller lignende. Lojalitet er dog ingen motsetning til bokens andre tema; varsling (voice), i hvert fall ikke i utgangspunktet. Varsling vil være det å klage på et produkt, eller si ifra om misnøye i en organisasjon. Lojalitet kan da forenklet ses på som å bli værende i organisasjonen, fortsette å kjøpe et produkt osv., uavhengig av misnøye og varsling/klaging. Selv om Hirschman ikke definerer lojalitet beskriver han noen kjennetegn på de lojale når han forklarer hvilke tilfeller varsling foretrekkes over «exit». Han tar utgangspunkt i et kundeforhold i et fritt marked. Allerede her kan det synes det i en monopolistisk konkurranse-situasjon, eller i organisasjoner med elementer av monopol, vil være vanskelig å bytte til et annet produkt eller gå over til en annen organisasjon. Kunden, ansatte eller medlemmet tvinges

således til lojalitet ved at konkurransen ikke er til stede, det er ingen andre steder å gå for å få det samme. (Hirschman, 1970, s. 37)

Lojalitet forekommer der aktøren tror de har mulighet til å påvirke situasjonen dersom de forblir, og at de mister innflytelsen til å påvirke situasjonen dersom de avslutter forholdet. I forlengelsen av dette vil man også kunne skape lojalitet der aktøren er av den oppfatning av at egen varsling sammen med andre aktørers varsling kan gi innvirkning på organisasjonens beslutninger. Sistnevnte dreier seg rundt å ha troen på at kollektiv varsling vil gi innflytelse selv om enkelt varsling ikke skulle være tilstrekkelig. (Hirschman, 1970, ss. 37-38)

Lojalitet, i tillegg til ovennevnte, kan også oppstå der transaksjonskostnaden ved bytte (exit) er for høy. Dette spesielt i de situasjoner der medlemmet tror de vil returnere til organisasjonen etter byttet. (Hirschman, 1970, s. 38)

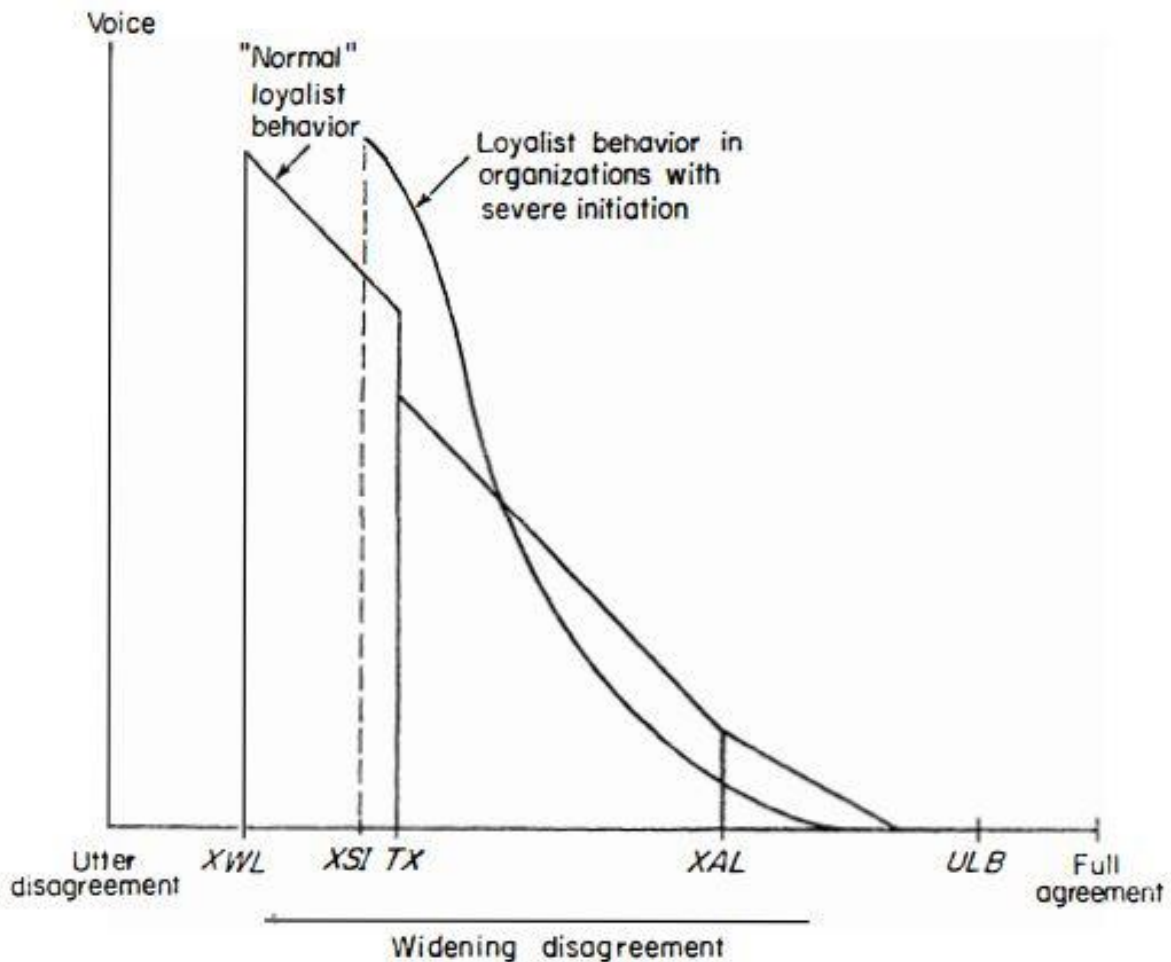
Som siste punkt for hvem lojale er mener Hirschman er det han kaller «lojalistene» eller «de lojale». Han skriver at ubetinget lojalitet i mindre grad er rasjonelt, men langt fra irrasjonelt. Slik det leses må sistnevnte bety at fra et rasjonell-aktør-perspektiv vil ikke ubetinget lojalitet gi mening da det i utgangspunktet ikke kan anses lønnsomt for aktøren. De lojale er en sammensatt gruppe. Det vil være de som aktivt forsøker å endre organisasjonen eller produktet, til de som ikke foretar seg noen ting, og som «lider i stillhet» med tro om at ting snart vil bli bedre. Varsling vil således fremstå forskjellig og med forskjellig intensitet ut fra hvem som varsler. Felles for dem er at de forblir og ønsker å oppnå «endring innenfra». For at varsleren skal forbli lojal til organisasjonen som «synkende skip» avhenger dette av to faktorer. Det må foreligge en vurdering av mulighetene til å få organisasjonen på riktig kjøll gjennom egen eller andres handlinger. Og det må foretas en vurdering av om lojaliteten til organisasjonen er «verdt bryet» i forhold til gevinsten aktøren får ved bytte til en annen som er tilgjengelig «her og nå». Aktøren må ha tro på at en langsiktig gevinst vil gi større avkastning enn den kortsiktige. (Hirschman, 1970, s. 38 og 39).

Men når er lojalitet til nytte? Lojalitet gjør at de mest kvalitetsbevisste aktørene også blir værende lenger enn de normalt ville vært. De mest kvalitetsbevisste er kanskje også de som er mest sensitive for forringelse i organisasjonen, på produktet osv. De vil i så måte, i større grad

enn de likegyldige, varsle om forringelsen, og slik forsøke å endre organisasjonen innenfra, slik at den igjen kommer på rett kjøl. Ved at lojalitet øker kostnaden ved «exit» kan dette i større grad tvinge varslerne til å finne andre løsninger for å nå beslutningstakerne slik at de blir klar over forringelsen. Når det gjelder hvilke organisasjoner som har størst behov for lojale vil dette være de organisasjonene som har minst å tilby i form av kvalitet, prestisje eller andre ettertraktede goder, de som har mest å tilby vil beholde sine medlemmer da det vil være rasjonelt å bli værende der en kan «få» mest. Medlemmet profittmaksimerer således ved å bli værende, i stedet for å bytte til en dårligere konkurrent. (Hirschman, 1970, ss. 79-82).

I tillegg til ovennevnte vil lojalitet som konsept også være til nytte fordi det skaper en mulighet for å være illojal. Å være illojal kan høres ut som noe negativt, men i påfølgende tilfellet er det ikke slik. Når en ser på lojalitetens kraft til å påvirke aktøren til å bli værende lenger i misnøyen enn det en rasjonell aktør i utgangspunktet ville ha vært, skaper dette en brekkstang for aktøren. Aktøren får i lengre tid muligheten til å varsle om forringelsen, for så å kunne true med exit. Varslingen om forringelsen kan da synes sterkere ved trusselen. Trusselen kan være sagt rett ut, men ofte vil trusselen om, eller muligheten for exit være mer implisitt gjennom varselet. Dette spesielt der beslutningstakeren, lederen osv., er kjent med aktørens lojalitet, da de lojale har tendens til å si ifra på et senere tidspunkt enn den rasjonelle aktøren, men varselet vil da fremmes sterkere. Når det gjelder den lojale synes det at exit er siste utvei. Den lojale forsøker alle mulige løsninger før exit, nettopp på grunn av sin lojalitet. (Hirschman, 1970, ss. 82-86).

For å forklare den lojales handlingsmønster illustrerer Hirschman dette gjennom grafen «Den lojales atferd ved økende grad av uenighet/forringelse av organisasjonen. Han skiller mellom det han kaller «normal lojal atferd» og «den lojales atferd i organisasjoner med store insentiver» (Loyalist behavior in organizations with severe initiation).



Figur 2: Loyalist behavior in the face of increasing disagreement with an organization (Hirschman, 1970)

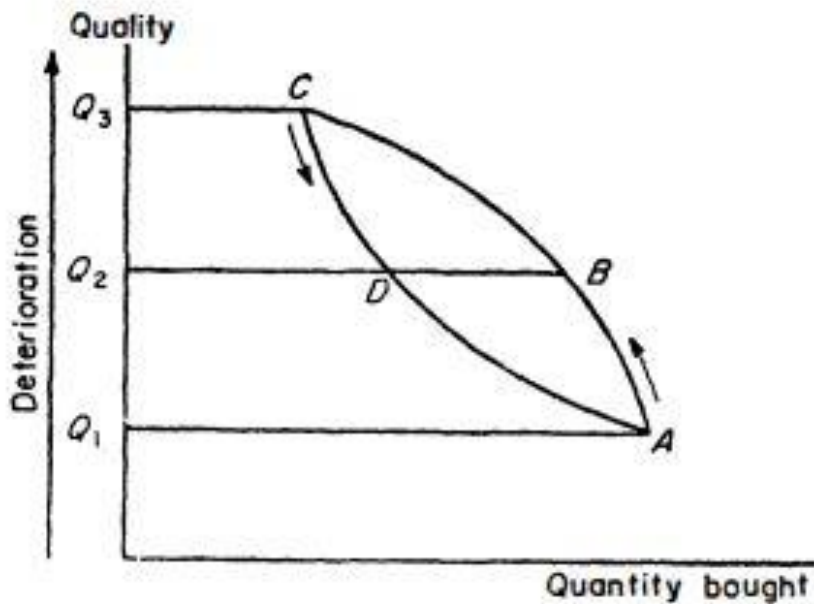
ULB: unconscious loyal behavior – XAL: Point of exit in the absence of loyalty – TX: Point of threat of exit – XSI: Point of exit by loyalists with severe initiation – XWL: Point of exit with loyalty. (Hirschman, 1970, ss. 86-98).

Figur 2 viser i hvilken grad voice, varsling, aktiveres gjennom synkende tilfredshet ved organisasjonen og deres retning (policy). Y-aksen viser i hvilken styrke varslingen har i stigende grad. X-aksen viser aktørens enighet med organisasjonen, og dens retning (policy), fra full uenighet i 0-punkt og til full enighet lengst ut.

Fra grafen synes aktøren uten lojalitet til å varsle med lav styrke før aktøren trekker seg ut, velger exit. Dette synes av varslingens 0-punkt og frem til aktøren uten lojalitet sin uttrekning, XAL. Lojalitet synes her å virke som en brems for uttrekning. Den lojale derimot trekker seg

ikke ut, men synes ved videre misnøye å varsle i sterkere grad. Grafen synliggjør dette ved å bli brattere. Her synes varslingen å øke i takt med misnøyen, før aktøren er så misfornøyd at aktøren truer med å trekke seg ut, TX. Det må således se ut til at det foregår en forringelse av lojaliteten ettersom aktøren må synes tilfreds der aktøren ikke benytter seg av varsling, og til aktøren varsler i så høy grad at det trues med exit. I det øyeblikk den lojale truer med å trekke seg ut, dersom organisasjonen eller dens retning ikke endrer seg, må dette synes som kraftig signal om misnøyen, som illustrerer den vertikale stigningen ved TX. Stigningen fra der aktøren truer med å trekke seg ut av organisasjonen til punktet hvor dette skjer, XWL, beskrives som området der aktøren anser om uttrekningen vil ha noen effekt på beslutningstakerne til å endre retning. Området XAL-XWL synes å måtte vise at aktøren i utgangspunktet ikke hadde noe ønske om å avslutte forholdet med organisasjonen, men ved den økende graden av misnøye måtte aktøren etter trussel om uttrekning trekke seg ut. (Hirschman, 1970, ss. 86-89).

Hirschman stiller seg så spørsmålet: Når i prosessen til organisasjonens “road back” vil aktøren tilbakevende? Hvis dette i det hele tatt er mulig etter det som kan anses som en dramatisk uttrekning. Dersom aktøren i det hele tatt er interessert i å tilbakevende til organisasjonen etter uttrekningen kan dette alene si noe om hvor sterk lojalitet aktøren har til organisasjonen. Det vil være lite sannsynlig at aktøren vender tilbake i det organisasjonen krysser punktet tilbake fra XWL. Den lojales virkelige uenighet startet allerede ved XAL, og prosessen til XWL må for aktøren ha synes lang og krevende. Det er derfor tenkelig at aktøren må ha en «forsikring» om at organisasjonen faktisk er på god vei tilbake for at aktøren skal tre inn i organisasjonen på nytt. Dette synliggjøres i figur 3. (Hirschman, 1970, ss. 86-91).



Figur 3: Quantity bought when quality deteriorates and recovers (Hirschman, 1970)

Figur 3 viser i utgangspunktet lojale kunders kjøpemønster, men den har overføringsverdi til aktørens lojalitet sett opp mot organisasjonens forringelse. Kjøpemønsteret hos rasjonelle aktører ville i utgangspunktet være proporsjonal med varens kvalitet. Hos lojale derimot synes det at det vil kunne foregå noe forringelse av produktets kvalitet uten at kjøpemønsteret blir vesentlig endret. Dette vises gjennom den uproporsjonale linjen ABC. Dette ses i sammenheng med figur 2 der de lojale i større grad blir værende enn de som ikke har lojalitet til organisasjonen. Videre synes det at når forringelsen har funnet sted, og lojaliteten er svekket skal det mer til for at kjøpemønsteret skal gå tilbake til det som var tidligere. Dette synes ved kjøpemønsteret CDA gir en differanse til ABC i punkt Q2 mellom D og B. Når dette ses i sammenheng med figur 2 må det synes at det skal mer til for at lojaliteten hos den lojale aktøren skal vinnes tilbake dersom den først er mistet. (Hirschman, 1970, ss. 86-91).

I figur 2 vises ubevisst lojalitet, ULB, som et punkt der forringelse av organisasjonen ikke fører til varsling, fordi den ikke merkes av aktøren før den treffer 0-punktet for varsling. Aktøren vil derfor ikke være bevisst organisasjonens forringelse, men kan være synlig for den som observerer organisasjonen utenfra. Der den lojale aktøren har vendt tilbake til organisasjonen må det synes vanskelig å komme tilbake til dette punktet ettersom aktøren

allerede er bevisst på den tidligere forringelsen, og således mer bevisst på egen lojalitet. (Hirschman, 1970, ss. 91-92).

Selv om organisasjoner i lengden må vinne på å få feedback gjennom exit og voice kan det gjennom ledelsens kortsiktige interesser være fare for at de ønsker å legge lokk på feedbacken, i den hensikt å fremstå som sterke ledere og for å få større handlingsrom til å gjøre som de vil uten motstand fra organisasjonens medlemmer. Høye inntakskrav og store sanksjoner ved uttrekning kan være metoder ledelsen bruker for å gjøre det vanskelig for medlemmene å varsle om kritikkverdige forhold og/eller trekke seg ut av organisasjonen. (Hirschman, 1970, ss. 92-93).

På bakgrunn av ovennevnte kan aktøren eller medlemmet få et insentiv til selvbedrag ved at aktøren ikke sanksjoneres ved å «sitte stille i båten» og ikke varsle selv om noe er galt. Dette synes i figur 2 i grafen for «den lojales atferd i organisasjoner med stor grad av intensiv». Her synes det at ubevisst lojalitet strekker seg lenger mot misnøye før varslingen starter, enn det den gjør ved normal lojalitet. Som det også synes i grafen vil det ikke være stadier der de som ikke er lojale trekker seg ut, men aktøren blir værende i organisasjonen til «the bitter end». Det som synes videre er at når varslingen først starter øker den raskt i intensitet. Dette fordi det må forventes at siden kostnaden av den initielle varslingen er høy vil aktøren måtte kjempe hardere for å bevise at de hadde rett. Varslingen må derfor styrkes i frekvens ved voksende misnøye som vist i figuren. Som vist i grafen vil aktøren for å bevise at de hadde rett varsle sterkere enn det gjøres ved normal lojalitet når misnøyen blir stor nok, som vist i krysningspunktet «normal lojal atferd» og «den lojales atferd i organisasjoner med høy grad av egeninvestering». Bakgrunnen for den raskt styrkende frekvensen i varsling mener Hirschman kan komme av at ettersom de i starten «satt stille i båten», når de burde begynt å varsle, skaper dette en dissonans som gjør at de må kompensere for dette. Når varslingen i «den lojales atferd i organisasjoner med høy grad av egeninvestering» sterkt styrkes, og overgår «normal lojal atferd», vil også tidspunktet for å true med uttrekning (exit) komme tidligere enn ved normal lojal atferd. Ved høy egeninvestering kan aktøren således måtte «tvinges» til å trekke seg ut tidligere enn ved normal lojal atferd, som vist i figuren. Det synes allikevel at der det i organisasjoner er høye sanksjoner for å trekke seg ut vil aktøren forbli lenger. Grafen for «den lojales atferd i organisasjoner med høy grad av egeninvestering» kan

således flyttes lenger mot venstre i de tilfeller der høye sanksjoner for utmelding foreligger. (Hirschman, 1970, ss. 92-98).

6.2.2 Nyere studier om lojalitetsbegrepet

Loyalty

Terje Seljelid er en forfatter som har skrevet boken *Lojalitet: I stat og kommune* (1996). Hans teori benyttes i vårt studie, fordi teorien Seljelid har skrevet representerer nyere studier innen begrepet lojalitet. Hirschman sin bok *Exit, Voice and Loyalty*, hvilket er det bærende teoretiske bidraget i vårt studie - er fra 1970. Seljelid har i den omtalte boken *Lojalitet: I stat og kommune* omtalt flere interessant temaer som er relevante for vårt studie. I denne sammenheng kan særlig nevnes at Seljelid har skrevet utfyllende om hva det er som utgjør begrepet lojalitet, hvilket gjør at Seljelid sin teori er spesielt interessant for vårt studie. I forlengelsen av dette, har vårt studie i anledning denne oppgaven bidratt til å skape en helt ny og oppdatert studie - på flere offentlige etater som vi har gjort empiriske studier av.

Seljelid mener at de fire begrepene lovlydig, pålitelig, redelig og pliktstro – forklarer innholdet i det å være lojal. Han mener også at begrepet har sammenheng med det å være ærlig, hensynsfull og rettskaffen. (Seljelid, 1996, s. 38). Seljelid mener også at der man tidligere kunne tvinge noen til å være lojale eller å avskjedige dem – er dette i dag annerledes. Han skriver at i arbeidslivet er økende usikkerhet rundt hva lojalitet er, både hvor langt den går og rundt konsekvenser av å bryte den (Seljelid, 1996, s. 34). Seljelid skriver også at det er viktig med gjensidig lojal opptreden mellom arbeidsgiver og arbeidstaker – dette for å oppnå lojalitet. (Seljelid, 1996, s. 62).

Seljelid skriver om naturlig og profesjonell lojalitet at alle i arbeidslivet har egne verdier og synspunkter. Når disse går overens med firmaets mål osv., er det enkelt å vise naturlig lojalitet. Når den ansattes og firmaets verdier ikke går overens, kan vi dele opp i naturlig og profesjonell lojalitet. I et ansettelsesforhold er det sentralt at arbeideren jobber i tråd med firmaets mål - en forpliktelse som står ekstra sterkt for firmaets ledere. Om en leder ikke kan opptre lojalt mot firmaet, bør den finne seg en ny jobb. (Seljelid, 1996, ss. 51, 53 og 54)

Om lojalitetsforpliktelse skriver Seljelid at alle i arbeidslivet med hjemmel i loven er pålagt en lojalitetsforpliktelse til virksomheten de jobber for. Innenfor grenser som kan aksepteres, kan virksomhetens ledelse selv definere lojalitetsforpliktelsen de ansatte skal ha til virksomheten. Det finnes ikke en forpliktelse som av loven pålegger lojalitetsforpliktelse fra virksomheten mot arbeidstakeren. Men virksomheten har en forpliktelse til å være lojal mot de ansatte, fordi det er riktig å behandle de ansatte godt, og at virksomheten ved å vise lojalitet kan få lojalitet tilbake fra de ansatte. (Seljelid, 1996, s. 66 og 67)

Seljelid skriver om ytringsfriheten at alle som er i arbeidslivet kan ha sine egne meninger, men det er ikke anledning til å uttale det man selv måtte ønske. Virksomheten kan pålegge de ansatte, og særlig lederne – begrensninger i adgangen til å uttale seg fritt. Virksomheten har også anledning til å be de ansatte ha spesifikke meninger, selv om ikke alle virksomheter nødvendigvis gjør dette. (Seljelid, 1996, s. 70)

Det som Seljelid har skrevet, utgjør som skissert nyere skandinaviske studier innen begrepet lojalitet. Det gjør teorien særlig relevant for vårt studie, fordi de empiriske undersøkelsene vi har foretatt oss i offentlige organisasjoner nettopp er gjort i skandinavia – i Norge. Den samme relevansen har teoribidraget i denne undersøkelsen som er fra M. Arvidsson og J. Axelsson, i deres teori fra *Lojalitetens sociala former – Om lojalitet och arbetsliv. Arbetsmarknad & Arbetsliv*. (2014). Arvidsson & Axelsson har bidratt med teori som er relevant for vårt studie, særlig fordi de har undersøkt hvem det er lojalitet knyttes til – hvilket er et sentralt område i vårt studie.

Arvidsson & Axelsson gjør i sin artikkel også en begrepsavklaring hva angår temaet lojalitet. De mener at begrepet lojalitet brukes på en upresis måte, og at det er fare for at begrepet ikke får en tilstrekkelig betydning. De mener at vertikale relasjoner i for stor grad omtales ved bruk av dette begrepet. (Arvidsson & Axelsson, 2014, s. 2).

6.3 Hvem er lojaliteten knyttet til?

Lojalitet er et viktig tema innen organisasjonsteori, og det er beslektede emner som inngår i lojalitetsbegrepet (Olsen, 2014; Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2015; Andersen & Pors, 2014; Lundquist, 1998). I vår undersøkelse har vi foretatt undersøkelser av et fenomen i organisasjonsteorien, hvilket er lojalitetsproblematikken. I det følgende presenteres sentrale bidrag som har fokus på lojalitetsproblematikken i organisasjoner.

6.3.1 Når kan lojaliteten brytes – etiske problemstillinger

Om plassering av lojalitet, mener Seljelid at alle i arbeidslivet må legge sin profesjonelle lojalitet til sin nærmeste leder – noe som er nødvendig for å kunne fordele ansvar. Seljelid mener at lojaliteten til nærmeste leder bør være der, selv om man ikke er enig med den nærmeste ledelse. (Seljelid, 1996, s. 85)

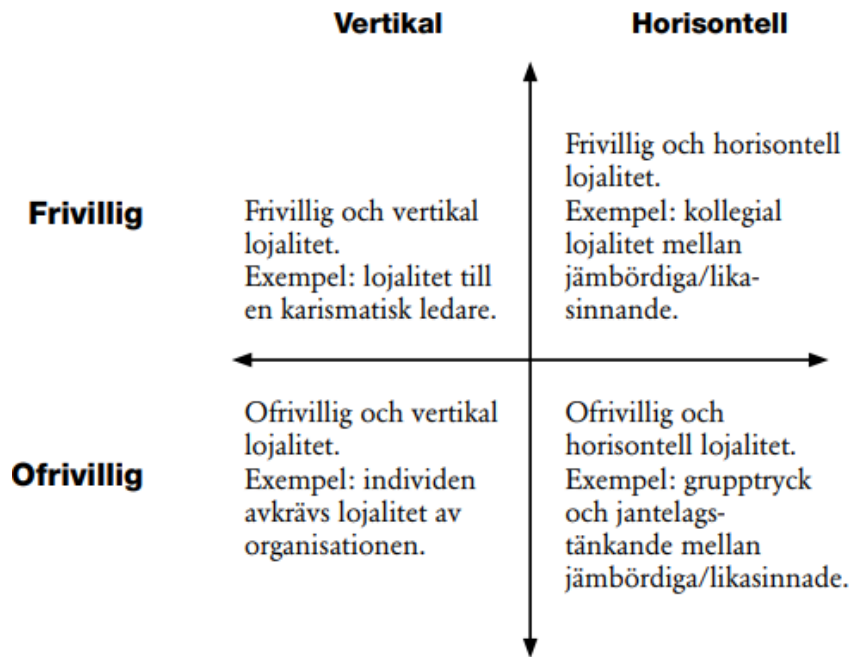
Når kan lojaliteten brytes? Seljelid er opptatt av de mer etiske utfordringene knyttet til lojalitet. Seljelid skriver om temaet med å sette lojalitetsplikten til side, at en i arbeidslivet ikke skal utføre ulovlige og umoralske gjøremål. Skulle man få oppgaver som er ulovlige eller umoralske, kan man faktisk avvike lojaliteten til den som gir oppdraget – helst ved å innledningsvis gi beskjed til ordregiveren om dette. Skulle man i arbeidslivet mene at man ikke trenger å være lojal basert på oppdragets art, skal man bare være illojal mot lederen i akkurat den gjeldende saken. Seljelid mener at dersom man skal være illojal mot sin leder, eller nekte å utføre ordre – så bør man helst være trygg på at denne beslutningen er den rette beslutningen å foreta seg, siden dette kan lede til konsekvenser for en selv. (Seljelid, 1996, s. 109)

6.3.2 En utvidet forståelse av lojalitet

Til denne undersøkelsen har Arvidsson og Axelsson bidratt med en utvidet forståelse av hva som er lojalitet. Arvidsson & Axelsson viser i sin artikkel til fire ulike lojalitetsformer, hvor tanken er at disse skal skape et mer definert lojalitetsbegrep. (Arvidsson & Axelsson, 2014, s.

1). De skriver også at «Vi finner två dimensioner centrala när distinktioner ska göras mellan olika lojaliteter – dels dimensionen mellan det frivilliga och det ofrivilliga, dels dimensionen mellan det horisontella och det vertikala.» (Arvidsson & Axelsson, 2014, s. 2).

Arvidsson og Axelson presenterer i artikkelen den følgende figuren:



Figur 4: Typologi over fire sosiale lojalitetsformer (Arvidsson & Axelsson, 2014)

Om frivillig vertikal lojalitet, skriver Arvidsson og Axelson at et eksempel på dette, kan være en som spiller fiolin – hvor det er en dirigent som leder. Fiolinisten kan erfare at egen utvikling kan bli utviklet ved å la seg lede av dirigenten. Dermed kan eksempelvis en regissør som er vanskelig å forholde seg til, men som skuespillere gjerne vil bli regissert av. (Arvidsson & Axelsson, 2014, s. 7)

Om frivillig horisontal lojalitet skriver Arvidsson og Axelson at: «Frivillig horisontell lojalitet kan vi finne i ett arbeidslag eller mellom jämbördiga kollegor som tillsammans skapar en informell kollektivkultur där man bekräftar och skyddar varandra (Lysgaard 2001 [1961]; Lindgren 1992, 1999; Olsson 2008).» (Arvidsson & Axelsson, 2014, s. 7)

Om ufrivillig vertikal lojalitet, skriver Arvidsson og Axelsson at denne formen for lojalitet har vært lettest å identifisere. Dette kan dreie seg om at den ansatte blir påvirket og presset til å yte mer – og anse virksomheten kun som noe fint. Ufrivillig vertikal lojalitet kan ses i sammenheng med organisasjoner der det å forlate den, kan koste dyrt for avhopperen – hvor det er aktuelt med press for å få folk til å være lojale slik at man ikke tør annet enn å være lojal. (Arvidsson & Axelsson, 2014, s. 7 og 8)

Om den ufrivillig horisontale lojaliteten, skriver Arvidsson og Axelsson at dette i en gruppe med likestilte ansatte, kan omtales som noe negativt. Arvidsson og Axelsson mener at ordet «Janteloven» og begrepet ufrivillig horisontal lojalitet er samsvarende – og dette kan begrense de ansatte i å forfølge egne ønsker innen karrierevei osv. (Arvidsson & Axelsson, 2014, s. 8)

7. Empirisk undersøkelse

7.1 Hvordan håndteres lojalitet i arbeidslivet i offentlig sektor

For denne undersøkelsen er det i det følgende foretatt uttrekk fra intervjuene med informantene, for å belyse hvordan lojalitet forstås med fokus på begrepene exit og voice.

Det har betydning for besvarelsen av problemstillingen i denne undersøkelsen, hvorvidt den enkelte informant er medarbeider eller leder. Dette er det viktig å skille på, nettopp siden denne undersøkelsens problemstilling handler om å se på om det er forskjeller mellom medarbeidere og ledere sitt syn på hva som er lojalitet, og hvem deres lojalitet knyttes til. Dermed vil disse to gruppene bli tydelig atskilt fra hverandre i fortsettelsen av denne oppgaven.

Det er informantene C, F og G som er ledere. I denne presentasjonen av innhentet empiri presenteres informantene som er ledere til slutt.

7.1.1 Informant A (ansatt)

Lojalitet

Informanten mener at det som ligger i begrepet lojalitet, er å være «trofast og tillitsfull. At man innbyr til tillit eller gir tillit». Informanten oppfatter seg selv som veldig trofast, og han anser seg selv som å være lojal. Han mener at han selv er relativt mye preget av lojalitet, fordi han selv har vanskelig for å gi slipp på ting hvor det foreligger forventninger til at han skal utføre en oppgave.

Informanten tenker at lojalitet også kan henge sammen med stahet. Dette har sammenheng med at stahet kanskje er mer gjeldende der en ikke ønsker å gi seg på bakgrunn av egne verdier og ønsker, mens lojalitet er mer aktuelt der andre personer forventer noe av en.

På spørsmål om hvordan lojalitet skapes svarte informanten at en kan få tillit gjennom tittel. Bakgrunnen for dette er at ulike roller kan kreve kurs og utdanning. Og ved å inneha tittelen beviser man at en har kompetansen som kreves for å utføre oppgavene en er satt til å gjøre.

Ved lojalitetskonflikt - å reagere med å slutte/trekke seg ut av en situasjon

Informanten har opplevd at han selv eller andre på hans arbeidsplass, har reagert med å slutte/trekke seg ut av en situasjon – fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet. Han følte at det da var organisasjonen som skapte et lojalitetsbrudd mot sine ansatte. Det som skjedde da var at en leder ble bedt om å gjennomføre en omorganisering som lederen selv ikke var enig i. Det var da en klar oppfatning fra organisasjonen om at dersom en leder gjennomfører de beslutninger som er tatt uavhengig av om en er uenig i beslutningen. Informanten tror lederen følte at lojaliteten ble brutt da organisasjonen påla han noe han mente var helt «hinsidiges uten fornuft». Lederen valgte da å trekke seg i solidaritet med sine medarbeidere.

Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle

Informanten husker en episode der en tillitsvalgt gikk ut i media med at det var store mangler i togledelse, og risikoen med dette var at togene måtte stå gjennom sommerferien, og at sommerferieavviklingen ikke ville gå som normalt. Den tillitsvalgtes lojalitet var nok da større til egen enhet, trafikkstyringsentralen, enn ledelsen som er ansvarlig for å opprettholde forsvarlig drift, og til ledelsens beslutninger.

Informanten har vært i en situasjon der han har meldt fra til media angående et digitaliseringsprosjekt som organisasjonen gjennomfører. Informanten har da henvendt seg til deres fagblad, hvor han har ytret sitt synspunkt, og hvor ledelsen således også har svart. Da han ytret seg kjente han at lojaliteten ble litt dratt. På spørsmål om hans rolle som tillitsvalgt hadde noe å si for dette svarte han «selvfølgelig». Dette fordi han har en dobbeltrolle. På den ene siden er han en ansatt, på den andre siden er han hovedtillitsvalgt. Det er da viktig med god rolleforståelse «hvilken hatt» han har på hodet.

Informanten har opplevd at han har havnet i en interessekonflikt mellom arbeidsgiver og medlemmene, noe som var svært vanskelig. Arbeidstakerne ble bedt om å arbeide langt over det som var forsvarlig, og utenfor arbeidsmiljøloven. Da følte informanten at lojaliteten ble satt på prøve. Her måtte han velge å «lukke øynene» og således være lojal mot arbeidsgiver, eller han måtte han si ifra. Saken ble løst ved at media og arbeidstilsynet fikk vite om forholdene. Og da ble saken løst. Han mener dette var det mest riktige. Lojaliteten i denne situasjonen ble større til arbeidstakerne fordi ledelsen gjorde noe som var ulovlig.

Dette fikk konsekvenser for de som meldte fra. Ingen av de som meldte ifra arbeider i konsernet nå, men lederne arbeider der fremdeles. Arbeidsgiver truet med å sparke melderne, men det ble ordnet «på bakrommet» senere.

7.1.2 Informant B (ansatt)

Lojalitet

Informanten tenker at lojalitet har stor sammenheng med det å være trofast. At man står fast ved noe, og at man er tro til noe. Lojalitet handler om å trekke i en retning som man har en omforent forståelse for retningen, hva man ønsker å oppnå, og hvordan det skal oppnås.

Lojalitet henger også sammen med egne grunnverdier. Informanten sier at lojalitet til institusjonen henger sammen med at egne grunnverdier samsvarer med institusjonens. Som eksempel har forsvaret grunnverdiene «*respekt, ansvar, mot*». Informanten mener at trofasthet henger sammen med lojalitet. For å bygge lojalitet, og tilrettelegge for trofasthet, er det viktig med klar og tydelig kommunikasjon. Det er viktig at den ansatte får mulighet, og bruker muligheten, til å gi uttrykk for sine tanker, samtidig som sjefen også gir uttrykk for sine tanker. Dette for at de skal kunne få «*en felles retning*».

Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle

Informanten har ikke opplevd dette på nåværende arbeidsplass, men på tidligere arbeidsplass har han gitt beskjed til lederen fordi kommunikasjonen var dårlig på arbeidsplassen. Nærmeste

leder «*var en kødd*», oppdragene var meningsløse ved at ansatte ikke så meningen med oppdraget. Informanten formidlet da til lederen over nærmeste leder at dette var det de ansatte mente. Han sa da til lederen over nærmeste leder at "enten må dere ta tak i lederen deres, og sette styring på hvordan utøvelsen deres skal være, ellers kommer folk til å slutte eller det vil gå videre til tillitsvalgte i organisasjonen".

Informanten blir spurt om han anså det han gjorde var lojalt eller illojalt. Informanten svarte at det var lojalt. Dette fordi det hadde vært nok situasjoner der han hadde forsøkt å ta det opp med nærmeste leder, men dette førte ikke frem.

Informanten tenker at samfunnet for øvrig har en forventning overfor de ulike yrkesutøvelsene. De har forventninger om hvordan de ulike systemene skal virke. Dersom en har forsøkt å ta opp problemene lokalt, innad i organisasjonen, men at det ikke forekommer noen systemendring, så kan det være riktig å gå utenfor de konvensjonelle kanalene, for så å gå til media for å belyse der det forekommer systemsvikt.

Lojalitet handler om å gi uttrykk for enighet, at en støtter opp om det som er forenlig med egne verdier, samtidig som det også betyr at en må evne å gi uttrykk når noe er galt for ikke å gå i akkord med disse verdiene eller retningen en ønsker å gå i.

Handlingsmønster ved konflikt

Informanten ble spurt om hva som ville skje med lojaliteten til en erfaren som ikke får ta del i beslutningsprosesser. Han svarte at med økt kompetanse og erfaring vil han føle at han i større grad har en stemme som burde høres. Dersom han føler han har noe å komme med, men ikke blir hørt vil dette gå på akkord med hans lojalitet. Dersom han sier ifra, men ikke blir hørt av leder vil han gå inn i en «*fuck-it-mentalitet*». Med dette mener han at han utfører oppgaven han er gitt, men la de negative konsekvensene han visste ville komme skje, «*for min leder må tydeligvis bare kjenne på dette smekket selv*». Dersom dette fortsetter, og det ikke løses gjennom riktige fora, eksempelvis slike som medarbeidersamtaler, vil han se etter ny jobb. Hvis han arbeider med folk som ikke evner å samarbeide skaper ikke dette arbeidsglede hos informanten. Livet er for kort til å gå å hate på jobb.

Han kjente på dette ved en tidligere arbeidsplass. Dette drepte motivasjonen. Det gjorde ingen ting for han som medarbeider. Da fant han seg ny jobb. Det går også an å «gå et hakk opp». Det vil si at dersom nærmeste leder ikke er en god leder, ikke god rollemodell, eller lignende, vil han da ta dette opp med sjefen til sjefen. Informanten ser at dette kan ses på som illojalt, men dersom en har forsøkt å si i fra mange ganger, uten å bli hørt, er dette det eneste rette å gjøre. Eventuelt at en tar opp problemet gjennom tillitsvalgte eller lignende.

7.1.3 Informant D (ansatt)

Lojalitet

Informanten sa at dersom en ser på lojalitet som et videre begrep kan lojalitet være en god venn. En man kan stole på. At man er en foretrukket person dersom noen trenger å ha noen å gå til, diskutere med, en å prate om problemer og utfordringer med. Informanten sier at dersom en er en lojal person er man kanskje også lettere lojal mot arbeidsgiver. Lojaliteten ligger i ryggraden. Lojaliteten vil kunne gjøre at en ikke deler informasjon med de som ikke skal ha det. Informanten anser seg selv som lojal. Informanten sier hun som lojal er en som stiller opp, gjør det hun skal.

Lojaliteten synes gjennom at en gjør det en skal, overholde frister, gjør de arbeidsoppgaver en er satt til, og at man tar ansvar, også for egen læring. Lojalitet handler også om å ta ansvar i den forstand at en gjør det en skal uten hele tiden å måtte følges opp. Det kan tenkes at dette bare er noe hun tenker, men hun tenker at det handler litt om å være selvgående. Lojalitet handler om å si i fra dersom en ikke har mulighet til å klare arbeidsoppgaven en er satt til. At en sier ifra dersom en ikke rekker frist eller står fast på noen måte, og trenger bistand.

Desto større tillit ansatte får jo mer tillit vil ansatte gi tilbake til lederen. Åpenhet og tillit er noe av det som skaper lojalitet. Sammen med ansattes følelse av å bidra med noe viktig. Ledelsen må derfor tørre å gi tillit til at ansatte gjør det de er satt til.

På spørsmål om hvordan lojalitet påvirker informanten ved utførelsen av sine arbeidsoppgaver svarte hun at det stort sett er slik at en søker arbeidsplassen fordi en ønsker å være en del av organisasjonen, samt å være med på ta del i arbeidsoppgavene der. Hun tenker da at det å være lojal er naturlig ut fra dette. Lojaliteten synes da gjennom at en gjør det en skal, overholde frister, gjøre de arbeidsoppgaver en er satt til, og at man tar ansvar, også for egen læring. Lojalitet handler også om å ta ansvar i den forstand at en gjør det en skal uten hele tiden å måtte følges opp. Det kan tenkes at dette bare er noe hun tenker, men hun tenker at det handler litt om å være selvgående, og følge opp sitt arbeid uten å måtte utsettes for aktiv kontroll fra arbeidsgiver. Det handler også om å si i fra dersom en ikke rekker frister eller står fast på noen måte, og når en trenger bistand.

På spørsmål om hvordan lojalitet på arbeidsplassen skapes svarte hun at det er viktig at ledelsen er åpen. At ledelsen tar med ansatte tidlig i prosessen slik at ansatte kan ta større del i den, og således få mulighet til å ta mer ansvar. Kanskje kan det å få mer ansvar være en faktor for å utføre arbeidsoppgaven bedre. Det er lett å skyve på arbeidsoppgavene dersom de er for små. Arbeidsoppgaven kan da virke betydningsløs. Det å få tildelt større ansvar kan da gi et innblikk i helheten av arbeidet, samtidig også en forståelse for hvorfor arbeidsoppgaven er viktig å gjennomføre. Ledelsen og organisasjonen må derfor være åpne og forklare hva som er målet. Å la ansatte få en «eierskapsfølelse» er viktig. Det er viktig at ledelsen ikke involverer ansatte etter beslutningen er tatt, også skal ansatte bare utføre arbeidsoppgaven, men at ledelsen heller inkluderer ansatte tidligere, slik at ansatte får muligheten til å påvirke og ta del i prosessen. På spørsmål svarte informant at «medbestemmelse» er et nøkkelord. Hun sa at åpenhet og tillit er noe av det som skaper lojalitet.

Ved lojalitetskonflikt - å reagere med å slutte/trekke seg ut av en situasjon

Informanten har ikke opplevd dette selv. Ikke der hun arbeider nå. Da hun arbeidet i det private hendte det at kollegaer omtrent sluttet umiddelbart og gikk over til konkurrerende virksomhet.

Informanten ble spurt om hvordan hun ville reagert dersom hun gikk til ledelsen med et problem angående trivselen på arbeidsplassen, og ledelsen var avvisende. Dersom lederen nærmest er en "tyrann" må man bare slutte. Man må komme seg vekk.

Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle

Informanten tenker at dersom en har et godt forhold til leder, og en god dialog, er det mye en kan ta opp før det «topper seg», og at man ikke klarer å løse opp i konflikten, og man velger å gå til media. Hun har alltid hatt et godt forhold til leder, og tenker det er slik hun ville gått frem. Dersom det ikke hadde ført frem hadde hun nok snakket med kollegaer og fått råd hos dem om hva som kunne gjøres for å løse konflikten, før hun gikk til media.

En løsning ved en konflikt kunne vært å gå til HR-avdelingen. I tillegg har nærmeste leder stort sett ledere over seg igjen. Det kan gå an å da melde fra til lederen over. Dersom hun hadde gått til ledelsen over lederen i en situasjon ville hun vært lojal mot seg selv, sine kollegaer, og for overfor organisasjonen.

7.1.4 Informant E (ansatt)

Lojalitet

Informanten mener at det i begrepet lojalitet ligger at man er tro mot noe. At man enten er tro mot en beslutning, mot en kollega, eller en hemmelighet. I begrepet lojalitet ligger at man bestemmer seg for noe og gjennomfører det.

Det er ikke alltid man er enig i en beslutning, og en kan da argumentere imot og bli hørt, men man er lojal allikevel - inntil et visst punkt i hvert fall. Dersom informanten mottar en ordre fra sjefen, som informanten vet at vil gå galt eksempelvis ved at utstyr da vil gå i stykker - må han først forklare dette for sjefen og deretter eventuelt finne på en annen løsning for å hindre at utstyret går i stykker. Dette er en form for å være lojal.

Lojalitet på arbeidsplassen er viktig, for ellers blir ikke ting gjort. Det må være en form for lojalitet, og man betales for å være lojal.

Ved lojalitetskonflikt - å reagere med å slutte/trekke seg ut av en situasjon

Har du selv eller andre på din nåværende arbeidsplass, reagert med å slutte/trekke deg ut av en situasjon - fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet?

Nei, så langt har det ikke gått. Man har klart å løse dette ved å snakke med hverandre før det har gått så langt. Men det har nok vært nære på noen ganger, uten at informanten kan gi konkrete eksempler på dette. Han kan ikke påstå at dette har skjedd, men det har vært nære på.

Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle

Dersom man har forsøkt å advare en kollega om gal opptreden, og kollegaen nekter å ta imot hjelp, og man går til ledelsen så kan varsleren risikere å bli svarteper. Dette har skjedd, at varsleren som egentlig gjorde det riktige ble uglesett av de ansatte og oversett av ledelsen. Han har selv opplevd dette i det private næringslivet.

Informanten blir spurt om han selv eller andre på hans nåværende arbeidsplass, har reagert med å gi beskjed til ledelsen, media eller andre om at en situasjon ikke er akseptabel - fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet. Han svarer bekreftende, ikke til pressen men til ledelsen. Informanten blir spurt om hvordan det gikk, hvorpå han svarte at det nok gikk bra, så bra som det kunne kanskje.

Det ligger en forventning om at man ikke sladrer på hverandre, men dette er kanskje litt på vei bort. Da informanten jobbet på slakteri var det en hard indrejustis på gulvet om hva man kunne si til sjefen og ikke - dette var på 90-tallet og mye har skjedd siden det.

7.1.5 Informant H (ansatt)

Lojalitet

Forpliktelse, samvittighet, og kanskje at man er villig til å ofre litt av egen interesse for å gi det arbeidsplassen har behov for. Hun har takket nei til andre stillinger med mer lønn osv, men

har takket nei siden hun har stor glede av arbeidet hun gjør nå – og at hun opplever at jobben hun gjør er viktig.

Ved lojalitetskonflikt - å reagere med å slutte/trekke seg ut av en situasjon

Informanten har ikke opplevd at hun selv eller andre på sin arbeidsplass, har reagert med å slutte/trekke seg ut av en situasjon – fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet.

Hun tror det nærmeste hun har kommet lojalitetskonflikt var at hun truet med å slutte dersom hun ikke fikk mer lønn. For hun hadde på et tidspunkt fått et annet jobbtilbud. Hun fikk litt mer lønn, men hun synes det hun gjør på nåværende arbeidsplass er viktigere og hun liker sine kollegaer – valgte hun å bli i nåværende jobb. Og det er mer mulighet for hjemmekontor i denne jobben.

Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle

Informanten tror kanskje at hun ikke har opplevd at hun selv eller andre på hennes arbeidsplass, har reagert med å gi beskjed til ledelsen, media eller andre om at en situasjon ikke er akseptabel - fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet. Det har vært perioder med høyt arbeidspress, hvor hun har sett lojalitetsskvis mot eksempelvis at ansatte bør prioritere mer tid med familien istedenfor arbeid. Hun har ikke opplevd noe i denne forbindelse som har vært moralsk feil.

7.1.6 Informant I (ansatt)

Lojalitet

Hun sier det er et sammensatt begrep, i grenseland mellom det å være lydige og trofast. Innen jobb har man lojalitetsplikt. Begrepet lojalitet er knyttet til å være lojal til beslutninger, arbeidsgivers interesser og å verne om hemmeligheter med venner. Man har ytringsfrihet, som

er interessant i denne sammenheng. Begrepet rører ved verdier, og er et grunnleggende karaktertrekk ved enkeltpersoner.

Hun opplever at lojalitet påvirker hennes arbeidsoppgaver, ved at det er grunnleggende viktig, spesielt i hennes jobb ved at hun skal utføre ledelsens personalpolitikk. Hennes lojalitet til ledelsen er helt avgjørende for at organisasjonen skal akseptere ledelsens beslutninger ut til individnivå. At hun selv er lojal mot ledelsens beslutninger og ikke snakker de ned, er avgjørende ift ledelsen og mtp fortrolig informasjon man får fra medarbeiderne, hvor man kanskje må gå videre med saker uten å gå på kompromiss med konfidensiell informasjon. Tillitsforholdet må ikke misbrukes, ikke opp til ledelsen og ikke ned til de ansatte. Det er et suksesskriterie for informanten at hun oppleves som lojal. Det har ikke sammenheng med at hun jobber i det offentlige, men HR sin funksjon i enhver organisasjon.

Det er viktig å være lojal men samtidig kunne korrigere, om ledelsen er i ferd med å ta en beslutning som kan gå utover ansattes motivasjon eller ønske om å jobbe her, så må hun gå tilbake til ledelsen for å forsøke å forme beslutningene. Det er viktig å gi beskjed dersom man ser at det er i ferd med å skje noe som ikke er fornuftig/lurt.

Ved lojalitetskonflikt - å reagere med å slutte/trekke seg ut av en situasjon

Har du selv eller andre på din arbeidsplass, reagert med å slutte/trekke deg ut av en situasjon - fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet?

Nei, har ikke egenerfaring med dette. Har ikke opplevd at noen har snakket om dette som en årsak til at de slutter her. Om det har skjedd, har ikke det vært åpent kommunisert. Hun kommer ikke på noen eksempler. Hun sier at dette nok kan oppstå, de er en politisk styrt organisasjon men foreløpig har hun ikke noen direkte erfaring med dette.

Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle

Har du selv eller andre på din arbeidsplass, reagert med å gi beskjed til ledelsen, media eller andre om at en situasjon ikke er akseptabel - fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet?

Nei. Hun vet om et tilfelle fra før informanten startet å jobbe her, hvor en arbeider ba om å bli flyttet til en annen del av Oslo kommune. Dette bestod av en type uenighet, men informantene vet ikke helt hva dette bestod i.

Det er viktig å være lojal men samtidig kunne korrigere, om ledelsen er i ferd med å ta en beslutning som kan gå utover ansattes motivasjon eller ønske om å jobbe her, så må hun gå tilbake til ledelsen for å forsøke å forme beslutningene. Det er viktig å gi beskjed dersom man ser at det er i ferd med å skje noe som ikke er fornuftig/lurt. Det er viktig å få med de ansatte på prosessene. Det kan være utfordrende noen ganger. Det kan være en vanskelig balansegang å ha tillit fra de ansatte i organisasjonen, for er en altfor lojal mot ledelsen kan det gå utover dette tillitsforholdet.

7.1.7 Informant C (leder)

Lojalitet

Informanten blir bedt om å forklare hva han mener ligger i begrepet lojalitet. Informanten svarer at spørsmålet både er enkelt og komplisert på samme tid. Mye handler om å være trofast til arbeidsgiver. Når arbeidstaker skriver arbeidskontrakt er dette en avtale på å være trofast selv om en er uenig, at man har tillit til organisasjonen, og at man trer inn i et arbeid hvor man føler at en selv har betydning, men hvor en er del av noe som er større enn seg selv.

Dersom en ikke har lojalitet til arbeidsgiver vil man ikke være i stand til å gjøre jobben. Informanten sier at lojalitet ligner på lydighet, som er å gjøre som en får beskjed om. Men de er ikke like, ved at lydighet er uten motstand, gir ikke mulighet for refleksjon, eller

handlingsrom til å komme med motargumenter. Informanten sier han ikke føler det er en slik lydighetskultur i kommunen, at det ikke er slik i hans etat, og det var hans oppgave også å legge til rette for at det ikke er slik. Lydighet gir ikke rom for dialog. Så lojalitet er mye rausere enn lydighet, selv om det ligger en forventning om at man må gjennomføre oppgaver selv om man er uenig.

Som leder har han ansvar for å legge til rette for at organisasjonen fanger opp uenighet, motforestillinger, slik at medarbeiderne føler at det er medbestemmelse og ytringsrett, selv om medarbeiderne vet at det vil være lederen som til slutt bestemmer. Tillit lages ved at en lager en organisasjon hvor en kan komme med motforestillinger. Dette krever tett dialog med vernetjeneste, fagforeninger osv. En annen komponent er det å ha tro på organisasjonen, at en kan stole på den. At organisasjonen følger opp det som den har sagt den skal gjøre. Som leder handler også lojalitet om å være til stede.

Informanten sier at lojalitet er avgjørende for organisasjonen, og at det er ledelsens ansvar å skape lojalitet. Det er allikevel ikke slik at han tenker på om medarbeiderne er lojale hver dag. Han tenker mer på hva som skaper tillit. Om beslutningene som tas skaper tillit. For å skape lojalitet er det viktig som leder å kommunisere. Også når en ombestemmer seg. Informanten mener det er viktig å kommunisere når han gjør feil, hvorfor han ombestemmer seg osv. for å skape lojalitet.

Lojalitet handler også om det dagligdagse. Eksempelvis om noen sier noe rasistisk, sier man da i fra, eller lar man det bare gå. Eller om noen stjeler papir eller lignende. Lojalitet kan da være å si ifra.

Informanten har opplevd at andre har forskjellige synspunkter enn han selv på hva lojalitet er. Han har opplevd at andre mener lojalitet er «*blind lydighet*», «*Du gjør som jeg sier, og ingen motforestillinger vil jeg ha*». Han opplevde da at lojalitet var det samme som lydighet. Dette skapte også mye illojalitet, fordi all motstand ble definert som illojalitet. Selv om motstanden var godt ment fra de som fremmet motargumentene. Dette var nok vanligere før, da ledere skulle være autoritære, de skulle ikke være spørrende, men være allvitende.

Tillit er en vesentlig del av lojalitet. Og det å ha en organisasjon hvor det er rom for å kunne ytre seg er viktig for at en skal kjenne at det er viktig å være lojal.

Informanten har hatt ansatte i samtale som han har oppfordret til å slutte. Da har det vært slik at den ansatte har gitt uttrykk for at alt organisasjonen gjorde eller besluttet «*var så dårlig, så galt, og så problematisk*», og det må da ha vært «*helt pyton*» for å den ansatte å bli værende. I en slik situasjon var det også problematisk for organisasjonen fordi den ansatte ofte fikk andre med seg, og dette gikk ut over lojaliteten til arbeidsplassen.

Ved lojalitetskonflikt - å reagere med å slutte/trekke seg ut av en situasjon

Informanten har ikke vært borti dette i organisasjonen han nå jobber i.

«*Dersom en slutter å være lojal, da må en slutte*» på arbeidsplassen sier informanten. Og dette skjer. Enten ved at de ikke har tro på ledelsen, beslutningene, politisk retning osv. Som leder er lojalitet hele tiden opp til vurdering. Dette ut fra hvilke retningslinjer en blir pålagt, hvor en må stille seg spørsmål om en kan stå inne for gjennomføringen av retningslinjene. Har han ikke dette har han rett til å si at han ikke kan stå inne for det, eller mener er forsvarlig. Han kan da velge å gå. Han kan være lojal overfor sin sjef og gjøre alt han får beskjed om, men det vil ikke informanten gjøre.

Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle

Informanten har vært involvert i en hendelse der det var en varslings sak mot en leders adferd, hvor informanten igjen måtte varsle sin leder igjen om at det pågikk en varslings sak, hvor lederen ble gitt fritak fra arbeidsplikt. Dette er slik det skal være i en varslingskjede.

Informanten har opplevd at organisasjonen fått saker mot seg i media. Dette fordi pandemien satt stopper for deres virksomhet, og dette ga store konsekvenser for dem og deres brukere. Han tror det kan ha vært noen brukere som kontaktet media, men en av etatens ansatte ble også intervjuet. Informanten tenker ikke at det hadde noe med lojalitet å gjøre. Situasjonen var bare trist.

Dersom medarbeiderne hadde gått over han, til hans sjef, byrådslederen, ville han synes dette var et lojalitetsbrudd. Detter fordi det da måtte være noe alvorlig, og at det da måtte være en grunn til at de gjorde nettopp det.

Informanten ble spurt: «*Dersom det var den ansatte som hadde gått til media, uoppfordret, hadde dette vært illojalitet?*». Informanten svarte «*ja, det ville vært underlig*» at han ikke kom til ledelsen først. Altså først til sin leder også til han. For det er en slik organisasjon de vil ha. At informasjonen går på innsiden av organisasjonen. Så han ville tenkt det (at det var illojalt). Informanten ville allikevel «gravet litt» ettersom det ofte er en grunn til at ansatte ikke går til sin leder. Selv om magesfølelsen i utgangspunktet sier at dette er illojalt.

7.1.8 Informant F (leder)

Lojalitet

Informanten ytret at lojalitet kanskje er det aller viktigste i arbeidslivssammenheng. Det handler om å samarbeide, tillit, det å ha en felles forståelse for hva som er viktig og hva en skal få til. Det er utrolig viktig i enhver profesjonell sammenheng. Det er lojalt å melde fra der beslutningen har gitt negative konsekvenser, men da er det viktig hvordan dette gjøres

Lojalitet handler om å ville hverandre godt, og være ærlig. Det handler om å utfordre når det er rom for det. Ved å utfordre mener informanten å ha medvirkning inn i arbeidslivet. Beslutninger blir bedre der det er medvirkning i beslutningsprosessen. Altså å la ansatte og mellomledere få mulighet til å bidra inn mot beslutningstakingen.

Lojalitet handler også om å opptre ordentlig, og være en god ambassadør for organisasjonen, når en er med andre. Lojalitet handler også om å ha lojalitet til borgerne. Jernbanen forvalter enorme verdier, og lojalitet handler da om å få mest jernbane for pengene.

Det er noen som tenker at lojalitet kun handler om å gjøre det som en får beskjed om. Det mener ikke informantene. Hun mener at lojalitet også handler om å bidra med kunnskap når det er tid for det, og være lojal til beslutningen når den er tatt.

Ved lojalitetskonflikt - å reagere med å slutte/trekke seg ut av en situasjon

På spørsmål om informantene har opplevd at andre på arbeidsplassen hadde en annen oppfattelse av hva lojalitet er, sa hun hun hadde opplevd dette. Eksempelvis ved jernbanereformen kjente hun på at noen grupperinger hadde mer lojalitet til jernbanen som institusjon enn for ledergruppen. Blant annet så hun at noen ikke syntes det var viktig å implementere de beslutningene som var tatt av ledergruppen. Dette fordi lojaliteten lå til jernbanen som institusjon, og de mente da at beslutningen ikke var riktig for jernbanen.

Lojalitet handler også om å gjennomføre beslutninger en er uenig i, men som har kommet fra ledelsen over. Dersom beslutningen er så feil i forhold til egen integritet at en ikke kan stå for beslutningen må man faktisk gå. Si opp arbeidsforholdet.

Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle

Det vil være illojalt å gå til media før en har sagt fra til ledelsen, eller gått gjennom andre varslingskanaler. Informantene sier det vil anses som lojalt av de ansatte å si ifra til ledelsen dersom noe er slik det ikke skal være. Det som er faren med varsling er at det også kan komme inn falske varsler, eller at noen sier fra om noe på bakgrunn av at de ønsker egen vinning.

Det er viktig å bidra med den kompetansen en har. Si ifra før beslutningen er tatt, si ifra dersom det er uheldige konsekvenser av beslutning, si ifra dersom noen eller noe er feil eller forringer arbeidsmiljøet osv. Det vil være lojalt å si ifra dersom noe er galt. Det anses som illojalt å ikke si ifra dersom noe er galt.

7.1.9 Informant G (leder)

Lojalitet

Informanten mener at i begrepet lojalitet ligger det å følge opp bestemmelser og pålegg gitt av høyere myndighet. Allikevel betyr det også å kunne si ifra. Dersom en ikke er enig i beslutningen som skal tas må en også komme med andre forslag eller innspill. Lojalitet er allikevel å følge de beslutninger som tas, selv om en ikke er enig, så lenge ikke beslutningen er ulovlig.

For informanten selv betyr begrepet lojalitet å være «ansvarsbevisst», en som er lojal er ansvarsfull. En som kan ta imot en beslutning. Vurdere den, og komme med motforestillinger.

Lojalitet er helt avgjørende for arbeidet som skal utføres. Det har noe med tilliten som må være på en arbeidsplass, og kommunikasjonen utad. Dersom det er illojale medarbeidere vil det gjøre at folk ikke har tillit til arbeidsplassen. Konsekvensen av dette kan være at befolkningen mister tillit til etaten. Samarbeid med andre aktører vil også forringes ettersom en ikke leverer det som kreves.

Informanten sa at det er svært viktig at arbeidet som blir utdelt utføres. Det er viktig med dialog. Ut av forsvaret har begrepet K2 blitt utformet. Dette står for kommando og kontroll. Under «kommando» er leder og medarbeider avhengig av dialog for at leder skal kunne utføre «kontroll», og utvise kontroll ved å korrigere underveis.

Som leder er det å være lojal å kunne lytte, og fatte gode beslutninger. På spørsmål svarte informanten at man er lojal dersom han sier ifra til sjefen om at det han er satt til å gjøre vil være ulovlig. Han vil da være lojal mot regelverket og sjefen.

Ved lojalitetskonflikt - å reagere med å slutte/trekke seg ut av en situasjon

Informanten har ikke opplevd at han selv eller andre på hans arbeidsplass, har reagert med å slutte/trekke seg ut av en situasjon – fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet.

Ved lojalitetskonflikt – å reagere med å gi beskjed/varsle

På spørsmål om informanten selv eller andre på hans arbeidsplass, har reagert med å gi beskjed til ledelsen, media eller andre om at en situasjon ikke er akseptabel – fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet - svarer informanten at han ikke har gått til media eller andre, men han har sagt ifra til sjefen når ting ikke er bra. Han anser ikke dette som illojalitet, men som en del av det å være lojal.

7.2 Hvem er lojaliteten knyttet til?

I det følgende er det foretatt uttrekk fra intervjuene med informantene, for å belyse hvem den enkelte informant sin lojalitet er knyttet til. Også her presenteres informantene C, F og G til slutt – og som skissert gjøres dette for å skape et skille på de informantene som er ansatte og de informantene som er ledere.

7.2.1 Informant A (ansatt)

Informanten forteller at han er lojal både mot arbeidsgiver og medlemmene han er tillitsvalgt for. Han er i en særposisjon som tillitsvalgt. Tillitsvalgt er å være i et partssamarbeid med ledelsen. Det er viktig at tillitsvalgt er lojal og har tillit, for medlemmene er det viktig å ha tillit slik at de ikke tror at han selv gjør en dårlig jobb, eller «selger dem til kort», dette i samarbeidet om lønnsvilkår osv. Informantens lojalitet ligger først og fremst til kollegaene. Som nummer to ligger lojaliteten til brukerne, dette fordi at god kundebehandling kan gjøre at organisasjonen får godt omdømme. Selv om lojaliteten til selskapet da settes til tredje plass kan en se at alle disse henger sammen.

7.2.2 Informant B (ansatt)

Oppsummert, mener informant B at lojalitet er å være trofast mot en selv, trofast mot organisasjonen, og trofast til de reglene man plikter å forholde seg til. En kan også være lojal mot seg selv, en skal ikke gå på akkord med egne grunnverdier. Det er positivt der egne grunnverdier er forenlig med organisasjonens.

7.2.3 Informant D (ansatt)

For informant D er det en selvfølge at man er lojal til arbeidsstedet og ledelsen. Hun tenker at det har mye med tillit å gjøre. Informanten blir spurt om hvorfor det er viktig at de ansatte er lojale mot ledelsen og arbeidsplassen. Hun svarer at sluttresultatet vil bli bedre ved at det som leveres i tide, og med god kvalitet. Alle er avhengige av hverandre, og stopper det opp ett sted kan dette forringe produksjonen for mange andre også. Det er derfor viktig at alle gjør så godt en kan, selv om ikke alt er like gøy.

7.2.4 Informant E (ansatt)

Man har lojalitet mange veier: oppover, nedover og overfor seg selv. Lojalitet går ikke bare en vei. Ledelsen må også være lojale mot de ansatte. Lederen til informanten får igjen føringer fra sin ledelse. Man kan ikke ha blind lojalitet noen veier. Informanten kan ikke forsvare en kollega som underslår penger eller gjør noe kriminelt.

Man skal også være lojal mot sine medarbeidere, selv om man må opparbeide seg tillit til hverandre. Det ligger en forventning om at man ikke sladrer på hverandre, men dette er kanskje litt på vei bort. Da informanten jobbet på slakteri var det en hard indrejustis på gulvet om hva man kunne si til sjefen og ikke - dette var på 90-tallet og mye har skjedd siden det.

7.2.5 Informant H (ansatt)

Med lojalitet blir det mindre utskifting av personale, man gjør oppgavene bedre og bidrar til arbeidsmiljøet hvilket er gjensidig forsterkende. Det er viktig for arbeidsgiveren at de ansatte har lojalitet, da får man bedre tjenesteproduksjon.

Hennes lojalitet ligger i oppgavene som utføres, og til hennes nærmeste kollegaer. Om hun ikke gjør det hun skal, får de ikke levert det de skal, og hun vet da godt hvem som evt. må jobbe ekstra fordi hun selv ikke eventuelt har gjort det hun skal.

7.2.6 Informant I (ansatt)

Først og fremst er hun lojal mot ledelsen og etaten, det er arbeidsgiveren hennes. Hennes arbeid er å utøve det som ledelsen har besluttet på personalpolitiske områder, og å bistå i prosesser i etaten innen organisasjonsutvikling, lønnsforhandlingsprosesser og alt av slikt. Lojaliteten ligger til ledelsen, så lenge det ikke forekommer alvorlig maktmisbruk.

7.2.7 Informant C (leder)

Informanten sier at *«min lojalitet ligger hos mine ansatte, og til mine nærmeste ledere, men i stort handler det om lojalitet overfor befolkningen og politisk ledelse. Så den (lojaliteten) er så mange ting. Alt etter hvem som spør meg om jeg er lojal»*.

Informanten sier at hans lojalitet som leder først og fremst ligger til kommunen.

7.2.8 Informant F (leder)

Det er ekstremt viktig at de ansatte er lojale mot ledelsen. Det er også viktig at ledelsen forstår viktigheten av lojalitet. Informanten mener man har en plikt til å være lojal. Dersom en leder ikke selv er lojal, og en god rollemodell, er det vanskelig å kreve lojalitet fra ansatte.

En leder må være en rollemodell for å ha og få tillit fra ansatte og organisasjonen. Sånn sett er det kanskje enda viktigere at ledere er lojale, enn for medarbeidere, fordi lederen er avhengig av tillit for å få lojale medarbeidere.

En kan ha lojalitet til andre enn ledelsen, men det kan ikke være konkurrerende lojalitet. Eksempelvis kan en ha lojalitet til både arbeiderbevegelsen og ledelsen.

7.2.9 Informant G (leder)

Informanten mener at det er svært viktig at den ansatte er lojal innad i organisasjonen, og utad, mot dem man utfører oppgavene for.

Selv er informanten lojal ved først og fremst å være lojal til regelverket og til sin sjef. Det vil si følge opp, ikke komme på kant med loven, og ha god dialog med sin sjef.

Det går an å være lojal mot seg selv, til sine egne verdier, og rollen en er satt til. Det vil være illojalt mot en selv dersom en går mot regelverket, selv om handlingen er etter beslutning av ens egen sjef.

7.3 Oppsummert fremstilling av det empiriske materialet

Hva angår det å fremstille resultater på en god måte, gir Tor Grennes i denne forbindelse råd om å lage en matrise. Grennes har laget en tabell, som det i fortsettelsen her er en versjon av – tilpasset til denne undersøkelsen om lojalitet. Grennes bemerker at en slik matrise kan inneholde stikkord med beskrivelse av funn. (Grennes, 2020, s. 70)

Informant	Begrepet lojalitet	Exit	Voice	Lojaliteten knyttet til
A (ansatt)	Trofast og tillitsfull.	Har opplevd dette (leder som sluttet).	Ansatte meldte til media og tilsyn.	Arbeidsgiver, fagforeningsmedlemmene.
B (ansatt)	Trofast, egne grunnverdier	Kan søke ny jobb om ikke-håndterbare situasjoner oppstår.	Har selv meldt fra til lederens leder over. Kan melde til media om nødv.	Seg selv, organisasjonen, regler.
D (ansatt)	Tillit, pålitelig, ta ansvar.	Om lederen nærmest er en tyrann, må man bare slutte.	Man kan forsøke mye før man går til media.	Tillit.
E (ansatt)	Å være tro.	Det har nok vært nære på noen ganger.	Det har blitt gitt beskjed til ledelsen om situasjon.	Man har lojalitet opp, ned og til seg selv.
H (ansatt)	Forpliktelse, samvittighet.	Hun truet selv med å slutte om hun ikke fikk mer lønn.	Tror ikke hun har opplevd dette.	Oppgavene, nærmeste kollegaer.
I (ansatt)	I grenseland mellom å være lydige og trofast.	Ikke egenerfaring med dette, men mener dette nok kan oppstå.	Om ledelsen er i ferd med å ta en feil beslutning må hun forsøke å forme disse.	Ledelsen og etaten.
C (leder)	Trofast.	Ikke opplevd. Dersom man slutter å være lojal, da må en slutte.	Har varslet sin leder om at det pågikk en varslersak.	Ansatte, nærmeste ledere, befolkningen og politisk ledelse. Kommunen.
F (leder)	Samarbeid, tillit, Ville hverandre godt, ærlighet, opptre ordentlig.	Dersom man ikke kan stå for beslutn. må man si opp.	Illojalt å gå til media før en har sagt fra til ledelsen, eller gått gjennom andre varsl. kanaler.	Det er viktig at ansatte og ledelsen er lojale mot hverandre.
G (leder)	Følge opp pålegg, si i fra, ansvarsbevisst.	Ikke opplevd.	Han har sagt ifra til sjefen når ting ikke er bra, ikke til media eller andre.	Regelverket og til sin sjef. En kan være lojal mot seg selv.

8. Drøftingsdel

I den følgende drøftelsen, skilles også informasjon som er innhentet fra de ansatte og lederne i anledning denne undersøkelsen. Dette gjøres for å på en hensiktsmessig måte identifisere/belyse om det er forskjeller i disse to gruppenes syn på hva lojalitet er/hvem lojaliteten er knyttet til.

8.1 Lojalitet

8.1.1 Lojalitet (ansatte)

Informant A mener at det som ligger i begrepet lojalitet er det å være «*trofast og tillitsfull. At man innbyr til tillit eller gir tillit*». Dette er i tråd med Seljelid sin oppfatning av at det å være pålitelig, redelig og plikttro er begreper som forklarer innholdet i det å være lojal.

Informant B tenker på sin side at lojalitet har stor sammenheng med det å være trofast. At man står fast ved noe, og at man er tro til noe. Lojalitet handler om å trekke i en retning som man har en omforent forståelse for retningen, hva man ønsker å oppnå, og hvordan det skal oppnås. Dette er også i tråd med Seljelid sin oppfatning av lojalitetsbegrepet, som han blant annet mener at består at det å være pålitelig, redelig og plikttro.

Informant D mener derimot at lojaliteten synes gjennom at en gjør det en skal, at en overholder frister, at man gjør de arbeidsoppgaver man er satt til, og at man tar ansvar, også for egen læring. Dette kan synes å samsvare med Seljelid sin oppfatning av lojalitetsbegrepet, siden informant D tydeligvis er både pålitelig og plikttro.

Informant E er på sin side av den oppfatning at det i begrepet lojalitet ligger at man er tro mot noe. At man enten er tro mot en beslutning, mot en kollega, eller en hemmelighet. I begrepet lojalitet ligger at man bestemmer seg for noe og gjennomfører det. Man er tro mot noe. Dette synes så samsvare med Seljelid sin oppfatning av begrepet, siden han mener at det å være redelig og plikttro mot noe er begreper som forklarer innholdet i det å være lojal.

Informant H svarer noe lignende, og beskriver ifm. begrepet lojalitet at det dreier seg om forpliktelse, samvittighet, at man kanskje er villig til å ofre litt av egen interesse for å gi det arbeidsplassen har behov for. Vi ser at også denne beskrivelsen passer overens med ord som det å være plikttro og redelig, hvilket et ord som Seljelid mener at er forklarende ord hva angår begrepet lojalitet.

Informant I sier på sin side at det er et sammensatt begrep, i grenseland mellom det å være lydlig og trofast. Innen jobb har man lojalitetsplikt. Begrepet lojalitet er knyttet til å være lojal til beslutninger, arbeidsgivers interesser og å verne om hemmeligheter med venner. Dette er også i tråd med hva Seljelid mener er innholdet i det å være lojal, siden Seljelid mener at ord som lovlydig, pålitelig og plikttro er begreper som forklarer lojalitetsbegrepet.

8.1.2 Lojalitet (ledere)

Informant C mener at det som ligger i begrepet lojalitet, som han synes er både enkelt og komplisert å svar på samme tid - at mye handler om å være trofast til arbeidsgiver. Dette passer overens med Seljelid sin oppfatning av lojalitetsbegrepet, siden Seljelid mener at begrepet pålitelig og plikttro inngår i lojalitetsbegrepet.

Informant F mener altså at lojalitet kanskje er det aller viktigste i arbeidslivssammenheng. Det handler om å samarbeide, tillit, det å ha en felles forståelse for hva som er viktig og hva en skal få til. Lojalitet handler om å ville hverandre godt, og være ærlig. Det handler om å utfordre når det er rom for det. Denne forklaringen av lojalitetsbegrepet er sammenfallende med Seljelid sin beskrivelse av lojalitetsbegrepet, siden Seljelid mener at begrepet pålitelig inngår i begrepet, og at lojalitetsbegrepet kan ses i sammenheng med det å være ærlig og hensynsfull.

Informant G mener at i begrepet lojalitet ligger det å følge opp bestemmelser og pålegg gitt av høyere myndighet. Allikevel betyr det også å kunne si ifra. Dersom en ikke er enig i beslutningen som skal tas må en også komme med andre forslag eller innspill. For informant G betyr begrepet lojalitet å være «ansvarsbevisst», en som er lojal er ansvarsfull. En som kan ta imot en beslutning. Vurdere den, og komme med motforestillinger. Denne beskrivelsen

sammenfaller med Seljelid sin oppfatning, siden Seljelid mener at begrepene pålitelig, plikttro forklarer innholdet i lojalitetsbegrepet.

8.1.3 Oppsummert – lojalitet

Slik vi kan se av den overstående empirien, har informantene ulike beskrivelser av hva som ligger i begrepet lojalitet. Informantene tillegger begrepet lojalitet noe forskjellig betydning, noe som er i tråd med og styrker Axelsson og Arvidsson sin påstand om at lojalitetsbegrepet brukes på en upresis måte. Derimot kan vi se at begrepet faktisk snevres inn/gjøres noe mer presist ved bruk av Seljelid sin beskrivelse av lojalitetsbegrepet. Seljelid sin måte å beskrive begrepet på synes å være sammenfallende med informantenes oppfatning av hva som inngår i lojalitetsbegrepet.

Alt i alt er de ansatte og ledernes syn på hva som ligger i begrepet lojalitet veldig likt, uavhengig av om de som jobber i de offentlige organisasjonene er ansatte eller ledere. Slik det synes av alle informantene sine svar, kan lojalitet oppsummert være at det handler om å ha tillit. At man kan stole på hverandre, og at lojalitet handler om at alle drar i samme retning til virksomhetens beste.

8.2 Å reagere med exit ved lojalitetskonflikt

8.2.1 Å reagere med exit ved lojalitetskonflikt (ansatte)

Informant A har opplevd Exit. Han følte at det ved dette tilfellet han har opplevd i denne forbindelse, at det da var organisasjonen som skapte et lojalitetsbrudd mot sine ansatte. Det var en leder som valgte å trekke seg i solidaritet med sine ansatte, trolig ble lederens lojalitet til organisasjonen brutt, siden lederen ble pålagt å gjennomføre noe som fremstod å ikke være fornuftig.

Informant A sin arbeidsplass som er innen en statlig transportorganisasjon, kan ikke anses som et monopol – fordi det er mange arbeidsmuligheter i transportbransjen om man ser den som

helhet. Det er andre konkurrerende virksomheter innen transport og derfor kan ikke arbeidsplassen anses som et monopol, og det antas derfor at kostnaden ikke er for stor dersom en sier opp sin jobb der. Informant A mener altså at han har opplevd exit ved lojalitetskonflikt, ved at en leder har valgt å forlate jobben sin. At lederen sannsynligvis sluttet i jobben fordi den personlige kostnaden ved å stå i arbeidet ble for stor, er i tråd med det Hirschman mener om at den som ikke ønsker å være med på forringelsen av arbeidsplassen, kan velge å forlate jobben – som denne lederen synes å ha gjort. Intervjuet av informant A sier ikke konkret hva denne lederen som sluttet ønsket å oppnå ved å slutte, men en kan anta at det var å anse som en protest, som et forsøk på å få organisasjonen til å endre seg – og da er Exit i henhold til Hirschman det sterkeste virkemiddelet man kan bruke i dette henseendet.

Informant B har ikke opplevd Exit på nåværende arbeidsplass, men på tidligere arbeidsplass har han gitt beskjed til lederen fordi kommunikasjonen var dårlig på arbeidsplassen. Men han formidlet en gang til lederen over nærmeste leder at *«enten må dere ta tak i lederen deres, og sette styring på hvordan utøvelsen deres skal være, ellers kommer folk til å slutte eller det vil gå videre til tillitsvalgte i organisasjonen»*.

Informant B jobber i en organisasjon underlagt direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. Staten har monopol på forsvaret av Norge, men det er mange arbeidsmuligheter i sikkerhets- og beredskapsbransjen om man ser den som helhet. Dette både i privat og offentlig sektor, innen tilsvarende arbeid eller innen et annet felt. Det er altså andre konkurrerende virksomheter innen dette arbeidsfeltet og derfor kan ikke arbeidsplassen anses som et monopol, og det antas derfor at kostnaden ikke er for stor dersom en sier opp sin jobb der. Informant B har åpenbart et bevisst forhold til Exit som et alternativ, om han skulle havne i en lojalitetskonflikt. Han har altså fremmet en «trussel» tidligere til lederen til sin nærmeste leder, om at folk ville komme til å slutte eller at det ville bli varslet i tillitsvalgtapparatet om det ikke ble endring. Det synes som at informanten kan forstås som at han mener at dersom folk slutter i jobben, vil det være i et forsøk på å få organisasjonen til å endre seg – hvilket er en Exit i henhold til Hirschman og som er det mest effektive virkemiddelet for å oppnå endring. Men det kan hende at det informant B viser til i sin trussel om Exit, er at den enkelte medarbeider kanskje selv ønsker å bare redde seg selv og komme se unna arbeidsplassen om ikke

arbeidsforholdene bedres, og at de ikke har et ønske om endring i organisasjonen. Dette sier ikke informanten noe om.

Informant D har derimot ikke opplevd Exit selv. Ikke der hun arbeider nå. Da hun arbeidet i det private hendte det at kollegaer omtrent sluttet umiddelbart og gikk over til konkurrerende virksomhet. Informanten ble spurt om hvordan hun ville reagert dersom hun gikk til ledelsen med et problem angående trivselen på arbeidsplassen, og ledelsen var avvisende. Dersom lederen nærmest er en «*tyrann*» må man bare slutte. Man må komme seg vekk.

Informant D jobber som spesialkonsulent (kommunikasjonsrådgiver) i en kommunal etat. Det antas at en kommunikasjonsrådgiver har mange arbeidsmuligheter i offentlig og privat sektor, innen tilsvarende arbeid eller innen et annet felt. Det er altså andre konkurrerende virksomheter innen dette arbeidsfeltet og derfor kan ikke arbeidsplassen anses som et monopol, og det antas derfor at kostnaden ikke er for stor dersom en sier opp sin jobb der. Informant D har åpenbart også et bevisst forhold til Exit som alternativ ved en lojalitetskonflikt. Hirschman mener at Exit er et effektivt virkemiddel for å oppnå endring. Her synes det som at dersom informant D eventuelt ville ha benyttet Exit ved en lojalitetskonflikt for å redde seg selv/å komme seg unna arbeidsplassen, ikke for å oppnå endring på arbeidsplassen.

Informant E har ikke opplevd Exit. Man har klart å løse dette ved å snakke med hverandre før det har gått så langt. Men det har nok vært nære på noen ganger, uten at informanten kan gi konkrete eksempler på dette. Han kan ikke påstå at dette har skjedd, men det har vært nære på.

Informant E jobber som medarbeider i en kommunal etat. Det antas at en medarbeider i kommunen har mange arbeidsmuligheter i offentlig og privat sektor, innen tilsvarende arbeid eller innen et annet felt. Det er altså andre konkurrerende virksomheter innen dette arbeidsfeltet og derfor kan ikke arbeidsplassen anses som et monopol, og det antas derfor at kostnaden ikke er for stor dersom en sier opp sin jobb der. Informant E mener at det nok har vært nære på, at det har forekommet Exit på grunn av en lojalitetskonflikt – men konflikten har løst seg ved samtaler istedenfor Exit.

Informant H har ikke opplevd noen situasjon med Exit – fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet. Hun tror det nærmeste hun har kommet lojalitetskonflikt var at hun truet med å slutte dersom hun ikke fikk mer lønn.

Informant H jobber som medarbeider i en kommunal etat som jobber med miljø. Det antas at en person med denne jobben har mange arbeidsmuligheter i offentlig og privat sektor, innen tilsvarende arbeid eller innen et annet felt. Det er altså andre konkurrerende virksomheter innen dette arbeidsfeltet og derfor kan ikke arbeidsplassen anses som et monopol, og det antas derfor at kostnaden ikke er for stor dersom en sier opp sin jobb der. Informant H har altså ikke opplevd Exit ved lojalitetskonflikt.

Informant I har ikke opplevd situasjoner hvor noen har valgt å foreta en Exit, fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet. Hun sier at dette nok kan oppstå, de er en politisk styrt organisasjon men foreløpig har hun ikke noen direkte erfaring med dette.

Informant I jobber også som medarbeider i en kommunal etat som jobber med miljø. Det antas at også denne personen har andre arbeidsmuligheter i offentlig og privat sektor, innen tilsvarende arbeid eller innen et annet felt. Det er altså andre konkurrerende virksomheter innen dette arbeidsfeltet og derfor kan ikke arbeidsplassen anses som et monopol, og det antas derfor at kostnaden ikke er for stor dersom en sier opp sin jobb der. Vi ser altså at informant I heller ikke har opplevd Exit ved lojalitetskonflikt.

8.2.2 Å reagere med exit ved lojalitetskonflikt (ledere)

Informant C har ikke vært borti Exit i organisasjonen han nå jobber i. Vedkommende informerte i intervjuet i forbindelse med denne undersøkelsen om at dersom en slutter å være lojal, da må en slutte på arbeidsplassen. Informanten informerte om at dette skjer, enten ved at den ansatte ikke har tro på ledelsen, beslutningene, politisk retning osv. Som leder er lojalitet hele tiden opp til vurdering. Han kan da velge å gå. Han kan være lojal overfor sin sjef og gjøre alt han får beskjed om, men det vil ikke informant C gjøre.

Informant C jobber som direktør i en kommunal etat. Det antas at en leder på dette nivået har mange arbeidsmuligheter i offentlig og privat sektor, innen tilsvarende arbeid eller innen et annet felt. Det er altså andre konkurrerende virksomheter innen dette arbeidsfeltet og derfor kan ikke arbeidsplassen anses som et monopol, og det antas derfor at kostnaden ikke er for stor dersom en sier opp sin jobb der.

Informant C er tydelig på at dersom en slutter å være lojal, så må en slutte i jobben. Hirschman omtaler Exit ved lojalitetskonflikt som alternativet som er mest virkningsfullt for å hindre forringelse av organisasjonen. Det synes av svaret til informant C at det er arbeidsgiver som prioriteres, dersom man selv ikke er i stand til å være lojal og velger Exit om det skulle oppstå en lojalitetskonflikt. Det synes på informant C som at det ikke er endring som er i fokus ved en eventuell Exit, men snarere å sikre at de gjenværende i organisasjonen bør klare å være lojale og jobbe i samme retning som resten av organisasjonen.

Informant F mener at lojalitet også handler om å gjennomføre beslutninger en er uenig i, men som har kommet fra ledelsen over. Dersom beslutningen er så feil i forhold til egen integritet at en ikke kan stå for beslutningen må man faktisk gå. Si opp arbeidsforholdet.

Informant F jobber som HR konsernsjef i en statlig transportorganisasjon. Det antas at en leder på dette nivået, en konsernsjef innen HR har mange arbeidsmuligheter i offentlig og privat sektor innen tilsvarende arbeid eller innen et annet felt. Det er altså andre konkurrerende virksomheter innen dette arbeidsfeltet og derfor kan ikke arbeidsplassen anses som et monopol, og det antas derfor at kostnaden ikke er for stor dersom en sier opp sin jobb der. Her synes drøftingen å bestå av det samme som hos informant C.

Informant G har ikke opplevd at han selv eller andre på hans arbeidsplass, har reagert med å slutte/trekke seg ut av en situasjon – fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet.

Informant G jobber som distriktssjef i en organisasjon underlagt direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap. Det antas at en leder på dette nivået har mange arbeidsmuligheter i offentlig og privat sektor, innen tilsvarende arbeid eller innen et annet felt.

Det er altså andre konkurrerende virksomheter innen dette arbeidsfeltet og derfor kan ikke arbeidsplassen anses som et monopol, og det antas derfor at kostnaden ikke er for stor dersom en sier opp sin jobb der. Det fremgår altså ikke informasjon om at informant G har opplevd Exit ved lojalitetskonflikt.

8.2.3 Oppsummert - å reagere med exit ved lojalitetskonflikt

Som vi ser av det overstående, er det ikke alle informantene som har opplevd Exit ved lojalitetskonflikt. Av de seks ansatte, har fem av disse ikke opplevd Exit på nåværende arbeidsplass. Den ene ansatte som har opplevd Exit, har opplevd dette ved at en leder forlot arbeidsplassen. Av de tre informantene til denne undersøkelsen som er ledere, fremkommer det ikke informasjon om at noen av disse har opplevd Exit ved lojalitetskonflikt på deres nåværende arbeidsplass.

To av informantene, altså flertallet av informantene som er ledere, viser til at det er viktig å være lojal – men er man ikke i stand til å stå inne for beslutningene som skal følges opp, må man velge å gå.

Alle informantene utenom informant G synes allikevel å ha gjort seg opplevelser/tanker rundt at exit er et reelt alternativ, dersom det skulle oppstå en lojalitetskonflikt mellom de selv og den offentlige arbeidsplassen de arbeider på. Slik det synes, er handlingsalternativet Exit i henhold til informantene forbeholdt alvorlige situasjoner/lojalitetsbrudd fra arbeidsgivers side. Det synes ikke å være aktuelt for informantene å si opp sin stilling grunnet bagatellmessige forhold, men at det å forbli i den offentlige stillingen de har er noe som informantene ønsker – så fremt de ser at det er en mulighet for å løse problemet.

Hirschman mener altså at når det etter kundens eller medlemmets oppfatning foregår en forringelse av organisasjonen eller produktet vil kunden/medlemmet foreta valg for å ikke være med på forringelsen, en «Exit» som kan bety at den offentlige ansatte slutter i jobben sin – noe man som offentlig ansatt har anledning til å gjøre om man skulle ønske dette.

Han mener også at når nok medlemmer har meldt seg ut, eller når mange nok slutter å kjøpe produktet må organisasjonen, firmaet osv. endre seg eller forgå - exit ses på som det sterkeste virkemiddelet for en aktør/ansatt for å endre organisasjonen. Ledelsen vil i henhold til Hirschman ved en forringelse i organisasjonen, foreta beslutninger som gjør arbeidsplassen attraktiv igjen. En kan tenke seg at dette kan løses ved å iverksette et så enkelt virkemiddel som at den offentlige organisasjonen ansetter flere, dersom grunnen til forringelsen er at de gjenværende ansatte er overarbeidet og mistrives av den grunn.

Som skissert, vil altså aktørene i et monopol i henhold til Hirschman ikke ha samme mulighet til å gi signal til ledelsen ved å avslutte medlemskapet – nettopp fordi kostnaden ved å slutte i organisasjonen vil bli for høy. Dette kunne medført at denne gruppen offentlige ansatte ble tvunget til å bli værende i mangel på alternativ, at en på denne måten kan bli tvunget til lojalitet. I det norske arbeidslivet/det offentlige kan dette nok sies til en viss grad å være gjeldende. Jobber man på et offentlig sykehus som en kirurg som er spesialisert på et nisjefelt som tilbys svært få steder i landet, er det kanskje ikke så mange relevante andre arbeidsplasser for denne kirurgen. Men det vil være mange arbeidsplasser for en lege rundt omkring, både i det offentlige og det private. Dermed kan vi fastslå at man som arbeidstaker i Norge har mange muligheter – og at exit i de fleste tilfeller er et gjennomførbart valg om man mener at den offentlige arbeidsplassen har forringet seg så mye at man ikke lenger ønsker å være ansatt der.

Igjen er det vanskelig å skille av de ansatte og ledernes syn på dette temaet. Oppfatningene om dette temaet synes å være relativt like. Exit er et lite utbredt utført handlingsalternativ ved lojalitetskonflikt. Oppsummert har både ansatte og ledere Exit som et reelt handlingsalternativ, om forhold på arbeidsplassen skulle bli for ille – og det ikke er utsikter til bedring.

Det synes som en mangel i det empiriske materialet til denne undersøkelsen, å belyse hva den enkelte informant tenker om motivasjonen bak å velge Exit ved en lojalitetskonflikt. Det er åpenbart at informantene ikke tar lett på valget om en eventuell Exit ved lojalitetskonflikt, men det foreligger ikke tydelige svar på hva informantene mener at Exit kan bidra til oppnåelse av. Om det dreier seg om «å redde eget skinn» og komme seg unna den forringede arbeidsplassen, eller om Exit anses som et alternativ for å oppnå bedring av arbeidsforholdet for de gjenværende i organisasjonen vites ikke.

8.3 Å reagere med voice ved lojalitetskonflikt

8.3.1 Å reagere med voice ved lojalitetskonflikt (ansatte)

Informant A har opplevd at han har havnet i en interessekonflikt mellom arbeidsgiver og medlemmene, noe som var svært vanskelig. Her måtte han velge å «lukke øynene» og således være lojal mot arbeidsgiver, eller han måtte han si ifra. Saken ble løst ved at media og arbeidstilsynet fikk vite om forholdene. Og da ble saken løst. Han mener dette var det mest riktige. Lojaliteten i denne situasjonen ble større til arbeidstakerne fordi ledelsen gjorde noe som var ulovlig. Dette fikk konsekvenser for de som meldte fra. Ingen av de som meldte ifra arbeider i konsernet nå, men lederne arbeider der fremdeles. Arbeidsgiver truet med å sparke melderne, men det ble ordnet «på bakrommet» senere.

Vi ser basert på det som informant A har forklart over, at den misfornøyde aktøren som forblir, kan havne i en situasjon hvor den ser seg tvunget til å velge en annen strategi for å bedre kursen til organisasjonen – akkurat slik som Hirschman forklarer dette. Den offentlig ansatte kan altså tvinges til «voice» - varsling, hvilket vi ser at informant A har et svært bevisst forhold til. Det fremstår som at det var kun informantens valg om han skulle lukke øynene for det som skjedde, eller om han skulle si ifra. Det er interessant hvorvidt han faktisk har anledning til å gi beskjed eksternt om slike forhold, all den tid Seljelid skriver at man i arbeidslivet ikke kan uttale det man selv ønsker, selv om man har anledning til å ha egne meninger. Seljelid mener at virksomheten kan gi begrensninger i adgangen til å uttale seg fritt, og virksomheten har anledning til å be de ansatte ha spesifikke meninger.

Informant B har ikke opplevd dette på nåværende arbeidsplass, men på tidligere arbeidsplass har han gitt beskjed til lederen fordi kommunikasjonen var dårlig på arbeidsplassen. Nærmeste leder «var en kødd», oppdragene var meningsløse ved at ansatte ikke så meningen med oppdraget. Informanten formidlet da til lederen over nærmeste leder at dette var det de ansatte mente. Han sa da til lederen over nærmeste leder at «*enten må dere ta tak i lederen deres, og sette styring på hvordan utøvelsen deres skal være, ellers kommer folk til å slutte eller det vil gå videre til tillitsvalgte i organisasjonen*». Informanten mente at dette var lojalt å gjøre. Dette

fordi det hadde vært nok situasjoner der han hadde forsøkt å ta det opp med nærmeste leder, men dette førte ikke frem.

Informant B mener også at dersom en har forsøkt å ta opp problemene lokalt, innad i organisasjonen, men at det ikke forekommer noen systemendring, så kan det være riktig å gå utenfor de konvensjonelle kanalene, for så å gå til media for å belyse der det forekommer systemsvikt.

Informant B har også som det fremgår over, ment at den misfornøyde aktøren som forblir, kan havne i en situasjon hvor den ser seg tvunget til å velge en annen strategi for å bedre kursen til organisasjonen – akkurat slik som Hirschman forklarer dette. Den offentlig ansatte kan altså tvinges til «voice» - varsling, hvilket vi ser at også informant B har et bevisst forhold til. Det fremstår også i dette tilfellet som at det er informantens valg om han varsler, internt eller eksternt og hva han eventuelt vil varsle om. På lik linje med informant A, er det interessant å vite om informant B faktisk har anledning til å gi beskjed eksternt om slike forhold siden Seljelid mener at virksomheten kan gi begrensninger i adgangen til å uttale seg fritt, og virksomheten har anledning til å be de ansatte ha spesifikke meninger.

Informant D tenker altså at dersom en har et godt forhold til leder, og en god dialog, er det mye en kan ta opp før det "topper seg", og at man ikke klarer å løse opp i konflikten, og man velger å gå til media. Dersom det ikke hadde ført frem hadde hun nok snakket med kollegaer og fått råd hos dem om hva som kunne gjøres for å løse konflikten, før hun gikk til media. En løsning ved en konflikt kunne vært å gå til HR-avdelingen. I tillegg har nærmeste leder stort sett ledere over seg igjen. Det kan gå an å da melde fra til lederen over. Dersom hun hadde gått til ledelsen over lederen i en situasjon ville hun vært lojal mot seg selv, sine kollegaer, og for overfor organisasjonen.

Informant D mener også at den misfornøyde aktøren som forblir, kan havne i en situasjon hvor den ser seg tvunget til å velge en annen strategi for å bedre kursen til organisasjonen – akkurat slik som Hirschman forklarer dette. Den offentlig ansatte kan altså tvinges til «voice» - varsling, hvilket vi ser at også informant D har et bevisst forhold til. Det fremstår også i dette tilfellet som at det er informantens valg om hun varsler, internt eller eksternt og hva han

eventuelt vil varsle om. På lik linje med informant A og B, er det interessant å vite om informant D faktisk har anledning til å gi beskjed eksternt om slike forhold siden Seljelid mener at virksomheten kan gi begrensninger i adgangen til å uttale seg fritt, og virksomheten har anledning til å be de ansatte ha spesifikke meninger.

Informant E mener på sin side at dersom man har forsøkt å advare en kollega om gal opptreden, og kollegaen nekter å ta imot hjelp, og man går til ledelsen så kan varsleren risikere å bli sittende med svarteper. Dette har skjedd, at varsleren som egentlig gjorde det riktige ble uglesett av de ansatte og oversett av ledelsen. Han har selv opplevd dette i det private næringslivet. Informant E har opplevd at han selv eller andre på hans nåværende arbeidsplass, har reagert med å gi beskjed til ledelsen, media eller andre om at en situasjon ikke er akseptabel - fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet. Det har ikke blitt varslet til pressen, men til ledelsen. Informanten blir spurt om hvordan det gikk, hvorpå han svarte at det nok gikk bra, så bra som det kunne kanskje.

Informant E har også som det fremgår over, ment at den misfornøyde aktøren som forblir, kan havne i en situasjon hvor den ser seg tvunget til å velge en annen strategi for å bedre kursen til organisasjonen – akkurat slik som Hirschman forklarer dette. Den offentlige ansatte kan altså tvinges til «voice» - varsling, hvilket vi ser at også informant E er kjent med at er et aktuelt alternativ om det skulle oppstå en lojalitetskonflikt. Hva angår det at Seljelid mener at virksomheten kan gi begrensninger i adgangen til å uttale seg fritt, og virksomheten har anledning til å be de ansatte ha spesifikke meninger – så har ikke informanten uttalt seg rundt hva han mener om dette.

Informant H tror derimot kanskje at hun ikke har opplevd at hun selv eller andre på hennes arbeidsplass, har reagert med å gi beskjed til ledelsen, media eller andre om at en situasjon ikke er akseptabel - fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet. Det har vært perioder med høyt arbeidspress, hvor hun har sett lojalitetsskvis mot eksempelvis at ansatte bør prioritere mer tid med familien istedenfor arbeid. Hun har ikke opplevd noe i denne forbindelse som har vært moralsk feil.

Informant H synes av den fremkomne informasjonen over, å ikke ha et forhold til det å kunne bli tvunget til «voice» - varsling som offentlig ansatt, for å kunne oppnå en forbedring i organisasjonen. Hva angår det at Seljelid mener at virksomheten kan gi begrensninger i adgangen til å uttale seg fritt, og virksomheten har anledning til å be de ansatte ha spesifikke meninger – så har ikke informanten uttalt seg rundt hva hun mener om dette.

Informant I har ikke opplevd at hun selv eller andre på hennes arbeidsplass, har reagert med å gi beskjed til ledelsen, media eller andre om at en situasjon ikke er akseptabel - fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet. Hun vet om et tilfelle fra før informanten startet å jobbe på denne arbeidsplassen, hvor en arbeider ba om å bli flyttet til en annen del av Oslo kommune. Dette bestod av en type uenighet, men informanten vet ikke helt hva dette bestod i. Hun mener det er viktig å være lojal men samtidig kunne korrigere, om ledelsen er i ferd med å ta en beslutning som kan gå utover ansattes motivasjon eller ønske om å jobbe her, så må hun gå tilbake til ledelsen for å forsøke å forme beslutningene. Det er viktig å gi beskjed dersom man ser at det er i ferd med å skje noe som ikke er fornuftig/lurt. Det er viktig å få med de ansatte på prosessene. Det kan være utfordrende noen ganger. Det kan være en vanskelig balansegang å ha tillit fra de ansatte i organisasjonen, for er en altfor lojal mot ledelsen kan det gå utover dette tillitsforholdet.

Informant I har altså som det fremgår over, ment at den misfornøyde aktøren som forblir, kan havne i en situasjon hvor den ser seg tvunget til å velge en annen strategi for å bedre kursen til organisasjonen – akkurat slik som Hirschman forklarer dette. Den offentlig ansatte kan altså tvinges til «voice» - varsling, hvilket vi ser at også informant I er kjent med at er et aktuelt alternativ om det skulle oppstå en lojalitetskonflikt. Hva angår det at Seljelid mener at virksomheten kan gi begrensninger i adgangen til å uttale seg fritt, og virksomheten har anledning til å be de ansatte ha spesifikke meninger – så har heller ikke denne informanten uttalt seg rundt hva hun mener om dette.

8.3.2 Å reagere med voice ved lojalitetskonflikt (ledere)

Informant C har vært involvert i en hendelse der det var en varslingssak mot en leders adferd, hvor informanten igjen måtte varsle sin leder igjen om at det pågikk en varslingssak, hvor lederen ble gitt fritak fra arbeidsplikt. Dette er slik det skal være i en varslingsskjede.

Informanten har opplevd at organisasjonen fått saker mot seg i media. Dette fordi pandemien satt stopper for deres virksomhet, og dette ga store konsekvenser for dem og deres brukere. Han tror det kan ha vært noen brukere som kontaktet media, men en av etatens ansatte ble også intervjuet. Informanten tenker ikke at det hadde noe med lojalitet å gjøre. Situasjonen var bare trist.

Dersom medarbeiderne hadde gått over han, til hans sjef, byrådslederen, ville han synes dette var et lojalitetsbrudd. Detter fordi det da måtte være noe alvorlig, og at det da måtte være en grunn til at de gjorde nettopp det.

Informanten ble spurt: «*Dersom det var den ansatte som hadde gått til media, uopfordret, hadde dette vært illojalitet?*». Informanten svarte «*ja, det ville vært underlig*» at han ikke kom til ledelsen først. Altså først til sin leder også til han. For det er en slik organisasjon de vil ha. At informasjonen går på innsiden av organisasjonen. Så han ville tenkt det (at det var illojalt). Informanten ville allikevel «*gravet litt*» ettersom det ofte er en grunn til at ansatte ikke går til sin leder. Selv om magesfølelsen i utgangspunktet sier at dette er illojalt.

Informant C mener altså at dersom det foreligger alvorlige forhold, kan man havne i en situasjon hvor den ser seg tvunget til å velge en annen strategi for å bedre kursen til organisasjonen – akkurat slik som Hirschman forklarer dette. Den offentlig ansatte kan altså tvinges til «voice» - varsling, som vi ser at informant C har et bevisst forhold til som alternativ. Men informant C ville ha stusset på det dersom en ansatt av ham selv, hadde gått direkte til informant C sin leder, og ikke til informant C som nærmeste leder. Hva angår det at Seljelid mener at virksomheten kan gi begrensninger i adgangen til å uttale seg fritt, og virksomheten har anledning til å be de ansatte ha spesifikke meninger – så har ikke informanten uttalt seg

rundt hva han mener om dette. Informant C synes ikke å være klar over at det er anledning til å pålegge ansatte å ha meninger, i det minste utad fra organisasjonen.

Informant F mener det vil være illojalt å gå til media før en har sagt fra til ledelsen, eller gått gjennom andre varslingskanaler. Informanten sier det vil anses som lojalt av de ansatte å si ifra til ledelsen dersom noe er slik det ikke skal være. Det som er faren med varsling er at det også kan komme inn falske varsler, eller at noen sier fra om noe på bakgrunn av at de ønsker egen vinning. Det er viktig å bidra med den kompetansen en har. Si ifra før beslutningen er tatt, si ifra dersom det er uheldige konsekvenser av beslutning, si ifra dersom noen eller noe er feil eller forringer arbeidsmiljøet osv. Det vil være lojalt å si ifra dersom noe er galt. Det anses som illojalt å ikke si ifra dersom noe er galt.

Informant F mener altså at det å tvinges til voice-varsling er en situasjon en kan havne i, slik som Hirschman beskriver at er en situasjon man kan havne i. Informant F ønsker at organisasjonen selv skal vurdere om varsler er falske eller ekte, at det varsles internt før det eventuelt varsles eksternt. Informant C forklarer ikke noe om arbeidsgivers anledning til å pålegge ansatte å mene noe/ikke mene noe, i henhold til det Seljelid beskriver rundt denne tematikken.

På spørsmål om informant G selv eller andre på hans arbeidsplass, har reagert med å gi beskjed til ledelsen, media eller andre om at en situasjon ikke er akseptabel – fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet - svarer informanten at han ikke har gått til media eller andre, men han har sagt ifra til sjefen når ting ikke er bra. Han anser ikke dette som illojalitet, men som en del av det å være lojal.

Informant G mener også at det å tvinges til voice-varsling er en situasjon en kan havne i, slik som Hirschman beskriver at er en situasjon man kan havne i. Informant G mener at dette er en måte å være lojal på. Informant G forklarer heller ikke noe om arbeidsgivers anledning til å pålegge ansatte å mene noe/ikke mene noe, i henhold til det Seljelid beskriver rundt denne tematikken.

8.3.3 Oppsummert – å reagere med voice ved lojalitetskonflikt

Det er interessant at Seljelid har bemerket at man i arbeidslivet ikke kan uttale det man selv ønsker, selv om man har anledning til å ha egne meninger. At en virksomhet til og med kan be de ansatte om å ha spesifikke meninger, synes informantene – enten de er ledere eller ansatte, å ikke ha kjennskap til. Det må bemerkes at informantene heller ikke er stilt direkte spørsmål som belyser denne tematikken, om hva man som ansatt i en organisasjon kan pålegges av arbeidsgiver å gi uttrykk for/ikke uttrykk for. Dette representerer et funn som ikke var forventet, men som kunne være interessant å studere nærmere i en egen undersøkelse.

Et annet interessant funn, er at det synes som at de som jobber som ledere i større grad enn de som er ansatte – har en klarere oppfatning av at varsling i utgangspunktet skal skje til ledelsen. To av tre ledere viser til at en bør inkludere ledelsen før en går til media. Som et fellesfunn for de ansatte og lederne, er at det synes som at de er av den oppfatning av at bruk av varsling er et hensiktsmessig middel – når andre fremgangsmåter fremstår som fånyttede.

Det kan være mange grunner til at ansatte ønsker å forbli på sin arbeidsplass, til tross for at de opplever en lojalitetskonflikt i sitt arbeid. At man har jobbet lenge på et sted og har skapt seg gode relasjoner på arbeidsplassen, at man tjener godt, at man har en særlig relevant stilling for sin utdannelse, kan være faktorer som gjør at man ikke tar lett på et valg om å foreta exit dersom det skulle oppstå en lojalitetskonflikt. Hirschman beskriver den misfornøyde aktøren som forblir, fordi den ser seg tvunget til en annen strategi enn exit for å bedre kursen til organisasjonen. Det antas at de fleste ledere og ansatte i offentlige organisasjoner i Norge, vil ha gode muligheter for å kunne skaffe seg en ny jobb og at exit vil være det reelle handlingsalternativet ved en lojalitetskonflikt som oppleves stor nok.

8.4 Å reagere med lojalitet (loyalty) ved lojalitetskonflikt

8.4.1 Å reagere med lojalitet (loyalty) ved lojalitetskonflikt (ansatte)

Informant A er som vi ser av den innhentede empirien, bevisst i forhold til Exit og Voice som handlingsalternativer – dersom det skulle oppstå en lojalitetskonflikt. Informant A har slik det fremgår i empirikapittelet, opplevd både Exit og Voice. Hirschman mener at lojalitet må delvis anses som en motsetning til Exit. Informant A mener at lederen som foretok en Exit, sannsynligvis gjorde dette fordi denne lederen fikk ordre om tjenesteutførelse som lederen ikke selv kunne stå inne for utførelsen av. Vi antar at denne oppsigelsen var en protest for å få til endring i organisasjonen ved å slutte, og altså ikke at lederen valgte å bli for å kunne endre situasjonen, i organisasjonen, som er måten Hirschman forklarer loyalty som en mulighet for. Den aktuelle lederen synes å kunne anses som lojal i henhold til Hirschman, dette fordi en kan anta at lederen faktisk foretok alle muligheter før den besluttet å foreta en Exit.

Informant B har ikke opplevd Exit på nåværende arbeidsplass, men har tidligere benyttet seg av voice som blant annet inneholdt en «trussel» om at ansatte ville slutte om det ikke ble bedring. Dette stemmer overens med det Hirschman skriver om at Lojalitet må delvis anses som en motsetning til Exit, fordi trusselen blant annet består av at ansatte vil slutte om det ikke blir bedring. Det fremstår også her som at Exit er siste utvei, og at de ansatte som informant B omtaler kan anses som å være lojale.

Informant D ikke opplevd Exit selv, ikke der hun arbeider nå. Da hun arbeidet i det private hendte det at kollegaer omtrent sluttet umiddelbart og gikk over til konkurrerende virksomhet. Informanten ble spurt om hvordan hun ville reagert dersom hun gikk til ledelsen med et problem angående trivselen på arbeidsplassen, og ledelsen var avvisende. Dersom lederen nærmest er en «*tyrann*» må man bare slutte. Man må komme seg vekk sa hun. Som vi ser, har informant D åpenbart en oppfatning av at Exit er siste utvei, dette dersom lederen er en tyrann. Informant D har som vi ser av empirikapittelet, også et bevisst forhold til handlingsalternativet Voice og mener at mye kan forsøkes før en henvender seg til media. Det synes som at informant D er en type ansatt som forsøker alle mulige løsninger før en Exit, som i henhold til det Hirschman skriver er på grunn av lojalitet.

Informant E har som vi ser av empirikapittelet et bevisst forhold til Voice. Informant E har ikke opplevd Exit, men det har vært nære på. Informanten kunne ha vært stilt nærmere spørsmål om temaet med lojalitet, det empiriske materialet fra denne informanten i dette henseendet må anses mangelfullt.

Informant H har ikke opplevd noen situasjon med Exit. Hun tror det nærmeste hun har kommet lojalitetskonflikt var at hun truet med å slutte dersom hun ikke fikk mer lønn. Informant H tror kanskje at hun heller ikke har opplevd at hun selv eller andre på hennes arbeidsplass, har reagert med å gi beskjed til ledelsen, media eller andre om at en situasjon ikke er akseptabel - fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet. Informant H har et forhold til handlingsalternativene Exit og Voice, hun vet godt hva disse dreier seg om. I likhet med informant E, kunne også informant H med fordel ha vært stilt nærmere spørsmål om temaet med lojalitet, det empiriske materialet fra denne informanten i dette henseendet må anses mangelfullt.

Informant I har ikke opplevd situasjoner hvor noen har valgt å foreta en Exit, fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet. Informant I har heller ikke opplevd at hun selv eller andre på hennes arbeidsplass, har reagert med å gi beskjed til ledelsen, media eller andre om at en situasjon ikke er akseptabel - fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet. Informant I mener det er viktig å være lojal men samtidig kunne korrigere, om ledelsen er i ferd med å ta en beslutning som kan gå utover ansattes motivasjon eller ønske om å jobbe her, så må hun gå tilbake til ledelsen for å forsøke å forme beslutningene. Det er viktig å gi beskjed dersom man ser at det er i ferd med å skje noe som ikke er fornuftig/lurt. Som vi ser har informant i et bevisst forhold til Exit og Voice som handlingsalternativer ved lojalitetskonflikt. Informant I er på en måte innom at lojalitet forekommer her, ved at de ansatte ved å forbli i organisasjonen vil beholde innflytelsen – og således kunne forme organisasjonen innenfra. Det fremstår som at informant I er av den oppfatning at hun vil forsøke mye (å gi beskjed) før en eventuell exit, og at hun således er å anse som lojal.

8.4.2 Å reagere med lojalitet (loyalty) ved lojalitetskonflikt (ledere)

Informant C har ikke vært borti Exit i organisasjonen han nå jobber i. Vedkommende informerte i intervjuet i forbindelse med denne undersøkelsen om at dersom en slutter å være lojal, da må en slutte på arbeidsplassen. Informanten informerte om at dette skjer, enten ved at den ansatte ikke har tro på ledelsen, beslutningene, politisk retning osv. Som leder er lojalitet hele tiden opp til vurdering. Han kan da velge å gå. Han kan være lojal overfor sin sjef og gjøre alt han får beskjed om, men det vil ikke informanten gjøre. Informant C har vært involvert i en hendelse der det var en varslings sak mot en leders adferd, hvor informanten igjen måtte varsle sin leder igjen om at det pågikk en varslings sak, hvor lederen ble gitt fritak fra arbeidsplikt. Dette er slik det skal være i en varslingskjede. Informant C har med dette åpenbart et bevisst forhold til handlingsalternativene Exit og Voice.

Slik som informant C har forklart seg, er Loyalty delvis å anse som en motsetning til Exit. Informanten sier rett ut at om en slutter å være lojal, da må en slutte på arbeidsplassen. Slik som svaret til informant C er, fremstår Exit å være siste utvei – dersom en ikke lenger klarer å være lojal. Han må dermed anses som å være en lojal leder i det offentlige – dette i henhold til Hirschmans teori.

Informant F mener at lojalitet også handler om å gjennomføre beslutninger en er uenig i, men som har kommet fra ledelsen over. Dersom beslutningen er så feil i forhold til egen integritet at en ikke kan stå for beslutningen må man faktisk gå. Si opp arbeidsforholdet. Informant F mener det vil være illojalt å gå til media før en har sagt fra til ledelsen, eller gått gjennom andre varslingskanaler. Informanten sier det vil anses som lojalt av de ansatte å si ifra til ledelsen dersom noe er slik det ikke skal være. Nesten på samme måte som informant C, har informant F forklart seg på en måte hvor det forstås at Loyalty delvis er å anse som en motsetning til Exit – i henhold til Hirschmans teori. Informanten sier at lojalitet også handlet om å gjennomføre beslutninger en er uenig i, men som har kommet fra ledelsen over. Og at dersom beslutningen er så feil at en ikke kan stå for beslutningen må man faktisk gå – hvilket betyr at informanten her i ytterste konsekvens mener å foreta en Exit. Informant F sier at om en slutter å være lojal, da må en slutte på arbeidsplassen. Slik som svaret til informant F er,

fremstår Exit å være siste utvei dersom en ikke lenger klarer å være lojal. Informant F må dermed anses som å være en lojal leder i det offentlige – dette i henhold til Hirschmans teori.

Informant G har ikke opplevd at han selv eller andre på hans arbeidsplass, har reagert med å slutte/trekke seg ut av en situasjon – fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet. På spørsmål om informant G selv eller andre på hans arbeidsplass, har reagert med å gi beskjed til ledelsen, media eller andre om at en situasjon ikke er akseptabel – fordi den oppståtte situasjonen har vært i konflikt med den ansattes lojalitet - svarer informanten at han ikke har gått til media eller andre, men han har sagt ifra til sjefen når ting ikke er bra. Han anser ikke dette som illojalitet, men som en del av det å være lojal. Her ser vi at det empiriske grunnlaget er mangelfullt for å gi en god drøftelse.

8.4.3 Oppsummert – å reagere med loyalty ved lojalitetskonflikt

Den innhentede empirien til denne undersøkelsen, anses å ha et tilstrekkelig fokus på handlingsalternativene Exit og Voice, dersom det skulle oppstå en lojalitetskonflikt. Det er derimot mangelfullt hva angår den innhentede empirien med henblikk på handlingsalternativet Loyalty, hvilket vi med fordel kunne hatt mer fokus på under gjennomføringene av intervjuene.

Blant informantene, uavhengig av om de er ansatte eller ledere, synes i det vesentlige å være et bevisst forhold til handlingsalternativene Exit og Voice. Det synes også som at flesteparten av informantene, uten at det synes å være forskjeller med tanke på om informantene er ansatte eller ledere, er av den oppfatning av at Exit er et handlingsalternativ som er siste utvei – et handlingsalternativ som kun brukes om ingen andre fremgangsmåter har ført frem.

8.5 Delkonklusjon 1 av 2 - hva er forskjellen på ledere og ansatte i offentlige organisasjoner sitt syn på hva lojalitet er?

Denne undersøkelsen har ved å fokusere på relevant litteratur og empiri, forsøkt å belyse hva som er forskjellen på ledere og ansatte i offentlige organisasjoner sitt syn på hva lojalitet er.

Dette er gjort ved å belyse begrepet lojalitet, og Hirschman's begreper Exit, Voice and Loyalty. Dette i tillegg til å omtale temaet med handlingsmønstre ved økt misnøye eller konflikt.

Basert på overstående drøfting, synes det ikke å være vesentlige forskjeller på ledere og ansatte i offentlige organisasjoner sitt syn på hva lojalitet er.

8.6 Hvem er lojaliteten knyttet til?

8.6.1 Hvem er lojaliteten knyttet til? (ansatte)

Som vi har sett, forteller Informant A at han er lojal både mot arbeidsgiver og medlemmene han er tillitsvalgt for. Informantens lojalitet ligger først og fremst til kollegaene. Som nummer to ligger lojaliteten til brukerne, dette fordi at god kundebehandling kan gjøre at organisasjonen får godt omdømme.

Selv om informant A sin lojalitet til selskapet da settes til tredje plass, etter informantens lojalitet til kollegaene og brukerne av virksomhetens tjenester – er dermed informantens lojalitet altså der den bør være i henhold til Seljelid, med tanke på at man har en lojalitetsforpliktelse til arbeidsgiver. Informant A sine synspunkter hvor lojaliteten er plassert, er en interessant observasjon i forhold til dette temaet. Som vi kan se, har jo informant A en følelse av lojalitet for arbeidsgiver, men det kommer rangert etter informantens lojalitet til sine kollegaer og brukerne av virksomhetens tjenester. Vi ser at informant A har både frivillig vertikal lojalitet og frivillig horisontell lojalitet.

Informant B mener på sin side at lojalitet å være trofast mot en selv, trofast mot organisasjonen, og trofast til de reglene man plikter å forholde seg til. En kan også være lojal mot seg selv, en skal ikke gå på akkord med egne grunnverdier. Dermed ligger informant B sin lojalitet også hos ledelsen, slik Seljelid mener at den bør gjøre. Vi ser at informant B har frivillig vertikal lojalitet.

Informant E: Man har lojalitet mange veier: oppover, nedover og overfor seg selv. Lojalitet går ikke bare en vei. Ledelsen må også være lojale mot de ansatte. Lederen til informanten får igjen føringer fra sin ledelse. Man kan ikke ha blind lojalitet noen veier. Man skal også være lojal mot sine medarbeidere, selv om man må opparbeide seg tillit til hverandre. Informant E har altså også en følelse av lojalitetsforpliktelse, hvilket Seljelid mener at man bør ha. Vi ser at informant E har frivillig vertikal lojalitet.

Informant H forteller at hennes lojalitet ligger i oppgavene som utføres, og til hennes nærmeste kollegaer. I oppgavene som utføres, vurderes i denne undersøkelsen til å være lojal mot arbeidsgiver – siden det er denne man handler på vegne av ved utførelsen av arbeidsoppgaver i offentlig sektor. Dermed har informant H en lojalitetsforpliktelse til arbeidsgiver, slik Seljelid mener man bør ha. Vi ser at informant har frivillig vertikal, og frivillig horisontal lojalitet.

Informant I: Først og fremst er hun lojal mot ledelsen og etaten, det er arbeidsgiveren hennes. Hennes arbeid er å utøve det som ledelsen har besluttet på personalpolitiske områder, og å bistå i prosesser i etaten innen organisasjonsutvikling, lønnsforhandlingsprosesser og alt av slikt. Lojaliteten ligger til ledelsen, så lenge det ikke forekommer alvorlig maktmisbruk. Vi ser at informant i har en følelse av lojalitetsforpliktelse overfor arbeidsgiver, slik Seljelid mener at man bør ha. Vi ser også at informant I har frivillig vertikal lojalitet.

8.6.2 Hvem er lojaliteten knyttet til? (ledere)

Informant C sin lojalitet som leder først og fremst ligger til arbeidsgiveren hans. Informant D har et lignende syn på dette, for denne informanten er det en selvfølge at man er lojal til arbeidsstedet og ledelsen. Dermed ser vi at de begge er lojale til arbeidsgiver, der hvor Seljelid mener at lojalitetsforpliktelsen bør foreligge. Vi ser at informant C og D har frivillig vertikal lojalitet.

Informant F: Det er ekstremt viktig at de ansatte er lojale mot ledelsen. Det er også viktig at ledelsen forstår viktigheten av lojalitet. Informanten mener man har en plikt til å være lojal. Dersom en leder ikke selv er lojal, og en god rollemodell, er det vanskelig å kreve lojalitet fra ansatte. En leder må være en rollemodell for å ha og få tillit fra ansatte og organisasjonen.

Sånn sett er det kanskje enda viktigere at ledere er lojale, enn for medarbeidere, fordi lederen er avhengig av tillit for å få lojale medarbeidere. En kan ha lojalitet til andre enn ledelsen, men det kan ikke være konkurrerende lojalitet. Eksempelvis kan en ha lojalitet til både arbeiderbevegelsen og ledelsen. Informant F har altså en følelse av lojalitetsforpliktelse til ledelsen, slik Seljelid mener at man bør ha. Vi ser at informant F har frivillig vertikal lojalitet.

Informant G mener at det er svært viktig at den ansatte er lojal innad i organisasjonen, og utad, mot dem man utfører oppgavene for. Selv er informant lojal ved først og fremst å være lojal til regelverket og til sin sjef. Det går an å være lojal mot seg selv, til sine egne verdier, og rollen en er satt til. Det vil være illojalt mot en selv dersom en går mot regelverket, selv om handlingen er etter beslutning av ens egen sjef. Siden informant G er først og fremst lojal, ved å være dette til regelverket og sin sjef, har han med dette en følelse av lojalitetsforpliktelse til arbeidsgiver – slik Seljelid mener at man bør ha. Vi ser at informant G har frivillig vertikal lojalitet.

8.6.3 Frivillig vertikal lojalitet, et sentralt funn

Det er interessant å se at alle de ni informantene har frivillig vertikal lojalitet, altså at deres lojalitet frivillig ligger til arbeidsgiveren deres. Dette er en interessant observasjon, som er i tråd med Seljelid sin oppfatning av at man i arbeidslivet bør ha en lojalitetsforpliktelse til arbeidsgiver. To av informantene har også frivillig horisontell lojalitet – som er kollegial lojalitet mellom jevnbyrdige/likestilte ansatte.

Axelsson & Arvidsson forklarer altså lojalitetstematikken ved å benytte den beskrevne inndelingen av fire lojalitetsformer. De mener at vertikale relasjoner i for stor grad omtales ved bruk av lojalitetsbegrepet. Arvidsson og Axelsson viser som beskrevet i artikkelen til fire ulike lojalitetsformer, hvor tanken er at disse skal skape et mer definert lojalitetsbegrep. Med tanke på dette, er det et interessant funn at ingen av informantene i denne undersøkelsen har beskrevet at de har ufrivillig vertikal og horisontal lojalitet. Alle informantene har oppgitt at de har frivillig vertikal lojalitet. En kan jo da stille seg spørsmålet om Arvidsson og Axelsson faktisk ikke har rett i at vertikale relasjoner i for stor grad omtales ved bruk av lojalitetsbegrepet. Kanskje vertikale relasjoner skal ha en stor rolle når lojalitetsbegrepet

omtales. På den annen side er det betimelig å påpeke mangler i intervjudisposisjonene til informantene i forbindelse med denne undersøkelsen. Informantene har fått anledning til å forklare seg rundt hva de mener ligger i begrepet lojalitet, og det antas at mange da naturlig vil tenke på at man må forholde seg til regelverk og til arbeidsgiver – ved avgivelse av svar på våre spørsmål. Intervjudisposisjonene har hatt mangler hva angår å stille spørsmål som belyser informantenes syn på alle de fire lojalitetsformene. Dette kunne det vært interessant å ha sett nærmere på i en egen undersøkelse.

Dersom det er slik at vi har et så godt og ordnet arbeidsliv i Norge, at disse to nevnte ufrivillige lojalitetstypene ikke forekommer her, ville det vært interessant å vite hvorfor det er slik. Dette faller utenfor denne undersøkelsens primære fokus. Men det kunne ha vært interessant å ha sett nærmere på dette temaet, og gjerne i sammenheng med hvordan arbeidstakere i det offentlige i andre land mener at de ufrivillige lojalitetsformene er tilstede i arbeidslivet.

8.7 Delkonklusjon 2 av 2 – hva er forskjellen på ledere og ansatte i offentlige organisasjoner sitt syn på hvem deres lojalitet knyttes til?

Basert på overstående drøfting, fremgår at det ikke er noen vesentlige forskjeller på ledere og ansatte i offentlige organisasjoner sitt syn på hvem deres lojalitet knyttes til. Selv om lojaliteten til både ledere og ansatte i stor grad er knyttet til organisasjonen og gjeldende regelverk, synes det allikevel av empirien å fremgå en forskjell: Nemlig det at ledere har en forventning om at de selv skal settes i posisjon til å få anledning til å håndtere en situasjon – dette før situasjonen løftes til lederen over de igjen eller til media. Dette kan tyde på at ledere mener de som en selvfølge inkluderes ved lojalitetskonflikter, men at dette ikke er selvsagt for ansatte, som heller har en oppfatning av at det er flere valgbare veier å gå for å løse situasjonen til organisasjonens beste.

Ut fra dette kan det synes at ledere i større grad ønsker ansattes lojalitet knyttet til seg selv, selv om ansatte knytter sin lojalitet til organisasjonen som helhet, til noe større enn kun ledelsen.

9. Handlingsmønstre ved økt misnøye eller konflikt

9.1.1 Ledere og ansattes syn på lojalitetens mekanisme, en nærmere tolkning av teorien

Det går frem av Hirschmans EVL at selve kjernen i boken dreier seg rundt exit, voice og loyalty som mekanisme, der aktørers handlingsmønstre ved misnøye eller konflikt er beskrevet. Her går det frem at aktørene i økende grad varsler (bruker voice) i takt med minkende grad av lojalitet (økt misnøye). Vi har drøftet hvorvidt denne undersøkelsens problemstilling skulle utformes slik at den i større grad belyste mekanismen som fenomen, men fant at mekanismen måtte anses som så vesentlig for å forstå begrepet lojalitet at den naturlig faller inn under problemstillingens spørsmål: «...*hva lojalitet er...?*». Mekanismen er gjort rede for i kapittel 5.2.1. underoverskrift «Loyalty».

I intervjuene gikk det frem at det finnes likheter mellom informantenes syn på lojalitet som mekanisme og Hirschmans. Allikevel synes ledere og ansattes forståelse av mekanismen til å inneha noen nyanser som ikke går helt klart frem i Hirschmans modell.

Informant A

Der ansatte må velge å være lojal og «*lukke øynene*» for det kritikkverdige eller varsle, synes det i varslingen at lojaliteten da vil synke. I hvert fall oppfatter han at ledelsen vil oppfatte det slik. Videre har han opplevd at en leder har måttet tre av sin stilling da han organisasjonen krevde at lederen skulle gjennomføre en omorganisering som var «*hinsides uten fornuft*». Av dette synes det at lojalitet og varsling er dypt sammenkoblet. At lederen måtte gå av synes å måtte anses som et brudd i lojalitet. Det er ikke spurt om lederen sluttet etter trusler om oppsigelse fra lederen selv, eller om oppsigelsen kom fra lederens arbeidsgiver. Dersom den skyldtes trusler om oppsigelse fra lederen selv vil dette være i tråd med «hoppet» (i punkt TX, figur 2) som synes i Hirschmans figur, som viser det drastiske tiltaket som en oppsigelse må anses å være.

Informant B

Ansatte, B, går enda lenger enn informant A der han forklarer at han tidligere har vært i konflikt med sin nærmeste leder. B tok opp problemstillingen flere ganger, men lederen endret ikke situasjonen. B gikk da til lederen over nærmeste leder og fortalte at «*enten må dere ta tak i lederen deres... ellers kommer folk til å slutte eller det vil gå videre til tillitsvalgte i organisasjonen*». Å gå til ledelsen over nærmeste leder, eller ta konflikten opp med tillitsvalgte, må kunne anses som økt i styrke i varslingen. At han velger å henvende seg til andre kan også tyde på at lojaliteten til nærmeste leder er svekket, og det vil være naturlig å tro at dersom informanten ikke får gehør fra ledelsen over nærmeste leder vil også lojaliteten til organisasjonen forringes. Dette understøttes i B's uttalelse hvor det går frem at dersom han ikke føler seg hørt over tid vil han avslutte arbeidsforholdet og finne en annen jobb, ettersom «*livet er for kort til å hate på jobb*». Det B uttaler som kan stå i kontrast til Hirschmans modell er muligheten for at varslingen ikke er proporsjonal med misnøyen. Tvert imot mener B at ved å varsle om de dårlige arbeidsforholdene er å anse som lojalt. Selv der nærmeste leder ikke tar varslingen til følge føler B at det er illojalt å la være å varsle, ettersom han er av oppfatning om at han gjør det beste for organisasjonen som helhet. Det må synes her at B er av oppfatning av at ledelsen kan være frikoblet som representanter for organisasjonen.

Av intervjuet går det frem at dersom B på arbeidsplassen har tilstrekkelig kompetanse ønsker han å være med i beslutningsprosesser. Dersom en ser på varsling som et vidt begrep, slik det må leses ut fra Hirschmans EVL, kan også mer dagligdags meningsbrytning være varsling. Dette ved at mottakeren av budskapet er uenig med sender, for så å besvare senders utsagn. Av B synes det å finnes rom for varsling uten at det går på bekostning av lojalitet. Faktisk er meningsbrytning noe av det B beskriver som lojalitetsbyggende, gjennom at ansatte og ledelsen får en felles forståelse som danner grunnlag for «*felles retning*». Det er når B ikke får ta del i meningsbrytningen at lojalitetsforringelsen blir et faktum.

Informant C

Av lederen, C, går det frem at han som leder har bedt ansatte om å slutte. Dette etter ansatte har gitt uttrykk for at alt organisasjonen gjorde eller besluttet «*var så dårlig, så galt, og så*

problematisk». Det var problematisk for organisasjonen fordi den ansatte ofte fikk med seg andre, og det gikk utover lojaliteten til arbeidsplassen. I tillegg vil han anse det som illojalt dersom ansatte varsler til sjefen over han. Spesielt synes det der det ikke har vært noen forutgående dialog. På den andre siden forklarte C at selv om lojalitet kan ligne på lydighet, som er å gjøre som en får beskjed om, så er ikke lojalitet slik. Lydighet gir ikke mulighet for motstand, refleksjon eller dialog, og det gir ikke handlingsrom til å komme med motargumenter. Det er hans (leders) oppgave å legge til rette for at det er mulighet og handlingsrom for ovennevnte.

Det kan av ovennevnte avsnitt tyde på at C i utgangspunktet ønsker at ansatte skal varsle, men det må foregå på visse premisser. Dersom varslingen anses som klaging som forringer arbeidsplassen, slik som da C ba ansatte om å slutte, eller når varslingen ikke går tjenestevei vil dette være utenfor det som må synes lojalt. Det kan således synes at det kan være et brytningspunkt mellom det som anses som handlingsrommet for varsling som er ønskelig for C, og til der varslingen anses som klaging.

Informant D

Ansatte forklarte at en løsning ved konflikt med lederen kan være å gå til HR-avdelingen. I tillegg vil lederen ha ledere over seg igjen som en kan melde fra til. Hun ville ikke ansett dette som illojalt ettersom hun da vil være lojal overfor seg selv, sine kollegaer og overfor organisasjonen. På spørsmål om hvordan hun ville reagert dersom hun løftet frem et problem angående trivsel på arbeidsplassen, og ledelsen var avvisende, svarte hun at dersom lederen nærmest var en «*tyrann*» må man bare avslutte arbeidsforholdet. Også her synes det at der tilliten og lojaliteten synker til ledelsen vil ansatte på et tidspunkt måtte forlate arbeidsplassen, slik som beskrevet av Hirschman. Også her trekker informantene frem at det anses lojalt å varsle til lederens leder, eller til andre. Det kan som hos informant B tyde på at ansatte i samme grad som ved lavt varslingsnivå er like lojale, selv om varslingsintensitet må synes å øke. Det virker også her til at lojaliteten kan i større eller mindre grad være frikoblet fra ledelsen når ledelsen ikke anses å representere organisasjonen. Det kan således virke til at det er når ledelsen anses som reelle representanter for organisasjonen, eller del av organisasjonen en er ansatt i, at ansatte må se seg nødt til å avslutte arbeidsforholdet.

Informant E

Ansatte forklarte at det er lojalt å si i fra dersom han mottar en ordre fra ledelsen som han vet vil ødelegge utstyr eller lignende. E gir godt uttrykk for at varsling ikke må være en konsekvens av lojalitetsforringelse. Tvert imot.

Informant F

Leder, F, forklarte at det er viktig å bidra med kompetansen man har. Som leder og medarbeider er det viktig å si ifra før beslutningen er tatt, slik at leder kan legge til rette for korrigeringer. Det anses av henne således å være lojalt å si ifra. Det kan også således være illojalt å unnlate å varsle dersom noe er galt. Lojalitet handler om å gjennomføre beslutninger en er uenig i, men som kommer fra ledelsen over. Dersom en er så uenig i beslutningen at det går ut over ens egen integritet, og man således ikke kan stå for beslutningen, må man fratret stillingen. Det vil være illojalt å «gå til media» før en har sagt fra til ledelsen, eller andre interne varslingskanaler.

Når informanten har oppfattet at «grupperinger» innenfor organisasjonen har større lojalitet til organisasjonen som institusjon enn for ledergruppen, ved at ledelsens beslutninger ikke ble tatt til følge, på bakgrunn av at beslutningene i gruppens øyne ikke var «riktige» for organisasjonen, kan dette tyde på at ledelsen frikobles som reelle representanter for organisasjonen, sett fra gruppens perspektiv. Gruppen synes her til å være av oppfatning at de handler lojalt overfor organisasjonen. Det må synes å være diskrepans mellom hva ansatte (grupperingen) synes å være lojalt og ledelsens syn. Det må etter dette virke til at dersom grupperingen var av oppfatning av at ledelsen i større grad var reelle representanter for organisasjonen ville de i større grad ha samme syn som ledelsen på hva lojalitet til organisasjonen er.

F synes at det må anses lojalt å varsle, men som leder C innenfor gitte rammer. Det virker til at varslingen skal gå «tjenestevei» eller det F anser som riktige kanaler for at det skal anses lojalt. Det går også frem at lojalitet handler om å gjennomføre de beslutninger som ledelsen

over har gitt føringer om, hvis ikke bør en fratre sin stilling. Dersom en ser dette i lys av Hirschman der exit må være likeverdig å fratre stilling må det synes at lojaliteten da er brutt, og dette må synes å være den absolutte måten å varsle på. F presenterer lojaliteten i et tidsperspektiv som er ulikt for de andre informantene. Her kan det synes at det er rom og ønske om varsling, frem til ledelsens beslutning er tatt, men etter dette vil varsling kunne anses som støy, eller i verste fall illojalitet.

Informant G

Leder, G, forklarer at en som er lojal er ansvarsfull. Ved å være ansvarsfull kan ta imot en beslutning, vurdere den og komme med motforestillinger. Han anser det lojalt å si ifra til sjefen dersom det en er satt til er ulovlig. Da er man lojal mot regelverket og sjefen. G synes å ha omtrent samme oppfatning av hva lojalitet er som leder, informant F, men han presiserer ikke at varslingen skal være tidsbestemt, eller tilføres før beslutningen er tatt. På en annen side presiserer G at det anses lojalt å si ifra dersom leders beslutning er ulovlig. Det må stilles spørsmål ved om det vil være lojalt å komme med motforestillinger der beslutningen ikke er ulovlig, men hvor ansatte på bakgrunn av egen vurdering er uenig i beslutningen.

Informant H

Ansatte sa det nærmeste hun har kommet lojalitetskonflikt var at hun ved jobbtilbud til annen arbeidsplass «*true*» nåværende arbeidsplass med å slutte dersom hun ikke fikk bedre lønn. Hun ble værende ettersom fikk bedre lønn, og arbeidsvilkårene med hjemmekontor var tilstede på nåværende arbeidsplass. Det må synes fra dette at H ikke har befunnet seg i en situasjon som beskrevet i Hirschmans modell som lojal på bakgrunn av høye opptakskrav for å komme inn, eller store sanksjoner ved exit. Det synes her at hun befinner seg i et område der det finnes noen form for konkurranse, og hennes kompetanse er ettertraktet. Ettersom det er konkurransen som får H til å true med å bytte jobb synes ikke lojalitetsforringelsen å ha gått særlig langt. Det kan således virke til at H befinner seg i området «Point of exit in the absence of loyalty» (XAL), som kan underbygge Hirschmans teori. At H velger å bli værende kan være et tegn på at ledelsen tok grep, og forhindret jobbyttet ved å innrette seg etter H's ønske.

Sammenstilling av svar sett opp mot Hirschmans modell

Over i kapittelet synes det at informantene har forestillinger om hvordan uenighet, minkende grad av lojalitet, påvirker det å «si ifra», varsling. Det synes av informantene A,B,D og H, ansatte, og informantene C og F, ledere, at de har utsagn som kan synes å støtte opp om Hirschmanns teori.

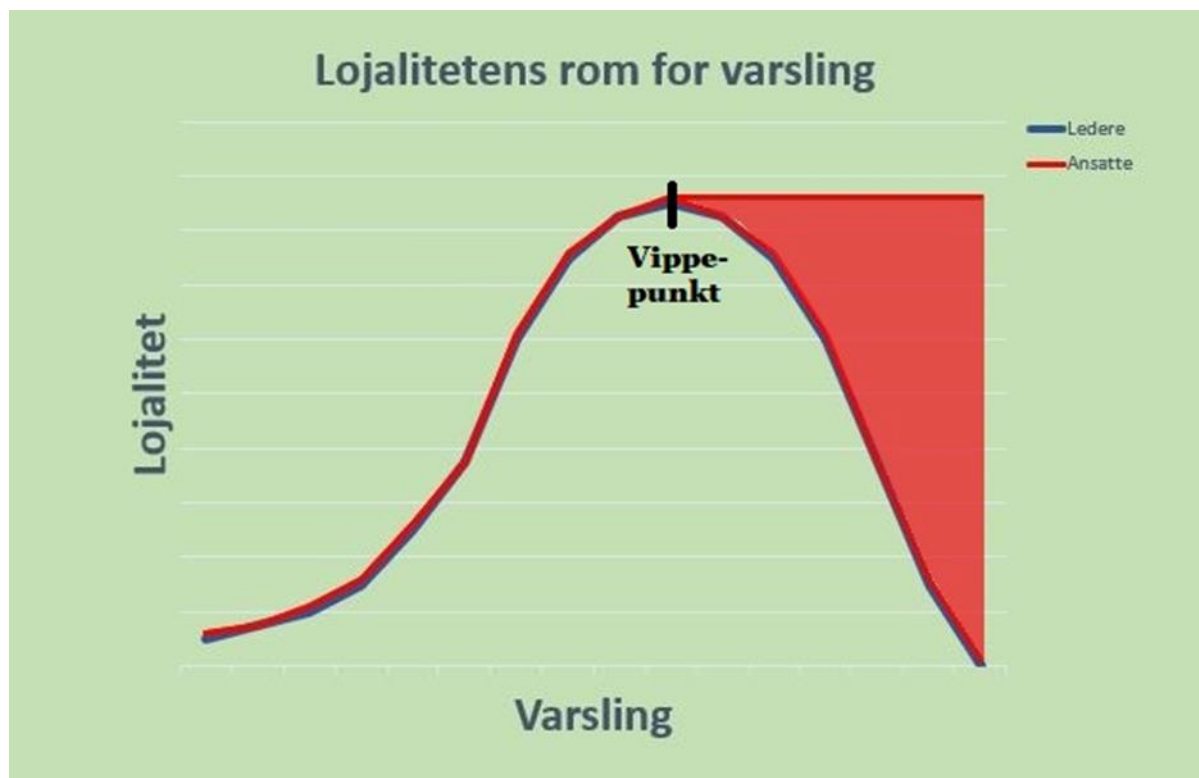
Muligheten for å skifte arbeidsgiver ved bedre tilbud som må synes å ha sammenheng med Hirschman der det er beskrevet at aktøren har mulighet til å bytte produkt, endre leverandør osv. ved organisasjonsforringelse. Ved H's intervju kan det også tyde på at man i offentlige organisasjoner ikke tilegner seg lojalitet ved høye inntakskrav og/eller høye sanksjoner for å avslutte arbeidsforholdet. Det presiseres at ulike offentlige organisasjoner kan ha ulike opptakskrav, og datagrunnlaget for å konstatere ovennevnte som en regel for alle offentlige organisasjoner ikke er til stedet. Det må synes tydelig at det er andre opptakskrav for å innpass i beredskapstroppen i politiet enn for en politigeneraliststilling, og det kan ikke utelukkes at dette kan påvirke lojaliteten til aktøren.

Det går frem av både ledere og ansatte at dersom uenigheten blir større vil varslingen også øke i omfang. Ved lavt konfliktnivå, der det ikke har foregått stor lojalitetsforringelse, er det ønskelig med meningsbryting ved uenighet, gjennom det som må kunne anses som mer eller mindre vanlige samtaler. Når uenigheten eller lojalitetsforringelsen øker virker det til å være konsensus om at styrken på varslingen vil øke. Forskjellen blant ledere og ansatte her er at ledere i større grad enn ansatte ønsker at varsling skal foregå i konvensjonelle kanaler. Enten opp gjennom «linjen», eller gjennom kanaler slike som verneombud, tillitsvalgte og HR. Nevnte forskjell er av mindre betydning for riktigheten av Hirschmans modell. Allikevel kan kanskje måten varslingen gjøres på ha noe å si for leder og ansattes syn på hvor høy varslingsintensiteten er i forhold til lojalitetsforringelsen. Eksempelvis antas det at dersom ansatte ikke varsler gjennom linjen, ved å varsle til leder over nærmeste leder, vil dette kunne tolkes som en stor lojalitetsforringelse ved at varslingen synes svært alvorlig for nærmeste leder, selv om dette ikke er ansatte er av samme oppfatning.

Ved total lojalitetsforringelse er informantene, både ledelsen og ansatte, av den oppfatning om at arbeidsforholdet må eller bør sies opp. Dette er i tråd med Hirschmans modell, og virker naturlig ettersom konfliktnivået mellom partene er så høyt som det kan være.

Varsling som gir økt lojalitet

Informantene gir uttrykk for at det er ønskelig med varsling, forklart som å «si ifra», gi tilbakemelding, meningsbryting osv. Det går også frem at den ønskelige varslingen ved uenighet ikke nødvendigvis fører til noen form for lojalitetsforringelse. Dette kan i første øyekast synes å stå i kontrast til Hirschmans modell, som gir uttrykk for at varslingsintensiteten øker med uenigheten og lojalitetsforringelsen. Det må da synes at Hirschmans modell tar utgangspunktet i varsling ved uenighet som en reaksjon på lojalitetsforringelse, snarere enn varsling ved uenighet innenfor et avgrenset område hvor uenigheten ikke påvirker aktørens lojalitet. Det kan til og med virke som om varsling kan gi, og gir inntrykk av, økt lojalitet. Ansatte B's ønske om å være med i beslutningsprosesser, leder F's inntrykk av at det å ikke varsle kan anses som illojalitet, og leder G's ønske om motforestillinger ved ordregiving er eksempler på dette. Dette er illustrert i figuren under, figur 5.



Figur 5: Lojalitetens rom for varsling (egen figur)

Som nevnt over kan varsling anses som lojalt både hos ledere og ansatte. Dette vises i figuren over, figur 5. Her vises ledere som blå linje og ansatte som rød linje. Intervjuene kan gi inntrykk av at økt varsling anses som økt lojalitet, fordi den som varsler gir inntrykk av at den bryr seg om organisasjonen, og har et ønske om at organisasjonen ikke forringes. Denne felles oppfatningen synes i figuren der rød og blå linje øker i takt med hverandre. Lojaliteten øker ved økt varsling.

Ovennevnte synes allikevel kun til å stemme frem til et visst punkt. Vist i figuren som frem til «vippepunkt». Selv om ledelsen i utgangspunktet ønsker motforestillinger går det frem at dette ikke er uavhengig av varslingens intensitet. Spesielt synes det at når varslingen ikke foregår på leders premisser, og leder oppfatter varslingen som klaging, utenfor organisasjonens egne varslingskanaler, ikke «gjennom linjen», eller etter beslutningen er tatt, synes varslingen å gå over til å ikke lenger være innenfor det lojale, og kan således gå over til å anses som illojalitet. Dette synes i figuren etter vippepunktet. Det som var varsling i positiv forstand går over til å bli noe negativt, og det synes at lojaliteten er synkende ved fortsatt økende varsling.

Hos ansatte er den fortsatte varslingen etter vippepunktet noe annerledes fra lederes. Det kan synes at der ansatte øker varslingsintensiteten etter vippepunktet behøver ikke dette å påvirke deres lojalitet til organisasjonen. Her virker det heller til at bakgrunnen for den økte varslingen er nettopp den vedvarende lojaliteten til organisasjonen. Dette vises i figuren som fortsatt samme grad av lojalitet, selv ved økt varslingsintensitet. Det virker til at ettersom varslingen øker i intensitet er dette på bakgrunn av at ansatte ikke får gehør fra ledelsen. Da ansatte fremdeles har lojalitet til organisasjonen kan det virke som at ansatte ikke anser ledelsen som reelle representanter for organisasjonen. Dette kunne leses ut fra svarene til Informant B, og av Informant F sitt eksempel, hvor grupperinger i organisasjonen ikke gjennomførte de beslutninger som ledelsen hadde vedtatt, på bakgrunn av at beslutningene ikke var i tråd med grupperingens syn på hva som var «riktig» for organisasjonen. Som beskrevet over, i dette kapitlet under «informant F» vil ansatte mulig ha mer lik oppfatning av lojalitet der de i større grad anser ledelsen som representanter for organisasjonen. Ettersom det må synes å være grader av hvor frikoblet ledelsen er som representanter av organisasjonen (ut fra ansattes oppfatning) må det synes å være variasjon i hvor sammenfallende ansatte og lederes oppfatning om hvilken grad varslingens intensitet anses som mer eller mindre lojal. Dette er illustrert ved rødt skravert felt i figuren.

Bakgrunnen for at grafen er slak i starten, før grafen blir brattere er på bakgrunn av antakelsen om at varslingen må ha noe styrke før den anses som lojalitetsfremmende. Datagrunnlaget på bakgrunn av informantenes intervju dekker ikke påstanden, men påstanden anses som logisk.

10. Oppsummering av undersøkelsen

Ved denne undersøkelsen har vi sett nærmere på begrepet lojalitet. Gjennom problemstillingen går det frem at det er hva lojalitet er, og hvem lojaliteten knyttes til som vi ønsket å studere nærmere. På bakgrunn av at denne undersøkelsen er en Masters in Public Administration, ble oppgaven begrenset til å omhandle lojalitet knyttet til ledere og ansatte i offentlig sektor.

Teorigrunnlaget baserer seg i hovedsak på Hirschmans teori om Exit, Voice and Loyalty, hvor det går frem at aktørers handlingsmønster påvirkes av lojalitet. Det går særlig frem at lojale i større grad varsler, og intensiverer varslingen ved forringelse av det de er lojale mot, i stedet for å foreta bytte til likeverdige organisasjoner, produkter osv. Videre synes det gjennom Hirschman, støttet opp under av nyere forskning at lojalitet knyttes til det å være lovlydig, pålitelig, redelig og plikttro. Når det gjelder hvem lojaliteten er knyttet til synes dette å kunne deles i ulike kategorier, hvor en ser at lojaliteten kan være horisontal (eksempelvis til medarbeidere på samme nivå) eller vertikal (til sjefen), og basert på frivillighet (relasjoner) eller tvang (avtalefestet).

Undersøkelsens empiri baserer seg på intervjuer som vi har gjennomført. De intervjuede arbeidet alle i offentlig sektor. Kjønnsbalansen og forholdet mellom ledere og medarbeidere var tilfredsstillende med noen skjevheter.

De intervjuede hadde i stor grad lik oppfattelse av hva lojalitet er, og hvem den kan knyttes til sett opp mot teorigrunnlaget. Det ble funnet noen forskjeller mellom ledere og medarbeidere ved spørsmål om hvem lojaliteten knyttes til. Dette sammenfattes i konklusjonen.

Gjennom arbeidet med oppgaven har vi fått en større forståelse for hva lojalitet er, samt hvem lojaliteten knyttes til, avhengig om en er leder eller ansatt i offentlig sektor.

11. Konklusjon

Denne undersøkelsen har gitt funn på at de intervjuedes syn på hva lojalitet er, og hvem lojalitet knyttes til i stor grad samsvarer med presenterte teori og forskning. Lojalitet knyttes i stor grad til det å være lovlydig, pålitelig, redelig, plikttro, ærlig, hensynsfull og rettskaffen.

Hva angår hvordan informantene håndterer en lojalitetskonflikt, ved bruk av mulighetene Exit, Voice and Loyalty – synes det at både det å varsle når noe ikke er som det skal, eller eventuelt å begå ordrenekt eller å faktisk slutte dersom lojalitetskonflikten blir uhåndterlig, er handlingsalternativer informantene i all hovedsak synes å ha et bevisst forhold til. Det er ikke avdekket nevneverdige forskjeller mellom ledere og ansatte i denne forbindelse.

Både ledere og ansatte synes å knytte sin lojalitet til regelverket de er underlagt. Begge grupper mener også at lojalitet til ledelsen og organisasjonen er viktig. I tillegg anser både ledere og medarbeidere det som lojalt å varsle der noe synes galt i organisasjonen. Allikevel later det til at ledelsen i større grad forventer lojalitet fra de ansatte (lojalitet til ledelsen), der de ansatte i større grad retter sin lojalitet til organisasjonen i sin helhet. De ansattes syn på hvor viktig det er å være lojal mot ledelsen, kan således avhenge av hvor frikoblet eller sammenkoblet ledelsen er som representanter for organisasjonen.

På bakgrunn av ovennevnte synes det at der medarbeiderne varsler med så sterk intensitet at ledelsen anser varslingen som illojal synes medarbeiderne at de fremdeles er lojale. Dette med bakgrunn i at medarbeiderne varsler i forsøk på å bedre organisasjonen som helhet og anser organisasjonen som noe større enn seg selv og ledelsen.

12. Referanser

- Allison, G. T. (2012). *Conceptual models and the Cuban missile crisis*. Cambridge University Press.
- Andersen, N. Å., & Pors, J. G. (2014). *Velfærdsledelse, Mellem styring og potentialisering*. København: Hans Reitzels forlag.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier - forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Arvidsson, M., & Axelsson, J. (2014). Lojalitetens sociala former – Om lojalitet och arbetsliv. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*.
- Banfield, E. C. (1961). *Political influence - A theory of urban politics*. New York: Free press of Glencoe.
- Bratberg, Ø. (2017). *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. Cappelen Damm Akademisk.
- Bryman, A. (2021). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Everett, E. L., & Inger Furseth. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1993). *Sammfunnsvitenskapens forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapelig vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grennes, T. (2020). *Slik løser du metodeproblemene i bachelor- og masteroppgaven*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty - Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Lundquist, L. (1998). *Demokratins väktare*. Lund: Studentlitteratur AB.

-
- Olsen, J. P. (2014). *Folkestyrets varige spenninger, stortinget og den norske politiske selvforståelsen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Oppen, M., Mørk, B. E., & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag, en introduksjon*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Seljelid, T. (1996). *Lojalitet: I stat og kommune*. Kapére forlag.
- Social Science Research Council. (u.d.). *ssrc.org*. Hentet fra SSRC - The Albert O. Hirschman Prize: <https://www.ssrc.org/programs/council-initiatives/the-albert-o-hirschman-prize/>
- The Economist. (2012, 12 22). *Exit Albert Hirschman*. Hentet fra economist.com: <https://www.economist.com/business/2012/12/22/exit-albert-hirschman>
- Thrane, C. (2019). *Applied regression analysis - Doing, Interpreting and Reporting*. London: Routledge.
- Tufte, P. (2013). Å studere sosiale årsakssammenhenger. *Sosiologi i Dag*.

13. Figurliste

Figur 1: Begrepsvaliditet (Oppen, Mørk, & Haus, 2020)	16
Figur 2: Loyalist behavior in the face of increasing disagreement with an organization (Hirschman, 1970).....	27
Figur 3: Quantity bought when quality deteriorates and recovers (Hirschman, 1970)	29
Figur 4: Typologi over fire sosiale lojalitetsformer (Arvidsson & Axelsson, 2014)	34
Figur 5: Lojalitetens rom for varsling (egen figur)	88