

Artikkel 1

Medarbeidersamhandling

Uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling

Hvordan medarbeidere gjør bruk av hverandre i utførelsen av sitt arbeid

Carl Cato Wadel

Universitet i Stavanger, 4036 Stavanger, carl.wadel@uis.no

Abstract

Based on a study of the Norwegian Petroleum Directorate (NPD) this article demonstrates how co-workers are involved in informal interaction connected to work they are responsible for. The notion informal work-related co-worker cooperation is developed to capture this interaction. The study shows that this co-worker interaction is more extensive and varied than earlier studies have shown and that it has a great significance for how the co-workers, and thereby the organization, manages to solve work-related tasks. By emphasizing informal work-related cooperation this article supplements theories on communities of practice and contributes to a better understanding of how informal organization interacts with and complements formal organization.

Ingress

Med utgangspunkt i en studie av Oljedirektoratet i Norge, viser denne artikkelen hvordan medarbeidere inngår i uformell samhandling som er direkte knyttet til utførelsen av arbeidsoppgaver de har ansvar for. Begrepet uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling er utviklet for å fange inn denne samhandlingen. Studien viser at denne medarbeidersamhandlingen er bredere og mer variert enn det som er kommet fram i tidligere studier, og at den har stor betydning for hvordan medarbeiderne, og dermed organisasjonen, klarer å løse sine oppgaver. Ved å fremheve den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen, bidrar denne artikkelen til å utfylle teorien om praksisfellesskap og øke vår forståelse av hvordan uformell organisasjon samvirker med og supplerer den formelle organisasjonen.

INNLEDNING

En vedvarende debatt innen organisasjonsteorien knytter seg til i hvilken grad organisasjoner faktisk fungerer ved hjelp av offisielle og foreskrevne relasjoner og samhandling, eller er avhengig av kontinuerlig mobilisering av uformelle relasjoner og samhandling for å nå sine mål (Lincoln 1982, Sanders, Snidjer & Stokman 1998, Waldstrøm 2001). Denne debatten aktualiseres i dag med fremveksten av kunnskapsintensive virksomheter preget av omfattende medarbeidersamhandling (Frenkel m.fl. 1999), organisasjonsformer der medarbeiderne i større grad må organisere og styre seg selv (Draft & Lewin 1993, Voxted 2005, Wadel 2005b) og økt fokus på betydningen av praksisfellesskap for organisasjoners fungering (Wenger 1998b). Praksisfellesskap er bl.a. blitt fremhevet som sentrale for å komplettere organisasjonsformer basert på tverrfaglige lag (McDermott 1999b, Wenger & Snyder 2000).

Denne artikkelen gir et bidrag til forståelsen av hvordan organisasjoner fungerer gjennom å utvikle begrepet *uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling*.¹ Uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling er medarbeiderinitiert samhandling direkte knyttet til det arbeidet som skal utføres for organisasjonen. Begrepet vokste fram gjennom et etnografisk feltarbeid i Oljedirektoratet (OD) i Norge etter at OD gikk over til en organisasjonsform basert på selvstyrte lag i 2001. Erfaringer fra OD i perioden 2001-2003 viser at det foregår utstrakt grad av arbeidssamhandling mellom medarbeidere, også i tilknytning til det medarbeiderne betegner som individuelt arbeid, og at denne samhandlingen er sentral for at organisasjonen skal kunne løse sine oppgaver. Dette danner grunnlaget for å rette fokus mot *hva* denne uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen går ut på, hvorfor den finner sted og hvilken betydning den har for arbeidsutførelsen. Artikkelen har til hensikt å få fram innholdet og variasjonen i denne typen arbeidssamhandling.

Organisasjonslitteraturen har i liten grad eksplisitt trukket fram og analysert uformell medarbeidersamhandling som er direkte arbeidsrelatert. Grundigere analyser av arbeidspraksis er blitt etterlyst, bl.a. etter at etnografiske studier har vist at måten arbeid faktisk utføres på avviker fra organisasjoners formelle beskrivelser (Orr 1996, Teigland 2000). Også i litteraturen om praksisfellesskap er konkret arbeidssamhandling og hva som faktisk skal til for å få en jobb gjort, ofte for tynt beskrevet (Brown & Duguid 1991, Barley 1996a, 1996b). Gjennom å presentere empiri fra OD på hvordan medarbeidere gjør bruk av

hverandre, tar denne artikkelen sikte på å kaste lys over et sentralt element ved den faktiske utførelsen av arbeid som ikke har vært tydeliggjort godt nok. Artikkelen retter et kritisk blikk på litteraturen om praksisfellesskap og viser hvordan begrepet uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling kan bidra til å utfylle vår forståelse av uformell organisasjon og dens betydning for arbeidsorganisasjoner.

UFORMELL ORGANISASJON OG ORGANISASJONERS FUNGERING

Helt siden Hawthorne-undersøkelsene på 1930-tallet har organisasjonsforskere interessert seg for uformell organisasjon og vist hvordan medarbeidere utvikler uformelle relasjoner og inngår i uformell samhandlingen (Burawoy 1979, Farris 1979, Perrow 1979, Springer & Gable 1980, Scott 1981, Barney 1985, Rossvær 1987, Sparrowe & Liden 1997). Det har vært påpekt at det trengs et skifte i fokus fra formelle organisasjonsstrukturer til de strukturene som faktisk viser seg når arbeid utføres (Brown & Duguid 1991, Thoresen 1996). Likevel er det flere forfattere som fremhever at forskere har viet medarbeiderrelasjoner, og utvekslinger mellom medarbeidere, forholdsvis liten oppmerksomhet (Lincoln & Miller 1979, Kram & Isabella 1985, Sias & Cahill 1998, Sherony & Green 2002). Andre forhold er blitt betraktet som mer sentrale for å forstå organisasjoners fungering.

Studier av sosiale nettverk innen organisasjoner har bidratt til å få fram aspekter ved hva som utveksles i relasjonene mellom ansatte innen organisasjoner, og at det er grunnlag for å snakke om ulike typer uformelle nettverk (Tichy, Tushman & Fromburn 1979, Ibarra 1992, Krackhardt & Hanson 1993, Sanders m.fl. 1998). Fokuset i slike studier har ofte vært rettet mer mot nettverkens struktur og egenskaper ved båndene i nettverkene (Granovetter 1973, Lincoln 1982, Hansen 1999), enn mot innholdet i den konkrete samhandlingen. Waldstrøm (2001) fremholder at vi mangler kunnskap om hvordan menneskers samhandling innen organisasjoner bidrar til at ting blir gjort, og forskning på hvordan organisasjoners effektivitet avhenger av uformelle nettverk.

Mens mange tidligere studier vektla det dysfunksjonelle ved de uformelle strukturene innen arbeidsorganisasjoner, har senere forskere i økende grad fremhevet de positive funksjonene (Scott 1981). Human relation bevegelsen og dens forløpere, ser på uformelle strukturer som

uunnværlige for organisasjoners fungering (Barnard 1938, Roethlisberger & Dickson 1939, Crozier 1964, Lincoln 1982). Det synes i dag å være stor enighet om at formell og uformell organisasjonselementer utfyller hverandre (Groat 1997), og er innvevd i hverandre (Mintzberg 1983). Men vi har fortsatt begrenset innsikt i betydningen de uformelle elementene har for hvordan organisasjoner fungerer (Scott 1981, Sanders m.fl. 1998). Ikke minst gjelder dette den uformelle samhandlingen mellom medarbeidere som kan sies å være direkte arbeidsrelatert.

Uformell organisasjon har i stor grad blitt assosiert med *ikke-arbeidsrelatert* samhandling (Sanders m.fl. 1998). Det fremheves at den uformelle organisasjonen dekker individuelle eller personlige behov (Høyer 1972, Farris 1979, Springer & Gable 1980, Savoie 1993), som behov for identitet og beskyttelse overfor organisasjonens krav (Lysgaard 1961, Schein 1965, Farris 1979, Springer & Gable 1980, Savoie 1993). Flere organisasjonsforskere har vært opptatt av personlige sosiale relasjoner som utvikles mellom medarbeidere (Lincoln & Miller 1979, Sias & Cahill 1998) og deres betydning for den enkelte (Kram & Isabella 1985, Podolny & Baron 1997, Chadsey & Beyer 2001). Disse relasjonene er blitt sett på som noe medarbeidere investerer i for eget velvære og trivsels skyld, og ikke nødvendigvis noe som etableres for å få utført et arbeid (Sanders m.fl. 1998). Likevel har flere organisasjonsforskere vist at slike personlige relasjoner kan ha stor betydning for arbeidsutførelsen (Whyte 1949, Homans 1951, Lincoln & Miller 1979, Sparrowe & Liden 1997, Podolny & Baron 1997), og for å takle jobbrelaterte problemer (Hiscott & Connop 1989, Marshall & Barnett 1992, Yoon & Lim 1999).

Det fremgår av flere organisasjonsstudier at medarbeidere også utvikler uformelle relasjoner der samhandlingen er direkte *arbeidsrelatert* (Whyte 1949, Blau 1963, Orr 1996, Valley 1996, Chadsey & Beyer 2001, Ellis & Tyre 2001, Hansen m.fl. 2005). Dette er uformelle relasjoner som også kan sies å dekke personlige behov, men da i form av arbeidsrelaterte behov. Samhandlingen som finner sted i disse uformelle arbeidsrelasjonene fremtrer som viktig for medarbeidernes ivaretagelse av sitt jobbansvar. I enkelte studier kommer det fram mer konkret hvilke arbeidsrelaterte behov som medarbeidere dekker gjennom å inngå i uformell samhandling. Medarbeidere tar kontakt med hverandre for å søke ideer eller få arbeidsrelatert feedback (Allen 1977, Ashford, 1986, Kram & Isabella 1985, Ancona & Caldwell 1988), dele ideer, vurderinger og tolkninger (McDermott 1999a), utveksle informasjon (Tichy m.fl. 1979, Kram & Isabella 1985), få svar på spørsmål (Valley 1996), få

råd (Blau 1963, Kanter 1977, Eisenhardt 1989, Fung 1991, Podolny & Baron 1997), få støtte (Kram & Isabella 1985, Hiscott & Connop 1989, Lantz & Laflamme 1996, Yoon & Lim 1999), spørre om forklaringer og veiledning (Morrison 1993), få hjelp med tekniske problemer (Ellis & Tyre 2001), og få hjelp til å ta beslutninger (Blau 1963).

Vi finner dog få studier som har fokusert eksplisitt på den uformelle medarbeider-samhandlingen knyttet til utførelsen av konkrete arbeidsoppgaver, og som har gått i detalj på hva denne samhandlingen går ut på. En inngående studie er gjort av Blau (1963). Blau beskriver hvordan medarbeiderne ved et offentlig revisjonskontor konsulterer hverandre i vanskelige saker, og viser hvordan dette uformelle konsultasjonssystemet er viktig for det arbeidet de skal utføre. I en etnografisk studie av kopimaskinreparatører viser Orr (1996) hvordan medarbeiderne bruker hverandre i å løse vanskelige problemer. Liknende uformelle arbeidsrelaterte hjelpesystemer mellom medarbeidere er beskrevet av Ellis & Tyre (2001).

Både Blau og Orr beskriver praksis som ikke er offisielt anerkjent i organisasjonen, men som er sentral for arbeidsutførelsen. Ellis & Tyre er som Blau spesielt opptatt av kostnadene ved å be kollegaer om hjelp eller råd. Å be om hjelp kan føre til tap av anseelse og sette en i gjeld til kollegaer. Blau viser at dette slår ut det han kaller ”consultation in disguise”. I stedet for å be noen direkte om hjelp, innleder man en diskusjon om en sak eller et interessant problem når kollegaer er samlet. Gjennom diskusjonen som oppstår kan man indirekte få hjelp og råd fra ens kollegaer. Verken Blau eller Ellis & Tyre er primært opptatt av innholdet i den uformelle arbeidssamhandlingen, og samhandlingen begrepsfestes med generelle begreper som konsultasjon og hjelp. Valley (1996) går noe mer i detalj og skiller mellom åtte typer samhandling ut fra sine observasjoner av samhandlingen i en avis.

Litteraturen om praksisfellesskap retter også fokus mot uformell organisasjon som er direkte arbeidsrelatert. Begrepet er blitt brukt for å fange inn kunnskapsdelende grupper innen arbeidsorganisasjoner (McDermott 1999b). Men heller ikke her har man vært spesielt opptatt av å konkretisere den samhandlingen som foregår mellom medarbeiderne innen og mellom fellesskapene. Man her vært mer opptatt av å fange inn utviklingen av mening og identitet og av den læring som finner sted som en del av praksisen. Selv ikke når en fokuserer på hvordan medarbeidere tilegner seg ny kunnskap for å håndtere arbeidsrelaterte problemer, konkretiseres den samhandlingen hvorigjennom kunnskapsdelingen skjer (kfr. Teigland 2000).

Praksisfellesskapslitteraturen får fram betydningen av fellesskapene for kunnskapsdeling og innovasjon (Brown & Duguid 1991) og dermed for organisasjoners fungering og effektivitet (Wenger 1998b, Wenger & Snyder 2000). I andre deler av litteraturen har det kommet fram at aspekter ved den uformelle arbeidssamhandlingen har betydning for den enkelte medarbeider (Podolny & Baron 1997, Chadsey & Beyer 2001), og for arbeidsprosesser og arbeidsprodukter (Whyte 1949, Blau 1963, Valley 1996, Ellis & Tyre 2001) og slik sett for organisasjoners fungering. Det er blitt påpekt at uformelle relasjoner og samhandling mellom medarbeidere blir enda viktigere for organisasjoners fungering med organiske organisasjonsformer (Tichy m.fl. 1979, McDermott 1999b), med en utvikling der snevre jobbspesifikasjoner forsvinner (Nybø 2004) og der ansatte gis mer ansvar, og når organisasjoner gjøres flatere og innfører en teamorganisering (Sparrowe & Liden 1997, Ellis & Tyre 2001). Betydningen av uformell arbeidssamhandling kan være mer eller mindre anerkjent innen ulike organisasjoner. Frenkel m.fl. (1999) fremhever at økt medarbeideravhengighet innen kunnskapsintensive organisasjoner fører til at den uformelle medarbeidersamhandlingen blir både viktigere og mer anerkjent. Skillet mellom formell og uformell organisasjon blir dermed også mer uklart i slike organisasjoner.

Denne artikkelen er basert på en etnografisk studie av uformell arbeidssamhandling mellom medarbeidere i en flat, teambasert kunnskapsorganisasjon. Den retter fokus mot hvordan medarbeidere gjør bruk av hverandre i forbindelse med arbeid de har et individuelt ansvar for. Den tar sikte på å gi økt innsikt i hva medarbeidersamhandlingen går ut på, hvorfor den kommer i stand, hva som kjennetegner den, hvilke formål den tjener og hvilken betydning den har for arbeidsutførelsen.

Til grunn for studien ligger et relasjonelt perspektiv (Elias 1978, Emirbayer 1997, Wadel 2005a). Det er grunnlaget for at fokus rettes spesifikt mot samhandling og relasjoner mellom medarbeidere. Ut fra et relasjonelt perspektiv er en opptatt av hvordan personer påvirker hverandre gjensidig. I analysen av samhandling er en ute etter å fange inn de komplementære ferdighetene som eksisterer og utvikles mellom samhandlingspartene. Da vår kultur domineres av et individualistisk begrepsapparat (Wadel 1991:94-95), blir det viktig å utvikle nye begreper som hjelper oss å fange inn og beskrive relasjoner og samspill mellom mennesker. Begrepet "uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling" er et slikt begrep. Denne artikkelen tar sikte på å vise det ved å drøfte begrepet opp mot teorien om praksisfellesskap. Relasjonell tenkning har blitt fremhevet som et kjerneelement i praksisteori,

og spesielt teorien om praksisfellesskap (Østerlund & Carlile 2003:2). Likevel har denne teorien i begrenset grad bidratt til at fokus i forskningen er blitt rettet mot konkret arbeidssamhandling.

FELTARBEIDET I OLJEDIREKTORATET

Empirien til denne artikkelen er vokst fram gjennom et feltarbeid i OD i etterkant av en organisasjonsendring som innebar en overgang fra en hierarkisk organisasjonsform med to nivåer av mellomledere til en flat organisasjonsform med selvstyrte lag. OD er et statlig forvaltningsorgan som skal legge til rette for verdiskapningen på norsk sokkel, og som fram til opprettelsen av petroleumstilsynet i 2004, også hadde ansvar for å påse at petroleumvirksomheten ble drevet forsvarlig og sikkert. I 2001 ble OD med sine 360 ansatte organisert i tre produktområder med til sammen 60 lag. Videre ble det etablert 30 fagnettverk med ansvar for kompetanseutvikling og et ledelseslag på 10 personer.

Prosjektet rettet fokus mot arbeidsorganisering, ledelse og læring i en lagbasert organisasjon. Det sentrale spørsmålet knyttet seg til hvordan omorganiseringen i 2001 hadde påvirket arbeids- og samarbeidsformer i organisasjonen. En åpen hovedproblemstilling, sammen med mitt teoretiske perspektiv og bakgrunn som antropolog, bidro til at en eksplorerende tilnærming basert på et lengre feltarbeid ble valgt. Det ga meg anledning til å inngå i direkte samhandling med aktørene. En slik tilnærming innebar flere utfordringer knyttet til egen påvirkning og rolle i produksjonen av data. Men den gjorde det også mulig å oppdage nye fenomener og foreta justeringer underveis i forskningsprosessen, noe som var med å stryke arbeidets validitet.

I perioden 2001 til 2003 fulgte jeg fire ulike lag på nært hold. Disse ble valgt ut i samarbeid med min kontaktperson i OD og representerte sentrale lag innen de tre produktområdene. Jeg var observatør på lagmøtene og fulgte arbeidsgrupper og lagmedlemmer i deres arbeid med konkrete oppgaver. Videre hadde jeg intervjuer og uformelle samtaler med over 50 medarbeidere i ulike lag og gikk igjennom skriftlig dokumentasjon omkring omorganiseringen. Denne artikkelen er basert på notater fra observasjoner i ulike arbeidssammenhenger, samt samtaler og åpne intervjuer med til sammen 31 medarbeidere om deres arbeid og samhandling med kollegaer. Av disse var 20 menn og 11 kvinner. 15 jobbet

hovedsakelig med sikkerhetsforvaltning, 10 med ressursforvaltning og 6 med interne støttefunksjoner. Alle var erfarne medarbeidere med høy kompetanse. Intervjuene ble tatt opp på bånd og senere transkribert.

Temaet for denne artikkelen vokste fram ut fra observasjoner på lagmøter. Det ble tidlig klart for meg at det foregikk mye arbeidssamhandling utenom lagmøtene som hadde stor betydning for arbeidsutførelsen. Det var avgjørende for at mitt fokus ble rettet mot denne samhandlingen. Gjennom samtaler og intervjuer fikk jeg medarbeiderne til å beskrive nærmere hvordan de konkret jobbet med ulike oppgaver de hadde ansvaret for.

MEDARBEIDERSAMHANDLING I OLJEDIREKTORATET

Når medarbeiderne i OD fortalte om sitt arbeid ble uttrykk som *”måter å jobbe på”* brukt. De hadde ulike begreper og uttrykk som sa noe om ulike arbeidsmåter, som *”møte”*, *”jobbe sammen med andre i laget”*, *”sette seg ned sammen”*, *”jobbe med helt konkrete saker”*, *”jobbe for seg selv”* osv. Møter ble av medarbeiderne betegnet som *”strukturerte”* og satt i kontrast til den samhandlingen som skjedde ved at en *”stakk innom på kontoret til hverandre”*. Tre hovedkategorier av måter å arbeide på sto fram. Det kom til uttrykk alt i det første intervjuet der medarbeideren skilte mellom det han kalte *”individoppgaver”*, *”jobbing sammen med en eller to av de andre i laget”* og *”arbeid i samlet lag”*. På spørsmål om hvor mye tid han brukte på hva, anslo han at han jobbet 50-60 % av tiden for seg selv, 30-40 % sammen med to eller tre andre og ca. 10% av tiden samlet i laget.

Når medarbeiderne fortalte om *”individoppgaver”* eller oppgaver de jobbet med *”for seg selv”*, brukte de ofte uttrykk som å *”søke andre”*, *”involvere andre*, *”trekke på folk”* og *”bruke andre”*. Disse uttrykkene viser til samhandling med medarbeidere som finner sted i forbindelse med det arbeidet de selv har ansvar for. Samhandlingen er i stor grad uformell. Den er i liten grad avtalt og planlagt. Mye av samhandlingen skjer spontant. Samhandlingen kommer typisk i stand ved at det oppstår et spørsmål knyttet til en sak man jobber med, og så tar man kontakt med en medarbeider ved å oppsøke hans/hennes kontor, eller ved å ta en telefon. Samhandlingen og konstallasjonene den måtte bidra til, kan ikke leses ut av organisasjonskartet eller arbeids- eller prosedyrebeskrivelser, og medarbeiderne er ikke eksplisitt pålagt å inngå i denne formen for samhandling. Samhandlingen er personavhengig

og kan karakteriseres som *medarbeiderinitiert* arbeidssamhandling. Samhandlingen kan betegnes som *uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling* ved at den er direkte knyttet til å løse arbeidsoppgaver. I tillegg forekommer det generell prat om jobberelaterte forhold som kan være viktig for å skape samhold og takle jobben (kfr. Wenger 1998a, Korczynski 2003), men som *ikke* er direkte knyttet til å få utført konkrete arbeidsoppgaver.

Det varierte fra medarbeider til medarbeider hvor omfattende den uformelle arbeidsrelaterte samhandlingen med kollegaer var. En medarbeider anslo etter å ha ført logg gjennom noen arbeidsdager at over 50% av arbeidstiden gikk med til å samhandle med andre for å løse oppgaver, og at i alle fall halvparten av den samhandlingen kunne sies å være uformell. Flere medarbeidere gav uttrykk for at den "*ikke-strukturerte samhandlingen*" hadde økt i omfang og betydning etter omorganiseringen. Det ble forklart med at man ikke lenger hadde mellomledere som man kunne gå til med uavklarte spørsmål og som fordelte oppgaver og kvalitetssikret produkter, og at organiseringen i tverrfaglige lag hadde ført til at man oftere måtte stikke innom i døren til fagkolleger som satt i andre lag for å få faglig hjelp og råd.

Det kan i praksis være vanskelig å skille klart mellom formell og uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Det har bl.a. sammenheng med at den uformelle samhandlingen også leder fram til beslutninger og at de ulike formene for arbeidssamhandling ikke alltid foregår atskilt mht. tid og sted. Uformell arbeidsrelatert samhandling kan være infiltrert i den formelle arbeidssamhandlingen. En vil også finne medarbeidersamhandling som ligger i skjæringspunktet mellom å være formell og uformell. Det som starter som en uformell prat på gangen, kan lede fram til et mer formelt møte. Det vil dermed være glidende overganger mellom uformell og formell arbeidsrelatert samhandling.

Den uformelle arbeidssamhandlingen mellom medarbeiderne i OD kan deles inn i to hovedkategorier ut fra hva slags forpliktelse medarbeiderne har i forhold til hverandres arbeid. Det kommer til uttrykk når en medarbeider skiller mellom "*folk som jeg på en måte samarbeider med direkte i gjennomføring av aktiviteter*" og "*folk som jeg søker råd hos – bruker mye som rådgivere*". Uttrykket "*samarbeider direkte med*" viser til samhandling med personer som han har et formelt arbeidsansvar sammen med. Et felles definert ansvar gjør at man er forpliktet til å samhandle på bestemte områder. Deler av denne samhandling foregår spontant og har en uformell karakter. Men felles ansvar gjør likevel at samhandlingen ofte blir noe mer formell.

Når medarbeideren snakker om folk han ”bruker mye som rådgivere”, sikter han til samhandling som finner sted i tilknytning til oppgaver han har fått eller tatt et selvstendig, individuelt ansvar for, der han gjør bruk av kollegaer som ikke har et formelt medansvar for oppgaven. Han går typisk til en bestemt kollega for å få et råd i forbindelse med en konkret sak han jobber med. Han er ikke forpliktet til å samhandle med kollegaen han ”bruker” i denne sammenheng. Samhandlingen er helt og holdent initiert av ham selv. I noen tilfeller kan den man går til ha et formelt ansvar for oppgaven det gjelder, men den ytelsen man ber om går utover det kollegaen er forpliktet til ut fra arbeidsfordelingen. Et sentralt kjennetegn ved denne uformelle arbeidsrelaterte samhandlingen er dermed at den innebærer utvekslinger mellom medarbeiderne *utover* det de er forpliktet til som ansatte. Men der ligger en moralsk forpliktelse til å bidra i det at man er kollegaer. Når medarbeiderne i OD snakker om ”å bruke hverandre”, er det som regel denne formen for uformell arbeidssamhandling i en-til-en relasjoner de sikter til. Det er denne samhandlingen i medarbeiderdyader jeg ønsker å rette fokus mot. Det henger sammen med at jeg ikke forventet utstrakt medarbeidersamhandling når oppgaver var blitt fordelt på enkeltpersoner og medarbeiderne betegnet det som individuelt arbeid. Nettopp derfor fremsto samhandlingen som organisasjonsteoretisk interessant. Det å trekke andre inn i sitt arbeid kan i seg selv sies å være en type arbeid (kfr. Orr 1996:10). Dette arbeidet er dog mindre synlig enn mer instrumentelle aspekter ved arbeidspraksis (kfr. Wenger 1998a:74) og trenger ytterligere synliggjøring.

HVORDAN MEDARBEIDERE GJØR BRUK AV HVERANDRE

I samtalene med OD-ansatte om deres arbeid ble det brukt ulike uttrykk som sier noe om *hva* de bruker hverandre til, *hvordan* de gjør bruk av hverandre og *hvorfor*. Nedenfor tar jeg utgangspunkt i disse emiske ordene for å synliggjøre den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen og vise nyansene og variasjonene i den.² Detaljene er viktige for å få fram hvor sofistikert arbeidspraksisen er.

Å ”sjekke ut med” en kollega eller fagnettverket var et uttrykk som ble brukt av flere. Det betyr som regel av man tar kontakt med en kollega som jobber innenfor samme fagområde som en selv. Det å sjekke ut med kollegaer kan gå på flere ting, og det kan være ulike grunner til at slik utsjekking finner sted. Bl.a. er det noe man gjør ”for å sikre likebehandling av

saker”. Det handler mye om å sjekke ut tolkninger og faglige vurderinger med kollegaer. Man går til en man vet har kompetanse på saksområdet, og ber vedkommende ta stilling til om den vurderingen man selv har gjort i saken holder faglige mål og er i henhold til regelverket.

Et annet uttrykk som ble brukt var å *”teste ut egen forståelse”*. Dette fremstår i mange tilfeller som en variant av det å sjekke ut med kollegaer. Å teste ut sin egen forståelse, gikk ofte på å kontrollere sin egen faglige forståelse og vurdering i en sak. Men man kan også være ute etter å bryne sin egen forståelse mot andres forståelse, eller teste sin egen tolkning av informasjonen i en sak. Å teste ut egen forståelse innebærer at man legger fram sin forståelse og ber om en tilbakemeldning på denne fra kollegaen. Man er ute etter en respons på om kollegaen har samme forståelse som en selv, eller om ens egen forståelse er i samsvar med gjengs forståelse i fagnettverket, laget eller OD som helhet.

Å *”kvalitetssikre produktene til hverandre”* var et uttrykk som ble brukt mye, spesielt av saksbehandlere som jobbet med oppfølging av aktørene i oljenæringen. Da handlet det om å få kontrollert om beslutningen, og de faglige vurderingene man hadde gjort i en sak, var i tråd med intensjonen i regelverket og det man var blitt enige om i fagnettverket. Begrepet kvalitetssikring ble i noen sammenhenger brukt mer løselig om det å få noen andre til å gi tilbakemeldinger på et arbeid man hadde utført. Det ble også brukt andre uttrykk som å *”be noen om å se på det”* og *”sende til gjennomsyn”*. Å sende noe til gjennomsyn var noe man typisk gjorde i avslutningen av et arbeid. Man var for eksempel ute etter tilbakemeldinger på *”om man har fått med seg alle vinklinger”*. Det handler om å få en siste sjekk på et utført arbeid før man sender det fra seg.

”Konferere med” var et annet uttrykk som ble brukt om samhandlingen med kollegaer. Man konfererer med kollegaer bl.a. for å *”utvide sin egen forståelse”* og for å forsikre seg om at man har tenkt rett. Men *”konfererer med”* kan også gå på å søke råd. *”Konsultere”* var et annet begrep som ble brukt om det å rådføre seg med kollegaer. Andre uttrykk som ble brukt var *”å søke råd”*, *”bruke som rådgivere”* og *”spørre til råds”*. Å spørre om råd handler ofte om å spørre om *”hva ville du gjort i den sammenhengen”*. For eksempel kan det gå på å søke råd om hvordan man bør formulere seg i et brev som skal gå ut til næringen. *”Å konferere med”* eller *”søke råd”*, kan også gå på å hente innspill fra kollegaer.

”*Innhente innspill*” var uttrykk som ble mye brukt når medarbeidere beskrev sitt arbeid. Å hente innspill handler ofte om å få faglige reaksjoner eller tilbakemeldinger på noe man har tenkt. Men det kan også handle om å be om noen utfyllende tanker og idéer. Innhenting av innspill kan skje i ulike faser av et arbeid. I innledende faser handler det ofte om å innhente idéer og forslag, og få reaksjoner på egne idéer og tanker. I avslutningen av et arbeid handler det mer om å få tilbakemeldinger på om et produkt er godt nok, eller om å få innspill til forbedringer av produktet. Når man ber om innspill er man som regel åpen for ulike typer forslag og tilbakemeldinger. Men i noen sammenhenger er det et helt spesifikt bidrag man er ute etter.

Et annet begrep som ofte ble brukt var ”*diskutere*”. Man snakket om å ”*sette seg ned og diskutere*” eller om å ta kontakt med den og den for å diskutere det og det. Diskutere er et vidt begrep. Det kan være snakk om ulike typer diskusjoner. Både hva diskusjonen dreier seg om, og hva som er formålet med diskusjonen, kan variere. Ofte handler det om en type faglig diskusjon der formålet er å tenke høyt sammen. Gjennom diskusjoner kan en også få testet sin egen forståelse og brynt sine ideer og synspunkter.

”Diskutere” og ”snakke med” ble brukt om hverandre og hadde stort sett samme betydning. Det handler primært om å utveksle synspunkter. Hensikten kunne være å få avklart noe, bli informert, snakke seg sammen til enighet om noe, koordinere ens aktiviteter, finne fram til en felles løsning eller komme fram til en beslutning. Gjennom å snakke sammen og diskutere kan en få gode råd, nye idéer og støtte til idéer og vurderinger. Diskusjoner med kollegaer kan bidra til å sikre likebehandling, og de kan være viktige i kvalitetssikringsøyemed. Den kvalitetssikringen som skjer gjennom diskusjoner er mer skjult enn den som skjer ved at man går over gangen for ”å sjekke ut med”, i og med at den er innbakt i samtaler som tar opp flere forhold og kan ha ulike formål.

Å ”*tenke høyt sammen*” var et uttrykk flere ansatte brukte. ”Å tenke høyt sammen” fanger inn en type dialog med kollegaer der man lufter tanker og idéer for hverandre, og der man gjerne er ute etter å komme fram til en god idé, eller et forslag til hvordan man takler et problem eller løser en sak. Hensikten kan også være å komme fram til en felles forståelse av en sak eller et problemområde. Det er gjerne litt løselige samtaler der det er lov å komme med vage eller ”sprøe” idéer og tanker. Sammen utforsker en vanskelige spørsmål og generer idéer og innsikt som det hadde vært vanskelig å komme fram til hver for seg. Slike samtaler gir en

anledning til å ”*teste ut idéer*”. Man kan få respons på om idéen er god, og om den er gjennomførbar. Og man kan få bidrag til videre utvikling av ideen. Å teste ut idéer går på litt andre ting enn å ”*teste ut egen forståelse*”. Idéer er noe løsere og mindre konkret enn forståelse.

OD-medarbeiderne snakket også om å gå til kollegaer og ”*spørre*” om noe i tilknytning til sitt arbeid. Å be om råd eller innspill innebærer at man stiller et åpent spørsmål der man ikke alltid vet hva man er ute etter. Når man snakker om å spørre noen, handler det derimot ofte om å spørre om noe helt bestemt. Det kan handle om å hente inn konkrete opplysninger i en sak, eller om å sjekke at noe er riktig oppfattet eller formulert. Det kan også gå på å spørre konkret om en tilbakemelding eller kommentar på noe man har skrevet.

”*Spørre om hjelp*” gikk mer konkret på å spørre om hjelp til ulike praktiske ting; alt fra utfylling av en reiseregning til hjelp med PCen. Det kan også være snakk om å be om hjelp til å utvikle idéer, eller hjelp til å finne fram til den beste måten å håndtere en sak på. I slike tilfeller nærmer en seg det å spørre om et råd, eller be om å få innspill på en ide eller et forslag. I noen sammenhenger handler det å spørre kollegaer mer generelt om å innhente informasjon for å bli oppdatert i en sak. I slike sammenhenger snakker en også om å ”*høre med*” den og den, eller å ”*søke informasjon*” om det og det. En tar også kontakt med en kollega for ”*å informere*” han eller henne. Det er ofte en forutsetning for at kollegaen skal være i stand til å bidra med råd eller innspill på et senere tidspunkt.

”*Støtte*” og ”*backing*” var uttrykk som gikk igjen i flere sammenhenger når medarbeidere beskrev sitt arbeid. Medarbeiderne snakket generelt om hvem de ”*støttet seg til*” i sitt daglige arbeid. I andre sammenhenger var det snakk om å søke støtte i en konkret sak. Ansatte som var i direkte kontakt med oljeselskapene, brukte begrepene støtte og backing hyppig. Da var det ofte snakk om at man søkte ”*faglig støtte*” hos kollegaer til en vurdering eller avgjørelse som ville få konsekvenser for et oljeselskap. Det var viktig å sikre seg faglig tyngde i kontakten med næringen. Og det gikk på at ”*du må ha ryggdekning for det du skal gjøre*”. For å sikre seg støtte og backing når man trenger det, må man holde sine kollegaer orientert om saken underveis i arbeidet med saken. Støtte og kvalitetssikring er infiltrert i hverandre. Har man kvalitetssikret noe med kollegaer så ligger det i det en støtte til den vurderingen man har gjort. Og det ligger et element av kvalitetssikring i støtte. Får man støtte fra en kollega så innebærer det at vedkommende går god for kvaliteten på arbeidet eller vurderingen.

Hvordan foregår samhandlingen og hvem går man til?

Hvordan denne formen for medarbeidersamhandlingen typisk foregår, kommer fram når en saksbehandler i forbindelse med behandlingen av en søknad fra et oljeselskap om unntak fra en forskrift, forteller hvordan han sjekker ut sin vurdering. Han forteller at det typisk skjer ved at han går inn til en kollega som har kompetanse til å vurdere denne typen unntak og legger saken fram for ham muntlig. ”*Jeg gir ham et resymé av hva de (oljeselskapet) planlegger og hvorfor, hvilke kompenserende tiltak de har, og min vurdering av det*”. Kollegaen ville typisk stille noen avklarende spørsmål for å forsikre seg om at han hadde forstått hva det dreide seg om, og så diskuterte de saken. Diskusjonen går bl.a. på om en har en felles forståelse av hensikten med kravene i regelverket, hva en har gjort i tidligere saker, hvordan operatøren synes å ha tolket forskriftene og om de kompenserende tiltakene er på et akseptabelt nivå slik at en kan gi unntak. Noen ganger skjedde det også at kollegaen satte seg ned og leste saksdokumentene for å gjøre seg opp en selvstendig vurdering, før de snakket videre sammen. Vi ser at han gir sin kollega innsikt i den konkrete saken, konteksten rundt saken og sin vurdering av den. Kollegaen må tenke igjennom dette og trekke fram sine kunnskaper og erfaringer, og ut fra det gi sin vurdering av saken og kollegaens vurdering av saken. Samhandlingen er preget av en veksling der partene kommer med utspill, lytter, stiller spørsmål og responderer på utspill.

Samhandlingen foregår i stor grad ansikt til ansikt, som oftest ved at man oppsøker hverandre på kontoret. Den kan også komme i stand ved at man treffer på hverandre i gangen, eller finne sted i tilknytning til mer formelle samhandlingssituasjoner. Deler av samhandlingen kan også finne sted pr. telefon eller via e-post. Det kan skje ved at man først sender en e-post og så senere oppsøker vedkommende på kontoret og spør ”*har du sett den mailen jeg sendte*”. Er man ute etter å diskutere, lufte ideer, eller tenke høyt sammen med noen, er e-post lite egnet. E-post krever at en må formulere seg skriftlig. Ansikt til ansikt kan man lettere ta opp spørsmål man ikke har formulert så klart, og som man er usikker på. Når man snakker sammen ansikt til ansikt om en spesifikk idé, kan taus kunnskap lettere deles og det blir lettere å gi kontekstforståelsen. Samtidig virker e-poster mindre forpliktende og har lett for å ”drukne i mengden”. Samhandlingen foregår via e-post hovedsakelig de gangene man har et skriftlig produkt som oversendes en kollega for en tilbakemelding.

Utsagn som ”*jeg bruker de rundt meg*”, ”*jeg går til de som har jobbet spesielt med det*”, ”*jeg går til de med mest erfaring*” og ”*en søker de en føler utfyller en selv*”, sier noe om hvem man oppsøker og hvorfor. Hvem man kontakter avhenger av hva slags oppgave eller problematikk det er snakk om og om man er ute etter råd, innspill eller noe annet. Kontekstuelle forhold som personers fysiske plassering i forhold til hverandre, virker også til en viss grad inn. Problemet og hvem som kan noe om hva, blir viktigere for å forstå samhandlingsmønstrene enn personenes posisjon eller ens personlige nettverk. ”Å bruke kollegaer”, krever kunnskaper om hvem i organisasjonen som jobber med hva og hvem som kan noe om hva. Dette blir en viktig form for kompetanse å utvikle og besitte.

Relasjonene mellom medarbeidere som inngår i uformell arbeidsrelatert samhandling kan være svært forskjellige. Det er snakk om både ensidig og gjensidig bruk av hverandre. Relasjonene kan være rent arbeidsrelaterte eller også ha en sosial dimensjon. Flere av informantene beskrev nære og brede relasjoner til enkeltkollegaer som de brukte ofte og i svært mange sammenhenger i tilknytning til sitt arbeid. Det som kjennetegner disse relasjonene er at man går til hverandre med et bredt spekter av saker og ulike typer av behov. Har medarbeiderne også utviklet en vennskapsrelasjon, kan det få betydning for arbeidssamhandlingen, for eksempel ved at man blir mer forsiktig når man skal gi tilbakemeldinger på hverandres arbeid. Kjennetegn som ble trukket fram ved de kollegaene man brukte mest, var at man var ”*trygg på dem*”, ”*hadde tillit til dem*” og ”*gikk godt sammen*”. Andre forhold som ble trukket fram var for eksempel at ”*vi utfyller hverandre*”. I det ligger det at man opplevde å ha komplementære ferdigheter.

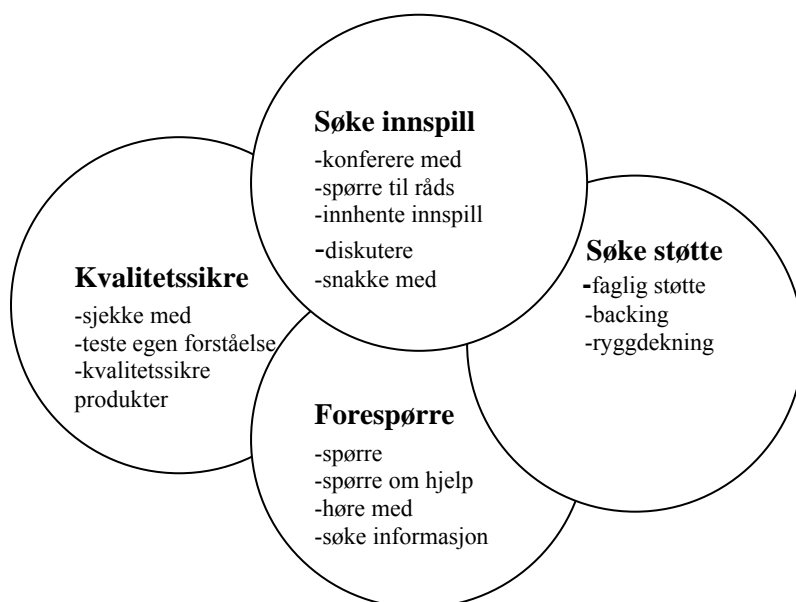
Hva går medarbeidersamhandlingen ut på?

Uttrykkene ovenfor som sier noe om hva samhandlingen går ut på og hvordan den finner sted, utgjør ikke gjensidig utelukkende kategorier. Der er overlappinger og sammenhenger mellom flere av dem. Et råd kan bidra til kvalitetssikring, men det er nødvendigvis ikke kvalitetssikring som er hovedmålet med å spørre om råd. Det er også slik at en enkelt samhandlingssekvens mellom kollegaer kan ha ulike formål og dekke flere behov. Gjennom en faglig diskusjon kan en både få testet sin egen forståelse, få innspill og råd, og kvalitetssikret sine egne vurderinger.

Men uttrykkene og beskrivelsene viser også klare forskjeller mht. hva slags medarbeiderinitiert arbeidsrelatert samhandling som finner sted. Noen av kategoriene fanger inn samhandling som finner sted i avslutningen av et arbeid, mens andre omhandler samhandling som hovedsakelig finner sted tidlig i en arbeidsprosess. Kategoriene skiller seg også ved at noen innebærer nokså generelle og åpne spørsmål, mens andre innebærer at man er ute etter noe bestemt.

Det kommer klart fram at samhandlingen har ulike formål. Ut fra hva som fremstår som hovedhensikten med samhandlingen, kan en skille mellom fire hovedkategorier av samhandling. En del av samhandlingen handler primært om å sikre at arbeid som man har utført, holder mål. En del av samhandlingen går primært på å få innspill til det arbeidet man holder på med i form av råd, idéer og tilbakemeldinger. En del av samhandlingen går primært på å forespørre kollegaer om konkret hjelp eller informasjon. Og en del av samhandlingen handler om å søke støtte til det man skal foreta seg. Vi kan fremstille disse hovedkategoriene av uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling, og overlappingene mellom dem, ved hjelp av følgende figur:

Fig. 1: Hovedkategorier av uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling



Generelt kunne en si at samhandlingen dreier seg om ulike former for arbeidsrelatert hjelp. Hjelp er i alle fall et begrep som blir mye brukt i litteraturen når samhandling mellom ansatte beskrives (Kram & Isabella 1985, Valley 1996, McDermott 1999a, Ellis & Tyre 2001). Men hjelp blir lett et dekkbegrep (Fuglestad 1993:41) som bidrar til at mange av nyansene i samhandlingen blir oversett. Den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen fremstår som mer variert enn det som er kommet fram i litteraturen. Begreper som hjelp og konsultasjon fanger ikke inn hele spekteret av uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling. Vi trenger et begrep som også fanger inn samhandling knyttet til å søke og gi støtte og kvalitetssikre arbeid.

Begrepet hjelp fremstår også som et ladet begrep. Begrepet bidrar til at fokus hovedsakelig rettes mot den ene parten i samhandlingen, nemlig den som yter hjelpen. En overser dermed at den andre parten bidrar med noe, og må bidra med noe. Begrepet hindrer oss også i å se det partene gjør sammen når de samhandler. Slik sett fremtrer hjelp som et lite relasjonelt begrep. Begrepet ”uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling” er derimot et mer overordnet og nøytralt begrep. Beskrivelsene av medarbeidersamhandlingen i OD viser aspekter ved hva den som søker hjelp må spille ut for å sette kollegaen i stand til å kunne bidra med hjelp. En må sette sin kollega inn i saken, presentere sin forståelse av elementer i saken, gi uttrykk for hva en ønsker tilbakemelding på osv. Kollegaens bidrag skal ideelt sett ta utgangspunkt i denne presentasjonen og være et bidrag i forlengelsen av den. Gjennom samhandlingen vil partene kunne erverve seg kunnskaper og ferdigheter, ikke minst knyttet til det å samhandle, som de kan ta med seg inn i senere samhandling, og som gjør dem i bedre stand til å ta på seg nye utfordringer sammen.

BETYDNINGEN AV DEN UFORMELLE ARBEIDSSAMHANDLINGEN

Den uformelle medarbeidersamhandlingen som er beskrevet ovenfor fremstår som både nødvendig og vesentlig for at medarbeiderne skal kunne utføre sin jobb og levere et best mulig arbeidsprodukt. Dermed får denne samhandlingen også stor betydning for hvordan organisasjonen fungerer og klarer å løse sine oppgaver.

Beskrivelsen fra OD viser sentrale aspekter ved hvordan medarbeidere i praksis ivaretar sitt arbeidsansvar. Gjennom den uformelle arbeidsrelaterte samhandlingen, involverer

medarbeidere hverandre i hverandres arbeid *utover* det som eksplisitt er forventet av dem fra organisasjonens side. Denne involveringen innebærer at medarbeiderne tar og får ansvar for *hverandres* arbeid. Gjennom å bidra med innspill eller råd, får man et visst *uformelt medansvar* for arbeidsproduktet. Den uformelle arbeidssamhandlingen bidrar til at medarbeiderne *trekker hverandre inn igjen* i det arbeidet som er blitt fordelt. Medarbeiderne kan sies å utvikle en arbeids- og ansvarsdeling seg imellom, i *forlengelsen* av den formelle arbeids- og ansvarsdelingen som har funnet sted i lagene og gjennom tidligere samhandling.

Uformell arbeidsrelatert samhandling medarbeidere imellom, fremtrer som viktig for at den enkelte medarbeider skal kunne ivareta *sitt* delansvar. Gjennom involveringen av kollegaer, viser man sin ansvarlighet. Det fremstår som uansvarlig ikke å involvere andre hvis arbeidet kan bli bedre gjennom det. Gjennom samhandlingen dannes det bånd og avhengigheter mellom medarbeidere, og det utvikler seg praksiser og verdier som blir avgjørende for arbeidsutførelsen og kvaliteten på arbeidet.

I samtalene med OD-ansatte kom det fram ulike sider ved betydningen av samhandlingen. Medarbeiderne gav generelt uttrykk for verdien av å ha kollegaer å trekke på ved behov. De gav videre konkret uttrykk for at samhandlingen dem imellom bidro til å *”ta bort usikkerhet”* og *”skape trygghet”*. Å diskutere med kolleger bidrar til oppklaringer og avklaringer som fjerner usikkerhet knyttet til hvordan en sak skal forstås.

Flere av informantene fremhevet at medarbeidersamhandlingen bidro til bedre arbeidsprodukter. Det ble forklart med at andre *”ser andre ting”*, *”kan bidra med andre erfaringer”*, og har *”andre måter å tenke på”*. Det at kollegaer kan komme med verdifulle bidrag forklares med at de *”har tilgang på andre erfaringer”*, *”har en annen bakgrunn”*, *”treffer folk i andre sammenhenger enn vi gjør”* og *”har et annet nettverk”*.

Det kom også fram at samhandlingen hadde stor betydning for å komme fram til *”felles forståelser”*, *”utvikle en felles praksis”* og *”sikre likebehandling”*. For en forvaltningsorganisasjon som OD er det viktig å sikre at de ulike aktørene i næringen blir behandlet likt i tilsvarende saker. Den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen fremstår som meget sentral for å sikre slik likebehandling.

OD-ansatte gav uttrykk for at samhandlingen med medarbeidere kunne være inspirerende, og en drivkraft i å utvikle bedre løsninger. Motivasjon vokser fram gjennom samspillet. Partene motiverer og lar seg motivere av hverandre og slike motivasjonsforhold blir ofte en viktig dimensjon ved relasjonen. Enkelte trakk også fram at det å bli brukt av kollegaer kunne være ”*motiverende*”. Det gir en anerkjennelse av ens egen kompetanse. Men det kom også fram utfordringer knyttet til det å få mange henvendelser fra kollegaer og være prisgitt at ens medarbeidere stiller opp for en. Det var dog ikke noe som tydet på at man unngikk å involvere kolleger fordi det innebar tap av anseelse eller prestisje (kfr. Blau 1963, Teigland 2000).

Medarbeiderne er også inne på at samhandlingen med kollegaer bidrar til ”*erfaringsutveksling*”, til at en ”*får nye perspektiver*” og at samhandlingen kan være ”*utviklende og lærende*”. Gjennom den uformelle arbeidsrelaterte samhandlingen etableres det læringsforhold som fremstår som sentrale for å få til kunnskapsgenerering og deling av kunnskap mellom medarbeidere, og som dermed har betydning for organisasjonens læring. Wadel (2002:421) fremhever at en må innom slike læringsforhold for å forstå hvordan læring foregår i det som har blitt betegnet som praksisfellesskap.

Betydningen av uformell medarbeidersamhandling for læring og dermed for arbeidsutførelse og organisasjoners effektivitet, er fremhevet i deler av litteraturen om praksisfellesskap (Brown & Duguid 1991 og 1999, Wenger 1998b, Wenger & Snyder 2000). Det er derfor naturlig å se uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling i individuelt arbeid opp mot begrepet praksisfellesskap.

UFORMELL ARBEIDSSAMHANDLING OG PRAKSISFELLESSKAP

Den medarbeidersamhandlingen jeg beskriver har flere likhetstrekk med arbeidsrelaterte praksisfellesskap, bl.a. ved at den er selvorganisert og uformell. Samhandlingen synes å ha noen av de samme funksjonene som praksisfellesskap. Samhandlingen kan foregå regelmessig og innebære erfaringsutveksling, men den trenger ikke å gjøre det. Partene må heller ikke å være involvert i samme type arbeid for at samhandlingen skal finne sted. Sentrale kjennetegn ved praksisfellesskap (kfr. McDermott 1999a, Wenger og Snyder 2000, Cox 2005), trenger

dermed ikke å prege deler av den uformelle medarbeidersamhandlingen jeg beskriver i særlig grad.

Praksisfellesskap er et komplisert begrep å forholde seg til. Hovedbidragene innen feltet begrepsfester sentrale begreper ulikt, og begrepet praksisfellesskap er stadig blitt redefinert etter det ble introdusert av Lave & Wenger i 1991 og videreutviklet av Brown og Duguid (1991) innenfor en organisasjonssetting. Både begrepene fellesskap (community) og praksis fremstår som flertydige og uavklarte (Cox 2005:527, Barton & Tusting 2005:6, Handley m.fl. 2006:642, Roberts 2006:632). Den etter hvert utstrakte bruken av begrepet kan ha gjort oss mindre sensitive overfor andre former for relasjoner mellom medarbeidere og hindret utviklingen av alternative begreper (Lindkvist 2005:1190)

Praksisfellesskapslitteraturen retter fokus vel så mye mot fellesskap og identitet som mot praksisen. Man fremhever at praksisfellesskap er noe forskjellig fra nettverk, at læring holder fellesskapet sammen og at det har en identitet som et fellesskap (Wenger 1998b). Både begrepene fellesskap og nettverk retter oppmerksomheten mot større sammenkoblinger av medarbeidere, ikke direkte mot samhandling i konkrete medarbeiderrelasjoner. Mitt fokus er ikke rettet mot slike sammenkoblinger, men mot praksis i form av uformell arbeidssamhandling i medarbeiderdyader.

Brown & Duguid (2001:203) foreslår økt fokus på praksis og mener at "the appeal of *community* has tended to obscure the importance of practice". Jeg vil tilføye at praksisbegrepet har bidratt til å tildekke samhandling og relasjoner. Praksis handler vel så mye om samhandling og relasjoner som det å gjøre noe. Min kritikk skiller seg dermed noe fra det andre har fremført (kfr. Fox 2000, Cox 2005, Roberts 2006). Når fokus rettes mot praksisen, er det læringen som skjer integrert i arbeidsutførelsen man primært har vært opptatt av. Men man fanger ikke godt nok inn hvordan læring skjer i konkrete sosiale relasjoner (Wadel 2002:416). Man har heller ikke vært så opptatt av selve arbeidssamhandlingen, hva slags arbeidssamhandling som faktisk finner sted, hva samhandlingen går ut på og hvorfor samhandlingen kommer i stand. Man beskriver ikke arbeidssamhandlingen inngående, men nevner den ofte bare litt tilfeldig med begreper som hjelp og dele ideer. Wegner (1998a) presenterer empiri som viser arbeidsrelatert samhandling, men han går ikke nærmere inn på innholdet i den. Dermed er det sider ved den uformelle arbeidsrelaterte medarbeidersamhandlingen som ikke blir tydeliggjort, bl.a. mht. variasjonen og bredden i

samhandlingen og samhandlingens hensikter og funksjoner. Med et praksisfellesskaps-perspektiv kan en lett overse at uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandlingen kan ha betydning utover læring og identitet. En står lett i fare for å ta ”et steg for langt” (Kimble & Hildreth 2004:5). Der kan være former for uformell medarbeidersamhandling som ikke blir fanget inn. En ser bare den samhandling hvor kunnskapsdeling er et sentralt element. Dermed får man ikke et godt nok grunnlag for å få fram betydningen av uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling for arbeidsutførelse og organisasjoners fungering.

Sosiale relasjoner og samhandling fremstår egentlig som lite sentrale begreper hos Wenger (1998a), selv om de ligger implisitt i hans begrep ”mutual engagement”. Men kunnskapsoverføringen som praksisfellesskapslitteraturen er opptatt av, foregår tross alt gjennom samhandling mellom medarbeidere (Roberts 2006:635). Derfor er det viktig å se nærmere på den samhandlingen som foregår mellom medarbeidere imellom. Gjennom studien av OD har jeg fått fram samhandling som kan bidra til kunnskapsdeling, samtidig som jeg viser sider ved arbeidsrelatert medarbeidersamhandling som ikke kommer fram i litteraturen om praksisfellesskap og navngir samhandlingen emisk. Dette er et bidrag til teorien om praksisfellesskap.

Samhandlingen jeg beskriver handler om noe mer en bare kunnskapsdeling og erfaringsutveksling. Konkrete bidrag i tilknytning til utførelsen av bestemte arbeidsoppgaver enkeltmedarbeidere har et ansvar for, forekommer som det grunnleggende i samhandlingen. Læring som finner sted fremstår ofte mer som en *bieffekt*. Hva som læres vil variere alt etter hva som er samhandlingens formål. Faglig kunnskap erverves gjennom deler av samhandlingen, men fremstår ikke som et sentralt trekk ved samhandling knyttet til kvalitetssikring eller å få faglig ”backing”. Men gjennom samhandlingen lærer en for eks. hvordan en gir hverandre ”backing”. Det som vedlikeholder samhandlingen er vel så mye tillitsforholdene, og de konkrete bidragene til arbeidet, som læringen.

OD-studien bidrar til å få fram at det ikke bare utvikler seg en praksis i betydning felles måter å utføre bestemte arbeidsoppgaver på, eller tilnærme seg et problem på, men også en praksis knyttet til måter å *samhandle og samarbeide* på, eller mer konkret praksis knyttet til hvordan en gjør bruk av hverandre i å få utført arbeid som en har et individuelt ansvar for. Vi kan snakke om utvikling av en ”hvordan-bruke-hverandre-praksis” og bestemte tilhørende kulturelle verdier. At det i arbeidsorganisasjoner også utvikles felles praksis knyttet til

hvordan en samhandler, hvordan en gjør bruk av hverandre og hva en kan bruke hverandre til, er ikke kommet *tydelig* nok fram i praksisfellesskapslitteraturen. Den kunnskapen som utvikles og deles mellom medarbeidere handler ikke bare om kunnskap knyttet til arbeidsutførelse, men også om kunnskaper om hvordan en kan bruke hverandre. Dette fremstår som viktig kulturell kunnskap.

Den samhandlingen jeg fanger ved hjelp av begrepet uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling, er delvis *overlappende* med den uformelle samhandling som begrepet praksisfellesskap setter fokus på. Samtidig bidrar mitt begrep til å fange inn medarbeidersamhandling *utover* det som fremkommer i praksisfellesskapslitteraturen. Medarbeidere vil kunne inngå i uformell samhandling i tilknytning til sitt arbeid selv om det ikke har etablert seg praksisfellesskap i organisasjonen.

NOEN TEORETISKE ANTAKELSER

Ut fra studien av OD er det mulig å utlede tre teoretiske antakelser. Den første er at organisasjoner er avhengig av den typen medarbeidersamhandling som artikkelen har rettet fokus mot. Samhandlingen er avgjørende for hvordan organisasjoner fungerer. Jeg mener å finne støtte for en slik antakelse i studiene til Blau (1963), Whyte (1949), Orr (1996), Frenkel m.fl. (1999), Hansen m.fl. (2005) og i store deler av litteraturen om praksisfellesskap (kfr. Brown & Duguid 1991, Wenger 1998a og b, McDermott 1999a, Wenger & Snyder 2000). Samhandlingen synes å ha stor betydning også i organisasjoner med tett ledelsesoppfølging og individualisert arbeid, selv om den er mer anerkjent innenfor post-byråkratiske organisasjonsformer (Heckscher 1994, Frenkel m.fl. 1999). Samhandlingen og normene som kom fram i Hawthornestudiene og senere studier, var knyttet å regulere arbeidsinnsatsen, forholdet til ledelsen og ivareta menneskelige behov. I kontrast til dette avdekker litteraturen om praksisfellesskap og OD-studien en uformell organisasjon som er direkte knyttet til utførelsen av konkrete arbeidsoppgaver, og som tydelig støtter direkte opp om og utfyller den formelle organisasjonen.

Den andre antakelsen går på at den samhandlingen jeg beskriver kan utvikle seg til et tydelig praksisfellesskap. Jeg beskriver medarbeiderdyader og samhandling som ikke trenger eksistere som en del av et praksisfellesskap. Det har dog et potensial til å utvikle seg mot

praksisfellesskap og kan slik sett sees på som fremvoksende ("emergent") praksisfellesskap (Wenger 1998b). Samtidig vil praksisfellesskap bestå nettopp av samhandling i mange slike arbeidsrelaterte medarbeiderdyader. Medarbeiderdyader og uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling kan således ses på som byggeklosser i praksisfellesskap.

Den tredje antakelsen er at den samhandlingen jeg beskriver utgjør et inntak til å fange utviklingen av en medarbeiderkultur i betydning oppskrifter for medarbeidersamhandling i organisasjoner. Den uformelle arbeidssamhandlingen mellom medarbeidere kan sies å bidra til at medarbeiderne innlemmes i hverandres arbeid utover det som den formelle arbeidsdelingen og samordningen legger opp til. Gjennom arbeidssamhandlingen inkorporeres man i måter å tenke på, og ut fra det i måter å gjøre ting på. Medarbeiderne utvikler felles forståelser gjennom samhandlingen. Den uformelle arbeidssamhandlingen vil dermed ikke bare kunne bidra til utviklingen av sosial organisasjon i form av ulike typer uformelle fellesskap, men også til utviklingen av en medarbeiderkultur i form av kulturelle kategorier, kulturell kunnskap, kulturelle verdier og oppskrifter for handling (Spradley & McCurdy 1972, Geertz 1973).

OD-medarbeidernes utsagn om hvordan de bruker hverandre avdekker sentrale kulturelle kategorier innen en arbeidsrelatert medarbeiderkultur, og viser oppskrifter medarbeiderne har utviklet for hvordan en kan bruke hverandre i utførelsen av sitt arbeid. Kunnskapen medarbeiderne har om hvem de kan ta kontakt med om hva og hvordan de kan bruke hverandre, fremstår som vesentlig kulturell kunnskap innen medarbeiderkulturen. Å forbedre arbeid og vise ansvarlighet gjennom å involvere andre, fremtrer som grunnleggende uuttalte kulturelle verdier innen kulturen. En slik utvikling av kultur har ikke kommet godt nok fram i litteraturen om praksisfellesskap. Selv om "felles repertoar" er et sentralt begrep hos Wenger (1998a), er det blitt påpekt av han ikke synes å betrakte praksisfellesskap som kulturdelende enheter (Cox 2005:528).

Uformell arbeidsrelatert medarbeidersamhandling er et empirisk begrep i den forstand at det fanger inn mange former for konkret samhandling. Vi trenger slike begreper som hjelper oss å få bedre tak i det som foregår på et samhandlingsnivå og som gir medarbeidere anledning til å snakke om sin praksis og dens betydning for organisasjonen som helhet (kfr. Wenger 1998b:8). Det er også et teoretisk begrep i den forstand at det er et begrep som andre organisasjonsforskere kan ta i bruk, og at det bygger opp om og utfyller

praksisfellesskapsteoriene. Begrepet er mer erfaringsnært enn begrepet praksisfellesskap. Med et praksisfellesskapsfokus står en i fare for å ”gå inn” i organisasjoner på et for høyt abstraksjonsnivå. Wenger (1998a:124) betegner ”communities of practice” som en ”midlevel category”. Mitt begrep er et ”lower-level” begrep og er slik sett et mer elementært begrep. Begrepet vil kunne lede til videre forskning i to retninger. Det gir oss et inntak til å fange inn samhandling som kan være grunnleggende i å lede til utviklingen av et praksisfellesskap. Begrepet vil også kunne være sentralt for å utvikle videre teorier om medarbeidersamhandling og medarbeiderrelasjoner og betydningen av uformell organisasjon for organisasjoners fungering.

REFERANSER

- Allen, Thomas J. (1977) *Managing the Flow of Technology*. Cambridge: MA:MIT Press.
- Ancona, Deborah G. & David F. Caldwell (1988) "Beyond task and maintenance", *Group Organization Studies* 13 (4):468-494.
- Ashford, Susan J. (1986) "Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective", *Academy Management Journal* 29: 465-487.
- Barley, Stephen R. (1996a) "Forward", i Julian E. Orr *Talking about Machines. An Ethnography of a Modern Job*, NY: Cornwell University Press.
- Barley, Stephen R. (1996b) "Technicians in the Workplace: Ethnographic Evidence for Bringing Work into Organization Studies", *Administrative Science Quarterly* 41:404-441.
- Barnard, Chester (1938) *The functions of the executive*. Cambridge Mass.: Harward University Press.
- Barney, Jay B. (1985) "Dimensions of informal social network structure. Towards a contingency theory of informal relations in organizations", *Social Networks* 7:1-46.
- Barton, David & Karin Tusting (2005) *Beyond Communities of Practice*. New York: Cambridge University Press.
- Blau, Peter M. (1963) *The dynamics of bureaucracy: a study of interpersonal relations in two government agencies*. 2nd. rev. Chicago: The University of Chicago Press.
- Brown, John Seely & Paul Duguid (1991) "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation", *Organizations Science* 2 (1): 40-57.
- Brown, John Seely & Paul Duguid (1999) "Organizing Knowledge", *California Management Review* 40 (3): 90-111.
- Brown, John Seely & Paul Duguid (2001) "Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective", *Organizations Science* 12 (2):198-213.
- Buraway, Michael (1979) "The Anthropology of Industrial Work", *Annual Rev. Anthropol.* 8: 231-266.
- Chadsey, Janis & Steve Beyer (2001) "Social Relationships in the Workplace. Mental Retardation and developmental disabilities", *Research Reviews* 7:128-133.
- Cox, Andrew (2005) "What are communities of practice? A comparative review of four seminal works", *Journal of Information Science* 31 (6): 527-540.
- Crozier, Michel (1964) *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.

- Draft, Richard L. & Arie Y. Lewin (1993) "Where are the Theories for the "New" Organizational Forms? An Editorial Essay", *Organization Science*, 4(4):i-v.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989) "Making fast strategic decisions in high-velocity environments", *Acad. Management Journal* 32:543-576.
- Elias, Nobert (1978) *What is Sociology?* London: Hutchinson & Co.
- Ellis, Shmuel & Marcie J. Tyre (2001) "Helping Relations Between Technology Users and Developers: A Vignette Study", *IEEE Transactions on Engineering Management* 48 (1):56-69.
- Emirbayer, Mustafa (1997) "Manifesto for a Relational Sociology". *Am. Journal of Sociology*. 103 (2):281-317.
- Farris, George F. (1979) "The informal organization in strategic decision-making", *Int. Studies of Man & Org.* IX (4):37-62.
- Fox, Stephen (2000) "Communities of Practice, Foucault and Actor-Network Theory", *Journal of Management Studies* 37 (6): 851-867.
- Frenkel, Stephen J., M. Korczynski, K.A. Shire & M. Tam (1999) *On the Front Line: Organization of Work in the Information Economy*, NY: Cornwell University Press.
- Fuglestad, Otto L. (1993) *Sampsel og Motspel. Kultur, kommunikasjon og relasjonar i skulen*. Oslo: Samlaget.
- Fung, K. K. (1991) "One Good Turn Deserves Another: Exchange of Favours within Organizations", *Social Science Quarterly* 22(3):443-463.
- Geertz, Clifford (1973) *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Granovetter, Mark S. (1973) "The Strength of Weak Ties" *American Journal of Sociology* 78 (6):1360-1380.
- Groat, Malcom (1997) "The Informal Organization: Ride the Headless Monster", *Management Accounting* 75 (4): 40-42.
- Handley, Karen, A. Sturdy, R. Fincham & T. Clark (2006) "Within and Beyond Communities of Practice. Making Sense of Learning Through Participation, Identity and Practice", *Journal of Management Studies* 43 (3):641-653.
- Hansen, Morten T. (1999) "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits", *Administrative Science Quarterly*, 44: 82-111.
- Hansen, Morten T., M. L. Mors & B. Løvås (2005) "Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases", *Academy of Management Journal* 48 (5):776-793.

Heckscher, Charles (1994) "Defining the Post-Bureaucratic Type", i Heckscher & Donnellon (eds.) *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*. USA: Sage Publications.

Hiscott, Robert D. & Peter J. Connop (1989) "Close Co-worker ties of Mental Health Professionals", *Connection; bulletin of the International Network for Social Network Analysis* 12 (2): 24-29.

Homans, George C. (1951) *The human group*. London: Routledge & Kegan Paul.

Høyer, Rolf (1972) *Studier av administrative styringssystemer. Del II: Formelle og uformelle aspekter av administrativ styring*. Avhandling Norges tekniske høgskole.

Ibarra, Herminia (1992) "Structural Alignments, Individual Strategies, and Managerial Action: Elements Toward a Network Theory of Getting Things Done", i Nitin E. Nohria & Robert G. Eccles (ed.) *Networks and Organizations – Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kanter, Rosabeth Moss (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: basic Books Inc.

Kimble, Chris & Paul Hildreth (2004) "Communities of Practice: Going one step Too Far? Preceedings 9e colloque de l'AIM, 2004. Nedlastet 25.okt. 2006: http://ftp.cs.york.ac.uk/mis/docs/AIM14_Presentation.pdf.

Korczynski, Marek (2003) "Communities of Coping: Collective Emotional Labour in Service Work", *Organizations Articles* 10 (19):55-79.

Krackhardt, David & Jeffery R. Hanson (1993) "Informal Networks. The Company", *Harvard Business Review* July-August.

Kram, Kathy E. & Lynn A. Isabella (1985) "Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development", *Academy of Management Journal* 28(1): 110-132.

Lantz, Annika & Lucie Laflamme (1996) "Leadership, Social Support and Work Influence. A Study of the Group form of Working in a Swedish Psychiatric Hospital", *Industrial Relations* 51(4):693- 725.

Lave, Jean & Etienne Wenger (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lincoln, James R. & Jon Miller (1979) "Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analysis of Relational Networks", *Administrative Science Quarterly* 24:181-199.

Lincoln, James R. (1982) "Intra- (and Inter-) Organizational Networks", *Research in the Sociology of Organizations* 1:1-38.

Lindkvist, Lars (2005) "Knowledge Communities and Knowledge Collectivities: A Typology of Knowledge Work in Groups", *Journal of Management Studies* 42 (6):1189-1210.

- Lysgaard, Sverre (1961) *Arbeiderkollektivet. En studie av de underordnedes sosiologi*. Oslo Universitetsforlaget.
- McDermott, Richard (1999a) "Nurturing Three Dimensional Communities of Practice. How to get the most out of human networks", <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/dimensional.shtml>.
- McDermott, Richard (1999b) "Learning Across Teams. The Role of Communities of Practice in Team Organizations", <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/learning.shtml>
- Marshall, Nancy L. & Rosalind C. Barnett (1992) "Work-Related Support Among Women in Caregiving Occupations", i *Journal of Community Psychology* 20:36-42.
- Mintzberg, Henry (1983) *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Morrison, Elisabeth W. (1993) "Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes", *Acad. Management Journal* 36:557-589.
- Nybø, Geir (2004) "Personell development for dissolving jobs: towards a competency-based approach?", *International Journal of Human Resource Management* 15 (3):549-564.
- Orr, Julian E. (1996) *Talking about Machines. An Ethnography of a Modern Job*, NY: Cornwell University Press.
- Perrow, Charles (1979) *Complex Organizations. A Critical Essay*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Podolny, Joel M. & James N. Baron (1997) "Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace", *American Sociological Review* 62:673-693.
- Roethlisberger, Fritz J. & William J. Dickson (1939) *Management and the worker*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- Roberts, Joanne (2006) "Limits to Communities of Practice", *Journal of Management Studies* 43 (3): 623-639.
- Rossvær, Tore (1987) *Organisasjonsteorier i sosiologisk belysning*. Oslo: Tano.
- Sanders, Karin, Tom Snidjders & Frans N Stokman (1998) "Editorial: Effects and Outcomes of Informal Relations Within Organizations", *Computational & Mathematical Organization Theory* 4(2):103-108.
- Savoie, Andre (1993) "Les groupes informels dans les organisations: cadre general d'analyse". *Psychologie canadienne* 34(1):79-97.
- Schein, Edgar (1965) *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

- Scott, Richard (1981) *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall
- Sherony, Kathryn M. & Stephen G. Green (2002) Coworker Exchange: Relationships Between Coworkers, Leader-Member Exchange, and Work Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87 (3), 542-548.
- Sias, Patrica M. & Daniel Cahill (1998) "From Coworkers to Friends: The Development of Peer Friendships in the Workplace", *Western Journal of Communication* 63 (3):273-299.
- Sparrowe, Raymond T. & Robert C. Liden (1997) "Process and structure in leader-member exchange", *Academy of Management Review* 22 (2):522-552.
- Spradley, James P. & David W. McCurdy (1972) *The Cultural Experience. Ethnography in Complex Society*. Chicago: Science Research Associates.
- Springer, J. Fred & Richard W. Gable (1980) "The Impact of Informal Relation on Organizational Rewards. Comparing Bureaucracies in South East Asia", *Comparative Politics* 12(2):191- 210.
- Teigland, Robin (2000) "Communities of Practice in a High-Technology Firm", i Birkenshaw & Hagstrøm (eds.) *The Flexible Firm. Capability Management in Network Organizations*, Oxford: Oxford University Press.
- Tichy, Noel M., Michael L. Tushman & Charles Fombrun (1979) "Social networks analysis for organizations", *Academy of Management Review* 4:507-519.
- Thoresen, Kari (1996) "Learning at work" i Kautz & Pries-Heje (eds.) *Diffusion and Adoption of Information Technology*, London: Chapman & Hall.
- Valley, Kathleen (1996) "The ties that provide: workplace interactions and the allocation of scarce resources", Working paper: Harvard University.
- Voxted, Søren (2005) "Hvem styrer selvstyrende grupper", *Tidsskrift for arbejdsliv* 1:9-26.
- Wadel, Cato (1991) *Feltarbeid i egen kultur*. Flekkefjord: Seek a/s
- Wadel, Cato (2002) "Den mellommenneskelige forankring av læring. Praksisfellesskap og læringsforhold", *Norsk Pedagogisk Tidsskrift* 5: 416-422.
- Wadel, Cato (2005a) *Samhandling og relasjoner*. Flekkefjord: Seek a/s.
- Wadel, Carl C. (2005b) "Når medarbeidere må lede hverandre. Organisasjonsendringer mot mer medarbeiderledelse", *Tidsskrift for Arbejdsliv* 7 (4): 78-92.
- Waldstrøm, Christian (2001) "Informal Networks in Organizations – A literature review", *DDL Working Paper No. 2*. The Aarhus School of Business.
- Wenger, Etienne (1998a) *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger, Etienne (1998b) "Communities of Practice. Learning as a Social System", *System Thinker*, <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>.

Wenger, Etienne & William M. Snyder (2000) "Communities of Practice: The Organizational Frontier", *Harvard Business Review* Jan-Feb. s.139-145.

Whyte, William F. (1949) "Social structure of the whole organization: The Restaurant", *American Journal of Sociology* 54.

Yoon, Jeongkoo & Jun-Cheol Lim (1999) "Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees", *Human Relations* 52 (7):923-945.

Østerlund, Carsten & Paul Carlile (2003) "How Practice Matters: A Relational View of Knowledge Sharing" I M. Huysman et al. (eds.) *Communities and Technologies*, Nederland: Kluwer Academic Publishers.

¹ Begrepet medarbeider brukes i denne artikkelen om alle ansatte i organisasjonen som ikke har en formell lederstilling på topp- eller mellomledernivå. Begrepene medarbeider og kollega brukes synonymt.

² De ordene og beskrivelsene som er tatt med her er de som ble mest brukt og som oftest gikk igjen i samtale med OD-ansatte. Det ble også brukt andre uttrykk i enkeltsamtaler.

