

# **Medarbeidersamhandling og medarbeiderledelse i en lagbasert organisasjon**

Carl Cato Wadel

Avhandling for Dr. philos. graden

2007

Psykologisk fakultet, Universitetet i Bergen

ISBN 978-82-308-0043-8  
Bergen, Norway 2007

Printed by Allkopi Ph: +47 55 54 49 40

Medarbeidersamhandling og medarbeiderledelse i en lagbasert organisasjon

Carl Cato Wadel

Psykologisk fakultet, Universitetet i Bergen

2007



## Sammendrag

Gjennom å rette søkelyset mot arbeidsrelatert medarbeidersamhandling i en konkret organisasjon har denne studien som mål å gi et bidrag til vår forståelse av hvordan arbeidsorganisasjoner fungerer. Studien belyser aspekter ved medarbeideres samhandling og ledelse som har vært lite fremhevet og vektlagt i organisasjons- og ledelseslitteraturen.

Studien er basert på et etnografisk feltarbeid i Oljedirektoratet (OD) i perioden 2001-2003. Interessen for OD hadde sin bakgrunn i en omorganisering som ble gjennomført i 2001 der OD fikk en ny organisasjonsstruktur basert på selvstyrte, tverrfaglige lag. Jeg ønsket å se nærmere på betydningen av denne organisasjonsendringen for organiseringen og ledelsen av arbeidet.

Den nye organisasjonsformen stilte medarbeiderne overfor nye krav og innebar endringer i det å være medarbeider i organisasjonen. Gjennom feltarbeidet ble det klart at sentrale endringer knyttet seg til at medarbeiderne måtte ta flere arbeidsrelaterte initiativ overfor hverandre og inngå i posisjoner der de måtte utøve ledelse overfor hverandre. Medarbeiderne ble også stilt overfor større krav med hensyn til å kunne administrere og lede seg selv i arbeidssammenheng. Organisasjonsendringen fikk dermed betydning for den uformelle samhandlingen mellom medarbeiderne og medførte endringer i medarbeidernes rettigheter og plikter overfor hverandre.

Avhandlingen omfatter tre empirisk baserte artikler. Disse tar for seg den uformelle arbeidsrelaterte samhandlingen som fant sted mellom medarbeidere i OD og endringer i medarbeiderrollen knyttet til ledelse. Studien synliggjør den uformelle arbeidssamhandlingen som finner sted mellom medarbeidere også i tilknytning til individuelt arbeid og viser at denne samhandlingen er mer variert enn det som er fremkommet i tidligere studier. Dermed bidrar studien til å øke vår forståelse for betydningen av den uformelle arbeidssamhandlingen for organisasjoners fungering. Ved å konkretisere medarbeidersamhandlingen bidrar studien til å supplere teorier om uformelle praksisfellesskap.

Et annet sentralt funn knytter seg til at medarbeiderne i økende grad må utøve ledelse overfor hverandre og at lagorganiseringen bidrar til å formalisere slik medarbeiderledelse. Studien

viser at den ledelsen medarbeiderne måtte utføre overfor hverandre skapte utfordringer og dilemmaer i medarbeidersamhandlingen som slo ut i subtile og skjulte måter å lede på. Studien utfordrer tradisjonelle forståelser av ledelse og bidrar til forståelsen av ledelse som en samhandlingsprosess.

Studien viser også at selvledelse ikke bare handler om å lede seg selv for seg selv, men om å lede seg selv i forhold til andre. Den får fram aspekter ved den selvledelsen medarbeiderne i OD måtte utøve i arbeidssamhandling med hverandre. Den viser at slike samhandlingssituasjoner ikke bare krevde individuelle ferdigheter men også relasjonelle selvledelsesferdigheter. Ved å tydeliggjøre de interaksjonelle aspektene ved selvledelse bidrar studien til å supplere eksisterende teorier om selvledelse.

Generelt belyser studien utviklingen mot mer medarbeiderdrevne organisasjonsformer i arbeidslivet der organisasjonens fungering blir mer avhengig av medarbeidernes samhandling og ledelse. Gjennom å utvikle begrepene *uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling*, *medarbeiderledelse* og *selvledelse i medarbeidersamhandling* gir studien et bidrag til videre forskning på medarbeidersamhandling og medarbeideres ledelse.

## Forord

Jeg vil takke alle dem som har bidratt til at det har vært mulig å gjennomføre arbeidet med denne avhandlingen. Først og fremst vil jeg takke Oljedirektoratet og Oljedirektør Gunnar Berge for at jeg fikk adgang til organisasjonen og at det ble lagt til rette for at jeg kunne utføre et feltarbeid i organisasjonen. Jeg er svært takknemlig overfor alle ansatte i OD som lot meg følge dem i deres arbeid og som tok seg tid til samtaler med meg. Jeg opplever å ha blitt tatt godt imot og vist en enorm tillit. Takk til dere som har lest og gitt tilbakemeldinger på artikkelutkast. En spesiell takk til min kontaktperson som har vært en god samtalepartner under hele prosjektet og til uvurderlig hjelp med den praktiske tilretteleggingen for feltarbeidet.

Professor Otto Laurits Fuglestad har vært min veileder. Han har alltid vært tilgjengelig når jeg har trengt råd og støtte. Takk for at du har lyttet med interesse på mine beretninger fra feltet, og for at du har lest igjennom og gitt verdifulle kommentarer på mine tekster. En stor takk også til min far Cato Wadel som har vært en uvurderlig støttespiller og god pratepartner og leser gjennom hele prosessen. Dere har begge hatt troen på meg og utvist stor tålmodighet. Uten dere to hadde jeg ikke kommet i mål med dette arbeidet.

Takk til Erik Fossåskaret, Tor H. Aase, Aud Solveig Nilsen, Terje Hillesund og Otto Ottesen som har lest og kommentert ulike tekstutdrag underveis og kommet med innspill og forslag til det videre arbeidet. Jeg er også takknemlig overfor Hallgeir Skretting som har hjulpet meg med PC-tekniske forhold og Olav Henriksbø som har lest korrektur på store deler av avhandlingen.

Jeg skylder også familien, min kone og mine barn, en takk for at de har holdt ut med meg gjennom de ulike fasene i dette arbeidet. Til slutt vil jeg rette en takk til Universitetet i Stavanger som gjennom vikarstipendordningen har gjort det mulig for meg å gjennomføre dette prosjektet. Jeg har også fått støtte fra prodekan Kari Vevatne. Til tross for mye strev har dette vært en enormt verdifull og lærerik prosess.

Stavanger, februar 2007

Carl Cato Wadel

## Artikkeloversikt

- ARTIKKEL 1: Wadel, Carl Cato (innsendt). Uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Hvordan medarbeidere gjør bruk av hverandre i sitt arbeid. (Revidert og returnert til Nordiske Organisasjonsstudier desember 2006.) \*
- ARTIKKEL 2: Wadel, Carl Cato (2005). Når medarbeidere må lede hverandre. Organisasjonsendringer mot mer medarbeiderledelse. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 7, (4), 78-92.
- ARTIKKEL 3: Wadel, Carl Cato (2006). Om å lede seg selv sammen med andre. Selvledelse i medarbeidersamhandling. *Sosiologi i dag* 36, (1), 59-77.

\* Artikkelen er publisert etter at avhandling ble levert inn for bedømming i *Nordiske Organisasjonsstudier* nr. 2, 2007.



## **Vedleggsoversikt**

- VEDLEGG 1: Brev til Oljedirektør Gunnar Berge av 18. januar 2001
- VEDLEGG 2: Prosjektbeskrivelse til OD
- VEDLEGG 3: Kontrakt mellom Oljedirektoratet og Høgskolen i Stavanger ang. forskningsprosjekt i Oljedirektoratet 2001-2006
- VEDLEGG 4: Generell samtaleguide brukt som utgangspunkt for samtaler/intervjuer om arbeidssamarbeid

# Innhold

<b>SAMMENDRAG</b> .....	1
<b>FORORD</b> .....	3
<b>ARTIKKELOVERSIKT</b> .....	4
<b>VEDLEGGSOVERSIKT</b> .....	4
<b>1. INNLEDNING</b> .....	8
<b>2. OMORGANISERINGEN AV OLJEDIREKTORATET</b> .....	11
<b>INNLEDNING</b> .....	11
<b>PROSESSEN FRAM MOT OMORGANISERINGEN AV OD</b> .....	13
<b>DEN NYE ORGANISASJONSMODELLEN</b> .....	16
<b>REAKSJONER PÅ DEN NYE ORGANISASJONEN</b> .....	19
<b>3. TEORETISK PERSPEKTIV</b> .....	24
<b>INNLEDING</b> .....	24
<b>RELASJONELL TENKNING</b> .....	24
<b>ET RELASJONELT PERSPEKTIV PÅ ARBEIDSORGANISASJONER</b> .....	28
<b>4. FELTARBEIDET I OLJEDIREKTORATET</b> .....	31
<b>INNLEDNING</b> .....	31
<b>VALG AV TEMA, FORSKNINGSFELT OG FREMGANGSMÅTE</b> .....	31
<b>FORMELL ADGANG TIL OD</b> .....	33
<b>FASER I FELTARBEIDET</b> .....	34
<b>UTVIKLING AV FOKUS</b> .....	36
<i>Første observasjoner og "oppdagelser"</i> .....	38
<i>Oppfølging av observasjoner gjennom samtaler og intervju</i> .....	39
<i>Oppfølging av første samtale og utvikling av et fokus</i> .....	41
<b>KJENNETEGN VED FORSKNINGSOPPLEGGET</b> .....	42
<b>PROSESSEN MED Å FÅ REELL ADGANG SOM OBSERVATØR OG DELTAKER</b> .....	44
<i>Statuser gir muligheter og setter begrensninger</i> .....	49
<i>Utvikling av relasjoner og utvidelse av statusrepertoaret</i> .....	50
<i>Adgang til ulike arenaer</i> .....	53
<b>OM Å VÆRE DELTAKENDE OBSERVATØR</b> .....	54
<i>Forholdet mellom deltakende observasjon og intervjuing</i> .....	56

<b>INTERVJUENE .....</b>	<b>58</b>
<b>DYNAMIKKEN MELLOM OBSERVASJON OG INTERVJU.....</b>	<b>59</b>
<b>KJENNETEGN VED INTERVJUFORMEN .....</b>	<b>61</b>
<b>GJENNOMGANG OG PRODUKSJON AV SKRIFTLIG MATERIALE.....</b>	<b>63</b>
<b>VEKSLING MELLOM EMPIRIINNHEITING OG ANALYSE .....</b>	<b>65</b>
<i>Nærhet og distanse .....</i>	<i>66</i>
<b>KRAV TIL FORSKNING .....</b>	<b>68</b>
<i>Vurdering av feltarbeidets vellykkethet.....</i>	<i>75</i>
<b>ETISKE UTFORDRINGER OG OVERVEIELSER.....</b>	<b>77</b>
<b>SKRIVING AV ARTIKLER .....</b>	<b>82</b>
<b>5. PRESENTASJON OG DISKUSJON AV FORSKNINGSRESULTATENE.....</b>	<b>86</b>
<b>INNLEDNING.....</b>	<b>86</b>
<b>SAMMENDRAG AV ARTIKLENE.....</b>	<b>86</b>
<b>EN SAMMENBINDENDE DISKUSJON AV FORSKNINGSRESULTATENE.....</b>	<b>90</b>
<i>Oppsummering av hovedfunn.....</i>	<i>90</i>
<i>Diskusjon av studien.....</i>	<i>92</i>
<i>Et kritisk blikk på egen forskning.....</i>	<i>98</i>
<i>Implikasjoner av studien og videre forskning .....</i>	<i>102</i>
<b>REFERANSER.....</b>	<b>104</b>
<b>ARTIKKEL 1</b>	
<b>ARTIKKEL 2</b>	
<b>ARTIKKEL 3</b>	
<b>VEDLEGG</b>	

## 1. Innledning

Denne studien tar utgangspunkt i en omorganisering av Oljedirektoratet (OD) i Norge til en lagbasert organisasjon i 2001.<sup>1</sup> Hovedspørsmålet knytter seg til hvilken innvirkning denne organisasjonsendringen har hatt på hvordan arbeidet blir organisert og ledet. Fokus rettes mot medarbeiderne og arbeidssamhandlingen dem imellom. Studien tar for seg sentrale aspekter ved medarbeidersamhandlingen og den ledelse medarbeiderne måtte utøve overfor seg selv og hverandre i forbindelse med utførelsen av sitt arbeid.

OD er et statlig forvaltningsorgan som har som oppgave å legge til rette for verdiskapning på norsk sokkel og bidra til at petroleumsvirksomheten drives forsvarlig og sikkert. Fram til 1998 hadde Oljedirektoratet en tradisjonell hierarkisk oppbygging organisert rundt to fagdivisjoner, kalt Sikkerhetsdivisjonen og Ressursdivisjonen. I 1999 fikk Ressursdivisjonen en lagorganisering og 2001 ble hele OD organisert etter en organisasjonsmodell med tverrfaglige, selvstyrte lag. Denne omorganiseringen var gjennomgripende og enestående i sitt slag innenfor offentlig sektor i Norge. Erfaringene fra denne omorganiseringen ble sett på som sentrale for det videre arbeid med å modernisere og effektivisere offentlig sektor.

Noe av intensjonen med omorganiseringen var å oppnå en mer effektiv utnyttelse av fagkompetansen, fremme kreativiteten og gi arbeidstakerne bedre muligheter for personlig utvikling. Min antakelse var at den nye organisasjonsmodellen ville føre med seg endringer i arbeids- og samarbeidsformer, ledelsesformer og læringsformer, også utover dem man så for seg på forhånd. Ved hjelp av et feltarbeid i OD ville jeg se nærmere på hvordan arbeidet faktisk ble organisert, ledet og utført i en lagbasert organisasjon. Gjennom mitt feltarbeid ble det klart for meg at organisasjonsendringen innebar en hel del endringer mht. det å være medarbeider i organisasjonen. Disse knyttet seg både til nye krav og forventninger til medarbeiderne og til nye friheter og muligheter. Omorganiseringen innebar at hele mellomledersjiktet ble tatt vekk og medarbeiderne ble gitt større ansvar for både arbeidsprosessene og arbeidsproduktene. Samtidig gav nedbyggingen av tidligere skiller mellom organisasjonsheter og etableringen av tverrfaglige lag, nye muligheter for utvikling av relasjoner mellom medarbeidere. Organisasjonsendringen og endringene i krav og muligheter fikk betydning for arbeidsrelasjonene og arbeidssamhandlingen medarbeiderne

---

<sup>1</sup> OD valgte i 2001 å ta i bruk begrepet lag i stedet for team.

imellom. Den nye organisasjonsformen la både opp til og krevde endringer i hvordan arbeidssamhandlingen skulle foregå. Det handlet ikke bare om at de formelle lagene ble en viktig arbeidsorganisatorisk enhet. Feltarbeidet viste at det også var snakk om endringer i den *uformelle* arbeidssamhandlingen medarbeiderne imellom og dens betydning for organisasjonens fungering. Disse erfaringene med endringer i medarbeiderrollen og arbeidssamhandlingen medarbeiderne imellom, danner utgangspunktet for temaene og problemstillingene i denne avhandlingen.

Det første temaet som behandles, knytter seg til den uformelle arbeidssamhandlingen som fant sted mellom medarbeiderne. Begrepet *uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling* utvikles for å begrepsfeste denne samhandlingen og skille den fra formell arbeidssamhandling og uformell ikke-arbeidsrelatert samhandling. Sentrale spørsmål i tilknytning til dette temaet er: hva slags uformell arbeidsrelatert samhandling foregår mellom medarbeiderne i OD, hva er innholdet i denne arbeidssamhandlingen og hvilken betydning har denne samhandlingen for den enkeltes arbeidsutførelse og måten organisasjonen fungerer på?

Det andre temaet knytter seg til medarbeidernes erfaringer av endringer mht. det å være medarbeider i organisasjonen. Et aspekt ved disse endringene gikk på at medarbeiderne måtte inngå i nye posisjoner som innebar at de måtte utøve ledelse overfor hverandre. Begrepet *medarbeiderledelse* utvikles for å begrepsfeste dette. Sentrale spørsmål i tilknytning til dette temaet går på hvilken innvirkning den nye organisasjonsformen har hatt på medarbeiderrollen, hvilke utfordringer innebærer det at medarbeiderne må utøve mer ledelse overfor hverandre og hvilke konsekvenser får slik medarbeiderledelse for vår forståelse av ledelse?

Det tredje temaet tar utgangspunkt i at den nye organisasjonsformen stiller medarbeiderne overfor større krav mht. å lede seg selv. Medarbeiderne må ikke bare lede seg selv i individuelt arbeid, men også i den formelle og uformelle arbeidsrelaterte samhandlingen som de inngår i med hverandre. Begrepet *selvledelse i medarbeidersamhandling* utvikles for å begrepsfeste denne selvledelsen. Dette er grunnlaget for å stille spørsmål om hva slags selvledelse som utøves når medarbeidere inngår i arbeidssamhandling med hverandre, hva slags strategier tas i bruk i selvledelsen i slike samhandlingssituasjoner og hvilke ferdigheter kreves? Og videre spør jeg hvilke konsekvenser økt kunnskap om selvledelse i slike samhandlingssituasjoner kan få for vår forståelse av fenomenet selvledelse.

Denne studien har som mål gjennom sitt fokus på medarbeiderne og den uformelle arbeidsrelaterte samhandlingen dem imellom, å øke vår forståelse av hvordan arbeidsorganisasjoner fungerer. Organisasjons- og ledelseslitteraturen har i begrenset grad rettet direkte fokus mot medarbeiderrelasjoner og medarbeideres arbeidssamhandling i analysen av hvordan organisasjoner fungerer. Vi finner dog noen organisasjonssosiologiske studier fra 1950-tallet (kfr. Whyte 1948, Gouldner 1954, Blau 1963) og nyere studier innen ”Communities of practice”-tradisjonen (kfr. Orr 1996, Wenger 1998) som beskriver arbeidsrelatert medarbeidersamhandling forholdsvis inngående. Studien av OD bidrar til å løfte fram sider ved uformell arbeidsorganisasjon som ikke har vært tydeliggjort godt nok i tidligere studier. Den får fram nye sider ved medarbeideres arbeidssamhandling og den ledelse medarbeidere utøver i forhold til hverandre og seg selv, og bidrar slik sett til å utfylle tidligere forskning på uformell organisasjon og dens betydning for organisasjonen som helhet.

## 2. Omorganiseringen av Oljedirektoratet

### Innledning

Dette kapitlet har til hensikt å gi et innblikk i prosessen som ledet fram til en ny organisering av Oljedirektoratet og vise hvordan organisasjonen så ut før og etter omorganiseringen. OD er et forvaltningsorgan under Olje og energidepartementet (OED) som fram til 2004 i tillegg rapporterte til Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD) i saker som gjaldt helse, miljø og sikkerhet (HMS).<sup>2</sup> I 2004 ble HMS-delen skilt ut fra OD og Petroleumstilsynet (ptil) opprettet.<sup>3</sup> Nedenfor omtales OD i perioden 2001 og fram til delingen i 2004.

ODs viktigste oppgave innenfor OED sitt ansvarsområde er å føre tilsyn med at utnyttelsen av petroleumressursene er i overensstemmelse med lovgivning og konsesjonsvilkår, og være et rådgivende organ for departementet i spørsmål som gjelder undersøkelse og utnytting av undersjøiske naturforekomster. OD jobber med kartlegging av olje- og gassforekomster, områdestudier, teknologiutvikling, internasjonalt samarbeid og bistand. Innenfor AAD sitt ansvarsområde fastsetter OD forskrifter og fatter vedtak om samtykker, pålegg, unntak og godkjenninger i henhold til regelverket. Videre fører OD tilsyn med at det opprettholdes et forsvarlig nivå på HMS-området i industrien og er et rådgivende organ for departementet og industrien i HMS-spørsmål. OD må kunne påta seg nye oppgaver som gis av departementene på kort varsel. Flere av ODs oppgaver krever kompetanse både innenfor det ressursfaglige området og HMS-området.<sup>4</sup> Geofag og ingeniørfag utgjør de største fagmiljøene, men organisasjonen har også medarbeidere med utdannelse innenfor juss, økonomi, statsvitenskap osv.<sup>5</sup>

Departementene utarbeider årlig et tildelingsbrev som inneholder målsetting, satsingsområder og forventninger til OD. I tillegg får organisasjonen styringssignaler fra Stortinget og ulike

---

<sup>2</sup> Organisasjonsendringer – Oljedirektoratet – versjon av 19.06.2002, nedlastet 03.09.2002 fra ODs intranett.

<sup>3</sup> Regjeringens motiv for denne utskillelsen var å redusere muligheten for målkonflikter mellom økonomiske interesser og hensynet til helse, miljø og sikkerhet (kfr. Laudal & Lindøe 2003).

<sup>4</sup> Laudal & Lindøe 2003: ”Delingen av Oljedirektoratet: Fra Janusansikt til grenseløst samarbeid?”, Rogalandsforskning, rapport 2003/229.

<sup>5</sup> Olje- og energidepartementet. Evaluering av Oljedirektoratet. Utkast til rapport. UtviklingsPartner (UPK), Oslo 9. okt. 2001.

komitéer.<sup>6</sup> ODs overordnede mål er ”å bidra til å skape størst mulig verdier for samfunnet fra olje- og gassvirksomheten med forankring i forsvarlig ressursforvaltning, sikkerhet og miljø”. Videre har OD en målstruktur bestående av sju resultatmål. Disse går bl.a. på å bidra til kostnadseffektiv leting og uttak av petroleum og være en pådriver for at næringen utvikler en god HMS-kultur.<sup>7</sup> Virksomhetsplanen for OD, og aktivitetsplaner for lagene, gir oversikt over hvilke aktiviteter som skal gjennomføres for å nå de forskjellige målene.<sup>8</sup>

I tillegg til sine overordnede myndigheter, må OD forholde seg til et mangfold av aktører innen petroleumsnæringen. Disse består av oljeselskaper, entreprenør- eller leverandørselskaper, interesseorganisasjoner og konsulentselskap. Organisasjonen må også samarbeide med og koordinere arbeid i forhold til andre myndighetsorganer, for eksempel sjøfartsdirektoratet. Næringen har omfattende, mangfoldige og til dels motstridende krav og forventninger til OD.<sup>9</sup> Organisasjonen skal ivareta flere roller i forhold til omverdenen. For næringen er OD en nær samarbeidspartner samtidig som det er et tilsynsorgan. Ekstern respekt og tillit avhenger av hvordan OD balanserer rollen som samarbeidspartner og kontrollorgan.<sup>10</sup>

Før 1986 beskrives OD som en linjeorganisasjon med en funksjonsdeling knyttet til faseinndelingen i industrien.<sup>11</sup> OD var bygget opp omkring en divisjon for ressursforvaltning med ansvar for verdiskapningen på norsk sokkel, og en divisjon for sikkerhet og arbeidsmiljø med ansvar for å føre tilsyn med sikkerhet og arbeidsmiljø i petroleumssektoren. I tillegg besto direktoratet av en relativt stor administrasjonsavdeling, samt en juridisk avdeling og en informasjonsavdeling. Ressursdivisjonen var delt inn i avdelinger for leting, utbygging, drift og dataforvaltning. Under hver avdeling var det ulike seksjoner. I 1986 fikk Sikkerhetsdivisjonen en matriseorganisering der seksjonene under fagavdelingen skulle samarbeide med enheter under tilsynsavdelingen.<sup>12</sup> Tilsynsavdelingen var delt i tilsynsledere for de ulike oljeselskapene. Fagavdelingen var delt i seksjoner for arbeidsmiljø, beredskap,

---

<sup>6</sup> Rapport fra Arbeidsgruppe 1 (AG1), OD mars 2000.

<sup>7</sup> Tildelingsbrev for 2003 til Oljedirektoratet. Det kongelige olje- og energidepartement.

<sup>8</sup> Olje- og energidepartementet (OED). Evaluering av Oljedirektoratet. Utkast til rapport. UtviklingsPartner, Oslo 9. okt. 2001.

<sup>9</sup> Nesvåg m.fl. 2002: Oljedirektoratet mellom politikk, forvaltning og moderne organisasjonstenking.

Rogalandsforskning, arbeidsnotat 2002/195; Rapport fra arbeidsgruppe 2 (AG2), mars 2000.

<sup>10</sup> OED. Evaluering av Oljedirektoratet. Utkast til rapport. UtviklingsPartner, Oslo 9. okt. 2001.

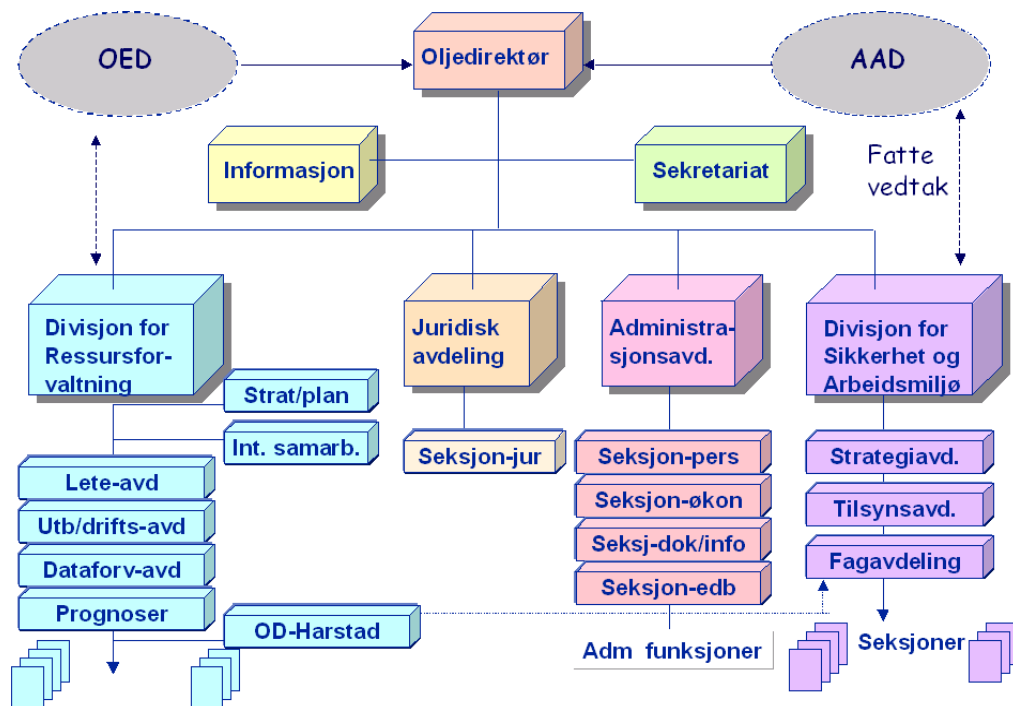
<sup>11</sup> ”Selvstyrte team eller team på selvstyr”. En evaluering av organisasjonsmodell og omorganiseringsprosessen i ressursdivisjonen i Oljedirektoratet. AFF, Bergen januar 2000.

<sup>12</sup> Laudal & Lindøe 2003.



boring og brønn, dykkeroperasjoner osv. Divisjonene ble ledet av en ressursdirektør og en sikkerhetsdirektør. ODs organisasjonskart så i 1998 slik ut:

Fig. 1: ODs organisasjon 1998



## Proessen fram mot omorganiseringen av OD

Siden direktoratet ble etablert i 1973, har OD ofte blitt framholdt som en foregangsetat og fått anerkjennelse for å ha bidratt til verdiskapningen i samfunnet.<sup>13</sup> Organisasjonen har hatt en sterk posisjon vis a vis industrien. Likevel erfarte organisasjonen etter hvert flere interne utfordringer knyttet til utviklingen av ulike kulturer, sektortenkning, økende bruk av staber ute i enhetene og vansker med helhetlig strategi- og planarbeid, omprioriteringer og ressursallokering. OD ble beskrevet som to organisasjoner i en. Divisjonene hadde utviklet ulike kulturer.<sup>14</sup> Organisasjonskartlegginger gjennomført i 1998 og 2000 viste forbedringspotensialer på en rekke områder og at medarbeiderne så behovet for endring.

<sup>13</sup> Organisasjonsendringer – Oljedirektoratet – versjon av 19.06.2002, nedlastet 03.09.2002 fra ODs intranett.

<sup>14</sup> Schwebs 2001: Prosjektoppgave i Organisasjon og ledelse, Høgskolen i Stavanger.

Samtidig skjedde det på 1990-tallet mye innenfor olje- og gassvirksomheten. Oljeprisen sank, oljeselskapene fusjonerte og ny teknologi åpnet for utvinning på store dyp og nye undervannsløsninger, og det fant sted en utvikling i regelverket fra detaljkrav til funksjonskrav. Dette bidro til et sterkt press på direktoratet som sto overfor mer omfattende oppgaver og økte kompetansekrav. I 1997 kom Gunnar Berge inn i stillingen som Oljedirektør. Han ville bli en leder for et samlet OD. Senere samme år ble Rolf Wiborg ansatt som ny direktør for Ressursdivisjonen. Han kom fra Phillips som hadde erfaringer med teamorganisering. Sammen med det statlige fornyelsesprogrammet, trekkes dette fram som bakgrunnen for at direktoratet i 1998, på eget initiativ, startet et større organisasjonsutviklingsprosjekt kalt ”OD-2000 og framover”.<sup>15</sup>

På dette tidspunktet hadde Ressursdivisjonen allerede etablert en omorganiseringsgruppe for å se på en ny organisasjonsmodell for divisjonen. De tillitsvalgte hadde trykket på for å framskynde prosessen med å omorganisere divisjonen.<sup>16</sup> Arbeidet ledet fram til at divisjonen i februar 1999 ble omorganisert etter en teambasert modell. Divisjonen fikk et ledelsesteam på 13 personer, inkludert ressursdirektøren, og 40 team satt sammen rundt divisjonens hovedoppgaver. Argumentene for en slik organisasjonsform, var at den gav stor frihet og ansvar for den enkelte, og ville bidra til mer fellesskap og samarbeid, bedre helhetsforståelse, og gjøre organisasjonen mer fleksibel i forhold til ytre endringer osv. Erfaringene og resultatene fra denne omorganiseringen fikk mye å si for omorganiseringen av hele OD i 2001.

Organisasjonsutviklingsprosjektet ”OD-2000 og framover” kom i gang ved at Oljedirektøren i juni 1998 satte ned en intern forprosjektgruppe. Gruppen fikk i oppdrag ”å gjennomføre en forstudie som på en systematisk måte sammenstiller de utfordringer Oljedirektoratet vil møte i tiden fra århundreskiftet og framover til år 2005-2010 og hvordan vi på en optimal måte kan løse disse”.<sup>17</sup> Gruppen legger fram at følgende fire føringer bør danne rammen for arbeidet med hovedprosjektet:

- OD skal framstå som ett enhetlig direktorat
- OD skal være en kunnskapsbedrift

---

<sup>15</sup> Organisasjonsendringer – Oljedirektoratet – versjon av 19.06.2002, nedlastet 03.09.2002 fra ODs intranett.

<sup>16</sup> ”Selvstyrte team eller team på selvstyr”. En evaluering av organisasjonsmodell og omorganiseringsprosessen i ressursdivisjonen i Oljedirektoratet. AFF, Bergen januar 2000.

<sup>17</sup> Mandat for forprosjektgruppen. Vedlegg 1 i rapporten ”Fire feite føringer” fra forprosjektgruppa ”OD 2002 og framover”, overlevert Oljedirektøren oktober 1998.

- OD må utvikle en flatere og mer fleksibel organisasjon
- OD må få til en bedre personalpolitikk og ledelse i praksis

Utvikling av en flatere organisasjon begrunner forprosjektgruppen bl.a. med at store endringer i næringen, gjør at OD må bli mer fleksibel og at det vil fremme kvalitet og effektivitet at beslutningene blir fattet på det nivået hvor kompetansen sitter.<sup>18</sup>

I desember 1998 setter Oljedirektøren i gang et hovedprosjekt basert på arbeidet og føringene til forprosjektgruppen. Hovedprosjektet organiseres med en styringsgruppe under ledelse av oljedirektøren og en arbeidsgruppe med representanter for de ulike enhetene og en tillitsvalgt.<sup>19</sup> Arbeidsgruppen legger fram sitt forslag i mars 1999. Det foreslås at det gjennomføres et utviklingsprogram i tre deler som går på å 1) klargjøre og forankre ODs strategier, 2) kartlegge og forbedre ODs arbeidsprosesser og 3) forbedre ODs kultur og samarbeidsklima. Det foreslås at det settes ned en arbeidsgruppe for hvert av programmene, og at forslag til framtidig organisasjon utarbeides på grunnlag av arbeidet til de tre arbeidsgruppene og en evaluering av erfaringene med teamorganisering av Ressursdivisjonen.<sup>20</sup> I juni 1999 arrangeres det et felles strategiseminar med deltakere fra ledelsen i OD, representanter fra departementene og næringen. Hensikten er å få innspill fra omgivelsene om føringer og krav og å få i gang den videre prosessen med organisasjonsutviklingsprosjektet.

I februar 2000 legger de tre arbeidsgruppene fram sine rapporter som så blir sendt ut til høring. Arbeidsgruppe 1 framhever at ODs omgivelser kjennetegnes ved økt dynamikk og kompleksitet som utfordrer organisasjonens rutinemessige arbeidsmåter. For å møte utfordringene mener arbeidsgruppen at det kreves en organisasjon som har omstillingsevne, er fleksibel, har fokus på kompetanse og har kundefokus. På grunnlag av arbeidsgruppenes rapporter, etableres det i april 2000 en ny prosjektgruppe som i juni 2000 legger fram sitt forslag til organisasjonsmodell for Oljedirektoratet. OD foreslås delt inn i fem produktområder med hver sine ledelseslag og tverrfaglige produktlag.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> "Fire feite føringer". Rapport fra forprosjektgruppen 5. oktober 1998.

<sup>19</sup> Referat fra Driftsforum 4. desember 1998.

<sup>20</sup> Framtidsprosjektet "OD 2000 og framover". Forslag fra arbeidsgruppen av 29. mars 1999.

<sup>21</sup> Prosjektgruppas forslag til organisasjonsmodell for Oljedirektoratet av 22. juni. 2000.

I møte med tillitsvalgte den 16. august 2000 legger Oljedirektøren fram en justert modell for organisering av OD. Modellen tar utgangspunkt i prosjektgruppens forslag, interne høringskommentarer og samtaler med de foresatte departementene.<sup>22</sup> Produktområdene reduseres fra fem til tre. Etter forhandlinger mellom ledelsen og tjenestemannorganisasjonene, inngås det i september 2000 en avtale om ny organisasjonsmodell for Oljedirektoratet. Partene enes om å innføre den nye organisasjonsmodellen fra 1. januar 2001.<sup>23</sup>

Utfordringer en så for seg ved implementeringen av den nye modellen, var bl.a. knyttet til ledere som ble fristilt og skulle over i fagstillinger, medarbeidere fra to kulturer som skulle jobbe sammen og tilpasning av praktiske og administrative forhold.<sup>24</sup> Utgangspunktet for å gjennomføre organisasjonsendringen ble dog karakterisert som godt i og med at man var kommet til enighet med fagforeningene og at endringen ikke ville medføre nedbemanninger eller ressursnedskjæring.<sup>25</sup>

## Den nye organisasjonsmodellen

Med den nye modellen ønsket OD å fjerne skillelinjer mellom gamle enheter, integrere fagmiljøene på en bedre måte og sikre helhetlig strategi og planlegging.<sup>26</sup> Modellen innebar at en opphevet det organisatoriske skillet mellom ressursforvaltning og sikkerhetsforvaltning og erstattet en hierarkisk organisasjon med ledere med personalansvar på fire nivåer med tre produktområder med hvert sitt lederlag.<sup>27</sup>

Produktområdet ”Premisser og råd” skulle utvikle og foreslå premisser for petroleumsvirksomheten og gi råd og beslutningsgrunnlag til departementet. Produktområdet ”Oppfølging” skulle se til at aktørene etterlevde premissene som var satt for petroleumsvirksomheten. Produktområdet ”Data, informasjon og kunnskap” skulle ta et nasjonalt ansvar for at data og informasjon fra petroleumsvirksomheten ble tilgjengelig for samarbeidspartnere og offentligheten for øvrig.<sup>28</sup> Tre ledere var knyttet til hvert av

---

<sup>22</sup> Tilleggsnotat av 31.8.2000 fra prosjektgruppe. Oppfølging av endret organisasjonsmodell.

<sup>23</sup> Protokoll om omorganiseringen av Oljedirektoratet av 8. september 2000.

<sup>24</sup> Internt notat av 20.9.2000 til ledelsen fra prosjektgruppa og lagbyggingsgruppa.

<sup>25</sup> Ulf-E. Rosenberg: Stavanger Aftenblad 13. sept. 2000: OD fra 40 til 10 sjefer.

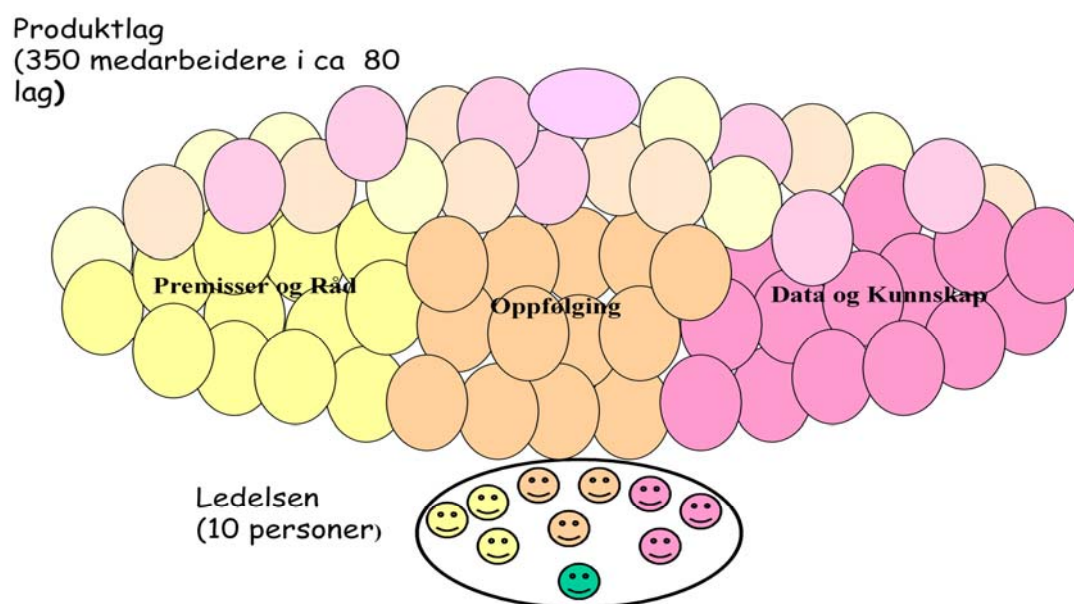
<sup>26</sup> Organisasjonsendringer – Oljedirektoratet – versjon av 19.06.2002, nedlastet 03.09.2002 fra ODs intranett.

<sup>27</sup> Laudal m.fl. 2002: ”OD – et forvaltningspolitisk unntak?” Rogalandsforskning, arbeidsnotat 2002/166.

<sup>28</sup> <http://npd.no> 13.2. 2001.

produktområdene. Hovedledelsen besto av et ledelseslag med oljedirektøren og de 9 assisterende direktørene som utgjorde ledelseslagene innenfor produktområdene. Det ble opprettet ca. 20 selvstyrte, tverrfaglige lag innen hvert av produktområdene. Lagene ble satt sammen av ledelsen ut fra ønsker fra medarbeiderne. Den endelige laginndelingen inneholdt færre og større lag enn gruppen som hadde jobbet med organisasjonsmodellen hadde sett for seg. Ledelsen var redd for å få for mange lag å forholde seg til. Lagenes størrelse varierte fra 6 til 20 personer alt etter oppgavens karakter og omfang. Den nye organisasjonsmodellen ble i 2001 bl.a. framstilt på følgende måte:

Fig. 2 ODs organisasjonsmodell 2001



Videre ble det opprettet ca. 25 fagnettverk med ansvar for kompetanseutviklingen innenfor de ulike fagområdene i organisasjonen, eks. geofag, boring, feltutvikling og informasjonsforvaltning. Fagnettverkene skulle være viktige arenaer for faglig konsultasjon. Den enkelte medarbeider ville her ha et forum for å ta opp aktuelle problemstillinger vedkommende ble stilt overfor i produktlagene.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Internt notat "Fagnettverk. Oversikt og forslag til framgangsmåte for etablering" av 4.12.2000.

Omorganiseringen gjaldt ca. 360 ansatte. Organiseringen i lag ble gjennomført for hele organisasjonen, også for de ulike støttefunksjonene. Den tidligere administrasjonsavdelingens ressurser ble fordelt på lagene og det ble etablert et tilretteleggerlag i hvert hovedproduktområde.<sup>30</sup> Ca. 30 formelle ledere ble overflødige. I tillegg hadde ca. 20 lederstillinger forsvunnet med omorganiseringen av Ressursdivisjonen i 1999.

Lag skulle opprettes og legges ned ved behov. Organisasjonsmodellen var basert på at lagene skulle lede seg selv innenfor ansvarsområder definert av ledelsen. Lagene skulle i utgangspunktet ikke ha noen ledere. Men det enkelte lag kunne velge å ha en koordinator eller kontaktperson for å ivareta spesielle oppgaver, for eks. å være et kontaktpunkt mot næringen eller departementet. Deltakerne i lagene skulle stå kollektivt ansvarlig for kvaliteten på lagets produkter og for en effektiv bruk av ressurser og kompetanse. Det normale var at medarbeiderne var med i flere lag. Man skilte mellom stabile lag og prosjektlag. Prosjektlag jobbet med tidsavgrensede oppgaver.

Ledelseslaget skulle ha hovedfokus på helhetlige strategier, prosesser og planlegging.<sup>31</sup> De skulle legge til rette for medarbeideres og lags utvikling og se til at tjenesteproduksjonen hele tiden var basert på brukernes behov. Arbeidsgiveransvaret lå hos lederne, mens det tradisjonelle personalansvaret ble fordelt mellom den enkelte medarbeider, lagene og ledelsen. Parallelt med omorganiseringen innførte OD et IKT-system for elektronisk saksbehandling (Elsak) og et elektronisk arkiv (Ephorte).

Etter implementering av den nye organisasjonsmodellen hadde ledelsen i januar 2001 oppstartsmøter med lagene. Det ble ifølge tilretteleggerne opplevd som positivt at ledelsen fikk ”satt i gang” den nye organisasjonen på denne måten. Samtidig ble det påpekt at det hadde vært lite fokus på det å jobbe sammen i lag. Et opplegg for lagutvikling med oppstart medio februar 2001 ble utarbeidet av OU-laget.<sup>32</sup> Videre ble en verdi- og kulturdebatt satt i gang. Den startet med et løftarrangement satt sammen av OU-laget i mai 2001. Utvikling av felles kultur og verdier ble sett på som en av forutsetningene for å lykkes med den nye

---

<sup>30</sup> OED. Evaluering av Oljedirektoratet. Utkast til rapport. UtviklingsPartner, Oslo 9. okt. 2001.

<sup>31</sup> ODS Laghåndbok av februar 2003.

<sup>32</sup> Referat fra Tillitsvalgtemøte 31.01.2001.

organisasjonen.<sup>33</sup> I oktober gjennomføres en organisasjonskulturkartlegging.<sup>34</sup> På grunnlag av denne prosessen utarbeides det et verdidokument for OD.<sup>35</sup>

## Reaksjoner på den nye organisasjonen

Omorganiseringen av OD er blitt betegnet som radikal,<sup>36</sup> et klart brudd med tradisjonell statlig forvaltningsorganisering<sup>37</sup>, et paradigmeskifte<sup>38</sup>, en revolusjon<sup>39</sup>, som unik i norsk statsforvaltning og et forvaltningspolitisk unntak<sup>40</sup>. Ingen andre har organisert en hel organisasjon etter en slik modell. Ingen har heller delegert myndighet til selvstendige arbeidslag på den måten OD har gjort.<sup>41</sup> Nesvåg m.fl. (2002) viser dog at omorganiseringen i OD er preget av moderne trender i organisasjonstenkningen.<sup>42</sup>

Internt kom ulike syn på omorganiseringprosessen og den nye organisasjonsmodellen til uttrykk blant de ansatte. Noen opplevde i begynnelsen stor frustrasjon og utrygghet. Enkelte valgte å slutte. Andre fant seg fort godt til rette i de nye lagene. Men det var også frustrasjoner blant dem som var positive til omorganiseringen og modellen, bl.a. pga. uavklarheter mht. ansvarsdeling og ledelsens rolle, og at mange lag var store og slet med å finne fram til en organisering og arbeidsform som fungerte.<sup>43</sup>

Det kom etter hvert fram ulik kritikk av ledelsen, bl.a. at den var lite synlig og at den overstyrte og detaljstyrte og dermed brøt med prinsippene for den nye organisasjonsmodellen. Andre forhold som senere ble trukket fram var at fagnettverkene ikke fungerte som en hadde tenkt og at evnen til å ivareta medarbeidernes behov for omsorg var svekket. Organisasjonen

---

<sup>33</sup> Organisasjonsendringer – Oljedirektoratet – versjon av 19.06.2002, nedlastet 03.09.2002 fra ODs intranett.

<sup>34</sup> Notat til ledelsen fra OU-laget 15.6.2001: Skisse til gjennomføring av verdi- og kulturdebatten.

<sup>35</sup> ODs verdidokument, versjon av 7.2.2002.

<sup>36</sup> Laudal, Lindøe & Nesvåg 2002: "Oljedirektoratet – et forvaltningspolitisk unntak?" Rogalandsforskning, arbeidsnotat 2002/166.

<sup>37</sup> Bjørn Helge Gundersen: "Selvstyrte team – eller team på selvstyr?" AFF 2000.

<sup>38</sup> Notat av 20.9.2000 fra prosjektgruppa og lagbygginggruppa.

<sup>39</sup> Stavanger Aftenblad 13. september 2000.

<sup>40</sup> Nesvåg, Laudal & Lindøe 2002: "Oljedirektoratet mellom politikk, forvaltning og moderne organisasjonstenking". Rogalandsforskning, arbeidsnotat 2002/195.

<sup>41</sup> Laudal, Lindøe & Nesvåg 2002: "Oljedirektoratet – et forvaltningspolitisk unntak?" Rogalandsforskning, arbeidsnotat 2002/166.

<sup>42</sup> Nesvåg, Laudal & Lindøe 2002: "Oljedirektoratet mellom politikk, forvaltning og moderne organisasjonstenking". Rogalandsforskning, arbeidsnotat 2002/195.

<sup>43</sup> Personlige intervjuer med OD-ansatte 2001-2002.

ble også karakterisert som nådeløs med overforbruk av ettertraktede folk og underforbruk av folk som av ulike grunner ble mer usynlige, eller ikke hadde riktig kompetanse.<sup>44</sup>

OU-laget konstaterer i et internt notat til ledelsen i juni 2001 at organisasjonen er inne i en stormingsfase som er naturlig etter en organisasjonsendring. De skriver at situasjonen for mange oppleves som kaotisk og uavklart, og at mange føler at forventningene til omorganiseringen ikke blir innfridd. Deres forslag går i hovedsak ut på å gi organisasjonen ro til å bearbeide den nye organisasjonsmodellen. Stadige tiltak og endringer vil bare forlenge stormingsfasen.<sup>45</sup>

I en egenvurdering sommeren 2001 framhever ledelsen at en har registrert det samme prosesstap som andre organisasjoner som gjennomfører radikale endringsprosesser har opplevd, og at det ennå ikke er mulig å trekke endelige konklusjoner om den nye organisasjonens effektivitet.<sup>46</sup> Utfordringer som nevnes, er at leder- og medarbeiderrollene må utformes på ny, at belastningen på lagene og internt på medlemmer i lagene ofte er skjev, at det er vanskelig for eksterne å finne ut hvem som jobber med hvilke produkter og at hver leder har ca. 40 medarbeidere han/hun har personalansvar for. Ledelsen skisserer etter oppfølgingssamtaler med hjemmelagene en rekke tiltak. Bl.a. ber de lag som har behov for en koordinatorfunksjon i laget vurdere å utpeke en.<sup>47</sup>

På et allmøte 13. februar 2002 oppsummerer ledelsen erfaringene fra det første året med den nye organisasjonsformen. Kritiske forhold som ble trukket fram, er bl.a. en komplisert rolle- og ansvarfordeling og lite oversiktlige ledelsesprosesser. En rekke tiltak ble lansert, bl.a. nedlegging av tilretteleggerlag og OU-lag, og oppretting av et nytt støttelag innen Personal og organisasjon og innføring av en hovedregel om at det skal velges eller utpekes en koordinator i alle lag. Koordinatoren skal være et kontaktpunkt for laget mot ledelsen og en som eksterne kan henvende seg til. Beslutningen om å innføre koordinatorfunksjonen i alle lag, møtte en del negative reaksjoner, som bl.a. kom til uttrykk gjennom utsagn som ”*nå begynner retretten til den hierarkiske organisasjonen*” og ”*nå innfører de seksjonssjefer igjen*”.

---

<sup>44</sup> Referat fra Rogalandsforskning sin presentasjon for AMU/tillitsvalgte 28.10.2003.

<sup>45</sup> Internt notat av 28.6.2001.

<sup>46</sup> Organisasjonsendringer – Oljedirektoratet – versjon av 19.06.2002, nedlastet 03.09.2002 fra ODs intranett.

<sup>47</sup> Notat fra ledelsen av 15.6. 2001: Status hjemmelag. Oppfølgingstiltak.



I regi av Rogalandsforskning får medarbeidere fra ulike deler av organisasjonen fortalt om sine opplevelser og erfaringer med hvordan organisasjonen fungerte 14 mnd. etter iverksetting. I en lignende temperaturmåling ca. ett år senere ser det ut til å være færre problemer knyttet til lagfungering og lagorganisering. Men mange opplever at det strategiske fokus mangler og er vanskelig å få til. Det framheves også at hvilken myndighet koordinatorrollen skal ha, må defineres. Det gis uttrykk for at man setter stor pris på den fleksibiliteten man har oppnådd ved at det nå er mulig å danne nye prosjektlag omkring oppgaver. Rogalandsforskning oppsummerer med at inntrykket er at panelet ønsker å videreføre hovedprinsippene i dagens organisasjonsform, selv om alle peker på behovet for justeringer.<sup>48</sup>

I oktober 2003 skriver Rogalandsforskning at deres undersøkelser tyder på at den nye organisasjonsformen har bidratt til et bedre samarbeidsklima på tvers av aktivitetstypene.<sup>49</sup> I en rapport utført på oppdrag fra OD høsten 2003, oppsummerer arbeidsmedisiner Oddvar Anda at *”den generelle oppfatningen er at organiseringen i lag stort sett har vært et gode for de fleste og for OD. I begynnelsen var det mye frustrasjon og en del skuffelser, men inntrykket er at de fleste i løpet av tre år mer eller mindre har funnet sin plass og en tilfredsstillende måte å arbeide på”*.<sup>50</sup>

De eksterne reaksjonene på omorganiseringen var også sammensatte og endret seg noe etter hvert. Det ble framhevet at eksterne parter fikk lite informasjon om organisasjonsendringen selv om departementsledelsen ble holdt løpende orientert om planene.<sup>51</sup> I en kartlegging av kundenes erfaringer med omorganiseringen av Ressursdivisjonen i 1999, viser Administrativt forskningsfond (AFF) at respondentene i OED og selskapene generelt hadde liten kjennskap til de interne prosessene og hensikten med omorganiseringen, men få av respondentene hadde merket seg noen dramatiske konsekvenser av den nye organisasjonsformen. Selskapene var likegyldige til hvordan OD var organisert så lenge sentrale oppgaver ble ivaretatt.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Følgeforskningsprosjektet. Panelnotat nr. 2, april 2003. Presentasjon for AMU 28.10.2003.

<sup>49</sup> Laudal & Lindøe 2003: ”Delingen av Oljedirektoratet. Fra janusansikt til grenseløst samarbeid?”, Rogalandsforskning, rapport 2003/229.

<sup>50</sup> Rapport av 30.12.2003 etter samtaler med ansatte i OD i tiden 14.11.2003- 11.12.2003 ved Oddvar Anda.

<sup>51</sup> Laudal m.fl. 2002: ”OD – et forvaltningspolitisk unntak?” Rogalandsforskning, arbeidsnotat 2002/166.

<sup>52</sup> En kartlegging av kundenes erfaringer med omorganiseringen av Ressursdivisjonen 1998-1999, AFF Oslo/Bergen 23. juni 2000.

I april 2001 ble UtviklingsPartner (UPK) engasjert av OED for å gjennomføre en evaluering av OD. UPK påpeker at det er for tidlig å vurdere om organisasjonsendringen faktisk gir forventede resultater, men framhever at informanter som representerer bedriftsledelse og bransjeorganisasjoner sier at kvaliteten i dialogen med OD har blitt forbedret og at OD opptrer mer lyttende og fleksibelt enn tidligere. Arbeidstakerorganisasjonene sier kontakten har blitt dårligere og at OD nå lytter mer til selskapenes krav. Alle informantene hevder at saksbehandlingstiden og tilgjengeligheten er blitt dårligere. De oppfatter den nye organisasjonen som mindre transparent enn den gamle.<sup>53</sup>

Rogalandsforskning framhever at deres intervjuer med representanter for departementene, arbeidstakerorganisasjonen og næringen i forlengelsen av organisasjonsendringen, viste uro knyttet til den nye organisasjonsformen, bl.a. mht. om OD fortsatt vil framstå som en sterk og uavhengig organisasjon når en overlater flere avgjørelser til den enkelte medarbeider, og om det vil være klare kanaler inn og ut av organisasjonen.<sup>54</sup> To år etter omorganiseringen er det Rogalandsforskning sitt inntrykk at eksterne samarbeidspartnere har fått et mer avslappet forhold til ODs modell.<sup>55</sup>

Hovedinntrykket fra min feltarbeidsperiode i OD, er at medarbeiderne så organisasjonsendringen som en utvikling i riktig retning, selv om flere særlig i begynnelsen opplevde ulike forhold som ikke fungerte tilfredsstillende. Ingen gav uttrykk for at de ville tilbake til den gamle organisasjonen. Den nye organisasjonen bidro til større handlingsrom og påvirkningsmulighet for den enkelte. Usikkerheten både internt og eksternt rundt modellen, avtok etter som aktørene ble mer kjent med modellen og så at organisasjonen klarte å ivareta sine oppgaver. Organisasjonen viste også stor vilje til å foreta justeringer av organisasjonsmodellen. Halvannet år etter omorganiseringen kom en ansatt fra den gamle Sikkerhetsdivisjonen med følgende oppsummering: *”Vi var skeptiske til omorganiseringen helt tilbake til da Ressursdivisjonen omorganiserte, men vi er blitt mer positive etter hvert. Jeg opplever at den nye organisasjonen har bidratt til å bygge ned gamle barrierer mellom seksjoner og divisjoner”*.<sup>56</sup> Da det i 2003 ble klart at OD ville bli delt fra 2004, var det mange som gav uttrykk for skuffelse og bekymring for at det ville rasere mye av det en hadde fått til

---

<sup>53</sup> Olje- og energidepartementet. Evaluering av Oljedirektoratet. Utkast til rapport. UtviklingsPartner, Oslo 9. okt. 2001.

<sup>54</sup> Nesvåg, Laudal & Lindøe 2002: ”Oljedirektoratet mellom politikk, forvaltning og moderne organisasjonstenkning”. Rogalandsforskning, arbeidsnotat 2002/195.

<sup>55</sup> RF presentasjon for AMU 28.10.03.

<sup>56</sup> Personlig samtale

etter omorganiseringen i 2001, bl.a. mht. større grad av helhetstenkning og utvikling av nye samarbeidsformer.

Mitt prosjekt tar utgangspunkt i at OD ville utvikle en flat og fleksibel organisasjonsform og en nysgjerrighet på hvordan det ville påvirke arbeids- og ledelsesformer i organisasjonen. Både i rapporten til Arbeidsgruppe 3 fra 2000 og i ledelsens vurdering av den nye organisasjonen i juni 2001, ble det rettet oppmerksomhet mot utfordringene knyttet til utforming av en ny medarbeiderrolle. Endringer mht. til det å være medarbeider i organisasjonen kom etter hvert til å stå i fokus for mitt prosjekt.

### 3. Teoretisk perspektiv

#### Innledning

Til grunn for denne studien ligger et teoretisk perspektiv som kan betegnes som et *relasjonelt perspektiv*. Dette perspektivet, sammen med mine interessefelter og idéer om hvordan en lagorganisasjon fungerte, var med på å styre hva jeg så etter i feltarbeidsfasen og hva jeg faktisk la merke til. Det relasjonelle perspektivet ligger også til grunn for analysen av temaene som tas opp i de artiklene som inngår i avhandlingen. I dette kapitlet vil jeg gå litt dypere inn på hva jeg forstår med et relasjonelt perspektiv og vise hvordan relasjonell tenkning kommer til uttrykk hos sentrale samfunnsforskere.

#### Relasjonell tenkning

Et relasjonelt perspektiv innebærer å tenke relasjonelt. Wadel (2005:9) skriver at:

Relasjonell tenkning er en sammensatt virksomhet. Den innebærer at vi forbinder våre relasjonelle erfaringer med bruk og utvikling av relasjonelle begreper. At vi bruker de relasjonelle begrepene til å foreta relasjonelle forklaringer på mellommenneskelig atferd. Og at vi er i stand til å foreta relasjonell observasjon og feste våre observasjoner til relasjonelle begreper.

Å tenke relasjonelt betyr at en setter mellommenneskelige relasjoner i sentrum for ens oppmerksomhet, og at en forsøker å forklare menneskers atferd med utgangspunkt i de relasjonene og den samhandlingen de inngår i. Relasjonelle forklaringer tar utgangspunkt i at mennesker påvirker hverandre gjensidig (Wadel 1990, Asplund 1987). Individet blir dermed ikke den grunnleggende enhet i slike forklaringer. Et relasjonelt perspektiv innebærer at enheten for vår tenkning er personer i relasjon til hverandre (Wadel 2005:11). Dette betyr ikke at man ikke er opptatt av individer. Men man er opptatt av individer i samhandling med andre individer. I den foreliggende studien rettes ikke fokus mot den enkelte medarbeider for seg, men mot den enkelte medarbeider som deltaker i samhandling med andre medarbeidere.

I en bredt anlagt artikkel setter Emirbayer (1997) relasjonell tenkning opp mot det han kaller substansialistisk tenkning. Han ser dette som to fundamentalt ulike måter å forstå den sosiale

verden på, og mener at disse tenkemåtene ”is fast becoming the most important and consequential dividing line in sociological investigation” (s.311). Ut fra et substansialistisk perspektiv forstås verden som bestående av substanser eller statiske ting. Dette perspektivet “takes as its point of departure the notion that it is substances of various kinds (things, beings, essences) that constitute the fundamental units of all inquiry”. Emirbayer mener store deler av sosiologien implisitt eller eksplisitt foretrekker dette utgangspunktet. Det er synlig i bl.a. modeller av rasjonelle aktører, i normbaserte modeller, i diverse former for strukturell tenkning og i statistisk variabelanalyse. Substansialistisk tenkning kommer for eksempel til uttrykk i antakelsene som ligger til grunn for ”The action approach” i sosiologien. Her rettes fokus mot aktører som handler for å oppnå sine mål, og mot de normene og verdiene som styrer deres valg og prioriteringer av mål (Cohen 1968:69).

Opp mot det substansialistiske perspektivet setter Emirbayer (ibid.) det relasjonelle perspektivet og påpeker at ”relational theorists reject the notion that one can posit discrete, pregiven units such as the individual or society as ultimate starting points of sociological analysis. Individual persons, whether strategic or norm following, are inseparable from the transactional contexts within which they are embedded” (s. 287). Det blir ut fra dette perspektivet ikke meningsfullt å se individer som noe atskilt fra relasjonene de er en del av.

Emirbayer framhever at det relasjonelle perspektivet får implikasjoner for mange av de sentrale begrepene i sosiologisk analyse, for eksempel begrepet makt som typisk har blitt sett på som noe noen kan besitte og som noe som kan gripes og holdes. Maktbegrepet må omformes fra et substansbegrep til et relasjonsbegrep (kfr. Engelstad 1999:18). Emerson (1962) gjør for eksempel dette ved å koble avhengighet til makt.

Relasjonell tenkning, kan vi finne igjen hos flere antropologer, bl.a. i arbeidene til Leach (1968 og 1982), Barth (1966 og 1981) og Bateson (1972, 1979 og 1987). Leach (1968:29-30) skriver at ”it is relations which constitute my existence... what I recognize about the world out there is sets of relations not sets of real objects”. Vektleggingen av relasjonell og prosessuell tenkning kommer hos Barth bl.a. til uttrykk ved at han er opptatt av mellommenneskelige relasjoners transaksjonelle karakter, av den resiprositet vi påtvinger oss selv og andre (Barth 1966).

Også innenfor sosiologi er relasjonell tenkning synlig hos flere forfattere, bl.a. hos Goffman (1956 og 1967), Giddens (1976), Elias (1978) og Bourdieu & Wacquant (1992). Goffman (1967:2) påpeker at i studien av ansikt til ansikt samhandling er det ikke "the individual and his psychology, but rather the syntactical relations among the acts of different persons mutually present to one another" som det er viktig å forstå. Han tar til orde for en "sociology of occasions" hvis grunnleggende analyseenhet er dynamiske mellommenneskelige prosesser.

Elias (1978:115) framhever at "one attains a far better grasp of the raw materials with which sociology deals, if one does not abstract from the motion and their processual character, but rather uses concepts which capture the processual nature of societies in all their diverse aspects, as a frame of reference for research into any given social situation". Det sentrale begrepet hos Elias er figurasjon. Han påpeker at folk "through their basic dispositions and inclinations, are directed towards and linked with each other in the most diverse ways", og at de danner "webs of interdependence or figurations" av mange ulike slag (Elias 1978:15).

Emirbayer (1997) viser til at Bauman (1989) har påpekt hvor beslektet bildet av figurasjoner synes å være med Giddens sin "structuration theory". Giddens (1976:157) skriver at "all organizations or collectivities 'consist of' systems of interaction, and can be analysed as structures: but as systems, their existence depends upon modes of structuration wherby they are reproduced". Det handler ifølge Emirbayer om det samme, nemlig å gi forrang til kontekstualitet og prosesser i sosiologisk analyse. Det relasjonelle perspektivet framstår slik sett som et alternativ til både metodologisk individualisme og metodologisk kollektivism. Giddens kan også sies å fange inn noen av våre mellommenneskelige erfaringer gjennom sitt begrep "Mutual Knowledge, which refers to the interpretive schemas wherby actors constitute and understand social life as meaningful" (s. 115).

Bourdieu kritiserer vår hang til å tenke på den sosiale verden på en substansialistisk måte (Bourdieu & Wacquant 1993:210). Man bør bestrebe seg på å anvende begreper som er relasjonelle (Priour & Sestoft 2006:223). Relasjonell tenkning kommer til uttrykk hos Bourdieu i diskusjonen av begrepet felt. Han skriver at "when I talk of field, I know very well that in this field I will find 'particles' that are under the sway of forces of attraction, of repulsion, and so on, as in a magnetic field. Having said this, as soon as I speak of a field, my attention fastens on the primacy of this system of objective relations over the particles themselves" (Bourdieu & Wacquant 1992:106).

Når enheten for vår tenkning er individuelle personer i relasjon til hverandre, blir den individuelle person å betrakte som en del av et større hele. Dette er et større hele som vi ikke har noe begrep for i vår dagligtale, noe som kan tyde på at fokus i dagliglivet ikke er på relasjonen mellom, men heller på det eller de som relateres (Bateson & Bateson 1987:161)

Vi lever i en kultur som stoler mer på utsagn om individer enn på utsagn om relasjoner mellom individer (Olsson 1990). Når vi beskriver samhandling, starter vi som oftest med å nevne partene i samhandlingen og etter dette relasjonen mellom partene. Men i neste omgang tilskriver vi ofte relasjonen mellom partene som et komplement til den ene eller annen part, ikke til de to parter som relasjonen forekommer mellom (Bateson & Bateson 1987:37).

Den relasjonelle tenkemåten ser på de personene som inngår i relasjonen som oppstått av relasjonen. Verken person A eller B ville være den samme uten relasjonen. Relasjoner skaper altså personer. Når vi sier at individer har visse iboende egenskaper, ville det ofte være riktigere å si at individer har visse egenskaper ut fra sine relasjoner til andre individer og sin relasjon til den som tilskriver egenskapene (Bateson 1979:73).

Et relasjonelt perspektiv innebærer nødvendigvis også et prosessuelt perspektiv. Relasjonelle forklaringer er prosessuelle forklaringer ved at en prøver å forklare atferd ut fra flere handlinger i et samhandlingsforløp. Et prosessuelt perspektiv innebærer at en fokuserer på hvordan samhandlingsforløp resulterer i bestemte mønstre for samhandling (Barth 1966). Man er ikke bare opptatt av å beskrive mønstre og regelmessigheter i sosialt samspill, men også av å beskrive de prosesser som skaper slike mønstre.

Relasjonelle forklaringer innebærer at man forklarer menneskelig atferd med utgangspunkt i de menneskene vi har rundt oss. Både i dagliglivet og i samfunnsforskningen må relasjonelle forklaringer konkurrere med forklaringer ut fra egenskaper og forklaringer ut fra system (Wadel 1990). Relasjonelle og prosessuelle forklaringer krever utvikling og bruk av et begrepsapparat som kan hjelpe oss å fange inn det relasjonelle og prosessuelle. Vi har et visst forråd av relasjonelle begreper, men sett i forhold til vårt forråd av individuelle begreper og det Cassirer (1953) kaller ting-begreper, er det lite. Utvikling av nye relasjonelle begreper blir viktig for å utvikle vår relasjonelle tenkning. Relasjonelle begreper er spesielt viktige å

utvikle der individ- og tingbegreper dominerer vår forståelse og dermed begrenser eller blokkerer vår relasjonelle innsikt (Wadel 1991:94).

Ser en på organisasjons- og ledelseslitteraturen, dominerer individuelle begreper og individuell tenking vår forståelse av arbeidsorganisasjoner. Ifølge Watson (1977 og 1995) har også forklaringer som fokuserer på individer, og egenskaper ved individer, stor utbredelse hos aktørene i arbeidslivet. I kontrast til dette ønsker jeg å vektlegge relasjonell tenkning i min studie av OD. Gjennom det ønsker jeg å bidra til en videreutvikling av det relasjonelle perspektivet på fenomener som arbeidsorganisering og ledelse.

Mitt grunnleggende begrep i denne studien, *uformell arbeidsrelatert medarbeider-samhandling*, er et relasjonelt begrep. Studien anlegger også et relasjonelt perspektiv på ledelse ved å analysere *medarbeiderledelse* og ved å lage *selvledelse* om til et relasjonelt begrep.

## **Et relasjonelt perspektiv på arbeidsorganisasjoner**

Valg av perspektiv henger sammen med at jeg skulle studere en omorganiseringsprosess som det ble antatt at ville skape nye utfordringer mht. relasjoner og samhandling. Jeg var interessert i å se på hvordan innføringen av en lagbasert organisasjonsmodell påvirket arbeidsrelasjoner og arbeidsprosesser i organisasjonen og hvilke endringer det førte til i arbeidssamarbeid og i ledelsesprosesser.

Arbeidsorganisasjoner består av mennesker som inngår i relasjoner og som må samarbeide for å nå visse mål. I dag framheves det stadig oftere at menneskene er en organisasjons viktigste ressurser (Nordhaug 2002). Ut fra en relasjonell tankegang vil en føre dette et steg videre og framheve de *mellommenneskelige relasjonene* som organisasjoners viktigste ressurs. Et relasjonelt og prosessuelt perspektiv vil kunne bidra med økt innsikt i disse relasjonenes betydning for arbeidsorganisasjoner.

I arbeids- og organisasjonslivet har en lett for å personifisere problemer. Når noe skjærer seg, har forklaringen både hos ledere og medarbeidere lett for å gå i retning av personlige



egenskaper hos enkeltpersoner (Watson 1995). Dette mener Watson bl.a. har med at det oppleves som lettere å treffe beslutninger på grunnlag av slike forklaringer. Problemet med utbredelsen av psykologisk tenkning i arbeidslivet mener han er at de fører til utilstrekkelig diagnose av problemene, og dermed en redusert mulighet for folk til å finne konstruktive løsninger.

Et relasjonelt perspektiv innebærer at en prøver å gi forklaringer på lederes og medarbeideres atferd ut fra gjensidig påvirkning. Man konsentrerer seg om de relasjonsmønstrene som eksisterer mellom aktørene, heller enn å konsentrere seg om den enkelte aktør i seg selv. Denne fokusering kan bidra til å gi aktørene økt selvinnsett. Det vil igjen kunne bidra til å løse enkelte av de mellommenneskelige problemer og konflikter som oppstår i arbeidsorganisasjoner (se Reve & Nordhaug 1987).

Ut fra et relasjonelt perspektiv kan vi utvikle teorier om mellommenneskelige forhold. En slik teori med hensyn til for eksempel motivasjon, vil være at motivasjon i høy grad blir mobilisert mellom mennesker. Motivasjon blir ut fra en slik tenkning noe som vokser fram i samspillet med andre mennesker. Når det i en relasjon er slik at partene motiverer og lar seg motivere av hverandre, kan vi si at det eksisterer et motivasjonsforhold (Wadel 2005:77). Motivasjonsforhold forstås som et aspekt eller en dimensjon ved relasjonen.

Relasjonell tenkning kan hjelpe oss å se andre sider ved et fenomen som motivasjon enn de som vanligvis trekkes fram. Det hjelper oss å få øynene opp for at det også krever innsats å la seg motivere. Ofte blir motivasjon betegnet som individuelle drivkrefter. Ut fra et relasjonelt perspektiv på motivasjon så kreves det ferdigheter hos begge parter i motivasjonsforholdet, bl.a. kommunikative ferdigheter som lytteferdigheter og refleksjonsferdigheter. Partene må ha komplementære ferdigheter. I mellommenneskelig samhandling nytter det lite om den ene part har ferdigheter i å motivere hvis den andre part ikke har ferdigheter i å la seg motivere.

Et relasjonelt perspektiv på arbeidsorganisering, vil innebære at fokus rettes mot samhandling og samarbeid mellom organisasjonens aktører. Den formelle organisasjonsstrukturen sammen med arbeidsinstrukser og lignende, danner viktige rammer for etablering og utvikling av relasjoner og hva slags samhandling og arbeidssamarbeid som finner sted. Samarbeid er en uttalt verdi i mange organisasjoner, men hvordan aktører skal samarbeide, er ofte lite konkretisert. Arbeidssamarbeid er et begrep som ikke knytter seg til hva enkeltindivider gjør,

men til hva individer gjør sammen. Det fanger inn *samaktiviteter*. Ut fra et relasjonelt perspektiv vil en være ute etter å fange inn det *arbeidet* som utgjør samarbeidet i en organisasjon. OD-studien prøver å fange inn innholdet i den uformelle samhandlingen som utgjør arbeidssamarbeidet medarbeiderne imellom.

Det foreliggende arbeidet går i begrenset grad eksplisitt inn på læring selv om kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling utgjør et sentralt aspekt ved den uformelle arbeidsrelaterte samhandlingen mellom medarbeiderne. Ut fra et relasjonelt perspektiv er en opptatt av læring som en interpersonlig prosess, dvs. i den læringen som skjer i mellommenneskelige relasjoner, og da spesielt læring i team og uformelle grupper. Sentrale begreper i denne sammenheng blir ”community of practice” (Lave & Wenger 1991, Wenger 1998) og læringsforhold (Wadel 1995). Relasjonell tenkning trekkes fram som et sentralt trekk når situert læringsteori og teorier om praksisfellesskap settes opp mot tradisjonell psykologisk læringsteori (kfr. Østerlund & Carlile 2003, Handley m.fl. 2006).

Et relasjonelt perspektiv på ledelse i arbeidsorganisasjoner vil innebære at en ser på ledelse som en samhandlingsprosess mellom aktører som samhandler i statussettet leder-ledet. Fokus rettes mer mot prosesser enn personer. Dette kan settes opp mot et personorientert perspektiv på ledelse. I et relasjonelt og prosessuelt perspektiv på ledelse, kobles begrepet ledelse løs fra ledere (kfr. Uhl-Bien 2006). Ledelse betraktes som et samhandlingsforløp som innebærer utvikling av relasjonelle ferdigheter (Schou Andreassen og Wadel 1989). En slik forståelse av ledelse innebærer at vi i studier av ledelse må være like opptatt av de ledede som av de som framtrer som ledere. En vil være ute etter å fange inn *de lededes bidrag* i prosessen i like stor grad som de formelle ledernes bidrag. Og en vil være ute etter å fange inn ledelsessamhandlingen og hvordan partene påvirker hverandre.

For å kunne fange inn samarbeid i arbeidssituasjoner og ledelsesprosesser i OD, var jeg avhengig av å kunne observere direkte relasjoner, samhandling og samarbeid mellom aktørene. Et feltarbeid i organisasjonen ville gi meg anledning til det. Feltarbeid kjennetegnes ifølge Wadel (1991:11) nettopp ved vektleggingen av et teoretisk perspektiv som er relasjonelt og prosessuelt. Det betyr at en feltarbeider søker etter relasjonelle og prosessuelle forklaringer på menneskelig atferd.

## 4. Feltarbeidet i Oljedirektoratet

### Innledning

I dette kapitlet skal jeg gjøre nærmere rede for utformingen og gjennomføringen av mitt doktorgradsprosjekt. Jeg skal beskrive mitt forskningsopplegg, hva som er bakgrunnen for valg av tema, forskningsfelt og feltarbeid. Videre skal jeg beskrive hva jeg gjorde under feltarbeidet, hvilke metoder som ble tatt i bruk, hvordan produksjonen av data foregikk og hvordan fokus utviklet seg underveis i feltarbeidet. Jeg skal også ta for meg prosessen med å forme faglige tekster. Jeg har valgt å skrive relativt inngående om hvordan jeg har gått fram slik at leseren kan få innsikt i forskningsprosessen og få et godt grunnlag for å vurdere prosessen på et selvstendig grunnlag. Gjennom å skrive såpass utførlig ønsker jeg også å få fram betydningen av å bruke tid på å bli kjent, bygge opp relasjoner, utvikle tillitsforhold og oppnå fortrolighet, for lettere å få folk til å reflektere over den praksisen de er involvert i og snakke utfyllende om den.

### Valg av tema, forskningsfelt og fremgangsmåte

Min forskningsinteresse har vært knyttet til temaer innenfor organisasjons- og ledelsesfeltet, som organisasjonsendring, organisasjonskultur, arbeidssamhandling, læring og ledelse (Wadel, C.C. 1990, 1992 og 1997). I forbindelse med mitt doktorgradsprosjekt hadde jeg et ønske om å erverve meg økt innsikt i en konkret organisasjon ved å være tilstede i organisasjonen over tid og bli kjent med organisasjonen fra innsiden. Valget falt på Oljedirektoratet (OD). Det hang sammen med at jeg var blitt kjent med at OD var i ferd med å gjennomføre en omfattende organisasjonsendring (kfr. kap. 2).<sup>57</sup> Jeg ønsket å se nærmere på arbeidsorganisering og arbeidssamarbeid innenfor en lagbasert organisasjonsform. På grunnlag av den kunnskapen jeg hadde om OD og organisasjonsendringen i 2001, ble følgende overordnede problemstilling formulert: ”Hvordan har omorganiseringen av OD innvirket på arbeidsorganiseringen, læringsprosesser og ledelsesprosesser innen organisasjonen?”

---

<sup>57</sup> Jeg hadde bl.a. fått høre om omorganiseringsprosessen gjennom en ansatt fra OD som tok et videreutdanningsstudium jeg på den tiden var knyttet til ved Høgskolen i Stavanger.

Dette er en meget vid og åpen problemstilling. Det er en beskrivende problemstilling mer rettet mot å gi en analytisk beskrivelse av mulige endringer enn å forklare årsakene til endringene. Det er en problemstilling som innebærer å studere relasjoner og samhandling mellom organisasjonsmedlemmer. Den legger opp til en eksplorerende tilnærming der fokus og mer konkrete problemstillinger må utvikles og avgrenses underveis i forskningsprosessen (Hammersley 1998:2, Hammersley & Atkinson 1998:59). Vi kan også si at problemstillingen inneholder en type spørsmål som krever at en tar i bruk flere teknikker for å erverve seg empiri (Post & Andrews 1982). Ut fra ønsket om å lære å kjenne en organisasjon fra innsiden, teoretisk perspektiv og typen problemstilling, var det naturlig for meg å velge å utføre et feltarbeid i organisasjonen. Min faglige bakgrunn i antropologi var en viktig kvalifikasjon for å kunne gjennomføre denne studien.

Et feltarbeid betegnes som en særegen forskningspraksis som kjennetegnes ved at forskeren oppholder seg blant de menneskene han vil studere i deres naturlige omgivelser og deltar i samtaler og samhandling med dem (kfr. Judd m.fl. 1986, Wadel 1991). Forskeren prøver å bli en aktiv deltaker i den verden han selv studerer. Man er tilstede i folks daglige liv over en lengre tidsperiode, man observerer det som skjer, fanger inn det som blir sagt og stiller spørsmål (Hammersley & Atkinson 1998:31). Det å være i direkte kontakt med dem man ønsker å studere, anses som den beste måten å få kunnskap om sosialt liv på. Dette er et synspunkt som innebærer et bestemt epistemologisk utgangspunkt, eller en egen kunnskapsteori (Lofland & Lofland 1995:16). Man har visse antakelser om hvordan kunnskaper om virkeligheten best kan oppnås (Blaikie 1993:7). Den ansikt til ansikt interaksjonen som forskeren inngår i, bør finne sted i de kontekster hvor mennesker naturlig samhandler til daglig (Silverman 1993:23). Dette synspunktet innebærer en påstand om at visse typer erkjennelse bare er tilgjengelig i slike "naturlige" sammenhenger (Bjørndal 1997). Denne tenkningen har utviklet seg i tilknytning til positivismekritikken og bygger på idéer fra fenomenologi og hermeneutikk, visse sosiologiske forskningstradisjoner og sosialantropologi (Hammersley & Atkinson 1998:36). Ut fra dette kan vi si at der vil være visse typer data jeg bare kunne frambringe ved å være fysisk tilstede i OD over tid og observere den daglige samhandlingen mellom organisasjonsmedlemmene direkte.

Et feltarbeid ville kunne gi meg anledning til å følge organisasjonen og dens utvikling over tid og gå i dybden på noen utvalgte temaer. Et slikt forskningsopplegg ville gi meg muligheten til

å være fleksibel og tilpasse meg forhold som dukket opp underveis i feltarbeidsfasen. Jeg ville ha anledning til å forfølge temaer jeg fant interessante og tilpasse forskningsopplegget i forhold til det. Mitt utgangspunkt er godt karakterisert av Fredrik Barth som skriver ”*both topic and method must be allowed to develop in respons to the concrete situation of fieldwork and the findings that accumulate*” (Barth 1981:10).

Et feltarbeid vil kunne innebære bruk av en rekke ulike metoder for innhenting av informasjon, både de som i metodelitteraturen betegnes som kvalitative og de som betegnes som kvantitative forskningsmetoder. Et feltarbeid innebærer ikke bare bruk av metoder i snever forstand. Som feltarbeider tar man i bruk ulike verktøy for å komme fram til data. Sentrale verktøy i produksjonen av data er begreper, teorier og teoretiske perspektiver. Jeg tok utgangspunkt i et teoretisk perspektiv som innebærer at en søker etter relasjonelle forklaringer på menneskelig atferd (kfr. kap. 3). Det innebærer igjen at en tar i bruk, og forsøker å utvikle relasjonelle begreper.

Fokuseringen på relasjoner og samhandling gjorde det naturlig å velge kvalitativt orienterte forskningsmetoder. Deltakende observasjon var den metoden som på forhånd ble ansett for å egne seg best for å vinne innsikt som kunne belyse de forholdene jeg var interessert i. Jeg ønsket å få adgang til å følge et utvalg av lagene i OD over tid gjennom å være observatør når de arbeidet sammen. Videre håpet jeg å få adgang til en del av den uformelle samhandlingen mellom de ansatte. Gjennom dette ville jeg kunne bli kjent med organisasjonen, erverve meg forståelse av arbeidsorganiseringen og etter hvert finne fram til mer avgrensede temaer og problemstillinger som kunne danne grunnlaget for artikler.

## **Formell adgang til OD**

Det å få tillatelse til å utføre et feltarbeid i en større organisasjon kan i seg selv være vanskelig. Jeg skal derfor ta for meg hvordan jeg gikk fram for å få adgang til Oljedirektoratet. Den 18. januar 2001 sendte jeg et brev til Oljedirektør Gunnar Berge og spurte om å få tilgang til organisasjonen (kfr. vedlegg 1).<sup>58</sup> I ettertid fikk jeg vite at min forespørsel ble sendt videre til ODs organisasjonsutviklingslag. Jeg fikk e-post fra en

---

<sup>58</sup> Tankene om et dr.gradsprosjekt var på det tidspunktet så ferske at de ikke ble nevnt i brevet.

representant fra OU-laget i midten av februar der de meddelte at de var interessert i å etablere et samarbeid. Vi avtalte et møte i OD den 22. februar. På dette møtet presenterte jeg mine prosjektidéer og spurte om muligheten til å få adgang til OD over en lengre tidsperiode.

I en e-post fra OU-laget noen dager senere meddelte de at *”vi vil gjerne komme i gang med et samarbeid med deg”*. Jeg ble bedt om å sende dem en prosjektbeskrivelse som vi kunne ha som *”utgangspunkt og dokumentasjon av samarbeidet”*. I prosjektbeskrivelsen ble planene for arbeidet mot en dr.grad skissert (kfr. vedlegg 2). Jeg la opp til å bruke høsten 2001 og våren 2002 til å bli nærmere kjent med organisasjonen og omorganiseringsprosessen. Videre planla jeg en intensiv feltarbeidsperiode fra august 2002 og framover.

Jeg fikk tilbakemelding i begynnelsen av mai 2001 fra han som senere ble oppnevnt som min kontaktperson om at *”det hadde passet oss fint å begynne i uke 22”*. Jeg ble invitert på møte i OU-laget mandag 28. mai og til å være med på et heldagsarrangement OD skulle ha den 29. mai. Det skulle være oppstarten på det de kalte *”kultur- og verdiprosessen”*. Dermed var jeg i gang.

Det ble skrevet en kontrakt mellom Oljedirektoratet og det som den gang het Avdeling for økonomi, kultur og samfunnsfag ved Høgskolen i Stavanger sommeren 2001 som gav meg formell adgang til organisasjonen ut 2006 (kfr. vedlegg 3). Kontrakten sa noe om tidsrammen for prosjektet, kontaktperson, rapportering, juridisk og økonomisk ansvar og konfidensiell behandling av opplysninger og data. Jeg fikk etter dette eget adgangskort og kode, slik at jeg kunne komme og gå i OD som jeg selv ønsket på lik linje med de ansatte. Jeg ble *”han som skal følge OU-laget”*.

## **Faser i feltarbeidet**

Feltarbeidet i OD kan deles inn i tre faser. Jeg vil ta for meg disse fasene for å gi et bilde av gangen i feltarbeidet, og få fram at det tar tid å komme seg inn i, og bli kjent med, en organisasjon, samt finne fram til temaer som en kan fordype seg i.

Den første fasen i feltarbeidet strakte seg over vel ett år, fra mai 2001 fram til juni 2002. I denne perioden var jeg i full jobb ved Høgskolen i Stavanger. Jeg var kun på korte ukentlige besøk i OD. Fram til desember 2001 deltok jeg på lagmøtene til OU-laget. Dette laget hadde på det tidspunktet en 8-9 medlemmer og skulle foruten å gi ledelsen råd mht. organisasjonsutvikling, drive lagutvikling ute i de andre lagene. I løpet av høsten 2001 ble det klart at OU-laget ville bli lagt ned fra årsskiftet. Via min kontaktperson fikk jeg i løpet av høsten 2001 ordnet adgang til å følge et nytt lag. Dette var et lag med ca. 12 medlemmer som jobbet med analyse av olje- og gassressursene på norsk sokkel. Laget ble valgt fordi min kontaktperson mente at de *”fungerte godt som lag”*. Fra og med januar 2002 fulgte jeg de ukentlige lagmøtene til dette Ressursanalyselaget.

Videre hadde jeg i denne perioden samtaler og intervjuer med syv representanter for de to lagene, og en person fra et tredje lag, for å få innsikt i aspekter rundt organisasjonen og lagenes arbeid. Jeg fikk også tilgang til interne dokumenter rundt omorganiseringprosessen og den nye organisasjonsmodellen. I februar 2002 fikk jeg en omvisningstur i organisasjonen sammen med min kontaktperson som hadde karakter av det Spradley & McCurdy (1972) kaller en *”Grand Tour”*. Gjennom denne turen fikk jeg innsikt i hvor ulike fagmiljøer og personer satt og en oversikt over rom og utstyr og benevnelsene brukt på ulike rom. Jeg fikk se kjerneprøver og ble fortalt om hvordan oljen strømmet gjennom ulike typer bergarter. Gjennom dette fikk jeg mer konkret innsikt i Oljedirektoratets oppgaver og rolle.

I denne første fasen var jeg opptatt av å gjøre meg kjent med organisasjonen og legge til rette for hovedfasen i feltarbeidet, bl.a. ved å ordne formell adgang til å være observatør i andre lag og få ordnet en kontor plass i OD. Alt i denne fasen begynte noen av de forholdene jeg kom til å fordype meg i, å stå fram.

Hovedfasen i feltarbeidet strakte seg fra august 2002 og ut 2003, nærmere halvannet år. I denne perioden hadde jeg undervisningsfri fra Høgskolen. Det innebar at jeg kunne være i OD på full tid. Jeg fikk eget kontor i OD og prøvde å lage meg en så normal arbeidsdag som mulig ved at jeg gikk på jobb der hver dag, gikk på lagmøtene til de lagene jeg hadde fått adgang til, tok pauser i kaffekroken, gikk i kantinen og spiste lunsj, deltok på allmøter osv. Jeg fikk også adgang til ODs intranett, slik at jeg kunne gå inn og se på styrende dokumenter, hente fram informasjon om de ulike lagene osv.

Jeg fulgte ressursanalyselaget videre i denne perioden. Jeg var observatør på deres lagmøter ut 2002 for å få med meg hele årssyklusen i lagets arbeid. Videre fikk jeg etter hvert adgang til å være observatør på møtene til to andre lag. Lagene ble valgt i samråd med min kontaktperson ut fra at de ville kunne gi meg innsikt i andre sentrale deler av organisasjonen. Det ene var et såkalt operatørlag med nærmere 20 medlemmer som hadde ansvaret for å følge opp helse,- miljø- og sikkerhetsforhold hos en av operatørene på norsk sokkel. Det andre laget jobbet med forbedring av interne arbeidsprosesser i OD og hadde en kjerne på 7-8 medlemmer. I tillegg til lagmøtene var jeg med på forberedelsesmøter til lagmøtene. Jeg var med på møter som arbeidsgrupper innen lagene hadde, og jeg var med på en dagssamling i lagutvikling i det ene laget. Videre hadde jeg ustrukturerte intervjuer med over førti ansatte i organisasjonen. I første omgang var disse intervjuene knyttet til å bli mer kjent med ansattes arbeid og erfaringer med organisasjonsendringen. Etter hvert ble intervjuer avtalt for å følge opp konkrete temaer som framsto som interessante å fokusere på.

Jeg hadde i denne perioden anledning til å bevege meg fritt i organisasjonen og kunne delta i en del av den uformelle samhandlingen som fant sted i korridorer, kaffekroker og kantine. Dette åpnet opp for en del uformelle samtaler, såkalte feltsamtaler (Wadel 1991). Jeg fulgte også arbeidet med noen konkrete saker i organisasjonen. Jeg fulgte en lagkoordinator for å få tak i hvordan saker kom inn og ble fordelt i laget. Jeg fulgte behandlingen av en såkalt samtykkesøknad. Jeg fulgte gjennomføring av et tilsyn overfor et oljeselskap ved å være observatør på interne og eksterne møter i forbindelse med tilsynet. Jeg fulgte et internt kurs i opplæring i petroleumsregelverket. Og jeg fotfulgte en medarbeider en hel arbeidsdag.

I den tredje feltarbeidsperioden som strakte seg fra januar til juni 2004, satt jeg også i OD. Dette var en mer ren skrivefase, der jeg var mindre aktiv feltarbeidsmessig. Jeg fulgte dog lagmøtene til Arbeidsprosesslaget, spiste lunsj med folk jeg hadde blitt kjent med, og hadde flere oppfølgingssamtaler med personer som jeg tidligere hadde intervjuet.

## **Utvikling av fokus**

I begynnelsen av feltarbeidet var det viktig for meg å finne fram til mer avgrensede temaer og problemstillinger innenfor mitt interessefelt for å kunne bli mer fokusert i feltarbeidet.



Samtaler med personer i OD, samt med kolleger og veiledere om de første erfaringene jeg gjorde meg i OD, var sentrale i prosessen med å avgrense og utvikle fokus. Responsen jeg fikk når jeg fortalte om mine observasjoner og refleksjoner, bidro til at noen forhold sto fram som verd å forfølge. Der var også en dynamikk i dobbeltdialogen (Kalleberg 1998:10) med studieobjekter og kollegaer der forhold som kom fram i den ene relasjon, ble sentrale i samtaler i den andre relasjonen.

Skrivingen av temanotater hadde stor betydning for utviklingen av fokus. Jeg skrev meg fram til nye tanker, nye formuleringer og nye spørsmål. Skrivningen bidro også til at jeg fikk systematisert og ryddet i tanker og prøvd ut idéer.

De temaene som etter hvert utkrystalliserte seg, knyttet seg til *medarbeiderrelasjoner, medarbeidersamhandling, endringer i medarbeiderrollen, medarbeideres ledelse og selvledelse*. Disse temaene angir de fenomenene jeg utforsket nærmere. Det var temaer som jeg på forhånd ikke hadde sett klart for meg. Dette er en erfaring som taler i mot den stereotype oppfatningen av casestudier som går på at forskere finner det de vil finne (Eisenhardt 1989).

Valgene av temaer hadde i tillegg sammenheng med at jeg fant lite skrevet om disse forholdene når jeg søkte i organisasjons- og ledelseslitteraturen. I en gjennomgang høsten 2001 av samtlige årganger av tidsskriftet "Human relations", fant jeg for eksempel ingen artikler som handlet direkte om arbeidsrelasjoner mellom medarbeidere og arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Det var heller ikke tema som ble vektlagt i sentrale lærebøker innen organisasjonsteori.

Det var mange forhold jeg kunne ha forfulgt i feltarbeidet som ikke ble fulgt opp. Det gjaldt for eksempel utformingen av den formelle lederrollen i en lagbasert organisasjon, utfordringer mht. å få til god ressursstyring i organisasjonen, under- og overforbruk av medarbeidere, utfordringer med å få lagene til å fungere som lag og ulikheten i arbeidsformer mellom lagene.

For å gi et mer konkret innblikk i utviklingen av fokus skal jeg beskrive noen av de første observasjonene og erfaringene jeg gjorde i organisasjonen og hvordan disse ble bedarbedet

fram mot et tydelig fokus. Jeg skal konsentrere meg om fenomenet ”*uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling*”.

### **Første observasjoner og ”oppdagelser”**

En sentral observasjon i den innledende feltarbeidsfasen, var at OU-laget jeg fulgte, var så lite sammen som lag, og at den samhandlingen som fant sted når de var sammen som lag, ikke innebar at de i særlig grad jobbet direkte sammen om konkrete oppgaver. Møtene var mer et sted hvor man informerte og orienterte hverandre om ting som var skjedd eller oppgaver man jobbet med. Det foregikk en viss fordeling av oppgaver på møtene og noe idemyldring. Deler av møtene gikk også med til å diskutere saker og prøve å komme fram til felles forståelse eller enighet. Men selve arbeidet med for eksempel å utarbeide et notat til ledelsen, eller forberede en lagutviklingssamling for et lag, foregikk ikke på disse møtene.

Gjennom å høre medlemmene i OU-laget snakke om andre lag, og gjennom uformelle prater med medlemmer av andre lag, forsto jeg etter hvert at mange av lagene faktisk jobbet lite direkte sammen som lag. OU-laget var bare samlet som lag to timer hver uke og det samme virket å være vanlig for mange av lagene. Jeg oppdaget gjennom dette at jeg hadde kommet inn i organisasjonen med en nokså naiv antakelse om at i en lagorganisasjon der jobber man sammen om oppgaver, og at her skulle det være mulig som observatør å fange inn og beskrive inngående arbeids- og ledelsessamhandlingen i lagene.

Ved å være observatør på lagmøtene forsto jeg at det foregikk en god del samhandling mellom lagmedlemmene utenom møtene, og at enkelte lagmedlemmer hadde etablert nokså tette samarbeidsrelasjoner til hverandre. Gjennom korte uformelle prater med lagmedlemmene før og etter møtene, fikk jeg litt innsikt i samhandlingen utenom møtene, og par og trioer som jobbet tett sammen om enkelte av oppgavene laget hadde ansvar for. Disse konstellasjonene, og samhandlingen som foregikk der, framsto som viktige for at laget skulle få utført det arbeidet de hadde ansvar for. Samtidig kom det fram at disse konstellasjonene bidro til at noen lagmedlemmer følte seg satt litt på sidelinjen. De var dermed en kilde til frustrasjoner og konflikter i laget.

Ut fra disse første observasjonene, samt uformelle prater der den nye organisasjonsformen ble satt i kontrast til den gamle, begynte det etter hvert å utvikle seg et inntrykk hos meg av at

det var blitt lettere og mer nødvendig for medarbeiderne å danne arbeidsrelasjoner seg imellom og inngå i uformell arbeidssamhandling etter omorganiseringen. Jeg formulerte en antakelse om at det viktigste med organisasjonsendringen kanskje ikke var etablering av de formelle lagene, men at det i den nye organiseringen var blitt større anledning til å danne det jeg valgte å betegne som *uformelle team*. Og det utviklet seg en antakelse om at slike uformelle team var blitt viktigere for organisasjonens fungering etter omorganiseringen. Jeg betegnet det som uformelle team fordi de syntes å ha mer kjennetegn av å være team, slik litteraturen definerer og beskriver team (kfr. Katzenback & Smith 1993), enn flere av de formelle lagene.

### **Oppfølging av observasjoner gjennom samtaler og intervju**

Disse observasjonene og antakelsene var utgangspunktet for en avtalt samtale med et av lagmedlemmene i OU-laget.<sup>59</sup> Jeg innledet samtalen med å si at jeg ønsket å få innsikt i hvordan han jobbet med sakene som hørte til OU-lagets ansvarsområde utenom lagsamlingene. Arne, som jeg velger å kalle ham her, innledet med å si at:

*Du har jo god innsikt i hva som skjer når vi samles i laget. Når vi ikke er i laget jobber en jo med personlige oppgaver initiert av en selv, av laget eller av utenforstående - det kan være ledelsen eller andre lag. Det var oppgaver på individnivå. Så har en det at en jobber sammen med andre i laget, for eksempel i forbindelse med lagbyggingsprosesser/lagutviklingsprosesser. Da kan det være to, og i enkelte tilfeller tre[...].*

Jeg spurte så om han kunne konkretisere hva han la i de ulike kategoriene. Han gav meg så noen eksempler på det han kalte personlige oppgaver. Jeg fulgt opp med å spørre: "Det betyr at du jobber alene med de sakene?". Hvorpå han svarer: "Ja, og henter innspill når en føler at her trenger en noen innspill". Denne replikken skulle senere vise seg å bli sentral i utviklingen av et fokus.

Videre fortalte han at når de jobbet med lagutviklingsoppgaver, gikk de "*i par - to - og av og til - tre sammen*". Jeg fikk ham til å gå nærmere inn på hvordan de konkret jobbet sammen og hvem han søkte sammen med i par og hvordan det skjedde. Jeg spurte også om der var noen

---

<sup>59</sup> Her kan en snakke om det Glaser & Strauss (1967) kaller teoretisk utvelgelse der en velger personer som kan bidra i utviklingen og testingen av analytiske idéer (kfr. Hammersley & Atkinson 1998:165).

kontraster i måten å jobbe på nå i forhold til før omorganiseringen. Følgende samtalesekvens utspant seg i forlengelsen av dette spørsmålet:

Arne: *Da var det veldig sånn at du fikk en oppgave og så gjorde du den.*

CC: *Individuelt?*

Arne: *Individuelt.*

CC: *Så da var det mindre par-jobbing?*

Arne: *Ja. Du søkte ofte par, men det stoppet fordi da gikk du over grenser[...].*

Han gikk nærmere inn på den gamle inndelingen i seksjoner der en fikk jobber delegert fra en leder. Dette gjorde at det ikke var så lett å bevege seg på tvers i organisasjonen og trekke på andre medarbeidere. Jeg fulgte opp med et spørsmål om han ville si at det var blitt lettere å få til å jobbe i sånne par og ta uformell kontakt, og om det hadde blitt mer av denne type jobbing, etter omorganiseringen. Han svarte at han opplevde at det var blitt betydelig lettere. Jeg spurte videre om han også ut fra sin kjennskap til andre lag og personer ville si at det hadde skjedd endringer i måten å jobbe på. Han beskrev så hvordan andre lag, som han kjente til gjennom sitt arbeid med lagutvikling, jobbet og hadde organisert sitt arbeid.

Jeg avsluttet denne times samtalen med å presentere eksplisitt de antakelsene som lå til grunn for at jeg ba om samtalen. Det kunne jeg gjøre fordi jeg gjennom samtalen opplevde å ha fått svar som støttet opp om de antakelsene jeg hadde. Jeg ønsket nå å tilkjennegi antakelsene for å få en konkret tilbakemelding på dem. Følgende sekvens utspant seg på slutten av samtalen:

CC: *Det virker jo på meg som at noe av det viktigste som har skjedd ved omorganiseringen er ikke at en har fått etablert de formelle lagene, men at det er blitt lettere og mer vanlig å etablere par og smågrupper.*

Arne: *Teamgrupper.*

CC: *Så det som er det sentrale trekket ved omorganiseringen kommer ikke fram i offisielle presentasjoner av måten man jobber på og på organisasjonskartet?*

Arne: *Riktig.*

CC: *Å kalle disse gruppene for uformelle lag, skurrer det for deg?*

Arne: *Nei, ikke nå. Dette hadde jeg ikke tenkt så mye på før vi begynte denne samtalen. Det gir jo meg nesten en aha-opplevelse faktisk[...].*

CC: *Jeg kom her med en teori om at de uformelle lagene egentlig er de sentrale lagene i organisasjonen – og at det viktigste med omorganiseringen er at det er blitt lettere å danne uformelle lag.*

Arne: *Det har du helt rett i. Jeg antar at dette ikke var tilfeldig fra din side nei.*

## Oppfølging av første samtale og utvikling av et fokus

Erfaringene fra denne samtalen og de første lagmøtene bidro til at jeg ble opptatt av å finne ut mer om den arbeidssamhandling som fant sted utenom de organiserte lagmøtene. De tre hovedkategoriene av "måter å arbeide på" som kom fram i intervjuet med Arne, hjalp meg i prosessen med å utvikle et fokus.

Senere fulgte jeg opp med intervjuer av andre medarbeidere der jeg fikk dem til å beskrive nærmere hvordan de konkret jobbet med ulike oppgaver de hadde et ansvar for. I forbindelse med denne intervjurunden formulerte jeg for meg selv, og overfor dem jeg hadde samtaler med, at jeg nå ønsket å fange inn den samhandling som fant sted *mellom* de formelle lagmøtene og det arbeidet den enkelte utførte individuelt. Gjennom disse intervjuene fikk jeg bekreftet antakelsen om at det foregikk mye samhandling knyttet til arbeidsoppgavene utenom lagmøtene, og jeg fikk et nærmere innblikk i konkrete medarbeiderrelasjoner. Ut fra disse erfaringene begynte jeg å skrive på et notat om medarbeiderrelasjoner, bl.a. annet om ulike typer medarbeiderrelasjoner, hvordan de utviklet seg, dynamikken mellom dem og betydningen av uformelle medarbeiderteam.

I gjennomgangen av samtalen med Arne i forbindelse med skrivingen av dette notatet, var det et forhold som etter hvert sto spesielt fram for meg. Jeg oppdaget at det også foregikk samhandling mellom medarbeiderne i tilknytning til det som var blitt kategorisert som individuelt arbeid. Dette kom fram når Arne i beskrivelsen av det individuelle arbeidet nevnte at han "hentet innspill" fra andre.

Denne oppdagelsen førte til at jeg begynte å spørre medarbeiderne om stadig mer konkretisering og detaljer omkring hvordan de faktisk arbeidet med ulike oppgaver, spesielt om de involverte andre i arbeidet og hva denne involveringen i så fall konkret besto i. Fokuset ble mer eksplisitt rettet mot samhandlingen med kollegaer i tilknytningen til individuelt arbeid. Jeg ble opptatt av å få nærmere tak i hvem de gikk til, hvordan samhandlingen konkret foregikk og hva den gikk ut på. Etter hvert ble jeg også opptatt av hvilken betydning de mente at denne samhandlingen hadde.

Sammen med observasjoner, ble intervjuene omkring medarbeiderrelasjoner og medarbeidersamhandling viktige for utviklingen av de to andre temaene som jeg valgte å

forfølge. Alt tidlig i feltarbeidet fanget jeg opp ulike synspunkter på lagorganiseringen. Når jeg begynte å intervju om medarbeidersamhandling, var det naturlig også å spørre medarbeiderne om endringer i relasjoner og samhandling til kollegaer etter omorganiseringen. Det kom bl.a. fram at de selv måtte ta mer initiativ overfor kollegaer. Opplevde endringer mht. det å være medarbeider i organisasjonen ble etter hvert et tema som utkrystalliserte seg. I intervjuene omkring dette sto det at medarbeiderne ble stilt overfor større krav mht. å kunne lede seg selv, og i større grad måtte utøve ledelse overfor hverandre, fram som sentrale endringer. Det jeg valgte å betegne som *medarbeiderledelse* og *selvledelse i samhandlingssituasjoner*, ble dermed nye temaer jeg rettet fokus mot.

I den beskrivelsen jeg har gitt ovenfor, ligger det noen eksempler på det som har blitt betegnet som runddans mellom teorier/hypoteser, metode og data i et feltarbeid (Wadel 1991:129). Utvikling av hypoteser underveis var en del av denne runddansen. En annen del gikk på endring av metode. I tillegg til å observere og inngå i uformelle samtaler, valgte jeg å ha intervjuer for å få tak i mer empiri og få testet ut antakelser. Videre observasjoner i lagene ville ikke vært den beste måten å forfølge temaene på. Det ville for eksempel vært vanskelig å få adgang til å observere den uformelle medarbeidersamhandlingen knyttet til lagenes arbeidsoppgaver.

## **Kjennetegn ved forskningsopplegget**

Dette er et forskningsopplegg som kjennetegnes ved at observasjoner man gjør, hendelser i organisasjonen, relasjoner man etablerer og adgangsmulighetene som byr seg, har stor betydning for hvilke temaer som utkrystalliserer seg som interessante å forfølge og hvordan man forfølger dem. En slik feltarbeidssituasjon gir stor grad av fleksibilitet. Fokus og metoder velges og justeres underveis i feltarbeidet.

Et begrep som er mye brukt for å beskrive denne typen forskningsopplegg er casestudiedesign. Når en i metodelitteraturen snakker om casestudier, betegner en dette både som en genre (Andersen 1997), en forskningstradisjon (Cresswell 1998), en forskningstilnærming, en forskningsstrategi, et bestemt design (Andersen 1997, Hartley 2004,

De Vaus 2001, Yin 2003), eller familie av forskningsdesign som har noen felles særtrekk. Slike design settes opp mot andre designtyper som for eksempel eksperiment og survey (De Vaus 2001, Yin 2003, Creswell 1998). Det framheves at casestudier ikke bør ses på som en metode eller bestemte teknikker for innsamling av data. Det handler mer generelt om hvordan en går fram for å studere noe, for å besvare sine forskningsspørsmål. Casestudieforskning er et rammeverk egnet for å studere visse typer forskningsspørsmål, nærmere bestemt forskningsspørsmål som krever, eller tjener på en detaljert forståelse av et fenomen i sin naturlige kontekst over tid. Når casestudier betegnes som en forskningsstrategi, vil en ha fram at det innen denne breie strategien kan tas i bruk ulike metoder (Hartley 2004, De Vaus 2001).<sup>60</sup> Oppsummert kan casestudier sies å være en måte å gå fram på for å innhente kunnskap, som er knyttet til å studere noe avgrenset, dvs. en eller flere caser, innen sin naturlige kontekst, som gir anledning til inngående studier og til å gå i dybden, og som egner seg for hypotesegenerering og teoriutvikling.

Min studie kan da betegnes som casestudieforskning bl.a. ut fra at den er preget av intensive undersøkelser (Bryman 2004) av en enkelt organisasjon, at informasjon ble samlet inn over tid, at fenomenene ble studert innen en naturlig kontekst, og at flere metoder ble tatt i bruk (Hartley 2004, Yin 2003). Et sentralt trekk i mitt prosjekt er at valg av organisasjon, skjedde før mer presise problemstillinger ble utviklet. Videre ble lag og intervjupersoner valgt underveis i samband med utvikling av fokus.

Jeg startet studien med en vid problemstilling, og mer avgrensede problemstillinger ble utledet ut fra empirien underveis, i motsetning til å bli dedusert logisk ut fra en tidligere teori (Christensen 1994). Samtidig ble teori og begreper utviklet og videreutviklet ut fra empirien jeg innhentet. Slik sett kan en si at tilnærmingen min i hovedsak var induktiv.

Casestudiedesignet er blitt framhevet som ideelt for å følge idéer og ledetråder som dukker opp underveis i et prosjekt, og for å utforske spørsmål i dybden (Hartley 2004). Min forskningstilnærming kan i innledende faser kalles eksplorerende caseforskning (Post & Andrews 1982), i og med at jeg bevisst var på leting for å kunne identifisere mer konkrete og

---

<sup>60</sup> Feltmetodikk, etnografi, kvalitativ forskning, deltakende observasjon og casestudie, er begreper som ofte blir brukt om hverandre i litteraturen. Alle disse begrepene kan tas i bruk når jeg skal beskrive mitt forskningsopplegg. Enkelte forfattere bruker begrepene synonymt (kfr. Hammersley 1992, Hammersley & Atkinson 1998). Mens for eksempel Creswell (1998) skiller mellom etnografi og casestudier og trekker fram forskjeller mellom disse forskningsdesignene mht. fokus, historisk opprinnelse, datainnsamlingsmetoder og former for dataanalyse. Men skillet synes ikke å være særlig klart. Jeg bruker begrepene casestudie og etnografi her om min studie i den hensikt å få fram kontrasten til andre hovedtyper av design.

avgrensede temaer som var interessante å forfølge. Senere faser i prosjektet var preget av både deskriptive, forstående og forklarende hensikter. Jeg ble for eksempel både opptatt av å kunne gi detaljerte beskrivelser av samhandling mellom medarbeiderne og av å ”teste ut” antakelser som ble utviklet underveis om både sammenhenger mellom momenter og meningsinnholdet av handlinger.

Mitt forskningsopplegg var åpent og fleksibelt. Jeg kunne tilpasse meg de mulighetene som dukket opp og stadig prøve ut nye framgangsmåter underveis. Informasjon ble ikke innsamlet systematisk etter en fastsatt plan. Like viktig som den planlagte informasjonsinnhentingen gjennom å være observatør på lagmøter, var tilfeldige prater med personer som jeg fikk følge med fra parkeringen og fram til inngangen, eller samtaler med personer jeg noe tilfeldig ble sittende med under lunsjen. Forskningsprosessen fulgte ikke en rasjonell plan i form av en klar og detaljert oppskrift fra problemunnfangelse og fram til et ferdig resultat (Andersen 1997). Min tilnærming var preget av stadig leting og utprøving.

Casestudier der en gjør feltarbeid over lengre tid, gir anledning til å avdekke og forstå hverdagspraksis som en ikke ville oppdaget gjennom en kortvarig kontakt. Lengre feltarbeid gjør det i større grad mulig å komme bak folks fasadepresentasjoner (Barley 1990). Det utviklet seg over tid en tillit mellom meg og enkelte av mine informanter som gav meg informasjon som jeg ellers ikke ville ha fått. Ved å være fysisk tilstede daglig over lengre tid, fikk jeg gode muligheter til å ha flere samtaler og intervjuer med de samme personene. Dermed fikk jeg anledning til å følge opp temaer fra tidligere samtaler, stille spørsmål som dukket opp underveis, og til å prøve ut nye innfallsvinkler og andre måter å spørre på.

### **Prosessen med å få reell adgang som observatør og deltaker**

Et av det mest kritiske punktene for en feltarbeider eller deltakende observatør, er spørsmålet om å få adgang til feltet og tilgang til relevant informasjon (Hammersley & Atkinson 1998). Adgang er dermed et sentralt tema i feltarbeidslitteraturen. Adgang handler både om formell adgang til feltet og reell adgang til å være observatør og deltaker på ulike arenaer og i ulike samhandlingssituasjoner når den formelle adgangen er ordnet. Det er viktig å være bevisst og reflektert omkring adgang, samt statuser og rolleutvikling i feltet fordi disse forholdene er helt



avgjørende for hva feltarbeideren er i stand til å erverve seg av innsikt. I feltarbeidslitteraturen framheves det også at adgangsprosessen og de statusene en får, kan fortelle noe om organisasjonen. Erfaringer med adgang kan dermed gjøres til data (kfr. Album 1996: 230).

Reell adgang handler om å bli akseptert av og komme i samhandling med dem en ønsker å studere. Det handler om hvilke statuser det er mulig å inneha i feltet, hvilke statuser en får eller klarer å forhandle seg fram til, og hva slags arenaer og informasjon en kan få tilgang til gjennom de ulike statusene. En status kan åpne for deler av feltet og stenge for andre. Mye av litteraturen om feltarbeid fokuserer på sammenhengen mellom feltforskerens identitet og den informasjon som blir tilgjengelig. Betydningen av dette kommer også fram i flere studier (kfr. eks. Lysgaard 1961).

Forskerstatusen er ikke alltid den statusen som gir en lettest adgang. Forsker er ofte ikke en status som er en del av det sosiale systemet en vil studere. Den hører ikke til i det lokale statusinventaret. Det kan også være en status som er lite kjent. Hvis en insisterer på å være forsker kan det dermed hindre adgang (kfr. Solberg 1982). Forskning i form av deltakende observasjon vil derfor svært ofte måtte foregå gjennom andre statuser enn forskerstatusen. En kan si at en gjerder inne forskerstatusen i andre statuser (Wadel 1991).

En status som det kan være nyttig å prøve å få, i hvert fall i begynnelsen på et feltarbeid, er lærlingstatusen. Lærling, eller "en interessert person som ønsker å lære" (Berreman 1968:347), er blitt framhevet som en svært fordelaktig status for en feltforsker (kfr. Wadel 1991). Det har bl.a. sammenheng med at det er akseptabelt å være uvitende og at en dermed kan stille naive spørsmål uten at det skaper reaksjoner. Ved å få lov til å stille naive spørsmål kan en få tak i kulturell kunnskap som er selvsagt for ens informanter og som de dermed ikke kommer på å fortelle. Som lærling kommer man i en posisjon hvor en lærer fra folk i stedet for å studere folk (kfr. Spradley & Mc Curdy 1972).

Jeg var på forhånd usikker på om det ville være mulig for meg å få en lærlingposisjon. Det ville forutsette at de OD-ansatte aksepterte en slik status – og aksepterte at det var legitimt for meg å være "uvitende". Det ville de ikke akseptere hvis de viste eller forventet at jeg kunne eller burde kunne det og det.

En forsker kan ikke uten videre bare ta eller tre inn i de statusene han/hun selv ønsker. Når mennesker møtes, identifiserer de hverandre. De må det for å kunne samhandle (Album 1996:244). Jeg måtte regne med å bli tilskrevet en status av dem jeg skulle studere. De ville putte meg inn i en kjent kategori. Det ville de gjøre ut fra det statusinventaret som fantes og var kjent i det sosiale systemet. Og de vil gjøre det ut fra hvordan jeg presenterte meg og oppførte meg. Det betyr at det kan oppstå en ubalanse mellom den identiteten eller statusen forskeren gis og den informasjonen vedkommende ønsker tilgang til.

Hvordan jeg presenterte meg ville dermed få betydning for hva slags informasjon jeg kunne få tilgang til.<sup>61</sup> I noen tilfeller kan det være mulig å forhandle om en status (kfr. Aase 1997). Men det påpekes i litteraturen at det å forhandle seg fram til en ønsket status som oppfattes som fordelaktig, ikke alltid er så lett.

Hvordan jeg presenterte meg selv i OD varierte noe fra situasjon til situasjon. Noen ganger var det både naturlig og mulig å gi en utfyllende presentasjon, andre ganger ikke. Det var ikke alltid så veldig planlagt eller gjennomtenkt det jeg sa.

For å få adgang til å være observatør på lagmøtene til to av lagene, måtte jeg komme på et lagmøte og presentere meg. Når det gjaldt de andre lagene, hadde jeg møter med representanter for laget hvor jeg fortalte om meg selv og prosjektet før jeg fikk være med på første lagmøte. Dette var anledninger som krevde og muliggjorde en relativt fyldig presentasjon. Ved disse anledningene kom det også en del spørsmål. Disse var mer knyttet til prosjektet og hva de ville kunne få ut av det, enn til meg som person. Jeg skrev i feltdagboken etter å ha presentert meg for OU-laget: ”Jeg opplevde å få veldig positive tilbakemeldinger både verbalt og i form av nikk og smil på det jeg sa. Og det virket betryggende”. Etter mitt andre møte i laget fikk jeg følgende svar fra et av lagmedlemmene på mitt spørsmål om hvordan de opplevde min tilstedeværelse: ”*Jeg blir ikke påvirket av at du er her. Friheten i debatten viser det*”.

Mest utfordrende var prosessen med å få adgang til et lag som hovedsakelig bestod av folk med teknisk bakgrunn. Min kontaktperson forhørte seg først med lagets uformelle leder. Så hadde jeg et møte med vedkommende før jeg fikk være med ham på et lagmøte. Der

---

<sup>61</sup> Berreman (1962) viser hvor stor betydning selvpresentasjon har for tilgangen til backstage informasjon.

presenterte jeg mitt prosjekt for hele laget. Jeg la vekt på at jeg var ute etter å komme bak organisasjonskartet og lære mest mulig om hvordan konkrete lag hadde organisert sitt arbeid. Etterpå fikk jeg bl.a. spørsmål som ”*hva er antropologi?*” og ”*hva vil vi få igjen for dette?*”. I mitt svar på det andre spørsmålet la jeg vekt på at jeg var avhengig av at de syntes det var interessant å reflektere over egen praksis sammen med meg. En av deltakerne framhevet at han var positiv til alt som kunne bidra til å hjelpe OD videre. Det kom også kommentarer som ”*det vil jo virke inn på oss å ha en fremmed med*”, ”*du må følge oss et år for å forstå oss*” og ”*det viktigste skjer i kaffekroken*”. Presentasjonen endte med en diskusjon mellom lagmedlemmene om hvordan de skulle få til en avklaring mht. om jeg skulle få være med dem videre. En avstemning via e-post ble foreslått. En slik avstemning ble gjennomført og jeg fikk melding om at jeg var velkommen til å følge laget.

Første gang jeg avtalte et intervju med en ny informant, brukte jeg også en del tid innledningsvis på å fortelle mer utfyllende om meg selv og mitt prosjekt. I mange andre sammenhenger var en relativt kort forklaring på hvem jeg var og hva jeg gjorde der, nok for å få i gang en samtale. Det var for eksempel tilfelle når jeg i kantinen ble sittende, eller bevisst satte meg ned, ved siden av folk jeg ikke tidligere hadde hilst på. I slike situasjoner var det ikke alltid jeg fikk så mange spørsmål i tilknytning til det jeg fortalte. Det varierte hvor opptatt folk var av hvem jeg var, hvorfor jeg var der og hva jeg drev på med. Det er også sannsynlig at det hadde foregått en del prat OD-ansatte imellom om hvem jeg var, slik at folk hadde fått svar på sine spørsmål på den måten.

I grove trekk kan en si at jeg presenterte meg som ansatt ved Høgskolen i Stavanger, med utdanning innenfor samfunnsfag, som nå hadde begynt arbeidet mot en dr.grad og ønsket å skrive om OD på grunn av den omorganiseringsprosessen de hadde gjennomført. Med andre ord brukte jeg en sammensatt status for å presentere meg. Jeg presenterte meg som ”en som underviser på høgskolen som vil være her og lære om lagorganisasjonen og som planlegger å skrive en doktorgradsavhandling om det”.

Jeg presenterte meg ikke direkte som forsker. Men indirekte presenterte jeg meg som forsker ved å fortelle om prosjektet mitt og hvor jeg arbeidet. Jeg la ikke skjul på at jeg skulle forske, men brukte ikke betegnelsen forsker om meg selv. Jeg la mer vekt på at jeg var i begynnelsen på et doktorgradsforløp og dermed underforstått at jeg nå var student. Likevel ble jeg nok av mange oppfattet som en forsker. Da jeg for eksempel skulle være med for første gang for å

presentere meg på et lagmøte, var det en som sa i det jeg satte meg ned: ”*det er du som er forskeren?*”.

Mer eller mindre bevisst underkommuniserte jeg forskerstatusen. Det hang nok sammen med en ydmykhet hos meg overfor det å være forsker – og en redsel for at jeg skulle skape forventninger hos folk som jeg ikke kunne leve opp til. Jeg var også redd for å bli oppfattet som en form for ekspert – en som skulle mene noe om OD eller gi råd. Jeg hadde en formening om at studentstatusen var lettere for meg å håndtere og lettere ville gi meg adgang. Som student var det mer lov å være naiv og utvitende.

Både studentstatuen og forskerstatusen var kjent for folk i OD. De hadde hatt inne master- og dr.gradsstudenter, forskere og konsulenter med samfunns- og organisasjonsfaglig bakgrunn i organisasjonen tidligere (kfr. eks. Halvorsen 2002, Gundersen & Hillestad 2001). Parallelt med at jeg var i organisasjonen hadde de samarbeid med andre fagmiljøer og forskere. Bl.a. hadde Rogalandsforskning et prosjekt som startet opp omtrent samtidig med mitt feltarbeid. De fleste ansatte innenfor kjerneaktivitetene til OD hadde høyere utdanning fra høyskole og universitet og var også kjent med student- og forskerstatusen gjennom det. Flere av de ansatte jeg kom i kontakt med, holdt på med eller hadde nylig tatt videreutdanning ved ulike høyskoler. Flere av fagmiljøene hadde kontakt med forskere og miljøer innenfor sine fagområder, og enkelte ansatte var selv knyttet til forskningsprosjekter.

Det som tydelig var nytt for dem, var at en forsker skulle følge dem og være fysisk tilstede over såpass lang tid. Dette ble av enkelte trukket fram som positivt. Andre som hadde vært inne for å se på organisasjonen, hadde stort sett vært inne og intervjuet, eller oppholdt seg der over kortere perioder. Det var tydelig at enkelte mente at de ikke kunne ha fått et godt nok bilde av organisasjonen gjennom dette. Noen var også kritiske til at de bare hadde snakket med personer som de mente representerte et bestemt syn. Hva det egentlig innebar å gjøre et feltarbeid, var nok uklart for mange. Jeg følte ofte at jeg måtte si litt om hvorfor jeg ville være tilstede over tid, og hvorfor jeg så det som viktig selv å være med på aktiviteter i OD og ikke bare snakke med folk.

## Statuser gir muligheter og setter begrensninger

Statusene man tildeles eller klarer å erverve seg i feltet, gir muligheter og setter begrensninger. De har ikke bare betydning for adgang, men også for hvordan en kan opptre. Det at jeg var ansatt på en høgskole, var forsker og i gang med doktorgrad, var en voksen mann osv., skapte visse forventninger til meg og prosjektet mitt, og la visse føringer på hvordan jeg kunne opptre. Jeg opplevde for eksempel at jeg ikke kunne være like naiv i alle sammenhenger. Jeg kunne ikke framstille meg som ung og uvitende. Men det at jeg var dr.gradsstudent gjorde det likevel akseptabelt å spørre om å få være med i ulike sammenhenger, være nysgjerrig og uvitende mht. en del av kjerneaktivitetene i OD.

Noen kjennetegn ved personen kan få betydning for samhandlingen en inngår i og relasjonene en klarer å etablere uansett hvilken status en har fått eller forhandlet seg fram til. Det gjelder særlig kjennetegn som alder og kjønn (Hammersley & Atkinson 1998:21). Kjønn kan ha hindret meg i å få adgang til mulige kvinnelige backstage-områder og backstage-informasjon i OD. Kjønn kan også ha hatt betydning for hva jeg har lagt merke til og hvordan jeg har tolket observasjoner.

Noen statuser og relasjoner vurderte jeg som uheldige. Jeg ønsket ikke å bli oppfattet som en konsulent. Det var en status jeg lett kunne ha blitt tildelt, eller gått inn i. Det hang bl.a. sammen med at OD var så vant med å ha inne ulike typer konsulenter i organisasjonen. Det kunne for eksempel være personer som ledelsen knyttet til seg for å få råd mht. ledelse og organisasjonsutvikling, eller personer som ble hyrt inn for å gjøre en jobb for OD på et prosjekt. Konsulent var også den tittelen jeg ble gitt i adgangskortet mitt. Det var flere grunner til at jeg ikke ønsket å bli oppfattet som konsulent. Den viktigste var at jeg opplevde dette som en ekspertrolle som skapte forventninger om å bidra med kunnskaper, analyser og råd. Det mente jeg ville komme i strid med forskerstatusen og utformingen av en status som en som ønsket å lære.

Jeg ønsket heller ikke å bli identifisert med ledelsen. Jeg antok at hvis jeg ble koblet til ledelsen, så kunne det være en barriere mht. adgang til visse typer situasjoner og informasjon. Det kunne være en fare for at folk var redd for at jeg skulle bringe videre informasjon jeg fanget opp i organisasjonen, til ledelsen. Jeg erfarte tidlig at der var en del frustrasjoner i

organisasjonen. Folk måtte ha tillit til at jeg de kunne snakke om dette til meg, eller la meg overhøre samtaler, uten at det kom videre.

Jeg erfarte også et dilemma i forhold til følgeforskningsprosjektet til Rogalandforskning (RF) som foregikk parallelt med mitt prosjekt. For det første ble jeg invitert med av RF på samlinger de hadde for å planlegge og diskutere sitt prosjekt med representanter fra OD. Det ble på et tidspunkt fra RF sin side antydnet et nærmere samarbeid mellom dem og meg der vi kunne dra nytte av hverandre. For det andre var det ikke så lett for ansatte i OD å skille disse to prosjektene fra hverandre – og noen tok meg nok i enkelte situasjoner for å være en av forskerne fra RF. I dette lå det en mulighet for meg til å koble meg opp mot RF og deres prosjekt. En av fordelene var knyttet til at jeg kunne bli en del av et forskerteam. Farene, slik jeg vurderte det, var at noen ville prøve å styre hva jeg skulle gjøre og fokusere på. RF hadde også et annet tidsperspektiv på sitt arbeid og usikkerhet mht. videre finansiering. Jeg valgte derfor ikke å koble meg på RFs prosjekt, og holde fast ved at jeg ville være i OD over lengre tid og finne fram til egne problemstillinger.

### **Utvikling av relasjoner og utvidelse av statusrepertoaret**

Adgang til deltakende observasjon er ikke noe en får en gang for alle. Det er noe som det må jobbes med – og som utvikler og endrer seg underveis i feltarbeidet. Dermed må vi snakke om *adgang som en prosess* som omfatter hvordan feltarbeideren prøver å etablere relasjoner, utvide sitt statusrepertoar og forme sine roller. Relasjonen mellom forskeren og aktørene i feltet blir sett på som viktig i etnografisk forskning (Wadel 1991, Lofland & Lofland 1995, Album 1996, Hammersley & Atkinson 1998, Silverman 2005). Gode relasjoner og muligheten til å samhandle i ulike statussett er viktig fordi det bidrar til bedre og mer fyldig informasjon. Og der er større sjans for at informasjon ikke blir holdt tilbake.

Jeg jobbet aktivt i løpet av feltarbeidet med å etablere relasjoner og utvide mitt statusrepertoar. De relasjonene jeg etablerte i begynnelsen, fikk betydning for hvilke temaer jeg ble opptatt av. Etter hvert som fokuset utviklet seg, måtte jeg jobbe med å utvide relasjonene og etablere nye relasjoner for å få adgang til mer utfyllende informasjon. Relasjonsutviklingen bidro til en utvidelse av mitt statusrepertoar. Nye relasjoner og statuser og min rolleutforming, fikk betydning for hvor jeg kunne bevege meg i organisasjon, hva jeg

kunne gjøre, hvem jeg kunne samhandle med, hva jeg kunne spørre om, hva jeg fikk anledning til å observere og hva jeg ble fortalt noe om (kfr. McCall & Simmons 1969:29).

I løpet av feltarbeidet utviklet jeg ulike relasjoner til ulike personer i feltet. Noen relasjoner var alt etablert før feltarbeidet startet og utviklet seg videre gjennom feltarbeidsperioden. Mest sentral var relasjonen til en OD-ansatt som jeg hadde hatt som student på et påbyggingsstudium. Vedkommende hjalp meg bl.a. i prosessen med å få formell adgang. Han gav meg informasjon om hva som pågikk i organisasjonen både før og i løpet av feltarbeidet. Under feltarbeidet informerte han meg om aktiviteter han var involvert i og inviterte meg med på ting han mente kunne være interessante for meg. Han kunne ofte ta kontakt og spørre om jeg skulle være med til lunsj i kantinen. Han ble det nærmeste jeg kom en ”kollega” i OD. Mens jeg var der, startet han på en mastergradsutdanning og jeg ble en han rådførte seg med når han skulle jobbe med deloppgaver og skrive selve masteroppgaven. Han var videre opptatt av å lære fra seg til meg om sine erfaringer omkring ledelse og organisasjons- og lagutvikling. Vi samhandlet dermed også i statussettene dr.gardsstudent-mastergradsstudent og lærerstudent.

Av relasjoner som utviklet seg i løpet av feltarbeidet, var relasjonen til min kontaktperson sentral. Foruten å være en person som gav meg en oversikt over organisasjonen og hjelp med den praktiske tilretteleggingen og formelle adgangen, var han en person jeg kunne rådføre meg med om måter å gå fram på og tenke høyt sammen med omkring observasjoner og refleksjoner. Han ble en viktig diskusjonspartner. Han ble også en som jeg hadde flere avtalte intervjuer med etter hvert som mitt fokus utviklet seg. Vi samhandlet dermed i statussett som dr.gradsstudent-kontaktperson, lærling-mentor, diskutant-diskusant og forsker-informant.

I feltforskningslitteraturen finner en eksempler på hvordan en kan få hjelp i adgangsprosessen av aktører i feltet. Det snakkes i den forbindelse bl.a. om sponsorer, dvs. personer som går god for forskeren. Den mest kjente sponsoren er Doc i studien til Whyte (1955). Jeg hadde ingen sponsor à la Doc, som stadig åpnet dørene til rommene bak scenen. Men likevel var personene nevnt ovenfor sponsorer i den forstand at de hjalp meg inn i sosiale sammenhenger og gikk god for meg.

I hovedfasen av feltarbeidet ble relasjonene som utviklet seg til noen av medlemmene i Arbeidsprosesslaget, sentrale – både som samtalepartnere og informanter omkring de temaene

jeg var interessert i – og som noen jeg kunne ha mer hverdagslige samtaler med. Hva jeg kunne snakke med dem om, ble utvidet etter hvert. Jeg ble noe kjent med dem som privatpersoner også. Vi kunne snakke om barn, familie, fritidsaktiviteter, ferier osv. De ble en slags ”på jobben venner”.

Å kunne snakke om andre forhold enn det som opptok meg rent forskningsmessig var viktig i flere henseender. Det gav meg anledning til å presentere større deler av min sosiale person og gi informasjon om meg selv som var viktig for å bli oppfattet som en ”normal” og omgjengelig person. Det var igjen helt avgjørende for å kunne etablere kollegaaktige relasjoner. Å kunne snakke om hverdagslige forhold med noen, gjorde også at jeg kunne slappe av litt fra det å være forsker.

Etter hvert som jeg utviklet relasjoner kunne min forskerstatus inngjerdes i statuser som medstudent, ”kollega”, venn eller bekjent. Der var andre personer som jeg bare samtalte med på pauserom eller i kantinen og som ikke ble sentrale som informanter. Og der var personer jeg bare samhandlet med i avtalte intervjusituasjoner, og dermed bare i statussettet intervjuer-informant.

Min fysiske plassering i organisasjonen hadde en del å si for hvem jeg kom i kontakt med og utviklet relasjoner til. Bygningen OD holdt til i, hadde fire etasjer som hver besto av en langsgående hovedgang og flere tverrganger med kontorer, møterom og pauserom. De ansatte var stort sett samlet etter fag, dvs. hvilke fagnettverk de tilhørte. Jeg hadde kontor på tre ulike steder i løpet av feltarbeidet. Jeg hadde ulike opplevelser mht. hvor lett det var å gli inn og være med på den uformelle samhandlingen som foregikk i gangene. Lettest var det midtveis i feltarbeidet da jeg hadde kontor i andre etasje. Her lå pauserommet vegg i vegg med mitt kontor, og jeg var blitt godt kjent med flere av dem som hadde kontor i denne gangen. Ofte ble jeg oppfordret til å være med og ta en kopp kaffe. Ved å være tilstede her kunne jeg fange opp en del om hva som rørte seg i organisasjonen og hvilke synspunkter folk hadde på dette, samt litt om hvem som drøftet og utvekslet arbeidsrelatert informasjon.

Ved enkelte anledninger, spesielt i begynnelsen av feltarbeidet, fikk jeg en del kommentarer til det jeg holdt på med. Noen var nysgjerrige på hva jeg så etter og skrev ned når jeg deltok på lagmøtene. Noen hadde meninger om hva jeg burde se på eller hvem jeg burde snakke med. En dag kom for eksempel en medarbeider til meg og fortalte om en personalkonflikt



som han mente måtte være interessant for meg fordi saken belyste sider ved ledelsens styring. Ved er par anledninger ble det vitset litt med hva jeg hadde gjort eller spurt om. Det ble for eksempel en del humor omkring mitt spørsmål til et av lagene omkring hvor og når beslutningene egentlig ble tatt. At dette var morsomt hadde nok sammenheng med at medarbeiderne opplevde at mange beslutninger faktisk var blitt tatt ved at noen hadde snakket sammen på gangen.

### **Adgang til ulike arenaer**

Utvikling av statuser og relasjoner har nær sammenheng med hvilke arenaer og samhandlingskontekster som finnes innenfor feltet. Adgangsprosessen og utviklingen av statuser og relasjoner skjer parallelt. De sentrale arenaene jeg fikk adgang til i løpet av feltarbeidet, var møtetyper som lagmøter, arbeidsgruppemøter og allmøter, og møtesteder som kaffekroken/pauserommet, kontorgangen og kantinen. Jeg fikk adgang til noen av disse arenaene ved å spørre om å få være med. Det gjaldt spesielt ulike typer møter. Jeg ble også noen ganger invitert med på samlinger og møter av personer jeg hadde blitt kjent med.

Som ”en som gikk på jobb i OD”, fikk jeg adgang til å være deltakende observatør i en del av den uformelle samhandlingen mellom de ansatte, før og etter møter, i kaffepauser, i kantinen, på vei inn fra parkeringsplassen osv. Anledningen til å være tilstede på ulike mer uformelle arenaer åpnet for feltsamtaler (Wadel 1991:47). Men muligheten til å bevege meg på disse arenaene, innebar ikke at jeg uten videre hadde adgang til å delta i all den samhandlingen som foregikk og tilgang til den informasjonen som ble utvekslet. Der var situasjoner der jeg nærmet meg, eller satte meg ned i en kaffekrok, at jeg merket at samtalen endret karakter eller at det kunne bli helt stilt en periode. Der var også arenaer jeg ikke fikk adgang til, for eksempel kollegasamtaler på kontoret, eller ikke prøvde å få adgang til, for eksempel møtene til ledelseslaget.

Det kom også tydelig fram i en samtale etter jeg hadde presentert mitt prosjekt på et lagmøte, at der var informasjon og samhandling jeg ikke hadde eller kunne få adgang til. Et av lagmedlemmene mente det var viktig å forstå ledelsen og deres kommunikasjon med laget for å forstå laget. Han spurte ”*hvordan kan du som utenforstående få innsikt i det?*”. Når jeg senere gav laget en tilbakemelding på mine observasjoner og fortalte om hva jeg hadde valgt å

fokusere på, uttalte et av lagmedlemmene ”*du skulle sett alle mailene jeg får – mye av det er ikke forankret i noe lag*”. Det endte med at jeg ble invitert til å være med ham en dag. Han gikk da igjennom alle e-postene sine på skjermen og fortalte meg om hva de gjaldt og hvordan han måtte forholde seg til dem videre. Det gav bl.a. ny kunnskap om måter arbeidsrelatert samhandling kom i stand og foregikk på.

Vi kan skille mellom den informasjonen som blir gjort tilgjengelig frontstage og den som i større eller mindre grad skjuler seg backstage. Goffman (1992:91-119) mener at backstageinformasjon er nødvendig for å forstå det som foregår frontstage. Reell adgang til backstagearenaer vil bl.a. avhenge av hvilken identitet feltforskeren gis og hva slags tillit en klarer å bygge opp. Adgang backstage krever at aktørene på den aktuelle arenaen får fortrolighet til en. Jeg ble vist det når jeg fikk være med å gå igjennom en ansatts e-post. En slik fortrolighet ble også vist meg når folk tilsynelatende snakket helt fritt på pauserommet selv om jeg var tilstede. Om jeg ikke ble fullt ut akseptert som en av dem, så ble jeg i hvert fall ikke sett på en som representerte en trussel, for eksempel som en som hadde kontakt med ledelsen.

Jeg var i utgangspunktet ikke bevisst ute etter backstageinformasjon, i betydning informasjon som kunne være sensitiv og som man ønsket å holde skjult for visse aktører. Jeg fikk dog adgang til en del backstageinformasjon, for eksempel kritikk av ledere, pågående lagkonflikter og negativt prat om kollegaer, både i uformelle samtaler med enkeltpersoner og ved å være tilstede i kaffekroker og pauserom.

## **Om å være deltakende observatør**

Feltforskere skiller seg fra hverandre både mht. i hvor stor grad de involverer seg med studieobjektene og mht. hvor åpne de er om sin rolle som forsker. For meg var det aldri snakk om å være skjult observatør. For det første hadde det ikke vært anledning til det. Manglende kompetanse hadde gjort det vanskelig å komme inn som ansatt. For det andre ville det ikke vært etisk forsvarlig. Men jeg var ute etter å få være med på så mye av den aktiviteten som foregikk i organisasjonen som mulig, gjennom forskerstatusen og tilgjengelig lokale stater.

Hva slags adgang jeg fikk, varierte noe fra arena til arena og fra situasjon til situasjon. I noen sammenhenger hadde jeg anledning til å delta aktivt i samhandlingen, i andre var jeg mer observatør til andres samhandling. I noen situasjoner ble jeg mer deltaker enn observatør i og med at jeg hadde etablert relasjoner til personene og vi snakket om helt hverdagslige forhold som ikke angikk mitt prosjekt. Her kan vi si at jeg til tider ble en slags skjult observatør ved at forskerstatusen ble innkapslet i andre stater.

Junker (1960) skiller mellom fire idealtypiske feltforskerroller som han kaller den rene observatør, den deltakende observatør, den observerende deltakeren og fullstendig deltaker. Hammersly og Atkinson (1998:135) stiller spørsmålsteget ved verdien av skillet mellom deltakende observatør og observerende deltaker. Likevel kan Junkers kategorier hjelpe til å få fram aspekter ved min rolle i feltet. Jeg kan bruke dette til å få fram at det var snakk om ulike grader av involvering og åpenhet fra min side i ulike situasjoner og i ulike perioder av feltarbeidet. Når jeg snakker om deltakende observatør som min metode, innbefatter det alle disse rollene.

Når jeg gikk på allmøter i OD lå jeg nær det Junker kaller den rene observatør. På disse møtene var jeg ikke involvert i noe av det som foregikk, og der var mange tilstede på slike møter som jeg aldri hadde noen kontakt med, og som kanskje ikke hadde kunnskaper om at jeg var tilstede og observerte. Jeg var for en del en skjult observatør. På lagmøtene var jeg primært det Junker kaller en deltakende observatør. Jeg vil si at jeg drev åpen observasjon. Jeg deltok med få unntak ikke direkte i samhandlingen som foregikk på møtet. Men det var kjent og akseptert at jeg var der som observatør. I forkant og etterkant av møtene, og på uformelle arenaer, var jeg mer en observerende deltaker ved at jeg deltok aktivt i samtalene som fant sted. På enkelte lagmøter ble jeg også trukket direkte inn i samhandlingen, for eksempel ved at en av deltakerne foreslo at de skulle spørre meg om hva jeg syntes om møtet.

Da jeg startet med å følge lagmøtene til OU-laget, erfarte jeg fort hvor krevende det var å være observatør og klare å fange inn og forstå det som foregikk på møtene. Det hang bl.a. sammen med at jeg manglet kunnskap om personene, lagets rolle og arbeidsoppgaver. Videre var det vanskelig å prøve å forstå hva de snakket om, hva saken gjaldt, og samtidig registrere og prøve å kategorisere handlinger og samhandlingssekvenser. Jeg opplevde at jeg trengte saksforståelse for å forstå samhandlingen. Ofte brukte jeg så mye krefter på å prøve å forstå

hva de snakket om at jeg ble en dårlig observatør av samhandlingen. Jeg gjorde flittige notater av det jeg observerte på møtene, men erfarte at det ikke var lett å få ned hele samhandlingssekvenser som gav mening i seg selv. Der var også tydelig at det hadde foregått samhandling før møtene som jeg ikke hadde innsikt i, og som var viktig for å forstå det som foregikk på møtene. Jeg så tidlig nødvendigheten av å følge opp med samtaler med lagmedlemmene.

### **Forholdet mellom deltakende observasjon og intervjuing**

Å bruke deltakende observasjon som metode innebærer at en inngår i samtaler med aktører i feltet. Lofland (1995:18) framhever at deltakende observasjon som regel også inkluderer betydelige mengder av ustrukturerte intervjuer. Det er i overensstemmelse med egne erfaringer. Skillet mellom deltakende observasjon og ustrukturerte intervjuer/samtaler blir ofte uklart (kfr. Hammersley & Atkinson 1998:166). Likevel har deltakende observasjon og ustrukturerte intervjuer særtrekk som gjør at det er nyttig og nødvendig å skille mellom dem.

Jeg deltok i ulike typer samtaler i feltet. Jeg vil skille mellom to hovedtyper, nemlig feltsamtaler og formelle intervjuer. Med feltsamtaler forstår jeg uformelle samtaler som kom i stand mer eller mindre tilfeldig (Wadel 1991:47). De kom ofte i stand på grunnlag av den samhandlingen jeg hadde vært observatør til. Feltsamtaler ligger nær hverdagssamtaler (Fossåskaret 1997a:24), og har ofte trekk av det Spradley (1979:56) kaller "the friendly conversation". Noen av disse samtalene var naturlige samtaler som oppsto når jeg traff på folk. Andre var mer initiert og guidet av meg ved at jeg benyttet anledningen, for eksempel etter et møte, til å stille deltakerne spørsmål. Det innebar at noen av feltsamtalene hadde en intervjuform, dvs. at de foregikk i form av spørsmål og svar.

Jeg vil skille disse naturlige samtalene og uformelle intervjuene fra formelle intervjuer, dvs. avtalte og planlagte samtaler. Disse avtalene ble gjort ved at jeg enten henvendte meg direkte til folk ved å oppsøke dem eller ta kontakt via e-post. Disse intervjuene foregikk som regel på kontoret til den jeg hadde gjort avtale med, eller på et nærliggende møterom. Sett i forhold til feltsamtalene var de formelle intervjuene mer atskilt fra det naturlige livet i organisasjonen. Konteksten rundt samtalen ble noe annerledes og det innvirket på samtalsens form. Jeg fikk i

disse intervjuene en tydeligere forskerrolle, bl.a. ved at det var mitt ansvar å anslå tema og styre samtalen.

Feltsamtalene og intervjuene var avgjørende for å forstå mye av den samhandlingen jeg var vitne til. Det er også slik at en del av det som foregår i feltet, går det bare an å få vite om gjennom samtaler og intervjuer, for eksempel det som foregår på arenaer forskeren ikke har adgang til. For meg ble intervjuer bl.a. inntaket til å få vite mer om den uformelle medarbeidersamhandlingen.

Samtidig er det slik at deltakende observasjon kan gi forskeren en annen type innsikt enn han kan få ved bare å intervjuer folk. Ved å være deltakende observatør kan forskeren bli sin egen informant (Wadel 1991:59). Han kan skrive om seg selv og sine erfaringer. For meg var det viktig å gjøre egne erfaringer med ulike aktiviteter i OD ved å være med som observatør og ikke bare bli fortalt om dem.

Wadel (1991:189) skriver at mange kvalitativt orienterte forskere er av den oppfatning at det i enhver kultur eller delkultur finnes data som ikke er tilgjengelige – eller som i hvert fall er vanskelig tilgjengelige – ved andre metoder enn deltakende observasjon. Det gjelder for eksempel forhold som informantene regner som så selvsagte at de ikke finner det nødvendig å si, eller som de ikke er bevisst. De forhold jeg fokuserer på i denne avhandlingen mht. medarbeidersamhandling, for eksempel selvedelsen som utøves i samhandlingssituasjoner, er forhold som folk ofte er lite bevisste på og har vansker med å sette ord på.

For meg ble observasjon på møter og deltakende observasjon i samhandlingen før og etter møter, i kaffepauser og lignende, viktig for å bli kjent med organisasjonen og folk. Gjennom uformelle feltsamtaler kunne jeg få svar på spørsmål jeg ikke hadde forutsetninger for å spørre om, bl.a. knyttet til aspekter ved de arbeidsoppgavene de ansatte hadde ansvar for. Som Whyte skriver om sitt feltarbeid blant gategjenger: *“...one has to learn when to question and when not to question as well as what questions to ask. ...As I sat and listened, I learned the answers to questions that I would not even have had the sense to ask if I had been getting my information solely on an interviewing basis”* (Whyte 1955:303). Videre var der spørsmål jeg ikke ville fått gode nok svar på i et tradisjonelt intervju, for eksempel knyttet til samhandlingen på lagmøter. Samtidig var der spørsmål som folk ikke ville kunne ha gitt meg

svar på uten at de hadde deltatt i en refleksiv dialog med meg, enten innenfor rammen av en feltsamtale eller et avtalt intervju.

## **Intervjuene**

De formelle intervjuene gav anledning til å utforske forhold jeg hadde lagt merke til og fattet interesse for ut fra observasjoner, uformelle samtaler og reflekterende skriving. Intervjuene gav meg anledning til å gå i dybden på et tema. De gav anledning til å få informanter til å reflektere høyt, til å spille ut egne tanker og antakelser og til å få medarbeiderne til å gi konkrete eksempler fra sin hverdag.

For å få gjort avtaler om intervju tilpasset jeg meg intervjupersonenes tidsskjema. Intervjuene ble tatt opp på bånd. Jeg sto selv for transkriberingen. Utskrivingen av intervjuene var en svært tidkrevende prosess, men samtidig en svært nyttig og lærerik prosess. Gjennom utskrivningen la jeg merke til forhold jeg ikke hadde bitt meg fast i tidligere. Jeg fikk tanker og idéer og formulerte nye spørsmål som jeg tok med meg i senere samtaler og i skrivingen av temanotater. Det materialet som framkom gjennom intervjuene, ble mer konsentrert og utfyllende omkring et tema, enn det som kom fram gjennom andre metoder. Det at intervjuene kunne tas opp på bånd, gjorde det også mulig å sitere folk ordrett. Dermed ble materialet fra intervjuene sentralt i skrivingen av artiklene.

Jeg intervjuet til sammen 50 ansatte i OD i løpet av feltarbeidet. Noen ble intervjuet flere ganger. Til sammen gjennomført jeg over 80 intervjuer på 1 til 2 timers varighet. Hvem jeg tok kontakt med, hang i stor grad sammen med hvem jeg gjennom observasjoner og samtaler oppfattet som personer som hadde noe interessant å bidra med og som jeg derfor antok ville være gode informanter. Det er dermed snakk om et strategisk utvalg av intervjupersoner (Hammerley & Atkinson 1998:163). Jeg valgte også en del informanter ut fra at jeg visste at de hadde med hverandre å gjøre i arbeidet.

Ikke alle intervjuene var like informative, og derfor ble heller ikke alle transkribert. De jeg intervjuet flere ganger, var personer som jeg opplevde som reflekterte, tålmodige, gode til å formulere seg og som likte å fortelle. Disse informantene var viktige på ulike måter, bl.a. ved

at de gav meg nye idéer, og ved at de kunne støtte opp om eller utfordre mine tanker og resonnementer. Flere gav uttrykk for at disse samtalene var interessante og nyttige for dem også. Samtalene ble betegnet som bevisstgjørende. Jeg hadde noe å tilby dem gjennom å være interessert i deres arbeid og høre på det de hadde å fortelle.

Jeg erfarte at mange av dem som var ansatt i den gamle Sikkerhetsdivisjonen, var gode på å få fram betydningen av organisasjonsendringen for relasjoner og samhandling. Det hang nok sammen med at lagorganisering var noe helt nytt for dem og at de hadde ferske erfaringer som de lett kunne gi uttrykk for, mens medarbeiderne fra den gamle Ressursdivisjonen hadde hatt en lagorganisering siden 1999. Jeg fant særlig mange gode informanter i den gamle arbeidsmiljøseksjonen. Det kan henge sammen med deres utdanningsbakgrunn og at de jobbet med menneskelige og mellommenneskelige forhold.

Folk stilte stort sett opp til intervju selv om mange hadde det svært travelt i sin jobb. Der var noen få jeg tok kontakt med pr. mail som jeg ikke fikk svar fra. Dette var personer jeg ikke hadde etablert en relasjon til på forhånd. En gang fikk jeg nei med begrunnelse av at vedkommende ikke hadde tid til å prioritere det.

## **Dynamikken mellom observasjon og intervju**

Dynamikk mellom observasjoner, samtaler/intervjuer og refleksjoner ble sentralt i mitt feltarbeid. Med dynamikken mellom observasjoner og samtaler sikter jeg til hvordan observasjoner dannet grunnlaget for uformelle samtaler og avtalte intervjusamtaler med medarbeiderne i organisasjonen. Og videre hvordan disse samtalene og intervjuene igjen hadde betydning for videre observasjoner – både hva jeg observerte og hvordan jeg forsto det og plasserte det i forhold til andre observasjoner.

Gjennom å være observatør på lagmøter forsto jeg at det eksisterte noen tette medarbeiderrelasjoner mellom enkelte av lagmedlemmene. Disse observasjonene kunne jeg spille ut i samtaler og få lagmedlemmene til å beskrive nærmere sine relasjoner til andre i laget. Gjennom å få historien til relasjonene, ble jeg i stand til å forstå mer av den samhandlingen som foregikk på selve lagmøtene.

Observasjoner fra lagmøter og arbeidsprosesser gjorde det mulig for meg å forstå bedre når informantene i intervjuene fortalte om hvordan de involverte kolleger i tilknytning til ulike typer oppgaver de hadde et ansvar for. Som observatør hadde jeg også fått en viss innsikt i de arbeidsoppgavene de snakket om, kjennskap til personene og hvordan laget fungerte. Jeg besatt dermed en del felles kunnskaper og erfaringer med informantene. Det lettet de formelle intervjuene betraktelig, og bidro til at jeg fikk mer ut av dem enn jeg ellers ville ha fått.

Jeg har tidligere vist hvordan gjennomgangen av et intervju bidro til oppdagelser som var sentrale i å utvikle og skjerpe fokus. Intervjuet ble på denne måten styrende for videre observasjoner. Det bidro til at jeg begynte å legge mer merke til de som kom og gikk til hverandre i gangen der jeg hadde kontor. Også kommentarer som falt i uformelle samtaler, som jeg ikke hadde bitt spesielt merke i da det ble sagt, fikk ny betydning og kunne plasseres i forhold til andre erfaringer.

Beskrivelsen jeg har gitt av utvikling av fokus, viser også hvordan observasjoner bidro til utviklingen av noen antakelser, og hvordan intervjuer kunne brukes til å teste ut holdbarheten i antakelsene. Jeg brukte intervjuet med Arne (kfr. s 39) til å finne ut om jeg hadde ”oppdaget” noen vesentlige sider ved organisasjonsendringen. Mine antakelser var styrende for hvordan jeg la opp intervjuet. På et generelt plan gir dette et eksempel på hvordan begynnende hypoteser utvikles i en empiriinnamlingsfase og hvordan en kan prøve å få verifisert slike hypoteser gjennom videre empiriinnhenting. Dette viser hvordan deduktive prosesser også kan inngå som del av en forskningsprosess som i overveiende grad er induktiv. Som Christensen (1994:254) påpeker, så har begrepene induksjon og deduksjon karakter av å være en slags idealtyper. Hun framhever at de i praksis ikke finnes i en ren form, med mindre en snakker om bruddstykker av en forskningsprosess. Hvis man snakker om forskningsprosessen som helhet, blir det lite meningsfullt å snakke om enten induksjon eller deduksjon.

Min forskningsprosess kan sies å ha vært både datadrevet og teoridrevet. Jeg har for eksempel søkt i feltet etter hendinger som kunne belyse ledelsesprosesser ut fra et samhandlingsperspektiv, samtidig som jeg har latt feltet fortelle meg hva det er verd å feste seg ved og så teoretisert ut fra det. Idéer om hvor betydningsfull den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandling var, fikk jeg gjennom observasjoner. Slik sett kan



en snakke om en datadrevet prosess. Når jeg først så visse former for samhandling mellom noen ansatte så jeg også lignende samhandlingsformer mellom andre. Og når jeg først så det i OD, så jeg det også i andre organisasjoner jeg hadde erfaringer fra. Samtidig er studien teoridrevet i den forstand at jeg hadde med meg et perspektiv som gjorde at jeg rettet fokus mot relasjoner og samhandling. Den relasjonelle tenkningen virket inn både på hva jeg så etter og faktisk så. Videre er tolkninger og analyser av empirien influert av mine faglige perspektiver, teorier og begreper. Vi kan snakke om et samspill mellom min empiri- og teoriorientering.

### **Kjennetegn ved intervjuformen**

Med utgangspunkt i det jeg har sagt så langt om intervjuingen, vil jeg framheve noen kjennetegn ved min måte å intervju på. For det første var intervjuene ganske forskjellige. Jeg hadde ikke utarbeidet en fast intervjuguide eller fast rekke av spørsmål. Jeg hadde tanker om temaer som jeg ville ta opp før avtalen om intervju ble gjort, og jeg hadde som regel formulert en del konkrete spørsmål som jeg hadde med meg til intervjuene (kfr. vedlegg 4). Men listen over temaer og mulige spørsmål ble kontinuerlig endret og utviklet. Det dukket stadig opp nye spørsmål, idéer til andre måter å spørre på, nye vinklinger osv. Jeg tok med meg erfaringer fra tidligere intervjuer og nye observasjoner inn i senere intervjuer.

Innledningen til intervjuene kunne være svært ulik alt etter hvem jeg hadde avtale med og hva jeg var ute etter. Innledningen endte gjerne opp i et vidt og åpent spørsmål til informanten. Selv de gangene jeg hadde forberedt konkrete spørsmål, var mange av intervjuene lite strukturert i praksis. Ut fra det informantene svarte på et innledende spørsmål kunne samtalen ta andre retninger enn det min spørsmålsliste tilsa. Mao. kunne jeg avvike en god del fra det jeg hadde forberedt. Likevel hadde jeg alltid et hovedtema, og noen kjernes spørsmål som samtalen ble styrt ut i fra. Jeg oppsummerte for eksempel erfaringene fra et intervju på følgende måte i feltdagboken: ”Etter at jeg hadde fortalt om meg og mine interesser satte han bare i gang med å prate, og jeg fulgte opp i forhold til det han sa og droppet spørsmålslisten jeg hadde laget. Samtalen kom likevel inn på flere av de temaene jeg hadde tenkt på”.

Intervjuene fikk ofte et samtalepreg ved at jeg lot informantene snakke ut om forhold de selv kom inn på, og ved at informantene kunne reflektere høyt og komme med spørsmål til meg. I og med at jeg ikke alltid hadde klart for meg hvordan jeg skulle spørre, måtte informantene til tider stille meg spørsmål for å få nærmere tak i hvor jeg ville hen. Skal jeg karakterisere måten jeg intervjuet på, blir leting, ”probing” og gi og ta sentrale stikkord. Dette synes å stå noe i kontrast til idealer for gjennomføring av kvalitative forskningsintervjuer som kommer til uttrykk for eksempel hos Kvale (2001). Disse idealene innebærer større grad av struktur på intervjuene og en mer tilbakeholden intervjuerrolle enn det som preget mine intervjuer. Ut fra det jeg vil kalle en kvantitativ orientert intervjutenkning, synes idealet å være at en skal spørre om det samme til alle og spørre på samme måte hele veien. Det krever igjen at en i langt større grad enn det som var tilfelle for meg, må ha det helt klart for seg på forhånd hva en vil spørre om. For meg var det ikke om å gjøre at intervjuene var like. Det sentrale var å få fram medarbeidernes erfaringer omkring de temaene jeg var opptatt av, og få dem til å snakke om disse på et så konkret og detaljert plan som mulig.

I forfølgningen av temaet uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling prøvde jeg ut ulike måter å gjennomføre intervjuene på, bl.a. ulike introduksjoner og måter å spørre på. Intervjuene var preget av graving der jeg stadig prøvde å få informantene til å beskrive mer inngående og detaljert. Jeg kom tilbake til de samme temaene flere ganger ved hjelp av ulike spørsmålsformuleringer. I dette ligger det et element av ”probing” ved at jeg prøvde å trenge dypere inn i et fenomen jeg var opptatt av. Jeg var også ute etter å teste ut egne tanker og idéer. Jeg tillot meg å presentere egne refleksjoner, selv om de var vage og uklare.

I flere av intervjuene fikk jeg informantene til å være med på letingen ved at de tenkte høyt sammen med meg, prøvde seg fram med ulike eksempler og reflekterte over sine egne utsagn og eksempler. Jeg erfarte at informanter kunne få fram erfaringer som gav dem selv ny innsikt. I intervjuet med Arne ser en for eksempel at han gjennom samtalen setter ord på forhold og ser slike tydeligere ut fra det jeg spør om. Samtidig opplevde informantene samtalene som krevende bl.a. fordi de ble spurt om detaljer og forhold som de ikke hadde tenkt så mye på før.

Intervjuene var også preget av at jeg gav en del av meg selv. Jeg fortalte om meg selv og mitt prosjekt åpent og uformelt. Jeg presenterte forhold jeg hadde observert og undret meg over. Jeg forklarte hva jeg var opptatt av og hvorfor, fortalte om min leting og viste min usikkerhet.

Dette var viktig for å bygge opp en fortrolighet. I noen tilfeller måtte jeg gi eksempler fra egne erfaringer for å få informantene til å forstå hva jeg var ute etter. Utover i intervjuene kunne jeg også gi dem enkelte av de begrepene jeg opererte med, slik at de fikk redskaper til å kunne beskrive egne erfaringer. Dette var erfaringer som gjerne eksisterte som taus kunnskap. Intervjuene kan dermed sies å være karakterisert av et gi og ta forhold der begge parter gav mye av seg selv og fikk noe igjen som var nyttig for dem.

Det er viktig å se den informasjonen jeg fikk ut av samtaler og intervjuer, i forhold til situasjonen den kom i, og min relasjon til informanten. At det som fortelles er preget av situasjonen det fortelles i, gjør at det blir viktig å skjønne hva slags relasjoner forskeren har til de utforskede og hvilke dimensjoner ved situasjonen som gjelder (Album 1996:240). Mine intervjuer ble brukt til å få tak i typiske samhandlingssituasjoner og erfaringer og refleksjoner rundt disse. Jeg var ute etter hva slags forståelse og mening informantene tilla samhandlingen de hadde deltatt i. I og med at jeg ofte hadde observert informantene i visse samhandlingssituasjoner, kunne jeg se det som kom fram i intervjuene i forhold til disse observasjonene.

Det hadde ikke vært mulig å intervjuer på den måten jeg gjorde uten å ha investert i å bygge opp relasjoner, tillit og fortrolighet. Det at jeg hadde vært med på ulike typer møter og uformelle prater i gangene, var viktig for at jeg kunne få informantene til å snakke om det jeg var ute etter. For meg ble det viktig å få tak i detaljer omkring deres samhandling. Uten å ha etablert en relasjon til dem på forhånd kunne de lett ha blitt usikre og mistenksomme når jeg begynte å spørre om detaljer. Det å gå til kollegaer for å søke hjelp kunne tenkes å være noe enkelte ville holde skjult fordi det kunne oppfattes som om de selv ikke klarte å utføre jobben godt nok.

## **Gjennomgang og produksjon av skriftlig materiale**

I tillegg til å være observatør og gjennomføre intervjuer benyttet jeg meg av en del skriftlig materiell fra OD og sekundærmateriell fra andre forskere. Det forelå en del skriftlig materiale fra arbeidsgrupper som hadde blitt satt ned i omorganiseringsprosessen og fra møter mellom ledelsen og de tillitsvalgte i tiden før omorganiseringen. Videre fantes det konsulentrapporter

som evaluerte deler av omorganiseringen, og rapporter fra andre personer som også hadde forskningsprosjekter gående i OD. Disse dokumentene var viktige for bl.a. å forstå hva som hadde ledet opp til omorganiseringen i 2001 og hvordan prosessen hadde foregått (kfr. kap. 2).

Via ODs intranett kunne jeg holde meg orientert om aktuelle aktiviteter og hendelser i og utenfor organisasjonen. Her lå også de styrende dokumentene. Disse var viktige i prosessen med å gjøre seg kjent med organisasjonen. Mest sentral var den såkalte laghåndboka, som gav en overordnet beskrivelse av styringssystemet og inneholdt informasjon om ansvarsforhold, struktur, myndighet, arbeidsprosesser, saksbehandling og administrative rutiner. På intranett kunne jeg også slå opp og få informasjon om de ulike lagene og fagnettverkene og få en oversikt over hvilke lag den enkelte medarbeider var deltaker i. Jeg brukte dette bl.a. i planleggingen og forberedelsen av intervjuer.

Ulike typer skriftlige materiale ble produsert gjennom de metodene jeg tok i bruk. Observasjonene i lagene ble nedtegnet i møtenotater. Uformelle samtaler og observasjon på uformelle arenaer ble til dagboknotater. De avtalte intervjuene resulterte i intervjunotater. Hovedhensikten var å få ned på papiret så mye av det jeg hadde observert som mulig så nøyaktig som mulig. Disse ulike feltnotatene var igjen sentrale for arbeidet med å skrive det jeg kalte temanotater.

Å skrive feltnotater vil si å tolke. For å kunne beskrive et hendelsesforløp er det nødvendig å ha lagt en mening i det (Album 1996:238). Mine feltnotater er preget både av hva jeg klarte å fange opp og huske, og hvordan jeg tolket det jeg så. Det jeg klarte å skrive ned, utgjorde en liten del av alt jeg observerte. Og det jeg observerte, var bare en liten del av det som skjedde i de situasjonene jeg var tilstede. Jeg la vekt på å skrive ned så utfyllende og detaljert som mulig. Jeg erfarte dog en del vansker med å ta notater. Etter uformelle samtaler er det ofte vanskelig å ta igjen alt som ble sagt, og umulig å få alt ned ordrett. I intervjusituasjoner prøvde jeg å ta notater selv om samtalen ble tatt opp på bånd, men det var ikke lett å gjøre det parallelt med deltakelse i og styring av samtalen. Jeg har alt vært inne på at det var begrenset hva jeg klarte å få med meg på lagmøtene. Å sitte inne på lagmøtene var likevel svært nyttig, ikke minst for at folk skulle bli fortrolige med meg. Og det hadde stor betydning for utvikling av fokus.

## Veksling mellom empiriinnhenting og analyse

Beskrivelsen jeg har gitt av sentrale aspekter ved egen forskningsprosess, har vist at prosessen karakteriseres ved en stadig veksling mellom innhenting av empiri og analyse av denne empirien (Christensen 1994). Min empiriinnhenting var preget av stor grad av åpenhet for alle typer informasjon, særlig i begynnelsen av feltarbeidet. Jeg ble mer selektiv underveis etter som jeg utviklet antakelser, skjerpet fokus og utviklet mer presise problemstillinger.

Åpenheten og vandringen mellom datainnsamling og analyse hadde sine fordeler. Kom det opp spørsmål underveis om hvordan noe forholdt seg, kunne jeg rette oppmerksomheten spesielt mot det som kunne belyse disse spørsmålene. Jeg kunne stadig finne ut mer og teste ut antakelser (kfr. Album 1996:239).

Analysen underveis i feltarbeidet foregikk gjennom at jeg reflekterte over det jeg observerte og skrev dette ned i notatene, ved at jeg skrev på temanotater og ved at jeg samtalte med personer både innenfor og utenfor OD om mine observasjoner og refleksjoner. Hele veien tolket og begrepsfestet jeg observasjoner og produserte data (Wadel 1991, Fossåskaret m.fl. 1997), samt utviklet nye begreper og nye spørsmål som ble fulgt opp på ulike måter.

Skrivingen hadde for meg en meget sentral plass i, og stor betydning for analyseprosessen.

Analysen av empirien skjedde i stor grad gjennom skrijvingen. Skrijvingen ble et analytisk verktøy. Gjennom skrijvingen av feltnotater, utskrijvingen av samtaler og skrijvingen av temanotater, ble observasjoner begrepsfestet. Videre ble begreper, antakelser og teorier utviklet. Slik ble utgangspunktet for videre empiriinnhenting lagt gjennom skrijvingen.

Skrivingen blir dermed den sentrale prosessen i denne typen forskning (Brox 1990, Fuglestad 1997a og b, Hammersley & Atkinson 1998).

Gjennom å skrive om ett tema skrev jeg meg ofte fram til nye temaer. Ved å begynne å skrive om endringer mht. det å være medarbeider i organisasjonen, skrev jeg meg fram til selvledelse som et sentralt aspekt ved endringene. Det førte til at dette temaet ble fulgt opp gjennom nye samtaler og intervjuer samt litteratursøk. Og det igjen påvirket den videre skrijvingen omkring temaet. Det foregikk en kontinuerlig kunnskapsproduksjon gjennom skrijvingen.

*Uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling, medarbeiderledelse og selvledelse i medarbeidersamhandling*, er sentrale begreper som ble utviklet underveis i feltarbeidet for å begrepsfeste observasjoner. Disse begrepene ble også sentrale i utviklingen av fokus. Dette er begreper som har karakter av det Blumer (1954) kaller sensitiviserende begrep. Det er også begreper som en kunne betegne som erfaringsnære (Geertz 1983) ved at de ligger nær opp til folks erfaringer. Når slike begreper først er utviklet, hjelper de en å se, og andre forskere kan ta dem i bruk på sin egen empiri.

## **Nærhet og distanse**

Å oppnå en nærhet til informantene sto sentralt i mitt prosjekt. Jeg var ute etter å forstå organisasjonen slik medarbeiderne forsto og erfarte den, og til det trengte jeg nærhet. Jeg la vekt på å være fysisk tilstede i OD og på å være med på så mange av aktivitetene som mulig. Jeg ville komme nær nok til å kunne føle på egen kropp hvordan denne organisasjonen fungerte. Jeg jobbet aktivt med å etablere relasjoner og bygge tillit til aktører i feltet. Jeg betrakter den nærheten man kan oppnå gjennom feltarbeid og deltakende observasjon som en styrke. Det eksisterer dog ulike idealer mht. hvor nær forskeren bør være alt etter hvor stor grad av innlevelse en ser som ønskelig og nødvendig (Album 1996).

Jeg mener at det var viktig for å komme nær nok i mitt prosjekt at jeg kunne snakke om vanlige hverdagslige forhold, kunne lytte, vise sympati, og kunne dele noen av mine egne erfaringer og oppfatninger med andre. Utdanningsbakgrunn og egne arbeidserfaringer, ikke minst egne samhandlingserfaringer med ledere og kollegaer, var sentralt for evnen til å forstå. Samtidig som det var en hjelp i etableringen av relasjoner ved at jeg kunne spille ut egne opplevelser og refleksjoner rundt disse. Det at jeg gav folk begreper og perspektiver som de kunne bruke for å sette ord på og reflektere over egne erfaringer, var også en måte å skape nærhet på.

Oppbyggingen av relasjoner og muligheten til å forstå, var ikke bare avhengig av mine ferdigheter, men også av studieobjektens ferdigheter. Jeg var avhengig av deres ferdigheter i å sette seg inn i hva jeg var ute etter. Nærheten var noe som ble skapt i samhandlingen mellom oss. Jeg gav noe av meg selv, og informantene gav noe av seg selv. Mine manglende kunnskaper om for eksempel geologiske og tekniske forhold, opplevdes til tider som et hinder

for å oppnå nærhet og forståelse. Men gjennom læringsforhold som ble etablert i samhandlingen, og utvikling av et klarere fokus, fikk det etter hvert mindre betydning.

Samtidig mener jeg at en viss distanse, bl.a. kunnskapsmessig, hadde en verdi og var en forutsetning for å se det jeg så, og at jeg ikke ble for opphengt i mange av problemstillingene som de OD-ansatte var opptatt av. Et spørsmål i forlengelsen av dette er om jeg som forsker kunne se og forstå enkelte aspekter ved OD bedre enn aktørene selv gjorde. Noen av tilbakemeldingene jeg fikk etter intervjuer og presentasjoner, tyder på det. Jeg kom inn i en organisasjon jeg ikke kjente godt fra før. Det å møte noe ukjent skjerper synet. Slik sett mener jeg distanse har en verdi.

Metodelitteraturen framhever utfordringer og farer knyttet både til for stor nærhet og for stor distanse. Mangel på distanse handler både om at relasjonene kan bli for nære og om at det kan oppsto for stor nærhet i det analytiske perspektivet - at en ukritisk overtar aktørenes perspektiv. Hammersley & Atkinson (1998:142) framhever at det er i rommet som skapes pga. av en viss sosial og intellektuell avstand til studieobjektene at feltarbeiderens analytiske arbeid utføres.

Bevissthet om disse forholdene gjorde at det var viktig for meg å finne en balanse mellom nærhet og distanse. Jeg måtte ivareta evnen til å reflektere over det jeg hadde observert. Det er blitt påpekt at en slik balanse ofte kan være vanskelig å få til (Repstad 1987). I mitt feltarbeid bidro vekslingen mellom empiriinnhenting og analyse til å opprettholde balanse mellom nærhet og distanse. Gjennom å gå på møter, følge aktiviteter, gå i kantinen osv., prøvde jeg å komme så nær som mulig det daglige liv og erverve meg en forståelse av de forholdene jeg var interessert i. Ved å trekke meg tilbake til mitt kontor og sitte og skrive ned refleksjoner, arbeide med temanotater, diskutere med kollegaer osv., klarte jeg å holde en analytisk distanse til feltet. En nødvendig distanse ble også opprettholdt ved at jeg pleide mange relasjoner parallelt, vurderte kritisk forslag og invitasjoner jeg fikk, og ved å være bevisst på ikke å etablere for nære relasjoner til noen. Jeg hadde for eksempel ikke omgang med noen av de ansatte på arenaer utenfor OD.

Artiklene som jeg har skrevet, er preget av at jeg prøver å formidle aktørenes opplevelse av virkeligheten ved hjelp av utdrag fra samtaler og at jeg så kommer inn selv og tolker og oppsummerer empirien. Etter hvert trekker jeg inn og utvikler faglige begreper i analysen. Ut

fra analytiske formål fjerner jeg meg dermed fra aktørenes verden. Det er mao. ikke slik at jeg som forsker bare har hentet inn informasjon fra feltet og presentert den i mine tekster. Det er nødvendig å erkjenne at forskeren ikke bare samler inn data, men er med og produserer dataene (Fossåskaret 1997a:34, Hammersley & Atkinson 1998:149). Jeg har i høy grad vært med på å skape informasjonen, bl.a. gjennom mine perspektiver, min framgangsmåte og mine spørsmål. Dataene som jeg har vært med på å produsere, er så blitt fortolket av meg.

Det er dermed en illusjon å tro at jeg i mine arbeider uttrykker virkeligheten på en nøytral og objektiv måte. Enhver samfunnsvitenskapelig analyse har et element av subjektiv fortolkning i seg (Repstad 1998:103). Vi bør ikke se denne subjektive dimensjonen ved forskning som noe uheldig og uønsket som vi må komme bort fra. Det klarer vi uansett ikke. Vi bør heller se det som et potensial. Mine perspektiver og de relasjonene som jeg har klart å etablere, er en forutsetning for den menings- og kunnskapsproduksjon jeg har bidratt til.

At de tekstene jeg har produsert, er mine konstruksjoner, betyr ikke at jeg som forsker har kunnet konstruere en hvilken som helst fortelling. Jeg er bundet til det empiriske materialet. Det setter noen grenser for hvilke fortolkninger jeg kan komme med (Fog 1994). Der er også visse idealer og krav til forskning som jeg må forholde meg til, for eksempel knyttet til å være upartisk.

## **Krav til forskning**

Kan den forskningen jeg har utført, sies å tilfredsstille kravene til ”god” forskning? For å svare på dette spørsmålet må det avklares hvilke kriterier en skal legge til grunn for vurderingen av forskning. Innenfor samfunnsforskningen finnes en del grunnleggende normer og forskningsidealer. Disse omfatter bl.a. normer for hvordan en bør gå fram for å svare på empiriske spørsmål og krav en må stille til data. Disse idealene viser igjen i kriterier som settes opp for vurdering av forskningsarbeider.

Med hensyn til vurderingen av kvalitativt orientert forskning mener noen at den kvalitative forskningens karakter impliserer at en ikke kan bruke faste standarder for å vurdere den. Noen mener en bør ha egne kriterier for å vurdere kvalitativ forskning. Andre igjen mener at



kvalitativ forskning bør stilles overfor de samme krav som annen forskning (Hammersley 1992:57, 1998:59).

Hammersley (1992 og 1998) formulerer etter en gjennomgang av kriterier framsatt av sentrale kvalitative forskere, to overordnede kriterier som han mener bør gjelde for både kvalitativ og kvantitativ forskning.<sup>62</sup> Det ene går på at forskningen er relevant. Relevans er i denne sammenhengen knyttet til forskningens viktighet og de bidrag til kunnskap studien gir (kfr. Hammersley 1998:73). Det andre knytter seg til validitet. Med validitet mener Hammersley (1998:62) ”sannhet forstått som i hvilken grad en redegjørelse nøyaktig representerer de sosiale fenomenene den referer til”. Det jeg kan gjøre ut fra dette, er å vise hva jeg har gjort for å fange inn, og gi et så riktig bilde som mulig, av fenomenene jeg ønsket å beskrive.

Når en skal drøfte relevans i denne betydningen, må en stille spørsmålet: relevans for hva og for hvem? (Hammersley 1992:72). Jeg vil argumentere for at min forskning kan bidra til å øke både fagfolk og praktikers forståelse av hvordan organisasjoner fungerer. Jeg trekker fram aspekter ved medarbeidersamhandling som det har vært fokusert lite på tidligere. Jeg bidrar gjennom dette med økt kunnskap bl.a. om innholdet og variasjonen i uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling, om ferdigheter og strategier i medarbeideres selvledelse i arbeidssamhandling og utfordringer når medarbeidere må utøve ledelse overfor hverandre (kfr. kap. 5).

Validitet står sammen med begrepene objektivitet og reliabilitet ofte sentralt når krav til forskningskunnskap diskuteres. Noen mener disse begrepene passer dårlig for kvalitativ forskning (kfr. Widerberg 2001:18). I kvantitativt orientert forskning snakkes det gjerne om faktakunnskap, om å teste og verifisere sannheten. Man synes å ha et vitenskapssyn der sannhet er det som kan beskrives som faktakunnskap og bevises. I kvalitativt orientert forskning betrakter en sannhet som en sosial konstruksjon. Kunnskap er noe subjektivt, dvs. avhengig av øynene som ser. Her har man en erkjennelse om at en absolutt sannhet om den sosiale verden ikke finnes. Dette står i kontrast til et essensialistisk perspektiv der all studie av verden dreier seg om hvordan noe dypest sett ”er” (Børtnes m.fl. 2003:297).

---

<sup>62</sup> Hammersley (1992:78) framhever at en del av kriteriene framsatt for vurdering av kvalitativ forskning ikke er vurderingskriterier, men mer strategier for å oppfylle kriteriene.

Mange bøker om feltarbeid refererer ikke til begrepet reliabilitet overhodet. Kalleberg (1998:13) skriver at han er forbløffet over hvor mange som lar seg styre av krav til reliabilitet i feltforskning, og påpeker at krav til pålitelighet må oppfylles på andre måter i feltforskning enn i representative rundspøringer. Noen forfattere argumenterer mot å ta i bruk begrepet innenfor kvalitativ forskning (kfr. Marshall & Rossman 1989:147-148). Andre gir uttrykk for en annen holdning til dette. Kirk & Miller (1986) og Silverman (1993) mener at forskeren må vise hvordan han har kommet fram til dataene på en mest mulig nøyaktig måte. Hvis ikke vil det være problematisk å vurdere resultatene av forskningen. Jeg har forsøkt å ivareta disse idealene om nøyaktighet, bl.a. ved å ta så grundige notater som mulig, ta opp intervjuer på tape, selv stå for transkriberingen og vektlegge å få samtalen ned ordrett.

Samtidig har jeg hele veien måttet gjøre en avveining mellom for eksempel å prioritere notatsskriving for å sikre presisjon og prioritere deltakelse i samhandlingen på en tilnærmet normal måte. Hammersley (1992:162-163) framhever at høy prioritering av presisjon ikke alltid er nødvendig for forskningens formål. Ofte vil de sannsynlige kostnadene ved prioritering av høy presisjon (presise data) være større enn det sannsynlige utbyttet. Det vil for eksempel være tilfelle i casestudieforskning som min der jeg har et relativt vidt fokus. Kvale (2001:164) peker også på at for sterk fokusering på reliabilitet kan motvirke kreativ tenkning. Visse krav til metoden kan dermed sies å være en hemsko for forskningen ved å ødelegge kreativitet som er nødvendig for å drive den fram.

Vektleggingen i kvantitativt orientert forskning av nøyaktighet i innsamlingen og behandlingen av data, henger sammen med idealet om etterprøvbarehet. Resultatet skal være minst mulig avhengig av den som utfører undersøkelsen. Undersøkelsen skal kunne gjentas og forskere som bruker samme framgangsmåte skal komme fram til samme resultater. Dette idealet lar seg ikke oppfylle ved bruk av kvalitative metoder. Normen ved disse metodene må være at en gjør spesielt godt rede for eget utgangspunkt og hvordan undersøkelsen har vært gjennomført. Det synes da også å være stor enighet i den kvalitative forskningslitteraturen om at forskere må gi utfyllende informasjon om forskningsprosessen. Leseren skal helst kunne følge undersøkelsen skritt for skritt. Men selv om jeg beskriver aldri så inngående hvordan jeg har gått fram i mitt prosjekt, vil det ikke være mulig for andre å gjøre det samme og komme til samme resultat. Generelt er det vanskelig å tenke seg at det er mulig å gjennomføre et uformelt intervju eller en observasjon flere ganger med samme resultat. Det ville heller ikke være noen mening i for eksempel å gjenta et intervju for å se om det gav samme resultat (Fog

1994). En organisasjon som OD vil også være i kontinuerlig endring, og de ”brillene” jeg betraktet organisasjonen med, vil være annerledes enn andres. Videre er den kunnskapen som ble produsert, påvirket av de relasjonene jeg etablerte, og den måten jeg spurte på.

Kvalitative forskere som studerer det samme, vil kunne komme fram til ulike resultat, bl.a. fordi funnene er skaffet til veie på ulike måter, forskerne har fått ulik tilgang til ulike informanter osv. Resultatene deres kan likevel være reliable. Så istedenfor å være opptatt av hva som er feil hvis to forskere kommer fram til ulike resultater, bør vi kanskje heller spørre oss: Hva betyr forskjellen? (Enerstvedt 1989).

Tar en i bruk begrepet reliabilitet i drøftingen av kvalitativt orientert forskning, oppstår det lett vansker med å skille det klart fra validitet (kfr. Fog 1994). Det er lettere å skille hva begrepene innebærer innenfor kvantitativ forskning bl.a. fordi en har et fastere opplegg, og ikke en stadig runddans, og fordi man tar i bruk mer presise måleinstrumenter. I kvalitativt orientert forskning blir forskeren selv sentral både i forhold til reliabilitet og validitet. En beskrivelse av egen forskningsprosess blir ut fra dette viktig både for å øke påliteligheten til dataene, og for å vise hva som har bidratt til å sikre produksjonen av gyldige data.

For at data skal være valide, er det ikke tilstrekkelig at de ulike operasjonene under innsamling og behandling av data er nøyaktig utført. Det hjelper ikke at jeg har fått ned nøyaktig og feilfritt det en informant sa, dersom ikke svaret forteller meg noe om det jeg var ute etter. Kvale (2001) framhever at validitet i kvalitativ forskning handler om håndverksmessig kvalitet. Hvem jeg er som person og hvordan jeg sjekker funn og teoretiserer over funn, blir dermed sentralt for produksjonen av gyldig og troverdig kunnskap.

Repstad (1998: 20-23) mener at kvalitative metoder kan være nødvendige for å få gode, gyldige data. Han sier at kvalitative metoder kan gi innsikt vi neppe vil kunne få med tradisjonelle spørreundersøkelser. Han gir eksempler på emner hvor kommunikasjonen ville bryte sammen dersom man prøvde å sirkle dem inn i en spørreundersøkelse. En ville i det minste få unnvikende eller overfladiske og konvensjonelle svar. Det ville lett blitt tilfelle med sider av den uformelle medarbeidersamhandlingen jeg har prøvd å fange inn.

I og med at forskeren selv er det viktigste instrumentet i kvalitativ forskning, blir forskeren selv sentral i å sikre validitet. Hammersley & Atkinson (1998:33-40) påpeker at forskerne

både innenfor posisjonene de kaller positivisme og naturalisme, er opptatt av å eliminere forskerens påvirkning på de menneskene det forskes på. Posivistene ved å standardisere forskningsprosedyrer. Naturalistene ved å forsøke å oppleve og beskrive verden direkte, ”slik den er”. Selv skriver de innenfor en metodologisk posisjon de kaller for refleksivitet. De kritiserer de andre retningene for deres underliggende antakelse om at det er mulig for forskere å produsere data som ikke reflekterer dem selv som en del av forskningskonteksten. Jeg deler dette synet. Mine data er i høyeste grad preget av meg.

Som observatør og deltakende observatør har jeg ikke kunnet unngå å påvirke studieobjektene. Min tilstedeværelse, og de verdier og syn jeg mer eller mindre bevisst gav uttrykk for, har påvirket aktører i feltet. Bemerkninger etter lagmøter om at ”*jeg så du noterte veldig flittig når jeg sa det med mange kokker*”, viser i hvert fall at aktørene var bevisst min tilstedeværelse og la merke til hva jeg foretok meg. Aktørene vil også kunne ha idealisert sin opptreden (Goffman 1959), for eksempel tilpasset den i forhold til verdier og normer de antok jeg sto for. Det betyr at opptredener jeg var vitne til, kan ha vært mer eller mindre spesielt iscenesatt overfor meg som forsker, mann osv. Et eksempel på det opplevde jeg på et lagmøte der en av deltakerne tok initiativet til at laget satte opp en agenda på tavlen før de startet møtet. Det kom tydelig fram at det ikke var vanlig. Etter møtet sa vedkommende til meg: ”*Jeg tok styringen på dette møtet. Det blir så lett prat og sidespor*”.

Innen feltforskning synes det å være vanlig å anta at forskereffekten vil avta over tid. Gjennom at jeg var tilstede over såpass lang tid, ble folk mer og mer vant til min tilstedeværelse. Min forskerstatus fikk mindre betydning etter hvert som relasjoner ble utviklet og tillit bygd opp. I noen situasjoner påvirket nok min tilstedeværelse mer enn i andre. Det at jeg i avtalte intervju situasjoner presenterte meg selv og mitt prosjekt, og brukte båndopptaker, kan ha gjort at forskereffekten ble større under enkelte av intervjuene enn i den daglige samhandlingen. Jeg prøvde å begrense uheldig påvirkning gjennom min måte å opptre på og stille spørsmål på. Min påvirkning må ikke ses på som utelukkende negativ, og en må ikke overdrive påvirkningskraften. Hammersley og Atkinson (1998:48) framhever at i stedet for å anstrenge oss for å fjerne forskereffekten helt, bør vi forsøke å forstå denne effekten. Det kan i seg selv gi viktig informasjon. Samtidig bør vi vurdere det innsamlede materialet i lys av den påvirkningen som vi mener har funnet sted. En type påvirkning som jeg erfarte, var at jeg tok i bruk begreper i min utspørring som gjerne ikke var begreper det hadde falt naturlig for informantene å bruke, men de overtok mine begreper og brukte disse når de svarte. Det gjaldt

for eksempel begrepet medarbeider. Oppdagelsen av det førte til at jeg begynte å spørre informanter om hvilke betegnelser det var naturlig for dem å bruke.

Refleksjon framstår som en strategi for å fremme validitet i kvalitativt orientert forskning. Forskeren må reflektere over sine observasjoner og funn. I min studie skjedde dette ved at jeg stilte spørsmål ved det jeg observerte, undret meg over det jeg hadde sett, og diskuterte det med kollegaer. Jeg stoppet også opp ved forhold jeg ikke forsto og stilte aktørene spørsmål omkring disse forholdene. Refleksjon og undring bidro til å avklare om jeg hadde observert noe som var verd å forfølge og som var relevant i forhold til de temaene jeg var interessert i. Etter hvert som jeg utviklet et klarere fokus, kunne jeg også gå tilbake til notatene og reflektere videre over relevansen av observasjoner og utsagn.

Generelt kan en kritisk bevissthet bidra til at forskeren er i stand til å gi et mer valid bilde av virkeligheten (Hammersley & Atkinson 1998). Forskeren må være kritisk til seg selv og egen forskning (Kvale 2001:168). Jeg måtte ikke bare analysere feltet, men også meg selv for å avdekke i hvilken grad mine funn skyldtes egne antakelser og verdier. Jeg har også måttet vurdere faren med at jeg har valgt ut og benyttet de dataene som gav de svarene jeg ønsket. Denne faren lå der for eksempel når jeg hadde skrevet meg fram til et poeng og så gikk til feltnotatene for å finne fram sitater fra informanter som kunne bygge opp under mine påstander.

Bevissthet om egne og informanters statuser og roller blir viktig for å sikre validiteten i et kvalitativt forskningsarbeid. Jeg har skrevet om egne statuser for å vise at ulike statuser har gitt adgang til ulike typer data. Bevissthet om egne kategorier er også viktig. Det går på å være oppmerksom på at det er ens egne kulturelle kategorier som styrer hva en ser og hvordan en forstår det en ser (kfr. Wadel 1991). Det går på å være bevisst hvordan en kategoriserer folk og hendelser som en observerer. Min erfaring er at jeg ofte nokså raskt og automatisk puttet observasjoner inn i kategorier jeg allerede hadde. Jeg erfarte at en av farene med dette var at jeg overså hva som konkret foregikk og at jeg dermed ble en dårligere observatør. Ofte var de kategoriene jeg plasserte observasjoner inn i, og de begrepene jeg satte på observasjonene, for grove. Det gjelder for eksempel begrepene ”møte” og ”uformell samhandling”. Begrepene bidro til å dekke over mange nyanser. Vi kan i denne forbindelse snakke om dekkbegrep (Fuglestad 1993:41). Et tiltak for å forhindre dette var å få ned så nøyaktig som mulig det informantene fortalte meg, og tvinge seg til å se spesielt etter deres kategoriseringer. Et lite utdrag fra en

samtale med en medarbeider kan illustrere mitt forsøk med å få tak i vedkommendes kategorier og forståelser:

*CC: Du brukte ordene den mer strukturelle og den uformelle samhandlingen. Hvor vil du sette stillet der?*

*M: Typisk ned til lagmøter er strukturert. Mer sporadiske møter på fagnivå vil jeg nesten kalle uformelle.*

*CC: Ned til lagmøter – hva ligger i begrepet ned?*

*M: Der er noe over.*

*CC: Og det vil typisk være?*

*M: Ja, det vil være sånne ting som allmøte og møter på tvers, for eksempel prosjektmøter - alt som liksom er planlagt og lagt inn i god tid på kalenderen kan du si er typisk sånn strukturelle ting.*

Samhandling jeg inngikk i i feltet, bidro til å styrke dataenes validitet. Gjennom dialog med informanter, ved å teste ut mine hypoteser med informanter, gjennom å dele mine tolkninger med informantene og på denne måten teste ut mine forståelser, og ved å gjøre enkelte informanter til en slags medforskere, ble validiteten styrket. Min kontaktperson og enkelte sentrale informanter, har lest igjennom artikkelutkast og fått anledning til å komme med synspunkter og innspill. Jeg lot også noen informanter lese igjennom tekstutdrag der jeg hadde sitert fra samtaler med dem, for å få deres syn på presentasjonen og min tolkning av det de hadde sagt. Jeg har også fått noen tilbakemeldinger fra aktørene i feltet gjennom at jeg i etterkant av feltarbeidet ble invitert til å fortelle om mitt arbeid til en av fagforeningene i OD og til ledelsesmøtet.

Med hensyn til intervjuene mener jeg at mine vurderinger av hvem jeg burde intervjuer, utprøving av ulike måter å spørre på for bedre å fange opp sider ved det jeg var opptatt av, tilpasningen til intervjupersonen og det å la vedkommende få mulighet til å formidle kunnskapene på en måte som var mest mulig naturlig, bidro til mer valide data. Samtidig mener jeg at intervjuenes samtalepreg og den aktive ”gravingen” fra min side, bidro til å forhindre at jeg bare fikk overfladiske og konvensjonelle svar ved at jeg gjennom den ”tvang” folk til å eksemplifisere, konkretisere og utdype. Når jeg i intervjuer presenterte mine tolkninger og forståelser av observasjoner eller utsagn, og fikk informantens respons på dem, kan en snakke om validitetstesting som fant sted i selve intervjuet (Kvale 2001). I de ustrukturerte intervjuene kunne det i selve samtalene være vanskelig å vurdere hva som var relevant. Ofte var det slik at relevansen avtegnert seg i ettertid ved gjennomlesing av intervjuet

og i skriveprosessen. Generelt blir evnen til å oppdage de viktige uttalelsene i en samtale viktig for validiteten.

Det at jeg kunne justere fokus underveis og endre metode hvis jeg opplevde at jeg ikke fikk gode nok data, var med på å styrke validiteten i arbeidet. Jeg kunne gå dit jeg mente jeg kunne finne ytterligere informasjon. Det at jeg utviklet og justerte fokus og problemstillinger underveis, innebar at det skjedde endringer underveis mht. hvilke data som var gyldige for problemstillingene. Spørsmålet om validitet blir hele veien et vurderingsspørsmål. En må stole på sitt eget skjønn når en skal bestemme seg for hvordan en best skal fange opp de forhold en er interessert i å si noe om (kfr. Hellevik 1982:61).

Det at feltarbeid innebærer at en er tilstede over tid, inngår i daglig samhandling, kombinerer ulike metoder for innhenting av empiri og gjør justeringer underveis, gjør at mye validitetskontroll ligger innebygd i feltmetodikk. En har i et feltarbeid som mitt muligheten til å se det folk sier i forhold til det de gjør, til å observere dem i ulike sammenhenger, til stadig å ha samtaler med nye personer og til å snakke med samme person flere ganger for å sjekke informasjon og tolkninger. På denne måten bygger en etter hvert opp en trygghet på at den kunnskapen en har framskaffet, er troverdig og relevant. Analysen som foregår fra feltarbeidets oppstart og helt fram til ferdigstillingen av et faglig produkt, der en er i dialog med fagfeller og ser egne funn i forhold til eksisterende litteratur, bidrar også til at det foregår et valideringsarbeid gjennom hele forskningsprosessen.

### **Vurdering av feltarbeidets vellykkethet**

Jeg vurderer mitt feltarbeid som vellykket. Jeg fikk til det jeg på forhånd hadde håpet på mht. å få adgang og være i organisasjonen over tid, og mht. å finne fram til interessante temaer. Jeg opplevde å bli godt tatt imot i organisasjonen og vist en enorm tillit gjennom hele feltarbeidet. Jeg trivdes med å være i OD. Jeg føler jeg har lært mye og sitter igjen med en godhet for folk og for organisasjonen.

Samtidig har jeg erfart en del usikkerhet og møtt ulike utfordringer. Hver gang man trer inn i en ny situasjon, lurer man på hvordan man vil bli mottatt og er redd for å bli avvist. Man lurer på hvordan man bør opptre og hvordan man skal forholde seg til det som blir sagt. Når man har anledning til å observere eller delta i samhandling, strever man hele tiden med å få med

seg mest mulig. Det kan til tider være enormt anstrengende og utmattende. Man er stadig usikker på om man bryr folk for mye.

Jeg erfarte også perioder med stillstand, der det ikke skjedde så mye som jeg kunne være med på. Eller jeg fikk en følelse av at nå må jeg komme meg litt videre. Nå er det på tide å ta noen nye initiativ og etablere noen nye kontakter. Man må jobbe med seg selv hele tiden når man er i feltet. Man må ofte ta seg litt i nakken, manne seg opp. Det krevde en del mot å ta kontakt med nye folk eller sette seg ned ved en nytt bord i kantinen.

Jeg ser også at der er en del jeg kunne gjort annerledes og bedre. Jeg hadde spart mye tid og krefter hvis jeg hadde klart å zoome inn mer avgrensede temaer tidligere og at jeg dermed kunne ha begynt tidligere å forfølge disse mer systematisk. Jeg kunne hatt det klarere for meg hva jeg skulle se etter på alle de ulike typene møter jeg var med på. Jeg ser også at jeg kunne tatt meg bedre tid etter møter til å gå igjennom notater og analysert det jeg hadde vært med på og fulgt bedre opp flere forhold.

Mye av det jeg har observert, er ikke blitt fulgt opp. Jeg sitter på mye materiale som ikke er blitt brukt i det foreliggende arbeidet. Det har til tider ført til at jeg har sittet med en følelse av å ha sløst med tiden. Det er også lett i begynnelsen av et feltarbeid å bli overivrig og gripe alle de mulighetene som gir seg og dermed gripe over for mye og ikke få tid til refleksjon.

Feltarbeidet hadde framstått som mye mer ryddig og målrettet uten all letingen og famlingen. I tidlige faser av feltarbeidet var det mye usikkerhet mht. hva som var den beste prioriteringen. Var det å være med på så mye som mulig av det som foregikk, altså være aktiv som feltarbeider, eller var det å ta seg tid til å skrive og reflektere rundt det jeg hadde observert i håp om å se klarere hva som kunne være interessant å forfølge. Jeg ser at jeg har brukt veldig mye tid på å være observatør på lagmøter uten at det kom så mye nytt ut av det. Men det har likevel vært viktig for å lage en struktur på og et innhold i dagen og klare å vedlikeholde relasjoner.



## Etiske utfordringer og overveielser

Feltarbeidet i OD innebar ulike etiske utfordringer som jeg har måttet reflektere over og gjøre valg med hensyn til. Jeg har et ansvar for at den kunnskapen som presenteres, er produsert på en forsvarlig måte og ikke kommer noen til skade (kfr. NESH 2003, Kvale 2001:65). Det at folk blir gjort til objekter som skal forskes på, innebærer i seg selv et etisk dilemma. Videre vil ulike etiske spørsmål og utfordringer kunne oppstå i ulike faser av et forskningsprosjekt slik at man må foreta etiske overveielser gjennom hele forskningsprosessen. Man er for eksempel ute etter å vinne folks tillit og gli så naturlig inn som mulig. Man vil helst at folk egentlig skal glemme at en er forsker. Det kommer lett i konflikt med at man bør sikre at folk er godt informert om prosjektet og hva det innebærer for dem.

Mitt prosjekt innebar flere utfordringer knyttet til informasjonsplikten. Hvem måtte jeg informere om hva? Hvordan skulle denne informasjonen gis og hvor mye informasjon var nødvendig og mulig å gi? Jeg har alt skrevet en del om hvordan informasjon ble gitt i forbindelse med å få formell adgang til organisasjonen og lagene. Jeg har også vært inne på hvordan jeg innledet de formelle intervjuene. I disse situasjonene var det mulig å forholde seg til reglene knyttet til informert samtykke på en noenlunde grei måte. Jeg spurte dog ikke personlig hvert enkelt lagmedlem om samtykke, men fikk et kollektivt samtykke etter at de hadde hørt min presentasjon og fått diskutert saken seg imellom. Vanskeligere var det i mange av de uformelle samhandlingssituasjonene jeg daglig var involvert i, og da særlig når det var personer tilstede som jeg ikke hadde hilst på før og ikke kunne ta for gitt at visste særlig mye om hvorfor jeg var der. Når en setter seg ned ved et bord i kantinen eller i en kaffekrok, eller når en sitter inne på et allmøte eller et kurs, er det ikke alltid verken naturlig eller mulig å gi særlig grad av informasjon om seg selv og sitt prosjekt, og i hvert fall ikke be om samtykke. Likevel bød det seg ofte en anledning til å informere litt ved at noen spurte meg direkte om hvem jeg var eller hva jeg gjorde der, eller man la opp til en presentasjonsrunde. I andre situasjoner kunne personer som kjente meg ta på seg oppgaven med å presentere meg. Når jeg var med på møter eksternt med aktører fra oljenæringen, avklarte representanter fra OD på forhånd med den eksterne møteledelsen at det var greit at jeg var med. Det ble i slike sammenhenger lagt vekt på at jeg var der for å studere OD, ikke oljeselskapene. Men det var ikke slik at hver enkelt deltaker ble spurt om samtykke.

Det var ikke alltid folk gav inntrykk av å være så interessert i utfyllende informasjon om prosjektet. Det var nok at jeg framsto som en ok person. Skal man i slike situasjoner likevel påtvinge folk informasjon? Det oppsto også situasjoner som kunne tyde på at jeg ikke hadde gitt god nok informasjon. For eksempel ble jeg i en kaffekrok før et lagmøte spurt om: ”*Hva ser du etter? Hva er det du skriver når du er på møtene?*”. Selv om slike spørsmål ikke alltid var så enkle å gi svar på, gav de en anledning til å gi mer utfyllende informasjon og samtidig få i gang en samtale.

Selv i situasjoner hvor jeg kunne gi relativt utfyllende informasjon, var der usikkerhet knyttet til hvor mye informasjon jeg skulle gi. Gav jeg god nok informasjon, og når kunne jeg egentlig snakke om å ha fått et samtykke? Jeg tok det som et samtykke når folk sa ja til en samtale eller et intervju etter at jeg hadde sagt hvem jeg var og informert om mitt prosjekt. Jeg prøvde aldri å presse noen til å stille opp, men det kunne ofte være en utfordring å finne en tid som passet. Et annet spørsmål er hvor mye folk forsto av det jeg fortalte om mitt prosjekt og av hva de sa ja til å være med på. Uansett hvor mye jeg hadde informert underveis, hadde det ikke vært mulig å få alle til å forstå fullt ut, før de endelige resultatene i form av en artikkel forelå.

Jeg har likevel en rimelig stor trygghet på at alle de som ble sentrale informanter, har fått en god forståelse av prosjektet. Jeg la vekt på at informasjonen skulle være enkel og forståelig. De ansatte i OD var også velutdannede mennesker. Mange av dem hadde erfaringer med forskning. Utfordringene var større da jeg gjorde feltarbeid på et sykehjem (kfr. Wadel, C.C. 1990 og 1992). Uansett hvilke etiske retningslinjer som eksisterer, blir det opp til meg som feltarbeider å vurdere, i den enkelte situasjonen jeg kommer opp i, hva som er riktig og tilstrekkelig informasjon og hvordan den best kan gis. Min egen samvittighet og følelse av hva som er rett og passende å gjøre, blir den aller viktigste rettesnor. Jeg må kunne leve med det jeg har gjort.

Med en eksplorerende tilnærming med en åpen problemstilling er den informasjonen en kan gi i begynnelsen av prosjektet, begrenset og av relativt generell og midlertidig art. Spørsmålet dukker da opp om en bør gå tilbake til ledelsen og informanter og oppdatere dem på utviklingen i prosjektet, eller trenger en ikke det når en først har fått formell adgang? Jeg gikk ikke tilbake og informerte folk systematisk etter hvert som et klarere fokus utviklet seg, men

de som jeg hadde mest med å gjøre, fikk slik informasjon indirekte gjennom de samtalene vi hadde utover i feltarbeidet.

Der er en del etiske utfordringer knyttet til det jeg har skrevet om inngjerding av forskerrollen. Der oppsto situasjoner hvor jeg samhandlet med folk uten at de var klar over at jeg var forsker eller hva jeg forsket på. De tok meg gjerne for å være en konsulent eller besøkende. I samhandlingen med personer jeg hadde etablert en relasjon til hvor de ikke snakket til meg som forsker, men som en kollega eller venn, kunne det oppstå situasjoner hvor jeg lurte på om de hadde glemt at jeg også var forsker. Hvordan skulle jeg forholde meg til informasjon jeg fikk i en annen kapasitet enn forsker, uten å ha spurt om dette var noe jeg kunne bruke i mitt prosjekt? Freilich (1970:334) framhever at feltforskeren alltid er på jobb. Det betyr at selv om en samhandler i andre statuser enn forskerstatusen, er en aldri fullstendig overgitt til og forpliktet overfor den rollen en spiller overfor sitt vertskap (Briggs 1970). Der var situasjoner hvor jeg mer eller mindre slappet av i forhold til det å være forsker, men det var ikke lett for mine samhandlingspartnere å vite om det de sa, ville havne i mine notater, eller ikke. Som Spradley (1979) understreker, så har enhver informant rett til å si ting utenfor dagsorden.

Jeg har ikke opplevd noen alvorlige dilemmaer knyttet til det å få informasjon som jeg var usikker på om jeg kunne bruke. Men jeg erfarte for eksempel å få beretninger om kollegaer som ikke fungerte i lagsammenheng som kunne ha vært relevante å ta med i artikkelen om selvledelse i samhandlingssituasjoner. Jeg har måttet vurdere om jeg kunne ta dem med og i så fall hvor detaljert jeg kunne skrive om det.<sup>63</sup> I slike situasjoner har jeg måttet balansere lojaliteten til feltet og aktørene i forhold til eksterne krav til forskningsprodukt og formidlingsansvar (Fossåskaret 1997b).

Under feltarbeidet kom jeg også opp i et dilemma knyttet til at to av lagene og et par enkeltpersoner, ba om å få tilbakemeldinger om mine observasjoner av dem. Uten at det ble sagt eksplisitt, kunne det betraktes som en slags betingelse for å gi meg adgang. Når jeg var kommet så langt i feltarbeidet at det var på tide å innfri disse forpliktelsene, oppstod det stor usikkerhet hos meg mht. hvordan jeg skulle gjøre dette. Hadde jeg noe å si som kunne være av verdi for dem, og hva forventet de egentlig? Og var det en fare for at jeg kunne si noe som

---

<sup>63</sup> Generelt er der forskningsetiske dilemmaer knyttet til å samle inn informasjon i intervjuer om en tredjeperson som ikke er blitt informert om det.

ville ødelegge for meg videre i feltarbeidet? Hvis jeg sa noe om min opplevelse av personer og samhandling i laget, kunne det for eksempel få innvirkning på noen av de relasjonene jeg hadde etablert og mulighetene til å få innpass i andre lag?

Det ene laget gav jeg en tilbakemelding etter å ha fulgt dem i ett år. Der valgte jeg både å si noe om mine inntrykk av laget og dets arbeidsform og en del om temaene som jeg etter hvert hadde valgt å konsentrere meg om. Etterpå ble det en diskusjon rundt det jeg hadde sagt hvor lagmedlemmene bl.a. trakk fram erfaringer fra andre lag de var medlem av. Dagen etter fikk jeg denne kommentaren fra et av lagmedlemmene: ”*Grei tilbakemelding du gav i går. Det ble en del vitsing om det du sa. Det viser at du setter i gang noe*”. Overfor det andre laget klarte jeg ikke å overholde tilbakemeldingsavtalen. Det hang delvis sammen med at jeg ikke følte jeg hadde noe viktig å si dem på grunnlag av de møtene jeg hadde sittet inne på. Men det hang også sammen med at det skjedde endringer i organisasjonen og laget underveis, som gjorde at det ikke lenger var så aktuelt for dem.

Forskningsprosjektet mitt ble ikke meldt til Personvernombudet for forskning. Jeg vurderte det dit hen at det ikke innebar noen systematisk innsamling eller behandling av personspesifikke opplysninger eller oppretting av noe slags personregister. Men i samtaler med folk fikk jeg informasjon om personlige forhold som hvor lenge de hadde jobbet i organisasjonen, hva slags utdanning de hadde, hva de arbeidet med, hvilke lag de var med i osv. Disse opplysningene ble ikke vurdert som sensitive. Opplysningene ble behandlet konfidensielt. De ble notert i mine notater fra den enkelte samtalen, men aldri samlet i en egen oversikt. I de faglige tekstene er opplysningene kun brukt ved at jeg for eks. skriver hvor mange som var kvinner og hvor mange som jobbet innenfor det og det fagfeltet. Ved skrivingen av artiklene har jeg hele veien måttet ta stilling til hva jeg skulle ta med av informasjon og hvordan jeg skulle formidle det slik at personer ikke ble kjent igjen, eller at noen følte seg utlevert eller uthengt. Jeg har prøvd å sikre at det jeg skriver, ikke skal slå negativt tilbake på noen.

Jeg tok opp mange av de avtalte intervjuene på tape. Jeg spurte alltid på forhånd om det var greit om jeg tok opp samtalen og begrunnet hvorfor jeg ønsket det. De få gangene noen ytret en skepsis mot opptak, lot jeg det være. Når en tar opp på tape, innebærer det et ansvar for forsvarlig oppbevaring og håndtering av dem. Kassetter og utskrifter av samtaler er blitt oppbevart på et privat avlåst kontor. Tapene vil bli slettet når det ikke lenger er bruk for dem.

Det at jeg i løpet av feltarbeidet etablerte ulike relasjoner og tillitsforhold til aktører i feltet, innebærer også en del etiske utfordringer. Jeg etablerte ikke så tette forhold til enkeltinformanter at det ble en fare for min evne til å være en upartisk observatør (Fossåskaret 1997a). Jeg kunne lett ha blitt for involvert og dermed for eksempel blitt dratt inn i konflikter hvor det ble forventet at jeg tok parti. Jeg opplevde dog situasjoner hvor personer brukte meg for å få utløp for sine frustrasjoner, og gjerne sa at ”dette er bare mellom oss”. Slike situasjoner innebærer lett et dilemma både ved at man får en rolle man ikke ønsker og mottar informasjon man ikke uten videre kan gjøre bruk av. Samtidig blir en vist en tillit som styrker relasjonen.

Det å etablere relasjoner innebærer i seg selv et ansvar. Som feltarbeider gikk jeg inn i relasjoner for å hente ut kunnskap. Relasjonen var et middel. Dem en inngår i samhandling med, tenker gjerne ikke så mye over at kunnskapen skal brukes eksternt. Noen ganger kunne jeg oppleve meg selv som veldig kynisk som tok av folks tid og hentet ut informasjon uten å kunne gi så mye tilbake. Samhandlingen i feltet skiller seg dermed på flere måter fra samhandling i dagliglivet (Fossåskaret 1997b:258). Spradley (1979:67-68) framhever at samtaler i feltet skiller seg fra ”den vennligsinnede samtale” i dagliglivet ved at vekslingen mellom partene er mindre balansert, at feltarbeideren oppfordrer til gjentakelser og at feltarbeideren har en mer eller mindre uttalt hensikt med samtalen.

Etablering av relasjoner gir meg noen forpliktelser. Jeg har lagt vekt på å opptre ryddig og ordentlig overfor folk og behandle dem med respekt. For å ta en verdig avskjed med feltet, valgte jeg å gå rundt og banke på døren til dem jeg hadde blitt kjent med og takke dem personlig. Det har ligget som en dårlig samvittighet hos meg etter at feltarbeidet ble avsluttet at jeg har vært for dårlig til å vedlikeholde mange av de relasjonene jeg etablerte og holde folk informert om det videre arbeidet med prosjektet. Jeg har dog vært på besøk enkelte ganger etter feltarbeidsfasen og vedlikeholdt en viss kontakt med et par personer, og min kontaktperson har fått kopier av artiklene etter hvert som de ble ferdige.

I artikkelskrivingsfasen oppsto spørsmål knyttet til å bruke utsagn og sitater fra informanter. Disse knytter seg bl.a. til i hvilken utstrekning jeg måtte maskere sitatene slik at personer ikke ble gjenkjent. Og var jeg forpliktet til å la informantene lese og godkjenne bruken av sitater fra samtaler med dem? Hva da hvis noen ikke ønsket at jeg tok med utsagn fra dem? Jeg valgte å vise teksten til informantene i de tilfellene hvor jeg i stor grad bygget på samtaler

med dem. I de tilfeller hvor jeg brukte utvalgte enkeltsitater fra flere ulike informanter, valgte jeg ikke å gå tilbake og la alle lese mine siteringer av dem. Tiltakene for å maskere har jeg måttet vurdere i forhold til om de ville gå ut over beskrivelsen, for eksempel ved at leseren ikke fikk detaljer som var viktige for å forstå det jeg ville ha fram. Jeg har også måttet vurdere om jeg skulle bruke informantenes yrkestittel i innledningen til sitater. Om det var viktig å få fram om det var en geolog eller ingeniør som kom med uttalelsen, måtte vurderes opp mot at bruk av titler kunne gjøre det lettere for interne å avdekke deres identitet.

## **Skriving av artikler**

Jeg har tidligere i dette kapitlet sagt en del om den skrivingen som foregikk underveis i selve feltarbeidet. Her vil jeg ta for meg noen aspekter ved arbeidet med å skrive de artiklene som inngår i denne avhandlingen. Det er ikke uten videre lett å gjøre rede for arbeidet med å konstruere fagtekster og å få fram hvordan og hvorfor fortellingene ble som de ble (kfr. Album 1996:247).<sup>64</sup> Men det er likevel viktig å rette fokus mot dette. Det har bl.a. sammenheng med at det ferdige forskningsproduktet i form av artikkeltekster, er like mye et produkt av skriveprosessen, og måten jeg skriver på, som av prosessen med å hente inn empiri og produsere og analysere data.

Det er ikke slik at feltet la opp til en ferdig fortelling. Jeg har heller ikke vært ute etter å komme med en fortelling om hvordan virkeligheten var i OD. Jeg ville hente fram noen interessante forhold ved organisasjonen og reflektere over og analysere disse. Mine framstillinger er dermed tekstlige konstruksjoner som inneholder mine valg, forståelser og tolkninger av feltmaterialet. Og de er basert på mine vurderinger av hvordan teksten best bør utformes (kfr. Atkinson 1991, Fuglestad 1997a & b). Det er ikke slik at tekstene bare gjenspeiler en virkelighet (Hammersley & Atkinson 1998:269).

---

<sup>64</sup> Der er lite skrevet om prosessen med å utforme fagtekster (Album 1996). Solberg (1985) intervjuer to forfattere om arbeidet bak bøker basert på feltarbeid. Hun kaller det ”metodekapitlenes blanke sider”. Clifford & Marcus (1986), Van Mannen (1988) og Atkinson (1990) skriver en del om teknikker forfattere bruker for å gjøre fortellingen troverdig. Atkinson (1990, 1991) har skrevet om krav til en etnografisk tekst og Hammersley (1998) har skrevet om hvordan en skal lese etnografiske tekster. Fuglestad (1997a og b) har satt presenterende skriving opp mot den utforskende skriving som foregår i feltarbeidsfasen.

Konstruksjonen av artikkeltekstene i denne avhandlingen er blitt til gjennom et samvirke mellom mitt analytiske apparat og den empirien jeg innhentet gjennom feltarbeidet.

Det er vanskelig å skrive om hvordan analyseapparatet og inntrykk fra virkeligheten har virket sammen, ut over det jeg alt har fått fram gjennom å beskrive forskningsprosessen og det en kan se ved å følge analyseprosessen i artiklene.

Etter hvert som jeg klarte å utvikle et fokus og finne fram til et artikkeltema, gikk jeg inn i temanotatene og tok ut de delene som kunne være aktuelle å ta med seg videre og satte dette inn i et eget dokument. Videre gikk jeg igjennom referater fra samtaler og intervjuer og markerte områder hvor det kom fram forhold som jeg mente var relevant for temaet jeg holdt på å skrive om. På PCen klippet jeg ut informantsagn fra samtaler og observasjoner og organiserte disse under ulike deloverskrifter.

I arbeidet med å gå igjennom feltnotatene ble de begrepene jeg hadde utviklet og brukt til å begrepsfeste observasjoner og erfaringer, sentrale. Det fant sted en slags sortering og rydding av materialet ut fra disse begrepene og egen forutforståelse. Denne forforståelsen besto både av mine menneskelige og medmenneskelige erfaringer og det teoretiske og begrepsmessige fundament jeg hadde med meg som fagperson (kfr. Fog 1994:166). En gjør i en slik gjennomgang hele tiden overveielse mht. hvilke observasjoner og utsagn som sier noe om det og det forholdet, og om hva som hører inn under den og den kategorien. Et annet aspekt ved dette arbeidet er at en ser etter forhold som går igjen. Jeg gikk for eksempel igjennom feltmaterialet og så etter uttalelser som jeg mente sa noe om opplevde endringer mht. å være medarbeider i OD etter organisasjonsendringen, og videre etter hvilke typer utsagn som gikk igjen innen og på tvers av de samtalene jeg hadde hatt eller overhørt. Det var også slik at jeg i dette arbeidet ble konfrontert med informantutsagn som først da ble data. Det skjer mao. også i denne fasen en bevegelse fra observasjon til data (Wadel 1991). I denne prosessen foretok jeg også noen vurderinger av hva som var tilstrekkelig dokumentasjon for egne påstander og som bygget best opp under de poengene jeg ville ha fram.

Det var en lang prosess først med å skrive seg fram til det første utkastet til en mulig artikkel og derfra jobbe seg fram til den endelige artikkelen som kom på trykk. Prosessen fram mot det første utkastet innebar strev med å skrive forståelige setninger, prøve seg fram med å sette sammen stoffet på ulike måter, lese kritisk igjennom det en hadde skrevet. Fredrik Barth har beskrevet dette som en kamp om å finne bærende uttrykksmåter (kfr. Brox & Gullestad 1989,

Wadel 1991:199). Videre innebar denne prosessen å vise tekstutkast til kollegaer og få tilbakemeldinger, for så å skrive om igjen gang etter gang. Dette var en ”prøve seg fram prosess” der jeg ikke alltid på forhånd hadde klare bilder og forståelser av hva jeg skulle skrive og hvordan, men der jeg skrev meg fram til forståelse og poenger underveis i selve skrivingen. Parallelt med artikkelskrivingen pågikk en stadig leting etter annen forskning på de aktuelle temaene og gjennomgang av aktuell litteratur. En viktig del av skrivearbeidet besto i å lage en oversikt over andre relevante arbeider omkring temaet og plassere sitt eget arbeid i forhold til dette.

Proessen fram mot den endelige artikkelen innebar mange omskrivings- og oppstrammingsrunder basert på egen lesning, ut fra kollegaer og veileders lesning og etter hvert ut fra tilbakemeldinger fra tidsskriftsredaktører og anonyme bedømmere. Her skal en forholde seg til ulike lesere. Noen har for eksempel sans for detaljer og dveling, andre ikke. Denne prosessen har klart bidratt til å stramme opp og styrke artiklene, bl.a. ved at de har fått et klarere fokus og en bedre struktur. Men samtidig har prosessen bestått av mange kuttrunder for å klare å tilfredsstille tidsskriftenes sidetallskrav, noe som har gått ut over fylldigheten særlig til empiripresentasjon og metodedrøfting. Artikkelt tekstene er fattige i forhold til alt det jeg har sett og skrevet ned i løpet av feltarbeidet. Samtidig kan en si at de har blitt rikere ved at de binder sammen mange enkeltobservasjoner og gir dem mening (Album 1996).

Fagfellebedømming innebærer også at en må forholde seg til synspunkter om hva en burde skrive mer om, eller andre perspektiver og teoretikere en burde trekke inn. Samtidig som en skal ta hensyn til disse forslagene, må en prøve å være tro mot egne idéer om hva det er viktig å få fram.

Proessen med å skrive vitenskapelige artikler har også bydd på ufordringer knyttet til å prøve å tilpasse seg konvensjoner for oppbygging av artikler. Disse synes å ha sin basis i kvantitativt orienterte forskningsopplegg der artikkelstrukturen kan følge atskilte faser i forskningsprosessen. I et prosjekt som mitt må en få fram utviklingen av fokus og noe av runddansen som preger forskningsprosessen. Et aktuelt spørsmål er om den prosessen en må igjennom med å forholde seg til krav fra tidsskrifter og fagfellevurderinger, bidrar til å øke validiteten til studien. Hammersley (1998) mener vurderingsprosessen ikke er noen garanti for validiteten til resultatene. Erfaringen min er da også at fagfellevurderingene ofte kan være både korte og overfladiske. Uansett hva en måtte mene om dette, så er det jeg selv som står ansvarlig for kvaliteten på de arbeidene jeg har produsert og fått publisert.



Et feltarbeid tar på mange måter aldri slutt (Wadel 1991:177). Arbeidet med å analysere det materialet jeg hadde med meg fra feltet, har fortsatt også etter at artiklene var ferdigstilte. En oppdager stadig noe nytt i sitt eget materiale og får idéer til nye temaer og problemstillinger en kunne ha skrevet om. Videre sitter jeg igjen med materiale som kan brukes inn i nye arbeider i framtiden og som kan danne utgangspunkt for nye feltarbeid.

## 5. Presentasjon og diskusjon av forskningsresultatene

### Innledning

I dette kapitlet skal jeg presentere hovedfunnene i forskningsprosjektet gjennom et sammendrag av de ulike artiklene og en framheving av de viktigste empiriske funnene og analytiske poengene. Videre følger en diskusjon der jeg drøfter hovedfunn, vurderer kritisk egen forskning og drøfter implikasjoner og videre forskning.

Den første artikkelen er overordnet de to andre i den forstand at den handler mer generelt om arbeidssamhandlingen som finner sted mellom medarbeidere. Artikkel to og tre innebærer en fordypning i enkelttemaer som hører inn under temaet arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Arbeidsrelatert medarbeidersamhandling kan brytes ned i ulike del-elementer. Et slikt del-element er knyttet til ledelse. To sider ved ledelse i medarbeidersamhandling tas opp i artiklene. Artikkel to omhandler medarbeiderledelse, det at medarbeidere må utøve ledelse overfor hverandre. Artikkel tre tar for seg at medarbeiderne må utøve selvledelse også i arbeidsrelaterte samhandlingssituasjoner.

### Sammendrag av artiklene

*ARTIKKEL 1: Uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Hvordan medarbeidere gjør bruk av hverandre i utførelsen av sitt arbeid*

Denne artikkelen har til hensikt å gi et bidrag til vår forståelse av hvordan arbeidsorganisasjoner fungerer ved å utvikle begrepet *uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling*. Uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling forstås som samhandling initiert av medarbeiderne selv i forbindelse med utførelsen av arbeidsoppgaver de har et individuelt ansvar for. Denne medarbeiderinitierte samhandlingen er direkte arbeidsrelatert, kommer ofte i stand spontant og er lite synlig for utenforstående. Bakgrunnen for utviklingen av begrepet, var observasjoner fra lagmøter i OD som ble fulgt opp med intervjuer av lagmedlemmer om hvordan de arbeidet med lagets oppgaver utenom lagmøtene.

Gjennom dette kom det fram at medarbeiderne også i utførelsen av det de betegnet som individuelt arbeidet, involverte og gjorde bruk av kollegaer på ulike måter.

Artikkelen har som mål å få fram innholdet i den uformelle arbeidsrelaterte samhandlingen mellom medarbeidere i OD. Studiens hovedfunn er at den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen framstår som mer variert enn det som er kommet fram i tidligere forskning. I artikkelen presenteres en rekke ord og uttrykk medarbeiderne i OD brukte om hvordan de involverte kollegaer i utførelsen av sitt arbeid. Ut fra en analyse av hovedformålet med denne medarbeidersamhandlingen, skilles det mellom fire hovedkategorier av samhandling: samhandling knyttet til å kvalitetssikre eget arbeid, samhandling knyttet til å innhente innspill til eget arbeid, samhandling knyttet til å få hjelp med eget arbeid og samhandling knyttet til å søke støtte i forbindelse med utførelsen av et arbeid. Hver hovedkategori inneholder ulike underkategorier.

Artikkelen går videre inn på hvordan denne samhandlingen typisk foregår og drøfter betydningen av samhandlingen i løsningen av konkrete arbeidsoppgaver. Studien viser hva slags betydning medarbeiderne i OD tillegger denne formen for arbeidssamhandling. Det argumenteres for at samhandlingen er sentral for at den enkelte skal klare å utføre sitt arbeid og ivareta sitt arbeidsansvar. Dermed får samhandlingen også stor betydning for hvordan organisasjonen fungerer og klarer å løse sine oppgaver.

Studien viser at en kan finne en uformell organisasjon og kultur blant medarbeidere i arbeidsorganisasjoner som er direkte arbeidsrelatert, og som gjennom dens betydning for arbeidsutførelsen kan sies å støtte direkte opp om den formelle organisasjonen. Dermed gir den et bidrag til den vedvarende debatten innen organisasjonsteorien om betydningen av uformell organisasjon og samspillet mellom formell og uformell organisasjon. Studien supplerer teorier om uformelle praksisfellesskap (communities of practice) ved at den konkretiserer arbeidssamhandling hvorigjennom kunnskapsdeling mellom medarbeidere finner sted. Samtidig får den fram at medarbeidersamhandlingen handler om noe mer enn kunnskapsdeling, og at en gjennom samhandlingen også lærer om hvordan en kan gjøre bruk av hverandre. Det framheves at den uformelle arbeidssamhandlingen i mellom enkeltmedarbeidere, kan utvikle seg til praksisfellesskap, samtidig som medarbeiderdyader og uformell arbeidssamhandling vil utgjøre viktige bestanddeler i ethvert praksisfellesskap.

*ARTIKKEL 2: Når medarbeidere må lede hverandre. Organisasjonsendring mot mer medarbeiderledelse*

I denne artikkelen utvikles begrepet *medarbeiderledelse* for å fange inn den ledelsen medarbeiderne må utøve overfor hverandre. Økt medarbeiderledelse framstår som et sentralt trekk ved den typen organisasjonsendringer som OD gjennomførte. Begrepet kan dermed hjelpe oss å gripe noe av det som er nytt mht. ledelse i dagens arbeidsliv.

Å skulle utøve ledelse overfor medarbeidere innebærer både utfordringer og dilemmaer i medarbeidersamhandlingen. Det medarbeidere primært skal være overfor hverandre, er medarbeidere og ikke leder-ledet. Dette slår ut i at medarbeiderledere må utøve sin ledelse på en subtil og skjult måte. Det blir synlig gjennom at de i ivaretagelsen av sitt lederansvar må ”gods snakke med” medarbeidere for å få dem til å ta på seg oppgaver og ansvar.

Bakgrunnen for å rette fokus mot medarbeiderledelse var en rekke utsagn fra medarbeiderne i OD som indikerte at de opplevde endringer i sin arbeidssituasjon og hva det innebar å være medarbeider i organisasjonen i forlengelsen av omorganiseringen. Dette var grunnlaget for å stille spørsmål om hvilke endringer i medarbeidernes rettigheter og plikter som fant sted etter overgangen til en lagbasert organisasjonsform.

Artikkelen gir et innblikk i sentrale endringer knyttet til det å være medarbeider som kom til uttrykk i OD. Medarbeiderne opplevde å bli stilt overfor nye krav, forventninger og utfordringer, samtidig som de hadde fått nye muligheter og friheter. Disse endringene fikk betydning for medarbeidersamhandlingen ved at medarbeiderne i større grad fikk rett og plikt til å ta arbeidsrelaterte initiativ overfor hverandre. Lagorganiseringen innebar også at medarbeiderne i økende grad måtte ta kontakt med hverandre for å få løst arbeidsoppgaver, og bidro slik sett til en mer omfattende medarbeidersamhandling.

Et sentralt aspekt ved endringene i medarbeidernes rettigheter og plikter knytter seg til at de må ta mer ledelsesansvar. Oppsummert hevdes det at medarbeiderrollen kan sies å ha blitt mer lederpreget både ved at medarbeiderne i økende grad må lede seg selv, og ved at de må ta flere initiativ overfor kollegaer. De må med andre ord påta seg flere ulike formelle og uformelle roller som innebærer at de må utøve ledelse overfor hverandre. Medarbeiderledelse blir dermed et sentralt aspekt ved medarbeidersamhandlingen.

Medarbeiderledelse utfordrer mange tradisjonelle forståelser av hva ledelse er. Gjennom å fokusere på medarbeiderledelse blir det enda mer tydelig at ledelse innebærer en samhandlingsprosess. Det blir viktig å fange inn de lededes bidrag i ledelsesprosesser for å forstå hva ledelse kan være. Videre studier av medarbeiderledelse vil dermed kunne bidra til å utdype forståelsen av ledelse som en samhandlingsprosess.

Utviklingen en ser i OD kan sies å innebære at organisasjonen blir mer medarbeiderdrevet ved at relasjoner og samhandling mellom medarbeidere får større betydning for organisasjonens fungering. Organisasjonens fungering blir også mer avhengig av at medarbeiderne utøver ledelse.

### *ARTIKKEL 3: Om å lede seg selv sammen med andre. Selvledelse i medarbeidersamhandling*

Selvledelse er blitt forstått som den innflytelse den enkelte utøver overfor seg selv for å styre sin atferd. En gjennomgang av litteraturen omkring selvledelse viste at fokus her var rettet mot selvledelse i individuelt arbeid og teams kollektive selvledelse. Selvledelse i den daglige arbeidssamhandlingen mellom medarbeidere var ikke blitt belyst.

Artikkelen går nærmere inn på aspekter ved den selvledelsen medarbeiderne i OD måtte utøve. Bakgrunnen for å gå inn på dette var medarbeidernes opplevelse av at den nye organisasjonsformen stilte dem overfor større krav mht. å planlegge og organisere sitt arbeid. Samtidig måtte medarbeiderne i økende grad ta initiativ overfor hverandre og få til arbeidsrelatert samhandling. Dette var utgangspunktet for å stille spørsmål om hva slags selvledelse medarbeiderne må utøve når de inngår i arbeidssamhandling med hverandre. Begrepet *selvledelse i medarbeidersamhandling* utvikles for å fange inn denne selvledelsen.

Artikkelen har til hensikt å få nærmere tak i selvledelsen som utøves når medarbeidere inngår i arbeidsrelatert samhandling med hverandre. Hva slags strategier tas i bruk i selvledelsen i slike samhandlingssituasjoner, og hvilke ferdigheter kreves? Det stilles også spørsmål om hvilke konsekvenser økt kunnskap om selvledelse i arbeidssamhandling kan få for vår forståelse av fenomenet selvledelse.

Analyser av medarbeideres beskrivelser av sin arbeidssamhandling viser at selvledelsen som utøves, både rettes inn i forhold til, og påvirkes av dem en inngår i samhandling med. Dette danner grunnlaget for å hevde at eksisterende teorier om selvledelse må suppleres med innsikter fra samhandlingsteori. Relasjonell tenkning og begreper fra Erving Goffman tas således i bruk for å fange inn og framheve aspekter ved selvledelsen i samhandlings-situasjoner og få fram strategier og ferdigheter som kreves utover dem som er vektlagt tidligere i selvledelsesforskningen.

Studien viser at effektiv selvledelse i de samhandlingssituasjonene som beskrives, avhenger av strategier for å motivere kollegaer, strategier for å vurdere egne og samhandlingspartnerens initiativ, strategier for å bygge opp og sikre gode relasjoner, og ferdigheter og strategier for å tilpasse egen opptreden i forhold til samhandlingspartnerens. Mao. kreves det strategier som er rettet mot samhandlingspartneren og ikke bare mot en selv. Studien viser også at selvledelse i arbeidssamhandling ikke bare krever individuelle ferdigheter. Samhandlingspartnerne må utvikle komplementære selvledelsesferdigheter.

Studien får fram den gjensidige avhengigheten og påvirkningen mellom medarbeiderne i ledelsen av seg selv i arbeidssamhandling, og viser at medarbeidere også kan samarbeide om selvledelsen. Gjennom dette bidrar den til å fange inn aspekter ved selvledelse som den eksisterende forståelsen har oversett.

## **En sammenbindende diskusjon av forskningsresultatene**

### **Oppsummering av hovedfunn**

Denne studien handler om arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Den belyser aspekter ved hva denne samhandlingen går ut på, og den tydeliggjør ledelsen medarbeidere utøver i forhold til hverandre og seg selv.

Studiens sentrale funn knytter seg til synliggjøringen av *uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling*. Studien bidrar, gjennom beskrivelsen og analysen av innholdet i den uformelle arbeidssamhandlingen, til å få fram viktige nyanser i samhandling som ikke har

kommet tydelig nok fram i tidligere forskning. Studien viser at der er større variasjonsbredde i samhandlingen enn det andre enkeltstudier har vist. Studien bidrar også til å gjøre oss mer bevisst den uformelle samhandlingens betydning for at en organisasjon skal fungere slik at den klarer å utføre de oppgavene den er etablert for å ivareta.

Et annet sentralt funn knytter seg til at medarbeidere må utøve ledelse overfor hverandre, *medarbeiderledelse*. Den typen organisasjonsendring som studien beskriver, bidrar til å formalisere medarbeideres ledelse overfor hverandre gjennom at det blir opprettet en rekke nye posisjoner som skal ivareta ledelsesfunksjoner. Medarbeiderledelse blir dermed mer framtrædende som følge av denne typen organisasjonsendringer. Økt medarbeiderledelse kan sies å utgjøre et vesentlig trekk ved en lagbasert organisasjon. Dette er en side ved slike organisasjonsendringer som ikke har vært framhevet tydelig nok tidligere. Studien viser at medarbeiderledelse skaper utfordringer og dilemmaer og virker inn på medarbeidersamhandlingen. Ikke minst medfører den utfordringer for hvordan medarbeidere skal lede seg selv i arbeidssamhandlingen med hverandre.

Et tredje funn knytter seg til den *selvledelse* som utøves i samhandlingssituasjoner mellom medarbeidere. Det blir for snevert å se på selvledelse som noe den enkelte gjør overfor seg selv. I samhandlingssituasjoner er selvledelsen også rettet mot andre. Selvledelse i slike situasjoner er noe partene må samhandle om. Medarbeiders selvledelse i arbeidssamhandlingssituasjoner krever ikke bare individuelle ferdigheter men også relasjonelle ferdigheter. Selvledelse i samhandling innebærer dermed ikke bare å utøve innflytelse på seg selv for å styre egen atferd, men å utøve innflytelse på seg selv for å styre egen atferd i forhold til *andres* atferd.

Oppsummert kan vi si at studien får fram noen sentrale endringer ved det å være medarbeider i en arbeidsorganisasjon i forlengelsen av en organisasjonsendring der det tradisjonelle hierarkiet bygges ned. Disse endringene knytter seg til at den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen får større betydning for organisasjonens fungering, og at medarbeiderne stilles overfor større krav mht. å lede seg selv og hverandre i arbeidssammenheng. Gjennom å fokusere på medarbeiderrelasjoner og medarbeidersamhandling, og få fram endringer i det å være medarbeider i organisasjonen, gjør studien det tydelig at denne typen organisasjonsendringer ikke bare medfører endringer i

medarbeidernes rettigheter og plikter overfor organisasjonen, men også endringer i medarbeidernes rettigheter og plikter overfor *hverandre*.

## **Diskusjon av studien**

Relasjonell tenkning står sentralt i alle artiklene. Det tydeliggjøres gjennom valg av fokus og begrepene som ble utviklet for å fange inn aspekter ved medarbeidersamhandlingen. Det relasjonelle perspektivet bidrar til å binde artiklene sammen. I den første artikkelen danner et slikt perspektiv utgangspunktet for en kritisk drøfting av litteraturen om praksisfellesskap. Det framheves at man ikke har fått tydelig nok fram innholdet og variasjonen i den arbeidsrelaterte samhandling som foregår mellom medarbeidere. Denne samhandlingen handler om noe mer enn deling av arbeidserfaringer og faglige kunnskaper. I den andre artikkelen danner relasjonell tenkning grunnlaget for et kritisk blikk på hvordan ledelse har blitt forstått. Det argumenteres for å anlegge et relasjonelt perspektiv på ledelse. Det framheves at medarbeiderledelse tydeliggjør ledelse som en samhandlingsprosess. I den tredje artikkelen er relasjonell tenkning utgangspunktet for en kritikk av teorien om selvledelse. Fokus rettes mot selvledelse i samhandlingssituasjoner. Et relasjonelt perspektiv på selvledelse bidrar til at en får fram hvordan partene i samhandlingssituasjoner innvirker på og bidrar til hverandres selvledelse. Selvledelse i samhandlingssituasjoner krever også relasjonelle selvledelsesstrategier og selvledelsesferdigheter.

Felles for artiklene som inngår i studien er at de tar opp forhold som i begrenset grad er behandlet i andre studier. Dette er likevel forhold som er vesentlige for hvordan arbeidsorganisasjoner fungerer, og det er forhold som utgjør et sentralt trekk ved den typen organisasjonsendringer som studien beskriver. Den viktigste jobben jeg har gjort, er å trekke disse forholdene fram og gjøre dem mer synlige. Betydningen av de aspektene ved medarbeidersamhandling som studien framhever, er det antakelig lett for de fleste å se når de først er trukket fram og diskutert. Denne betydningen kommer bl.a. til uttrykk ved at funnene som studien presenterer, kan virke selvfølgelige. De virker selvfølgelige fordi de stemmer med våre erfaringer.

Et sentralt spørsmål blir om mine funn har relevans og betydning utover det å forstå den konkrete organisasjonen som ble studert. Jeg vil bestemt hevde det. Det henger bl.a. sammen



med egne erfaringer fra ulike organisasjoner. Jeg tolker også reaksjonen om at dette er selvfølgelig som at ”det er slik det er”. Dette stemmer med folks erfaring av virkeligheten. Samtidig indikerer slike reaksjoner at dette er noe kjent som er relevant utover OD-casen.

Hammersley (1992:73) trekker fram innholdsmessig relevans som sentralt i vurderingen og rettferdiggjørelsen av forskning. Han mener temaets viktighet og forskningens bidrag til litteraturen på feltet, er vesentlig i vurderingen av slik relevans. Jeg vil hevde at min forskning er relevant ved at den tar opp temaer som er sentrale innen organisasjons- og ledelsesfeltet. Alle de temaene som tas opp, er knyttet til et grunnleggende spørsmål innen organisasjonsteorien, nemlig hvordan fungerer organisasjoner? Studien gir et bidrag til vår kunnskap om organisasjoners fungering ved å fokusere på forhold som er betydningsfulle, men som ikke har fått den plass og vektlegging i faglitteraturen som de fortjener.

Studien gir også et bidrag til forskningen ved å utvikle noen begreper som kan hjelpe andre å se og fange inn vesentlige aspekter ved arbeidsorganisasjoner. Studien av OD vil dermed kunne ha overføringsverdi til andre organisasjoner ved at den hjelper oss å se og sette ord på viktige aspekter ved arbeidssamhandlingen medarbeidere imellom, og få mer eksplisitt fram betydningen av denne samhandlingen. Studien gir grunnlag for å forvente at en vil finne uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling, medarbeiderledelse og selvledelse i medarbeidersamhandling i tilsvarende organisasjoner. Den gir også grunnlag for å utvikle antakelser om at disse forholdene vil ha samme betydning for hvordan disse organisasjonene fungerer.

Mine egne arbeidserfaringer fra arbeidsplasser som skole, universitet, sykehjem, hotell, arbeidskontor og kommuneadministrasjon, indikerer at uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling og medarbeideres ledelse er generelle fenomener. Ut fra dette mener jeg det er grunnlag for å forvente at en finner igjen disse fenomenene innen alle arbeidsorganisasjoner med et visst antall aktører. Men vi vil kunne finne mange variasjoner i hva samhandlingen går ut på, hvordan ledelsen utøves, omfanget av samhandlingen og ledelsen og hvilken betydning samhandlingen og ledelsen har for organisasjonens fungering.

En utfordring knytter seg til at det generelt er vanskelig å studere og si noe om betydningen av noe som er tilstede hele veien. Når det er der hele veien, kan en ikke få målt det i forhold til når det ikke er der. Skulle en virkelig fått tak i betydningen til den uformelle arbeidsrelaterte

medarbeidersamhandling og medarbeiderledelse, måtte en tatt det vekk og sett hvordan organisasjoner da fungerte. Det viktigste bevis på at de fenomenene jeg beskriver er avgjørende for organisasjoners fungering, er kanskje det som i litteraturen betegnes som ”working to rule” (Wadel 1984:85, Heckscher 1994:21), dvs. at medarbeidere bare gjør det de formelt sett er forpliktet til å gjøre for eksempel i henhold til en arbeidskontrakt, instruks eller prosedyre. Da går arbeidet lett i stå og får konsekvenser for organisasjonens brukere.

Et annet spørsmål som bør stilles, er om den foreliggende studien har noen praktisk relevans. Har den for eksempel noen relevans for personer som jobber med utvikling? Jeg mener studien er relevant ved at den gjør dem oppmerksom på noen aspekter ved organisasjoner som har vært lite framhevet og vektlagt i teorier og litteratur om arbeidsorganisasjoner. Studien gjør oss oppmerksom på at den typen organisasjonsendringer som beskrives, vil medføre og kreve endringer i medarbeiderrollen. Mer konkret bidrar organisasjonsendringen til nye krav til medarbeiderne mht. ledelse av seg selv og hverandre, og innebærer at organisasjonen blir mer avhengig av medarbeiderledelse og uformelle arbeidssamhandling. Endringen stiller dermed medarbeiderne overfor nye krav til sosial arbeidskompetanse. Erkjennelsen av dette vil igjen kunne bety at en må tenke nytt mht. tiltak det er nødvendig å iverksette for å øke mulighetene for å lykkes med slike organisasjonsendringer. Disse tiltakene kan for eksempel være knyttet til å tilrettelegge bedre for den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandling, og til å forberede medarbeiderne på å takle endringene i medarbeiderrollen.

Generelt får studien fram at medarbeiderne i en arbeidsorganisasjon får til noe for seg selv, uten at ledelsen er involvert. Det studien beskriver, er medarbeidernes verk. Det er medarbeiderne selv som initierer den uformelle arbeidsrelaterte samhandling, som etablerer arbeidsrelasjoner, som finner fram til måter å lede seg selv og hverandre på i arbeidsrelatert samhandling som fungerer, og som utvikler kunnskaper, kategorier og verdier omkring denne samhandling.

Noe av studiens styrke er at den i behandlingen av temaene rundt medarbeidersamhandling klarer å få med relasjonene og samhandling, for eksempel hva slags samhandling den uformelle arbeidsrelaterte samhandling konkret består i. Studien klarer å komme ned på et empirinært samhandlingsplan i beskrivelsen av aspekter ved den uformelle organisasjonen. Ofte i behandlingen av uformell organisasjon i organisasjonslitteraturen, holder man seg på et

generelt og abstrakt plan. Man klarer ikke å vise de konkrete relasjonene og den samhandlingen som manifesteres i det som betegnes som uformell organisasjon. Den type samhandling som er beskrevet i denne studien, vil kunne bidra til utviklingen av medarbeidernetverk og tydelige praksisfelleskap. Gjennom samhandlingen utvikler det seg også noen felles forståelser, bl.a. av hvilke rettigheter og plikter medarbeidere har overfor hverandre. Det utvikler seg noen måter å være medarbeider på og det utvikler seg noen normer og verdier knyttet til hvordan man som medarbeider relaterer til andre medarbeidere. Vi kan med andre ord snakke om utviklingen og eksistensen av en medarbeiderkultur. Uten å fange inn og analysere slike medarbeiderkulturer vil vi aldri helt forstå hvorfor organisasjoner fungerer som de gjør, og heller ikke fullt og helt forstå organisasjoners vansker med å få til ønskede organisasjonsendringer eller forutse viktige konsekvenser av organisasjonsendringer.

Analysen av materialet og funnene fra OD har fortsatt også etter at artiklene ble ferdigskrevet. Jeg ser stadig nye sider ved materialet og foretar nye koblinger. I arbeidet med et foredrag til et seminar i København<sup>65</sup> oppdaget jeg at studien fanger inn en sentral del av det mellommenneskelige arbeidsmiljøet, som vi kunne betegne som det uformelle arbeidsrelaterte medarbeidermiljøet. Dette medarbeidermiljøet kan defineres som arbeidsrelaterte samhandlingsprosesser medarbeidere imellom og de medarbeiderrelasjoner og den medarbeiderkulturen som manifesterer seg på grunnlag av denne samhandlingen.

Arbeidsmiljø er et relativt uavklart begrep (kfr. Lindøe 1998). Arbeidsmiljøforskningen har historisk sett vært svært knyttet til å se på belastninger og uheldige sider ved det fysiske og organisatoriske arbeidsmiljøet, for den enkelte arbeidstaker. Man synes å ha vært lite opptatt av medarbeiderrelasjoner, og når en har vært det, så er det forhold som bidrar til belastninger man har vektlagt. Jeg vil i forlengelsen av funnene i OD også framheve medarbeidermiljøet som sentralt for organisasjoners fungering. Medarbeidermiljøet kan betraktes som et potensial for organisasjonen som kan gi en rekke positive muligheter.

Den typen organisasjonsendringer OD gjennomførte, kan knyttes til mer generelle utviklingstrekk i arbeidslivet. Organisasjonsendringen kan ses som en del av utviklingen mot mer fleksibilitet i arbeidslivet, en utvikling som er forsøkt fanget inn med begreper som fleksibel spesialisering (Piore & Sabel 1984) og modeller av den fleksible bedrift (Atkinson

---

<sup>65</sup> Arrangør var Selskap for Arbeidsmiljø (SAM) under ingeniørforeningen i Danmark og Center for studier av Arbejdsliv (CSA).

1984, Olberg 1995).<sup>66</sup> Mange organisasjonsendringer og forandringsprosjekter organisasjoner iverksetter i dag, kan sies å bidra til en bevegelse mot et mer fleksibelt arbeid (Limborg 2002:301-302).

I OD var det snakk om å få til en mer fleksibel arbeidsorganisering gjennom en lagorganisering der en kunne sette sammen og oppløse lag etter behov. Man ønsket å oppnå mer fleksibel ledelse gjennom å endre ledelsesoppgaven fra å være kontrollerende og styrende til å bli mer mål- og rammesettende og delegerende, og ved å fjerne mellomledersjiktet. Mer fleksibel teknologi skulle en oppnå ved å ta i bruk nye IT-verktøy og i økende grad bruke IT i den interne kommunikasjonen og arbeidssamhandlingen. Vi kan også snakke om en utvikling mot mer fleksible medarbeidere. Det dreide seg både om en horisontal funksjonell fleksibilitet ved at den enkelte medarbeider skulle kunne ta på seg flere typer arbeidsoppgaver, og en vertikal funksjonell fleksibilitet ved at medarbeiderne måtte påta seg flere ledelsesoppgaver knyttet til arbeidet.

Flere har vært opptatt av konsekvensene av utviklingen mot et mer fleksibelt arbeid. Sennett (1998) har kommet med en skarp kritikk av fleksibiliseringen. Han forutser bl.a. at den vil føre til økt utrygghet og at man må lære å leve med hurtig skiftende og overfladiske relasjoner. Andre har framhevet tilsvarende konsekvenser av det fleksible arbeidet (se Hochschild 1997, Csonka 1999). I kontrast til dette ligger det ifølge Limborg (2002:25) implisitt i mange endringsprosjekter en forståelse av at endringene i seg selv vil forbedre arbeidsforholdene og øke arbeidsgleden. Vi finner også de som framhever positive konsekvenser av et mer fleksibelt arbeid, for eksempel mer variert arbeid (kfr. Navrbjerg 1999).

Limborg (2002) er opptatt av den produksjonsorienterte fleksibilitetens konsekvenser for arbeidsmiljøet. Han mener den økte fleksibiliseringen i arbeidslivet kan ses på som en

---

<sup>66</sup> Fleksibilitet er et begrep som brukes i mange sammenhenger når arbeidsorganisering og utvikling i arbeidslivet diskuteres. Det ligger utenfor denne avhandlingen å gi en utfyllende drøfting av begrepet, men det er verd å påpeke at det ikke er et endimensjonalt og uproblematisk begrep. Fleksibilitet forstås gjerne som evnen eller kapasiteten til å kunne respondere på endring. Fleksibilitet settes opp mot rigiditet. Det oppfattes ofte som noe positivt og som løsningen på mange av utfordringene organisasjoner står overfor i dag. Men flere forfattere har påpekt at begrepet brukes ukritisk. Der er satt spørsmålsteget ved den positive betoningene begrepet har fått. Det påpekes at det ikke er noe nytt at organisasjoner søker å oppnå økt fleksibilitet, men at det heller er snakk om å vektlegge andre fleksibilitetsformer i dag i forhold til tidligere. Det framheves også at prioriteringen av en form for fleksibilitet ofte går på bekostning av en annen fleksibilitetsform og vil kunne endre eksisterende makt- og samarbeidsrelasjoner og arbeidsvilkår i organisasjonen (Navrbjerg 1999:36-39).

”organisatorisk rasjonalisering” som bl.a. går på å oppnå økt produktivitet gjennom å utnytte medarbeidernes organisatoriske og sosiale evner til å redusere behovet for ledelse. Hans konklusjon er at dette bidrar til en forringelse av organisatoriske og sosiale arbeidsmiljøforhold i de tre organisasjonene han tar for seg.<sup>67</sup> Det får konsekvenser for de sosiale relasjonene fordi det stilles en rekke nye krav til medarbeidernes sosiale kompetanse. Det oppstår lett en ubalanse mellom kravene og mulighetene for å leve opp til dem. Kravene strider også ofte mot eksisterende sosiale mønstre og kulturer.

Min studie viser nettopp endringer i relasjoner og samhandling som følge av nye måter å organisere arbeidet på som stiller medarbeiderne overfor nye krav. De endringene i medarbeiderrelasjoner og medarbeidersamhandling som jeg beskriver, passer ikke inn i Sennetts beskrivelse av mer overfladiske relasjoner og oppløsning av relasjoner. Jeg har ikke undersøkt systematisk om endringene kan sies å ha ført til forbedringer i arbeidsforholdene for medarbeiderne. Det jeg viser, er at den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen ble viktigere for arbeidsutførelsen i OD enn den hadde vært i den ”gamle” organisasjonen. Medarbeiderne ble mer avhengig av denne samhandlingen og den ble viktigere for å få utført det arbeidet organisasjonen var ansvarlig for. Og jeg viser at medarbeiderne ble stilt overfor økte, og til dels nye, krav med hensyn til ledelse i arbeidssamhandlingen dem imellom.

Min studie bidrar dermed til å spesifisere noen av de nye kravene Limborg (2002:303) mener at medarbeidere utsettes for i utviklingen mot et mer fleksibelt arbeid. Det består ikke bare i økte krav til å kunne samarbeide i lagene for å få til arbeidsfordelingen. Det består også i økte krav til å kunne utøve ledelse overfor hverandre og overfor seg selv i arbeidssamhandling. Det kommer fram at kravene til ledelse kan bidra til ledelsesutøvelse som strider mot verdier i medarbeiderkulturen. Samtidig indikerer studien utviklingen av nye sosiale mønstre som følge av økt uformell arbeidsrelatert samhandling, og viser eksistensen av en arbeidsrelatert medarbeiderkultur med oppskrifter for hvordan man kan bruke hverandre i utførelsen av det arbeidet man har et individuelt ansvar for.

Jeg har ikke sett på endringene i OD ut fra et arbeidsmiljøperspektiv. Men studien kan sies å vise endringer i medarbeidermiljøet, og er slik sett i tråd med Limborgs påstander om at nye

---

<sup>67</sup> Disse var et sosialkontor, et ferskvarelager og en matvareprodusent.

måter å organisere arbeidet på fører til endringer i arbeidsmiljøet. Men Limborg er primært opptatt av at endringene vil skape nye belastninger av psykososial karakter. Uklarhet som oppsto i OD mht. hvem som egentlig kunne ta hvilke beslutninger etter omorganiseringen og problematikken knyttet til under- og overforbruk av medarbeidere, er forhold som kan tenkes å bidra til psykososiale belastninger. Økte krav til arbeidssamhandling med kolleger kan i seg selv øke muligheten for at det oppstår belastende samarbeidsproblemer og konflikter. Videre kan en tenke seg at de økte kravene til medarbeiderne kan resultere i utstøtning fra arbeidslivet av personer som ikke klarer å leve opp til kravene. Det at enkelte medarbeidere i OD sluttet i etterkant av omorganiseringen, kan være en indikasjon på slike forhold. Men jeg har ikke fokusert på slike problemer.

Jeg har vært mer opptatt av å få fram at det uformelle arbeidsrelaterte medarbeidermiljøet er en viktig *ressurs* for den enkelte medarbeider. Jeg viser også gjennom min studie noen av mulighetene endringene har gitt. Blant annet nye muligheter for å etablere relasjoner, større muligheter til å velge og prioritere hva en vil jobbe med, og dermed muligheter for mer varierte oppgaver og til å ha mer innflytelse på eget arbeid. Uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling kan tenkes å være med på å avhjelpe en eventuell ubalanse medarbeiderne måtte oppleve mellom nye krav de stilles overfor og egen kompetanse. Viktig sosial kompetanse utvikles av medarbeiderne selv i den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen, og denne sosiale kompetansen kan ”smitte over” på og ha positiv innvirkning på den formelle arbeidssamhandlingen. Slik sett kan samhandlingen ha positiv innvirkning på arbeidsmiljøet og være med å forhindre arbeidsbelastninger.

### **Et kritisk blikk på egen forskning**

Jeg har ovenfor vært inne på en type kritikk av studien, nemlig at det den beskriver, framtrer som selvfølgelig. I denne kritikken synes det å ligge at studien behandler forhold som vi alt har kunnskap om. Mitt svar på kritikken er at hvis det er så selvfølgelig og kjent, hvorfor finner vi da så lite skrevet om det? Det synes ikke å ligge i denne kritikken at dette er forhold som er uvesentlige. Heller tvert i mot. Dermed framtrer det som underlig at det har blitt så lite fokusert på. Vi finner for eksempel i lærebøker innen organisasjonsfaget svært lite eksplisitt om medarbeidersamhandling og dens betydning for hvordan organisasjoner fungerer. Vi finner få studier som har fokusert direkte på arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Sosial,

ikke-arbeidsrelatert samhandling og dens betydning for den enkelte har fått større oppmerksomhet. Ledelse er et tema det er skrevet uendelig mye om, også for eksempel om selvstyrte grupper og uformell ledelse blant medarbeidere. Men jeg har ikke funnet noen studier som framhever at medarbeidere i økende grad må lede hverandre og hvilke utfordringer dette innebærer for medarbeiderne. Jeg har heller ikke funnet studier som tar for seg medarbeideres selvledelse i den uformelle arbeidssamhandlingen de inngår i med hverandre.

En annen reaksjon jeg har møtt, er at studien er lite kritisk til den typen organisasjonsendringer som beskrives og til de utviklingstrekkene i arbeidslivet som denne typen organisasjonsendringer er en del av. Studien tar for eksempel ikke opp fleksibilitetens tyranni og individualiseringen i arbeidslivet. Den setter heller ikke de utviklingstrekkene den berører inn i en større samfunnsmessig sammenheng. Dette henger sammen med mine faglige interesser, verdiprioriteringer og draging mot det mikrososiologiske.

Etter å ha lest artiklene kan en leser lett sitte igjen med et hovedinntrykk av at organisasjonsendringen i OD var vellykket og uproblematisk. Det er i så fall et lite nyansert bilde. Dette inntrykket har nok sammenheng med mitt utvalg av temaer og min vinkling på disse temaene. Det betyr ikke at jeg mener at det ikke også er viktig å løfte fram de problematiske sidene ved organisasjonsendringen og få fram utfordringer den innebærer. Men det har ikke vært min hovedprioritering i denne sammenheng. Jeg har dog prøvd å gi et noe mer nyansert bilde av organisasjonsendringen i innledningsdelen (kfr. kap. 2). Jeg har ikke vektlagt å trekke fram generelle utfordringer ved den nye organisasjonsmodellen eller utfordringer knyttet til å foreta denne typen organisasjonsendringer. Mitt fokus har vært på medarbeiderne, og jeg mener å ha fått fram noen sentrale utfordringer medarbeiderne erfarte i forlengelsen av organisasjonsendringen.

En kan også stille spørsmål ved om studien bare fokuserer på de positive sidene ved de fenomenene den behandler, og ikke behandler det problematiske og uheldige. Dette er langt på vei riktig, og det er et bevisst valg fra min side. Jeg har primært vært opptatt av å framheve eksistensen av uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling, medarbeiderledelse og selvledelse i medarbeidersamhandling, få fram hva dette handler om og framheve betydningen av disse prosessene. Jeg har vært opptatt av å få noen sentrale aspekter ved medarbeidersamhandlingen i OD fram i lyset og gi disse den oppmerksomhet og

anerkjennelse jeg opplever at de fortjener. Dette betyr dog ikke at jeg ikke har sett, og i større grad kunne vektlagt å forfølge, negative aspekter ved fenomenene som beskrives. For eksempel kunne jeg i artikkelen om uformell medarbeidersamhandling trukket fram at det å trekke inn kollegaer i eget arbeid, kan være en måte å fraskrive seg ansvar på. Gjennom å trekke andre inn i arbeidet gjør en dem medansvarlige for produktet og kan dekke seg bak dette hvis det for eksempel skulle oppstå klager i ettertid. Samhandlingen kunne også være et utslag av lite selvstendighet hos enkelte medarbeidere. Det kunne også tenkes at enkelte som ofte ble forespurt av sine kollegaer, kunne oppleve dette som belastende.

Jeg har vektlagt å vise at omorganiseringen bidro til noe positivt. Det ble lettere å etablere arbeidsrelasjoner der dette tidligere hadde vært vanskelig pga. ledelsesstrukturen og organisatoriske skillelinjer. Det å kunne bruke hverandre mer i arbeidssammenheng opplevdes av mange i OD som positivt. Den mening arbeidet gir en, har mye å gjøre med samhandlingen med andre medarbeidere – ikke bare den sosiale samhandlingen, men også den arbeidsrelaterte samhandlingen. Det er de kollegaene de inngikk i direkte uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling med som mine informanter oppfattet som sine reelle medarbeidere. Et aspekt som kunne kommet bedre fram i studien, er dynamikken mellom sosiale og arbeidsrelaterte medarbeiderrelasjoner. Vi kan tenke oss situasjoner hvor det først etableres ikke-jobbrelaterte relasjoner mellom medarbeidere som så utvikler seg til uformelle arbeidsrelasjoner, som i neste omgang vil kunne få betydning for etableringen av formelle arbeidsrelasjoner.

En kan også spørre seg om det er en fornuftig og god avgrensning jeg har gjort når jeg har konsentrert meg om den uformelle arbeidssamhandlingen medarbeiderne imellom. I en tilbakemelding fra en leser i OD på den første artikkelen ble det gitt uttrykk for at en kunne inkludere ledelsen i den uformelle arbeidssamhandlingen. Det foregikk uformell samhandling også med ledelsen rundt arbeidet, som for eksempel innebar å innhente råd. Sånn sett er også lederne medarbeidere. Jeg gjorde et bevisst valg om å rette fokus mot medarbeiderne i organisasjonen, i betydning de som ikke hadde en formell lederposisjon i organisasjonen, for å få fram betydningen av relasjoner og samhandling dem imellom. Denne vektleggingen hang også sammen med en erfaring av at medarbeiderne har en mer sentral rolle i kunnskapsorganisasjoner og får en enda mer sentral rolle gjennom den typen organisasjonsendring som OD gjennomførte. Men det ligger i påpekningen fra denne leseren



at jeg kunne utvidet mitt fokus til også å omfatte formelle ledere. Det kunne ha bidratt til at jeg hadde fått fram flere aspekter ved den uformelle arbeidssamhandlingen i organisasjonen.

Der er mange forhold som studien berører som kunne vært forfulgt og utdypet. Der er for eksempel aspekter ved ledelse i den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen som jeg ikke har trukket fram og utdypet. Noen medarbeidere i OD ble brukt mer enn andre i forbindelse med arbeidsrelatert hjelp. Dermed kunne en tenke seg at disse medarbeiderne utviklet en posisjon som uformelle ledere. Men det er ikke et tema jeg har gått inn på.

Studien tar i liten grad direkte for seg omorganiseringens innvirkning på læringsprosesser. Men det er nærliggende å anta at det finner sted mye erfaringsutveksling og læring gjennom den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen som er beskrevet, og dermed at en svært viktig del av kompetanseutviklingen i organisasjonen skjer gjennom denne typen samhandling. I og med at den uformelle arbeidsrelaterte samhandlingen synes å ha økt etter omorganiseringen, og fått større betydning for organisasjonens fungering, kan en anta at omorganiseringen har ført til at denne læringen medarbeiderne imellom har økt og fått større betydning for organisasjonen.

Jeg kunne også ha gått videre og sett mer systematisk på likheter og forskjeller i den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandling mellom ulike grupper av medarbeidere i OD. Det gikk klart fram at medarbeidere inngikk i ulik grad av uformell arbeidssamhandling med kolleger. Jeg fulgte verken opp dette for å se om det fantes noen klare og interessante mønstre, eller forsøkte å fange inn hvilke faktorer som bidro til disse mønstrene. Etter å ha oppdaget fenomenet uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling var mitt hovedanliggende å tydeliggjøre hva denne samhandlingen konkret gikk ut på, hvilke benevnelser og kategorier medarbeiderne opererte med og hvordan samhandlingen typisk fant sted.

Der er også metodiske utfordringer og begrensinger knyttet til studien. I kapitlet om feltarbeidet var jeg inne på min påvirkning på feltet og min rolle i produksjonen av data. Det er grunnlag for å gå enda lenger og si at jeg var med å forme det feltet jeg skulle studere. Jeg erfarte bl.a. hvordan mine spørsmål og valg av ord fikk betydning for hvordan informanter ordla seg og for deres forståelse av egen organisasjon. Mine spørsmål om lagene og presentasjon av antakelser om uformelle lag og deres betydning, kan for eksempel ha vært

med på å bidra til at mange i organisasjonen etter hvert begynte å snakke om lagene som nettverkslag. I dette lå det at mange av lagene i OD hadde en løsere form og annen funksjon enn det man forbant med team.

Framgangsmåten som ble valgt, gjorde meg i stand til å oppdage de fenomenene som studien fokuserer på. Men skulle en gått videre og studert utbredelsen av den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen, og sett på variasjoner i samhandlingen mellom ulike grupper av medarbeidere, kunne det vært nødvendig å ta i bruk andre metoder enn observasjon og ustrukturerte intervjuer.

### **Implikasjoner av studien og videre forskning**

Ved å sette fokus på medarbeidersamhandling og medarbeiderrelasjoner bidrar denne studien til å gi oss kunnskaper om sider ved arbeidsorganisasjoner som det er viktig å være oppmerksomme på. Studien bidrar til økt bevissthet om konsekvenser av organisasjonsendringer for medarbeidersamhandling og innsikt i utfordringer nye organisasjonsformer stiller medarbeiderne overfor. Det er i seg selv viktig kunnskap. Kunnskapen kan føre til at organisasjoner vektlegger å analysere konsekvenser av organisasjonsendringer for medarbeidersamhandlingen og medarbeiderrelasjoner, og planlegger tiltak ut fra det.

Studien viser at det er behov for mer kunnskap om omfanget og innholdet i den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen innenfor ulike typer arbeidsorganisasjoner. Vi trenger mer innsikt i den ledelse medarbeidere utøver og må utøve i medarbeidersamhandling. Vi burde også undersøke i hvilken grad det finnes forskjeller i den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen mellom ulike typer organisasjoner. Videre bør vi undersøke om det er grunnleggende likheter i samhandlingen på tvers av organisasjoner. Er det kanskje slik at det er organisasjoner hvor en ikke finner slik medarbeidersamhandling, eller bare finner det i begrenset grad? Og hvorfor er det i så fall tilfelle?

Videre trenger vi å utforske nærmere betydningen av den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen for organisasjoners fungering som helhet, og vi trenger å utvikle verktøy som setter oss i bedre stand til å analysere og måle denne betydningen. Min antakelse er

at denne samhandlingen ikke bare har stor betydningen for arbeidsutførelsen i alle arbeidsorganisasjoner, men har noenlunde lik betydning uansett organisasjonstype. Her er det viktige spørsmål som ny forskning kan kaste ytterligere lys over.

## Referanser

- Album, D. (1996). *Nære fremmede: pasientkulturen i sykehus*. Oslo: Tano.
- Andersen, S. (1997). *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Atkinson, J. (1984). *The flexible firm and the shape of jobs to come*. Labour marked issues no. 5. Oxford: The Trade Union Research Unit.
- Atkinson, P. (1990). *The Ethnographic Imagination. Textual constructions of reality*. London: Routledge.
- Atkinson, P. (1991). Supervising the text. *Qualitative Studies in Educations*, 4 (2).
- Asplund, J. (1987). *Det sociale livets elementära former*. Gøteborg: Korpen.
- Barth, F. (1966). *Models of Social Organization*. Occasional Papers nr. 23. London: Royal Anthropological Institute.
- Barth, F. (1981). *Process and form in social life*. Selected essays of Fedrick Barth Vol. 1. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine Book.
- Bateson, G. (1979). *Mind and Nature: a necessary unity*. London: Wildwood House.
- Bateson, G. & Bateson, M. C. (1987). *Angels fear: towards an epistemology of the sacred*. New York: Macmillian.
- Barley, S. (1990). Images of imaging: notes to doing longitudinal fieldwork. *Organizations Science*, 1, 220-247.
- Bauman, Z. (1989). Hermeneutics and Modern Social Theory. I: D. Held & J. B. Thompsen (Eds.), *Social Theory of Modern Societies: Anthony Giddens and his critics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Berreman, G. D. (1968). Ethnography: Method and Product. I: J. A. Clifton (Ed.), *Introduction to Cultural Anthropology: essays in the scope and methods of the science of man*. Boston: Houghton Mifflin.
- Berreman, G. D. (1962). *Behind Many Masks: Ethnography and Impression Management in a Himalayan Village*. Monograph no. 4. Indianapolis: The Society for Applied Anthropology.
- Bjørndal, C. R. P. (1997). *Nærhet og distanse til elevroller*. Hovedoppgave i pedagogikk, Universitetet i Tromsø.
- Blaikie, N. (1993). *Approaches to Social Enquiry*. Cambridge: Polity Press.

- Blau, P. M. (1963). *The dynamics of bureaucracy: a study of interpersonal relations in two government agencies*. (2nd. rev.) Chicago: The University of Chicago Press.
- Blumer, H. (1954). What is Wrong with Social Theory? *American Sociological Review*, 19 (1).
- Bourdieu, P. & Wacquant, L. J. D. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bourdieu, P. & Wacquan, L. J. D. (1993). *Den kritiske ettertanke: grunnlag for samfunnsanalyse*. Omsatt av B. N. Kvalsвик. Oslo: Samlaget.
- Briggs, J. (1970). Kapluna daughter. I: P. Golde (Ed.) *Woman in the field*. Chicago: Aldine.
- Brox, O. & Gullestad, M. (Red.). (1989). *På norsk grunn. Sosialantropologiske studier av Norge, nordmenn og det norske*. Oslo: Ad Notam forlag.
- Brox, O. (1990). *Praktisk samfunnsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. Oxford: University Press.
- Børtnes, J., Gerrard, S., Repstad, P., Seip, I. & Vaa, A. (2003). Perspektiver på fem års kulturforskning. I: B. Hodne & R. Sæbøe (Red.), *Kulturforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cassieer, E. (1953). *Substance and Function*. NY: Dover.
- Christensen, K. (1994). Hva innebærer det at utvikle empiristyret sosiologisk teori? Et kritisk indblik i Grounded Theory-metodologien. *Sosiologisk tidsskrift*, 4, 243-261.
- Clifford, J. & Marcus, G. E. (1986). *Writing Culture. The Poetics and Politics of Ethnography*. California: University of California Press.
- Cohen, P. S. (1968). *Modern Social Theory*. London: Heinemann Educational Books Ltd.
- Cresswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among five traditions*. USA: Sage Publications.
- Csonka, A. (1999). *Det fleksible arbejde*. København: Socialforskningsinstituttet.
- De Vaus, D. (2001). *Research design in Social Research*. London: Sage.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Elias, N. (1978). *What is Sociology?* London: Hutchinson.
- Emerson, R. (1962). Power-dependence relations. *The American Sociological Review*, 27.

- Emirbayer, M. (1997). Manifesto for a Relational Sociology. *American Journal of Sociology*, 103, (2), 281-317.
- Enerstvedt, R. (1989). The Problem of Validity in Social Science. I: S. Kvale (Ed.), *Issues of Validity in Qualitative Research*. Lund: Studentlitteratur.
- Engelstad, F. (Red.). (1999). *Om makt. Teori og kritikk*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Fog, J. (1994). *Med samtalen som utgangspunkt. Det kvalitative forskningsinterview*. København: Akademiske forlag.
- Fossåskaret, E., Fuglestad, O. L. & Aase, T. H. (1997). *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fossåskaret, E. (1997a). Ustrukturerte intervjuer med få informanter gir i seg selv ikke noen kvalitativ undersøkelse. I: E. Fossåskaret, O. Fuglestad & T. Aase (Red.), *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fossåskaret, E. (1997b). Har kunnskap sin egen rett? Etske utfordringer ved å distansere seg frå det nære. I: E. Fossåskaret, O. Fuglestad & T. Aase (Red.), *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Freilich, M. (Ed.) (1970). *Marginal natives. Anthropologists at work*. NY: Harper & Row.
- Fuglestad, O. L. (1993). *Samspel og motspel. Kultur, kommunikasjon og relasjoner i skulen*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Fuglestad, O. L. (1997a). Skriveprosessen i kvalitativ forskning. I: E. Fossåskaret, O. Fuglestad & T. Aase (Red.), *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fuglestad, O. L. (1997b). *Pedagogiske prosessar. Empiri – teori - metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Geertz, C. (1983). *Local Knowledge. Further essays on Interpretive Anthropology*. New York: Basic Books.
- Giddens, A. (1976). *New rules of Sociological Method: A positive critique of Interpretative Sociologies*. New York: Basic Books.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Goffman, E. (1956). The nature of deference and demeanor. *American Anthropologist*, 58.
- Goffman, E. (1959). *Presentation of self in everyday life*. Garden City, N.Y: Doubleday.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual: essays on face-to-face behaviour*. Garden City, N.Y: Doubleday.

- Goffman, E. (1992). *Vårt rollespill til daglig: en studie av hverdagslivets dramatik*. Oslo: Pax.
- Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. New York: Free Press.
- Gundersen B. H. & Hillestad, T. (2001). Fra hierarki til selvstyrte team – erfaringer fra en radikal omorganisering. *Magma*, 4, (2), 69-81.
- Halvorsen, S. (2002). *OD 2002 og framover. Fra hierarki til flat organisasjonsstruktur. En omorganiseringsstudie av Oljedirektoratet*. Hovedoppgave, Institutt for administrasjon- og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen.
- Hammersley, M. (1992). *What`s wrong with Ethnography?* London: Routledge.
- Hammersley, M. (1998). *Reading ethnographic research: a critical guide*. London: Longman.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (1998). *Feltmetodikk. Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. (2. opplag). Oslo: Ad Notam Gyldendal A/S.
- Handley, K., Sturdy, A., Finchman, R. & Clark, T. (2006). Within and Beyond Communities of Practice: Making Sense of Learning Through Participation, Identity and Practice. *Journal of Management Studies* 43, (3), 641-653.
- Hartley, J. (2004). Case study research. I: C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizations Research*. London: Sage.
- Hellevik, O. (1982). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Heckscher, C. (1994). Defining the Post-Bureaucratic Type. I: C. Heckscher & A. Donnellon (Eds.), *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives in Organizational Change*. USA: Sage.
- Hochschild, A. R. (1997). *The time Bind. When work becomes home and home becomes work*. NY: Metropolitan Books.
- Judd, C. M., Smith, E. R. & Kidder, L. H. (1986). *Research Methods in Social Relations*. NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Junker, B. H. (1960). *Field work: an introduction to the social sciences*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kalleberg, R. (1998). Forord. Feltmetodikk, forskningsopplegg og vitenskapsteori. I: M. Hammersley & P. Atkinson: *Feltmetodikk. Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. (2. opplag). Oslo: Ad Notam Gyldendal A/S.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kirk, J. & Miller, M. J. (1981). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. California: Sage Publications, Inc.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Laudal, T., Lindøe, P. & Nesvåg, S. (2002). *Oljedirektoratet – et forvaltningspolitisk unntak?* (RF arbeidsnotat 2002/166). Stavanger: Rogalandforskning.
- Laudal, T. & Lindøe, P. (2003). *Delingen av Oljedirektoratet: Fra Janusansikt til grenseløst samarbeid?* (RF rapport 2003/229). Stavanger: Rogalandforskning.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leach, E. (1968). *A Runaway World*. New York: Oxford University Press.
- Leach, E. (1982). *Social Anthropology*. Glasgow: Fontana Paperbacks.
- Limborg, H. J. (2002). *Den risikable fleksibilitet. På vej mot et "nyt" arbeidsmiljø*. København: Frydenlund.
- Lindøe, P. (1998). *Utvikling av et arbeidsmiljøbegrep*. (RF rapport 1989/204). Stavanger: Rogalandforskning.
- Lofland, J. & Lofland, L. H. (1995). *Analyzing social settings: a guide to qualitative observation and analysis*. Belmont: Wadsworth.
- Lysgaard, S. (1961). *Arbeiderkollektivet: en studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- McCall, G. J. & Simmons, J. L. (Eds.). (1969). *Issues in participant observation: a text and reader*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (1989). *Designing Qualitative Research*. USA: Sage.
- Navrbjerg, S. (1999). *Nye arbeidsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering – et sosiologisk casestudie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold*. København: Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- NESH (2003). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. De nasjonale forskningsetiske komiteer, <http://www.etikkom.no/retningslinjer>.
- Nesvåg, S., Laudal, T. & Lindøe, P. (2002). *Oljedirektoratet mellom politikk, forvaltning og moderne organisasjonstenking*. (RF arbeidsnotat 2002/195). Stavanger: Rogalandforskning.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR. Ledelse av Menneskelige Ressurser*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Olsson, G. (1990). *Antipasti*. Stockholm: Bokförlaget Korpen.



- Olberg, D. (Red.). (1995). *Endringer i arbeidslivets organisering*. Oslo: FAFO.
- Orr, J. E. (1996). *Talking about Machines. An Ethnography of a Modern Job*. NY: Cornell University Press.
- Piore, M. & Sabel, C. (1984). *The second Industrial Divide. Possibilities and Prosperity*. NY: Basic Books.
- Post, J. E. & Andrew, P. N. (1992). Case research in Corporation and Society Studies. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 4, 1-33.
- Priour, A. & Sestoft, C. (2006). *Pierre Bourdieu. En introduktion*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Repstad, P. (1987). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. (1. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Repstad, P. (1998). *Mellom nærhet og distanse*. (3. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Reve, T. & Nordhaug, O. (1987). Konflikt, organisasjon og personalledelse. I: O. Nordhaug (Red.), *Strategisk Personalledelse*. Oslo: Tano.
- Schou Andreassen, K. & Wadel, C. (1989). *Ledelse, teamarbeid og teamutvikling i fotball og arbeidsliv*. Flekkefjord: Seek a/s.
- Sennet, R. (1998). *The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism*. NY: W.W. Norton.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: a practical handbook*. London: Sage.
- Solberg, A. (1982). Erfaringer fra feltarbeid. I: H. Holter & R. Kalleberg (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Solberg, A. (1985). Metodekapitlenes blanke sider. I: B. Dale, M. Jones & W. Martinussen (Red.), *Metode på tvers: samfunnsvitenskaplige forskningsstrategier som kombinerer metoder og analysenivåer*. Trondheim: Tapir.
- Spradley, J. P. & McCurdy, D. W. (1972). *The Cultural Experience. Ethnography in Complex Society*. Science Research Associates.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. USA: Holt, Rinehart and Winston.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The leadership Quarterly*, 17, 654-676.

- Van Mannen, J. (1988). *Tales of the Field. On Writing Ethnography*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Wadel, C. (1984). *Det skjulte arbeid: En argumentasjon for et utvidet arbeidsbegrep*. Stavanger: Universitetsforlaget.
- Wadel, C. (1990). *Den samfunnsvitenskaplige konstruksjon av virkeligheten*. Flekkefjord: Seek a/s.
- Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur*. Flekkefjord: Seek a/s.
- Wadel, C. (1995). *Forholdet mellom den sosiale og samfunnsvitenskaplige konstruksjon av virkeligheten*. Tidvise Skrifter nr. 16. Stavanger: Høgskolen i Stavanger.
- Wadel, C. (2005). *Samhandling og relasjoner*. Flekkefjord: Seek a/s.
- Wadel, C. C. (1990). *Kvinne i ledelse. Sonja Thorburn og Hudiksvallmodellen*. Flekkefjord: Seek a/s.
- Wadel, C. C. (1992). *Endring av organisasjonskultur*. Tidvise Skrifter nr. 7. Stavanger: Høgskolen i Stavanger.
- Wadel, C. C. (1997). *Pedagogisk ledelse og utvikling av læringskultur*. I: O. Fuglestad & S. Lillejord (Red.), *Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Watson, T. J. (1977). *The personnel managers*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Watson, T. J. (1995). *Sociology, Work and Industry*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Whyte, W. F. (1948). *Human Relations in the Restaurant Industry*. USA: McGraw-Hill.
- Whyte, W. F. (1955). *Street corner society: The social structure of an Italian slum*. Chicago: Univ. Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.
- Østerlund, C. & Carlile, P. (2003). *How Practice Matters: A Relational View of Knowledge Sharing*. I: M. Huysman et al. (Eds.), *Communities and Technologies*. Nederland: Kluwer Academic Publishers.
- Aase, T. H. (1997). *Tolkning av kategorier. Observasjon, begrep og kategori*. I: E. Fossåskaret, O. Fuglestad & T. Aase (Red.), *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.