
Ole Fogh Kirkeby: Loyalitet – udfordringen til ledere og medarbejdere

Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2002

Ole Fogh Kirkebys *Loyalitet – udfordringen til ledere og medarbejdere* är en bok som utifrån titeln att döma framstår som aktuell och relevant med tanke på hur dagens arbetsliv ofta uppfattas och beskrivs. Det förs idag exempelvis resonemang om att arbetslivet genomgår stora förändringar. Man talar till exempel om ”Just-in-time-anställningar”, ”slimmade organisationer” och ”flexibilitet”. Mot denna bakgrund inställer sig frågan om det är möjligt eller över huvud taget önskvärt med lojalitet i ett sådant förändrat arbetsliv? Dessa frågor berör Richard Sennett (1998) i sin beskrivning av ”den nya kapitalismen” där han menar att värden som service och lojalitet har fått stå tillbaka för mer ytligt samarbete och opartiskhet. Att vara lojal kan alltså ses som något som är kontraproduktivt i en värld och i ett arbetsliv som, om vi ska tro ovanstående beskrivningar, tycks premiera flexibilitet, snabba förändringar och kortsiktiga anställningar.

Ole Fogh Kirkebys bok om lojalitet kan ses som en ambition att peka på aspekter eller värden som saknas i det arbetsliv som skisserats ovan. Kirkeby har ett tydligt budskap och begreppet lojalitet blir i boken ett samlingsnamn för de moraliska och normativa synsätt och värderingar som han tycker bör lyftas fram i dagens arbetsorganisationer.

I bokens inledning konstaterar Kirkeby att lojalitet kan uppfattas som något gammalmodigt och som något föga funktionellt i ”den nya økonomi” som Kirkeby kallar det (s 7). Kirkeby menar också att en individ

som är lojal förknippas med något ”romantiskt” och ”naivt”.

Enligt Kirkeby är organisationen som företeelse idag mer och mer sönderdelad i rum och tid där nätverk används och medarbetarna får rollen av partners eller kunder. ”Man er kun kunde, så længe det kan betale sig” menar han (s 9). För Kirkeby går ett sådant synsätt stick i stäv mot vad lojalitet egentligen handlar om. Att vara lojal innebär att man håller fast vid en relation även om den inte är lönsam. Lojalitet är alltså något som inte är i samklang med kontraktsförhållanden och pragmatiska partnerskap eftersom lojalitet involverar djupa känslor. Lojalitet har med broderskap och vänskap att göra och handlar om ömsesidig uppbackning, offervilja, solidaritet och trofasthet.

Kirkeby menar att den enskilde idag har ett förhållningssätt som går ut på att vara lojal mot den egna CV:n, alltså en lojalitet mot de egna meriterna. Människor med detta synsätt kan enligt Kirkeby på ett självsäkert sätt fråga vad en verksamhet kan göra för dem istället för att fråga vad de själva kan göra för en verksamhet. Skapandet av en gemenskap som kan utgöra kärnan i en organisation förhindras genom att personer utan samvetsqual kan gå in och ut ur olika verksamheter, föreningar och klubbar. För Kirkeby är lojalitet något essentiellt och utan den måste man upphäva föreställningen om verksamheter i klassisk bemärkelse eller också försöka hitta sätt att ersätta lojalitet. Lojalitet är något som kan sammankopplas med moralisk bildning, en

bildning som innebär att man känner ett djupt ansvar för gemenskapen, ”fællesskabet” (s 15).

Den ökande ödeläggelsen av lojalitet vill Kirkeby reparera genom att presentera ett kritiskt och skapande lojalitetsbegrepp som har sin upprinnelse i filosofin. För Kirkeby är det exempelvis viktigt och avgörande att ledaren i en organisation har förmåga att visa sina medarbetare lojalitet.

I sin framställning tar Kirkeby bland annat hjälp av begreppen *communitas*, *humanitas* och *ethos*. *Communitas* är för Kirkeby en organisations virtuella och reella kärna. *Communitas* handlar bland annat om att det finns en ömsesidig förbindelse mellan helheten och den enskilda medarbetaren eller medlemmen. Ett *communitas* kan aldrig bemötas på ett strategiskt eller instrumentellt sätt. Betydelsen av *communitas* är gemenskap påpekar Kirkeby men i begreppet finns ett normativt inslag och det kan också vara utopiskt eller ”virtuellt”. Lojalitet är för Kirkeby ett sätt att skapa ett *communitas*. Med *humanitas* avses till exempel en organisations ”moraliske identitet” (s 153). För att en organisation ska kunna vara ett *communitas*, behöver medlemmarna se varandra som medmänniskor och göra sig fria från trångsynthet, cynism och egoism. Detta har att göra med *humanitas*. En sådan medmänsklighet kan förvärvas genom utbildning, ”ud-dannelse”, menar Kirkeby (s 26). Begreppet *ethos* används i detta sammanhang för de normer för goda handlingar som finns i den virtuella eller faktiska organisationen (dessa normer kan vara dolda eller öppna).

En annan dimension av lojalitet handlar enligt Kirkeby om att ”respekttere stedets ånd” eller om ”en fornemmelse for stedet” (s 41). Det sistnämnda uttrycket har hämtats från den irländske författaren och nobel-

pristagaren Seamus Heaney. När vi ska beskriva oss själva som existentiella väsen finns platsen med när vi använder ord som ”rotlös” och ”hemlös” menar Kirkeby. Platsen har även betydelse hos filosofer som Walter Benjamin som talar om ”flanören” och Gilles Deleuze som menar att den ultramoderna människan kan ses som en ”nomad”.

Kirkeby diskuterar i sin bok även lojalitet och dygder i förhållande till begrepp som har med självet att göra, till exempel självbesinning, självbedrägeri och att erkänna sig själv. Kirkebys syn på dygder är att de inte ska uppfattas som strategiska utan som goda handlingar som är goda för dess egen skull.

I slutet finns följande mening som jag tycker sammanfattar mycket av budskapet i boken och den syn på lojalitet som förmedlas:

Loyalitet udtrykker denne simple indsigt, at den jord vi bebor, også bebor os som sted, og at vi, for at værne om os selv, må tage varsomt imod dens mange og rige budskaber (s 149).

Boken *Loyalitet – udfordringen til ledere og medarbejdere* kan ses som en filosofisk essä där författaren inte sticker under stol med att han presenterar ett moraliskt och normativt budskap. Budskapet handlar om att lojalitet, uppfattad som en äkta inställning utan beräkning eller strategiskt tänkande, är något som behövs i dagens organisationer och arbetsliv. Boken är explicit i sina normativa och moraliska ställningstaganden och det är kanske inte alla som uppskattar en sådan ansats, utan istället föredrar ett mer distanserat förhållningssätt. Enligt min mening är emellertid en förtjänst med boken att den kan fungera som en intressant motpol till synsätt där egenintresset och nytto-maximering är centrala. Jag tänker på de teorier som handlar om människan som

rationell aktör (för en översikt angående detta perspektiv se Hagen 1999).

Som jag ser det kan boken ses i ljuset av den tyske sociologen Ferdinand Tönnies begreppspar *Gemeinschaft och Gesellschaft*. *Gemeinschaft* handlar om en samhälls- eller relationsform som präglas av äkta relationer som finns i bland annat vänskapsband mellan människor, medan *Gesellschaft* handlar om artificiella relationer som det exempelvis är fråga om i relationer baserade på kontrakt (Asplund 1991, Tönnies, 1957). Om jag förstått det rätt vill Kirkeby med resonemangen om begreppet lojalitet försöka skapa en grogrund för *Gemeinschaft* i ett cyniskt och beräknande arbetsliv (ett *Gesellschaft*). Även om Kirkeby nämner dessa två samhälls- eller relationsformer vid ett par tillfällen i sin bok utvecklar han dock inte resonemang kring detta begreppspar på ett tillräckligt tydligt sätt. Med avstamp i detta begreppspar hade det som läsare varit lättare att exempelvis ta till sig begrepp som *ethos*, *communitas* och *humanitas* som i alla fall för samhällsvetare inte är helt kända.

Eftersom Kirkeby valt att centrera sin bok kring begreppet lojalitet saknar jag en genomlysning av själva begreppet. Enligt *Ordbok över svenska språket* (1942) har lojalitet sitt ursprung i franskans *loyal* som hämtats från latinets *legalis*. *Legalis* utgör också ursprunget till ordet *legal* som betyder att något är i överensstämmelse med den gällande lagen. Följaktligen finns det en grundbetydelse av ordet *lojal* som beskriver en situation i förhållande till en lag, det vill säga en slags hierarkisk relation, till exempel en enskild persons relation till en överindividuell lag.¹ En lojal person är bland annat någon ”som (mot en annan) iakttagit hederns fordringar” och ”avhåller sig från svek” (*Ordbok över svenska språket* 1942, s 1039). Den moraliska dimension som

finns i själva ordet lojalitet kunde Kirkeby ha hänvisat till i sin bok eftersom han bland annat presenterar lojalitet just som ett moraliskt begrepp.

I Kirkebys bok framgår inte riktigt alltid vad som skiljer lojalitet från de andra egenskaperna eller dygderna han tar upp. Skillnaden mellan lojalitet och solidaritet kan till exempel ses som problematisk och svår att reda ut. För Kirkeby är solidaritet en underavdelning av lojalitet, men det finns också alternativa tolkningsmöjligheter. Sven-Eric Liedman (1999) berättar att under 1970-talet debatterades solidaritet och lojalitet med avseende på skillnaden mellan begreppen:

Man är solidarisk *med* men lojal *mot*, solidariteten gäller alltid människor, medan lojaliteten lika ofta eller oftare riktas mot institutioner, företag eller regeringar (Liedman 1999, s 89).

Liedman presenterar således en annan bild av begreppen lojalitet och solidaritet än vad Kirkeby gör.

Ytterligare något som jag saknar i Kirkebys bok är en diskussion om annan litteratur där begreppet lojalitet används. En välkänd bok är Albert O Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* (1970). Det finns också ett par andra böcker som troligtvis hade varit av intresse för Kirkebys framställning (se Fletcher 1993, Royce 1995).

Trots de invändningar som jag redogjort för framstår ändå boken som intressant och tankeväckande. Flera delar av den lockar till vidare reflektioner. Ett mycket intressant resonemangen i Kirkebys bok handlar om

¹ Sambandet mellan lojal och lag noteras av Fletcher (1993).

lojalitet som en känsla för platsen. I hans resonemang finns paralleller till några av Johan Asplunds tankegångar i boken *Tid, rum, individ och kollektiv* (1983). Asplund refererar i sin bok till en tanke om att på senare tid har människan kommit att bli "platslös", vilket hävdas av en kanadensisk geograf vid namn Edward Relph. Vidare tar Asplund upp äkta plaster och platskänsla. En äkta plats är en plats som är kollektiv och delas med andra. Platskänslan är en social företeelse:

För vandraren i ett landskap kan plötsligt den subjektiva världen sammanfalla med den objektiva. På ett analogt sätt skulle en äkta plats kunna kännetecknas därav, att det egocentriska rummet och det sociala rummet sammanfaller. Och den djupa platskänslan skulle vara liktydig med en djup delaktighet (Asplund 1983, s 184).

Kanske är det en sådan platskänsla förknippad med delaktighet som Kirkeby försöker fånga och beskriva i sin bok om lojalitet?

Markus Arvidson

Doktorand i sociologi vid Karlstads universitet

Litteratur

- Asplund J (1983) *Tid, rum, individ och kollektiv*. Liber Förlag, Stockholm.
- Asplund J (1991) *Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft*. Korpen, Göteborg.
- Fletcher G P (1993) *Loyalty: An Essay on the Morality of Relationships*. Oxford University Press, New York.
- Hagen R (1999) "Rational Choice" s 234–251 i Andersen H & Kaspersen L B (red) *Klassisk och modern samhällsteori*. Studentlitteratur, Lund.
- Hirschman A O (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard Univ Press, Cambridge, Mass.
- Liedman S-E (1999) *Att se sig själv i andra: om solidaritet*. Bonniers, Stockholm.
- Ordbok över svenska språket. Svenska akademien (1942) Lindstedts univ-bokh, Lund.
- Royce J (1995) *The Philosophy of Loyalty*. Vanderbilt University Press, Nashville. Publicerad första gången 1908.
- Sennett R (1998) *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. WW Norton, New York.
- Tönnies F (1957) *Gemeinschaft und Gesellschaft (Community and Society)*. The Michigan State University Press, East Lansing. Publicerad första gången 1887.