



# **Den permanente midlertidighet Om motivasjon i byggebransjen**

*Kirsten P Amundsen*

*Masteroppgave i organisasjon og ledelse  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet  
Universitetet i Tromsø  
Våren 2007*

## Forord

Det har vært en svært spennende og lærerik prosess å skrive denne oppgaven. Eventuelle feil og mangler er mitt ansvar, men det som er positivt og bra hadde ikke vært mulig uten alle mine hjelpere, som hver for seg har gitt viktige bidrag.

Takk til min arbeidsgiver, Institutt for medisinsk biologi, takk til Siv for støtte og oppmuntring i lang tid.

Takk til entreprenørene som brukte av sin tid til å finne noen som jeg kunne intervjuer slik at arbeidet med denne oppgaven i det hele tatt kunne starte, takk til Arild, Kjetil og Alfon.

Takk til mine informanter som satte seg ned i en travel hverdag og gav meg verdifull og nødvendig informasjon, takk til Egil, Nils, Robert, Jan-Inge, Odd Arne, Kjell Erik og Roar.

Rudi Kirkhaug har vært en svært stødig veileder, og han har hanket meg inn hver gang jeg var på tur ut i mørke skogen. Samtidig har han gitt meg mulighet til å komme med egne innspill hver gang han har vært uenig med meg.

Takk til Karin som hjelp meg med det tekniske slik at oppgaven fikk et løft når det gjelder utseendet.

Den avgjørende støtten til å stå løpet ut har likevel kommet fra hjemmefronten, takk til Åsmunn som har latt seg overtale til å lese alle utkast og som hver gang har kommet med nyttige kommentarer.



<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1	Bakgrunn .....	5
1.2	Problemstilling .....	6
1.3	Motivasjon .....	7
1.4	Personalpolitikk .....	9
1.5	Prosjektorganisasjon .....	11
1.6	Samfunnsrolle.....	13
1.7	Organisering av arbeidet.....	13
<b>2</b>	<b>UTFORMING AV OPPGAVEN</b> .....	<b>15</b>
2.1	Framgangsmåte.....	15
2.2	Oppgavens struktur .....	16
<b>3</b>	<b>TEORIENE</b> .....	<b>17</b>
3.1	Innledning .....	17
3.2	Behovsteorier .....	18
3.2.1	Maslows behovshierarki .....	18
3.2.2	McClellands behovsteori.....	22
3.3	Kognitiv motivasjonsteori .....	23
3.3.1	Locke og Lathams målsettingsteori.....	23
3.4	Sosiale motivasjonsteorier .....	24
3.4.1	Adams likeverdsteori.....	24
3.5	Jobbkarakteristikamodell .....	24
3.5.1	Herzbergs tofaktorteori.....	25
3.6	Ledelsesteorier.....	26
3.6.1	McGregors teori X og Y.....	26
3.6.2	Transaksjonsledelse eller transformasjonsledelse.....	27
<b>4</b>	<b>METODE</b> .....	<b>29</b>
4.1	Vitenskapstradisjon .....	29
4.2	Valg av metode .....	30
4.3	Skrivestil .....	32
4.4	Autensitet og plausibilitet.....	33
4.5	Intervjuguide .....	33
4.6	Reliabilitet og validitet.....	35
4.7	Informanter .....	35
<b>5</b>	<b>FUNN, ANALYSE OG DRØFTING</b> .....	<b>38</b>
5.1	Innledning .....	38
5.2	Maslow .....	39
5.2.1	Sikkerhetsbehov.....	39
5.2.2	Sosiale behov Maslow .....	41
5.2.3	Aktelse .....	45
5.2.4	Selvrealisering .....	46
5.3	McClellands behovsteori .....	49
5.3.1	Prestasjon.....	49
5.3.2	Sosiale behov McClelland.....	50
5.4	Locke og Lathams målsettingsteori.....	53
5.4.1	Arbeide mot konkret mål .....	53
5.4.2	Informasjon om målet .....	57
5.5	Adams likeverdsspenning.....	58

5.6	Herzbergs tofaktormodell .....	62
5.7	McGregors teori X og Y .....	65
5.8	Transaksjonsledelse eller transformasjonsledelse .....	67
6	KONKLUSJON.....	70
6.1	Innledning .....	70
6.2	Motivasjon .....	70
6.3	Spesielt for byggebransjen .....	71
6.4	Veien videre .....	73
	Litteraturliste.....	74
	Intervjuguide .....	79

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn

For tiden opplever vi en voldsom aktivitet i byggebransjen her i Norge. Det er gode tider, og selv om alt disponibelt mannskap er i full produksjon er det fortsatt mangel på arbeidskraft. Bransjen har i mange år slitt med rekrutteringen, og mangler fagarbeidere på alle områder. For å kunne ta unna alle oppdrag har entreprenørene i byggebransjen måttet hente arbeidskraft fra fjern og nær. På en helt vanlig byggeplass kan man finne tømrere fra Finland, Polen og Estland, og malere fra Sverige og Hellas. Men dette er ikke noe nytt for bransjen. I fjerne tider var det slaver som ble kjøpt og solgt som arbeidskraft, i nyere tid har farende svenner blitt trukket mot steder med stor byggeaktivitet. I nedgangstider kunne denne type arbeidskraft trekke videre og finne seg et nytt byggeprosjekt et annet sted.

Etter brannen i Ålesund i 1904 kom det en hærskare murere, tømrere og andre handverkere fra Tyskland for å bygge opp byen igjen. I Norge fantes ikke disse fagfolkene i slike mengder at de kunne bygge opp en hel by uten at det ville ta mange år. Mobilitet har alltid vært viktig i denne bransjen, og de utenlandske arbeiderne som vi finner i full aktivitet rundt om på byggeplassene i dag følger en gammel tradisjon.

Helt siden pyramidene ble bygd, ja, i enda eldre tid, har oppføring av bygg vært organisert som et prosjekt. Det vil si at folk ble samlet sammen for å arbeide mot et konkret mål, et nytt byggeprosjekt skulle realiseres. Byggetiden kunne ofte gå over flere år. I den senere tid har det blitt vanlig at bygget skal oppføres til både en bestemt pris og til et bestemt tidspunkt. Prosjektene realiseres ved hjelp av fagarbeidere organisert i en prosjektorganisasjon med begrenset varighet. I våre dager er byggetiden for selv svært kompliserte og store prosjekt ikke mer enn 2-4 år. Arbeidet styres av prosjektbeskrivelsen, kontraktsbeløpet og sluttdato.

En slik måte å arbeide på skiller seg på mange måter ut fra de forhold som man har på en permanent arbeidsplass. Jeg fattet derfor interesse for å se nærmere på hvordan det egentlig er å arbeide i byggebransjen. Da jeg startet opp med arbeidet med denne oppgaven tenkte jeg først på å skrive om ledelse i byggebransjen. Spørsmålet som interesserte meg var: hva er god ledelse i et så dynamisk og omskiftelig miljø? Jeg

kjenner bransjen relativt godt, etter som jeg har familie som har arbeid i bygg og anlegg i mange år. Jeg har selv også arbeidet innefor denne sektoren og synes jeg kjenner litt til dette miljøet. På grunn av dette var det spesielt interessant for meg å se nærmere akkurat på denne bransjen (Everett og Furseth 2004). Etter hvert som jeg arbeidet meg inn i problemstillingen fant jeg ut at det var mer interessant å se på hvordan folk motiveres til å arbeide når arbeidsplassen er så skiftende. Det som undret meg var at tross for at byggebransjen kan se ut som en ustabil arbeidsplass så er det optimismen og det gode humør som rå!

## **1.2 Problemstilling**

Mens prosjektorganisasjon alltid har vært det vanlige i byggebransjen, er denne måten å arbeide på ny i de fleste andre sektorer. Etter hvert har dette blitt en svært vanlig framgangsmåte for å løse spesielle oppgaver. De ansatte kan på denne måten settes sammen til team eller gruppe med spisskompetanse (Keegan og Turner 2003). Det kan være interne utviklings- eller omorganiseringsoppgaver som løses best gjennom et prosjekt, eller det kan være oppgaver på bakgrunn av bestilling fra eksterne oppdragsgivere. Når prosjektet er fullført går de ansatte tilbake til sine vanlige arbeidsplasser.

I byggebransjen er det ikke slik. De som arbeider på prosjekt i byggebransjen har ikke noen fast arbeidsplass som de går tilbake til når prosjektet er fullført. Moderorganisasjonen står som ansvarlig kontraktspartner ovenfor oppdragsgiver, men alt arbeidet utføres av ansatte som har sin permanente arbeidsplass i stadig vekslende prosjektorganisasjoner. Varigheten på prosjektene er fra 1-4 år. Tendensen er at byggeprosjektene de senere år har fått stadig kortere tidsfrister.

De som er ansatt i et bygge- eller entreprenørfirma går umiddelbart over i et nytt prosjekt når bygget er ferdig. Prosjektorganisasjonen oppløses og arbeiderne organiseres inn i et nytt prosjekt på et nytt sted og med nye arbeidskamerater, ny ledelse og en ny oppgave. Hvis arbeidsgiveren ikke har noe nytt prosjekt klart til oppstart så kan det bli permitteringer eller oppsigelse. Tilknytningen til arbeidsgiveren er forholdsvis løs, så hvis det er dårlige utsikter for nye prosjekter er det vanlig å se seg om etter en ny arbeidsgiver.

En stor del av kostnadene i byggebransjen er knyttet til lønnskostnadene. Det betyr at lønnsomheten er avhengig av produktiviteten, som igjen kan påvirkes av den enkelte arbeidstakers motivasjon til å arbeide. Likevel er det sparsomt med forskning på motivasjon i byggebransjen og vi har lite sikker kunnskap om dette. Olomolayie og Price (1989) mener dette kan ha sin bakgrunn i at de få som har forsket på byggebransjen har hatt for lite kunnskap om psykologi til å gi seg i kast med temaet. Jeg fant at bøker skrevet spesielt for ledere i byggebransjen syntes å ha et noe forenklet syn på personalpolitikk (HRM)<sup>1</sup> og motivasjon. For eksempel kan man finne utsagn om en prosjektleder at han ”ut fra erfaring og intuisjon skal optimalisere arbeidsforhold” og ”at individer må motiveres individuelt” (Fewings 2005:158 og 162, min oversettelse).

Jeg velger imidlertid å tro at for akkurat denne typen organisasjoner vil det på grunn av den permanente midlertidighet være noen spesielle utfordringer og kanskje også noen spesielle løsninger for det psykososiale arbeidsmiljøet. Det er ikke så lett å forstå hvordan man kan ha motivasjon til å stadig starte opp på en ny arbeidsplass med ny ledelse og nye arbeidskamerater. Hva er det som gir arbeidslyst? Ut fra dette synspunktet kan det være interessant å avdekke hvilke motivasjonsfaktorer som er viktige og hva de påvirkes av.

Min problemstilling er derfor:

Hva er viktige motivasjonsfaktorer for arbeidstakere som hele tiden arbeider i prosjektorganisasjon i byggebransjen? Kan de tradisjonelle motivasjons- og ledelsesteorier bidra til å forklare motivasjon?

### **1.3 Motivasjon**

Motivasjon er en viktig faktor for at mennesker skal yte optimalt. Motivasjon kommer fra latin ”movere”, som betyr å bevege. Motivasjonen bestemmer retning, intensitet og varighet på innsatsen (Pinder 1998). Motivasjonen er en skjult kraft, og den er i stor grad ubevisst. Den kan komme innenfra, eller den kan være et resultat av bevisst eller ubevisst påvirkning fra omgivelsene (McClelland 1987). Vi kan føle den, men oftest vet vi ikke sikkert hva som er årsaken til den. Motivasjonen kan øke

---

<sup>1</sup> Human Resource Management



eller minke i styrke uten at vi forstår hva det er som påvirker den. I arbeidslivet påvirker den vår interesse for oppgaven, og den påvirker innsatsen vi gjør for at sluttresultatet skal bli bra. Motivasjon er viktig for resultatet, det er ikke nok å være faglig dyktig i jobben (Pinder 1998). På denne måten vil motivasjonen til de ansatte i en organisasjon ha en direkte innflytelse på det økonomiske resultatet.

Motivasjonen kan påvirkes av faktorer som har direkte tilknytning til arbeidet, eller den kan påvirkes av eksterne forhold, for eksempel forhold i privatlivet. I denne oppgaven vil jeg se nærmere på motivasjonsfaktorer direkte knyttet til arbeidsforholdet. Indre motivasjonsfaktorer kommer fra arbeidet i seg selv, mens ytre motivasjon kommer oppstår på bakgrunn av for eksempel lønn, frynsegoder eller forfremmelse (Deci 1971, Kuvaas 2005). Jeg er interessert i både de indre og de ytre motivasjonsfaktorene og hvordan de påvirker motivasjonen slik at man får arbeidslyst og gjør et godt arbeid.

Det er for tiden en nedadgående interesse for motivasjonsteori (Ambrose og Kulik 1999). Har vi mistet interessen for hvordan motivasjonen kan påvirke, eller er teoriene ferdig utviklet slik at det ikke er mer å forske på? Arbeidslivet har endret seg fundamentalt de siste årene. Informasjonsteknologien har gjort sitt inntog, og det kommer hele tiden nye produkter. Arbeidstakerne befinner seg i et stadig omskiftende miljø og det stilles hele tiden krav om fornyelse. Man skulle tro at motivasjon fortsatt var svært viktig (Steers m.fl. 2004).

Viktige motivasjonsfaktorer i arbeid er knyttet til det å ha meningsfylt arbeid, trygg arbeidsplass, stabilt og inkluderende arbeidsmiljø, selvstendige arbeidsoppgaver og medbestemmelse (Herzberg m.fl. 1993). Det psykososiale arbeidsmiljøet trenger kontinuerlig oppmerksomhet, og særlig ved endringer i organisasjoner er det viktig med god kommunikasjon mellom ledelse og ansatte. God personalpolitikk og personalledelse gir godt miljø og forebygger konflikt og frustrasjoner, fravær av bevisst personalpolitikk kan føre til forsuring og økt sykefravær. Siden 70-tallet har vi her i Norge hatt en egen lov for regulering av det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet, Arbeidsmiljøloven av 1977. I 2006 ble den avløst av en ny lov, men fortsatt er det egne regler som regulerer det psykososiale arbeidsmiljøet og rett til medvirkning ved omstillingsprosesser.

## 1.4 Personalpolitikk

Selv om jeg hadde rimelig god innsikt i miljøet så hadde jeg ingen teoretisk kunnskap om denne sektoren, og startet med å lese bøker og artikler om ledelse og motivasjon i byggebransjen. Jeg mener at forståelse og respekt for en bestemt kultur kan være en fordel når man skal studere denne kulturen. Adferden og kulturen henger sammen, og dette mønsteret er viktig å forstå når man skal forske på et miljø (Maanen 1979). Det som raskt vakte min interesse var flere artikler som kom til samme konklusjon, nemlig at HRM, dvs. personalpolitikk, ikke var så viktig i byggebransjen (Pinto og Prescott 1988, Belout 1997, Belout og Gauvreau 2004). Personalpolitikk regnes vanligvis som en viktig faktor når det gjelder å påvirke motivasjonen i en organisasjon.

HRM kan defineres på litt forskjellig måte, jeg velger her å ta med Huczynski og Buchanans definisjon (2001) slik den er referert i Loosemore m.fl (2003:33):

*” A managerial perspective, with theoretical and prescriptive dimensions, which argues for the need to establish an integrated series of personnel policies consistent with organization strategy, thus ensuring quality of working life, high commitment and performance from employees, and organizational effectiveness and competitive advantage”.*

Målet med HRM i en organisasjon er å skape tilfredshet, motivasjon, forebygge fravær, skape godt sosialt klima, involvering, tillit og lojalitet (definisjon fra UiT). Et viktig område for HRM er utvelgelse, opplæring og utvikling av personell.

Karriereveiledning er også et viktig tema. Det som fattet min interesse var at akkurat for byggebransjen, der man skulle tro det psykososiale miljøet krevde en ekstra innsats, akkurat der skulle det være mindre behov for HRM enn i andre, permanente organisasjoner.

Personalavdelingen er mindre for firma i byggebransjen enn i andre organisasjoner, og den arbeider administrativt. Den daglige personalledelsen er overført til anleggsledelsen. Det er altså en desentralisert personalledelsen, noe som kan oppfattes relativt moderne. En undersøkelse fra England viser at personalsjefen er

relativt sjeldnere med i styret i byggebransjen sammenlignet med privat næringsliv for øvrig, 28% mot 54% (Druker m.fl. 1996).

På bakgrunn av de grunnleggende forskjeller det er mellom en permanent og en midlertidig organisasjon kan det være at motivasjonsfaktorene er annerledes i byggebransjen enn i en permanent organisasjon. Kanskje personellet ikke er så viktig for suksess i prosjektorganisasjonen (Pinto og Prescott 1988, Belout 1997, Belout og Gauvreau 2004)? Personalpolitikk har vist seg å være på et svært elementært nivå i prosjektorganisasjoner (Fabi og Pettersen 1992). Hvordan kan dette stemme? Kanskje fordi at det vi kjenner som en bevisst personalpolitikk (HRM) er utviklet for permanente organisasjoner og bare er nødvendig der?

Byggeprosjekter har alltid vært organisert i en prosjektorganisasjon, så kanskje er det slik at bygningsarbeiderne etter hvert er blitt vant til denne mobiliteten slik at fast arbeidssted ikke lenger er en motivasjonsfaktor (Keegan og Turner 2003)? Men hvordan blir da med menneskets behov for trygghet, noe som for eksempel Maslow (1943) legger stor vekt på? Man skulle heller tro at det i et arbeidsmiljø med stadige skiftninger skulle være spesielt viktig med en sterk og tydelig personalpolitikk! Jessen (1996:182) mener at prosjektdeltakerne har lært seg å handtere denne usikkerheten gjennom at de har etablert visse "rules of the games" (spilleregler), uten at han sier noe om hva disse reglene går ut på.

Gällstedt (2003) mener at motivasjon er den kraften som driver de ansatte til å nå prosjektets mål, men at målet i tillegg er en del av motivasjonen og sier det slik:

*"So, almost like magic, projects seem to promote motivation"*

Man kan også tenke seg at omstilling har blitt en vane slik at det ikke er påkrevd med motivasjon for å arbeide i byggebransjen. Men da er det kanskje noe å lære for andre organisasjoner som står foran en omstilling? Eller er det rett og slett slik at forskning på det psykososiale arbeidsmiljøet i byggebransjen har en blind flekk (Huemann m.fl. 2007)?

Ledelsen spiller en viktig rolle i forhold til motivasjon, og vi trenger spesielt mer forskning på ledelse i prosjektorganisasjon (Keegan og Den Hartog 2004, Kolltveit m.fl. 2007). Vi vet lite om hvordan arbeidere klarer å motivere seg for å gå inn i nye prosjekter hele tiden, og hvordan slike organisasjoner kan være levedyktige når de ikke gir stabilitet til arbeidsmiljøet (Gällstedt 2003). Det vi vet om disse midlertidige organisasjonene, spesielt i byggebransjen, er at de for en stor del ledes av ingeniører. De har fra sin utdanning liten kunnskap om HRM (Fabi og Pettersen 1992). Men hvordan henger så alt dette sammen? Det skal jeg prøve å finne svar på.

### **1.5 Prosjektorganisasjon**

Ordet ”prosjekt” er et mye brukt ord i dag, og det er et ord med en veldig vid betydning. Vi bruker det både om produktet (objektet) vi ønsker å oppnå og om selve prosessen som fører fram til produktet. Roldstadås (2001) i Karlsen og Gottschalk (2005) definerer prosjekt slik:

*“Et tiltak som har karakter av et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang og som gjennomføres innenfor tids og kostnadsramme”*

En prosjektorganisasjon er en organisasjon som er etablert med det formål å gjennomføre et prosjekt (Engwall 1995). I motsetning til en vanlig bedrift eller en institusjon er en prosjektorganisasjon i utgangspunktet satt sammen for et begrenset tidsrom. Den måler ikke sin suksess i alder, tvert imot er det et dårlig tegn hvis f. eks. et byggeprosjekt varer utover den tilmålte tiden. Prosjekter går ikke mot overlevelse, men mot døden (Jessen 1996). Når oppgaven er fullført oppløses prosjektorganisasjonen.

Et byggeprosjekt kommer på bakgrunn av et oppdrag fra en ekstern bestiller, vanligvis etter en anbudskonkurranse. Det har et konkret mål, og det vil normalt ikke være aktuelt å stoppe midt i prosjektet fordi det ble for kostbart eller av andre grunner ikke lot seg gjennomføre. Produkter til internt bruk som er arbeidet fram av en prosjektorganisasjon, f.eks. et nytt datasystem eller en ny organiseringsform, kan bli lagt på hyllen hvis det ikke er gjennomførlig i praksis eller får for høye kostnader. Slik kan man si at det er fundamentale forskjeller på en prosjektorganisasjon som leverer til internt formål og en med ekstern oppdragsgiver (Andersen 2005:15).

Et annet kjennetegn på en prosjektorganisasjon i byggebransjen er at den har en liten administrasjon. I en ordinær produksjonsbedrift vil både produktet og prosessen være bestemt av andre enn de som utfører arbeidsoppgaven. Dette må formidles til de som utfører arbeidet og vi får et hierarki. I byggebransjen er det arbeideren selv som må ta mange bestemmelser. Dette gir flat struktur og en liten administrasjon. Så for byggebransjen vil ikke byråkratiet med linjeledelse kunne fungere som en rasjonell administrasjon (Stinchcombe 1959).

Det fins mange definisjoner på prosjektorganisasjon. Turner og Müller (2003) oppdaterer sin definisjon fra 1990 slik:

*“A project is a temporary organization to which resources are assigned to undertake a unique, novel and transient endeavour managing the inherent uncertainty and need for integration in order to deliver beneficial objectives of change.”*

Mens Engvall (1995) også definerer byggeprosjekt inn i sin omtale av prosjekt så ser det ut som Turner og Müller (2003) egentlig skriver om prosjekter av intern karakter. I alle fall trekker de inn som et usikkerhetsmoment (s1) at prosjektet kanskje ikke vil levere det ønskede resultat eller føre til den ønskede endring. For et prosjekt i byggebransjen er det en helt uaktuell problemstilling.

Müller og Turner (2007) undersøkte forholdet mellom prosjekttype og prosjektleders kompetanse og trekker der inn flere forskjellige prosjekttyper, også byggeprosjekter. Så det ser ut for meg som de noen ganger skiller mellom de forskjellige prosjekttyper og noen ganger ikke. Kolltveit og Reve (2002:14) skriver at prosjektarbeid kan sees fra forskjellige perspektiver, og at det fins et konglomerat av teorier for prosjektarbeid. Prosjektarbeid slik jeg omtaler det her er ut fra oppgaveperspektivet. Fokus er på det som skal komme ut av prosjektet, prosjektobjektet. Selve bruken av objektet etter det er ferdig er ikke interessant. Det som er viktig er beskrivelsen av det som skal utføres, tidspunkt for levering og avtalt pris, og at levering skjer til en ekstern oppdragsgiver.

Nå er det riktignok slik at oppgaveperspektivet er på vikende front i forhold til lederperspektivet, altså at prosjektorganisasjonen kan sees på som en form for ledelse

(Kolltveit m.fl. 2007). Kolltveit m.fl. skiller imidlertid ikke mellom forskjellig prosjekttyper, noe som jeg mener er en svakhet. Jeg er enig med Andersen (2005) i at det må være noen fundamentale forskjeller mellom f. eks et internt IT-utviklingsprosjekt og et byggeprosjekt for ekstern oppdragsgiver.

I utvelgelsen av referanselitteratur har jeg forsøkt å velge ut litteratur som omtaler prosjekter på en slik måte at dette kan være relevant for byggebransjen, og jeg har forsøkt å unngå litteratur som helt klart omhandler interne utviklingsprosjekter.

## **1.6 Samfunnsrolle**

Byggebransjen spiller etter hvert en svært fremtredene rolle i samfunnet vårt.

Etterkrigstiden har vært preget av en mer eller mindre sammenhengende økning av byggeaktiviteten, både når det gjelder rehabilitering, sanering og nybygg. I de senere år har vi her i landet hatt en formidabel økning av omsetningen på dette området.

Bygg- og anleggsektoren hadde i 2002 en samlet omsetning på 150 Mrd NOK og vel 134 000 ansatte. Disse tallene hadde i 2005 økt til en omsetning på 203 Mrd NOK og 152 000 ansatte, en økning på 35% i omsetning på bare 3 år! Når antallet ansatte ikke økte like mye så skyldes dette at denne store økningen i et marked med allerede høy aktivitet har ført til at en større andel av byggingen skjer med prefabrikkerte elementer og med mindre manuell produksjon på stedet. Fra 2005 til 2006 kom det en ny rekord i økning av omsetningen på hele 14%.

## **1.7 Organisering av arbeidet**

Organiseringen av arbeidet i en slik prosjektorganisasjon i byggebransjen følger et felles prinsipp. Arbeidet utføres av fagarbeidere som arbeider med betong eller armering, og det er i tillegg tømrere, malere, elektrikere og blikkenslagere. I Norge i dag er det svært vanlig at disse arbeiderne har fagbrev, enten gjennom skolegang og læretid, eller de har tatt fagbrev på bakgrunn av § 20 i Lov om fagopplæring i arbeidslivet. Gjennom denne bestemmelsen er det mulig å få fagbrev gjennom dokumentert realkompetanse.

Fagarbeiderne organiseres i grupper eller lag på fra 4-5 til 10-12 personer. Laget ledes av en bas, som har den samme faglige bakgrunn som dem han leder. Han er ansvarlig for produksjonen til laget og sørger for at de nødvendige tegninger,

materialer og verktøy er til stede. Avhengig av type jobb og størrelsen på laget deltar han mer eller mindre i det praktiske arbeidet. De fleste er organisert i arbeidstakerorganisasjoner. Laget lønnes vanligvis etter en akkord, det vil si at deler av lønnen er produksjonsavhengig. Hvis produksjonen er vanskelig å prissette kan det avtales en timesats som vanligvis vil være en god del høyere enn minstelønn.

Basen er en tidligere fagarbeider med noen års erfaring. Noen viser tidlig lederegenskaper og kan bli bas ganske raskt, men på grunn av at de også skal være faglig leder er det vanlig med noen års erfaring før de blir bas.

Basene ledes av en formann, som kan ha ansvar for 2-3 arbeidslag. Han skal sørge for at basene får det de trenger for at arbeidet skal gå greit. Han bestiller varer og sørger for at arbeidet utføres i henhold til tegning og beskrivelse. Formannen leder jevnlig basmøter hvor de går gjennom framdriftsplanen for bygget og ser hvordan arbeidet ligger an i forhold til sluttdatoen. Hvis prosjektet er stort kan det være flere formenn. Hvert fag vil som regel ha sin formann. Formannen har gjerne tidligere vært bas, og har som regel noen års erfaring som bas før han blir formann. Han kan også ha annen utdanning, f. eks. teknisk fagskole. Du kan finne formann som ikke har vært fagarbeider, men dette er sjeldent.

Formannen har regelmessige møter med anleggsledelsen hvor de diskuterer framdrift, bemanning, material- og utstyrsbehov. Spesielle utfordringer, problem og løsninger er ofte på tapetet.

Den daglige ledelsen på byggeprosjektet står anleggsleder for. Ofte er det i tillegg en prosjektleder som har ansvar for flere prosjekt. Hvis prosjektet er stort kan det være at prosjektlederen har bare dette prosjektet. Arbeidsfordelingen er vanligvis slik at prosjektleder har kontakt med prosjekteringsgruppen, det vil si arkitekt, tekniske rådgivere og byggherre. Altså en mer tilbaketrukket rolle i forhold til den daglig ledelse på byggeplassen. Men det kan også være slik at anleggsleder står for disse oppgavene, altså at anleggsleder er den eneste lederen. Her i denne oppgaven har jeg ikke skilt mellom disse to rollene. Når jeg i denne oppgaven omtaler ”leder” eller ”ledelsen” så mener jeg den daglige ledelse på byggeprosjektet.

## **2 UTFORMING AV OPPGAVEN**

### **2.1 Framgangsmåte**

Et godt utgangspunkt for å undersøke motivasjon i byggebransjen er å se nærmere på et utvalg av det jeg mener er de meste relevante motivasjonsteorier og se om disse kan bidra til å avdekke motivasjon i byggebransjen. Med mest relevant mener jeg teorier som er anerkjent som gode forklaringsmodeller for motivasjon, og som omtales i nyere standardverk om motivasjon i arbeid (Kaufmann og Kaufmann 2005, Pinder 1998). Det fins mange forskjellige motivasjonsteorier, og jeg må derfor velge ut de som jeg mener mest sannsynlig kan forklare motivasjon i byggebransjen. Disse motivasjonsteoriene må da være ulike slik at de kan forklare motivasjon sett ut fra forskjellige perspektiv. På denne måten kan være mulig for meg å få et mest mulig finmasket nett for å fange opp viktige forhold som har betydning for motivasjon i byggebransjen.

Ledelsen har en sentral rolle i påvirkningen av motivasjon (Pinder 1998:53). Derfor er det naturlig at jeg i tillegg til motivasjonsteoriene tar med et par av de mest relevante ledelsesteoriene som kanskje kan forklare hvordan ledelsen kan påvirke motivasjon til de som arbeider i byggebransjen.

Disse teoriene er verktøyet jeg bruker for å forsøke å avdekke hva som motiverer. Jeg bruker dem for å systematisere undersøkelsen, og jeg bruker dem for å identifisere variabler som kan være utgangspunkt for å lage hypoteser om hvordan motivasjon påvirkes, både i positiv og negativ retning. Ut fra hypotesene utformer jeg spørsmål som jeg stiller til de som arbeider i byggebransjen slik at jeg kan få kunnskap om erfaringer som kan støtte eller forkaste hypotesene om hva som er viktige motivasjonsfaktorer i byggebransjen. Ut fra om hypotesene får støtte eller blir forkastet kan jeg til slutt kanskje trekke en konklusjon om hvilke forhold som har betydning for motivasjon i byggebransjen.

Formålet med min oppgave er å finne ny kunnskap. Det ser ut for meg som om fenomenet motivasjon har vært lite estimert i byggebransjen. Det kan se ut som de som arbeider der kan ha sin egen måte å takle den utfordringen det er å stadig skifte arbeidsplass, til tross for en noe forenklet eller manglende HRM og liten administrasjon. Det er altså en eksplorativ undersøkelse jeg skal gjøre, og målet er å



bekrekte, avkrekte eller bygge nye teorier om motivasjon i byggebransjen. På denne måten blir ny kunnskap til i dialog mellom eksisterende kunnskap og nye funn (Ragin 1987:164).

## **2.2 Oppgavens struktur**

Etter at jeg har i kapittel 1 og 2 har presentert problemstillingen og redegjort for hvordan jeg har tenkt å angripe den, så vil jeg i kapittel 3 presentere teorier med tilhørende hypoteser slik jeg ønsker å bruke dem for å kartlegge motivasjon i byggebransjen. Deretter vil jeg i kapittel 4 vise hvilken metode jeg velger for å samle inn informasjon fra byggebransjen, og hvorfor jeg valgte denne metoden. Etter å ha vist hvordan jeg henter inn og kvalitetsikrer mine data vil jeg i kapittel 5 igjen ta fram hypotesene mine og for hver av dem se om den informasjon jeg har fått støtter eller forkaster hypotesen. For at det ikke skal bli for stor avstand mellom mine funn og drøftingen av dem vil jeg samtidig som jeg presenterer mine funn også analysere og drøfte dem. Helt til slutt i kapittel 6 vil jeg lage et sammendrag og forsøke å konkludere om jeg har funnet noe svar på min problemstilling. Er det er mulig å sette sammen et fullstendig bilde av motivasjon i byggebransjen, og har den noe særpreg?

Når man produserer vitenskapelig stoff er det lett at man legger seg på et språk som er fjernt fra daglig tale. For at oppgaven skal være leselig også for de som lever utenfor et vitenskapelig miljø, vil jeg forsøke å føre et mest mulig hverdagslig språk. Jeg tror ikke det skal gå utover kravet til vitenskapelig troverdighet.

### **3 TEORIENE**

#### **3.1 Innledning**

For å kartlegge hva som motiverer folk til å stå på og ha arbeidslyst i et prosjekt i byggebransjen vil jeg altså anvende relevante motivasjonsteorier og et par sentrale ledelsesteorier. For hver teori lager jeg en eller flere hypoteser for hva som kan påvirke motivasjonen. Ut fra disse hypotesene utformer jeg spørsmål som kan hjelpe meg til å kartlegge hvordan det er å arbeide i byggebransjen. Spørsmålene er mest mulig åpne, slik at svarene kan gi små beskrivelser av hvordan hverdagen er i byggebransjen. Spørsmålene har fokus på hva som kan påvirke motivasjonen. Hver teori betrakter motivasjon fra en bestemt vinkel, og ved å bruke et bredt utvalg av teorier regner jeg med å få med meg alle relevante forhold som kan ha betydning for motivasjon i byggebransjen.

Jeg synes derfor det er hensiktsmessig å bruke Kaufmann og Kaufmann (2005) sin inndeling av motivasjonsteorier. Det gir en logisk og oversiktlig gjennomgang av motivasjonsteoriene. De deler motivasjonsteoriene inn i 4 grunnleggende modeller: Behovsteorier, kognitive motivasjonsteorier, sosiale motivasjonsteorier og jobbkarakteristikamodell. Ved å bruke oversikten deres kan jeg velge teorier som betrakter motivasjon fra forskjellige perspektiv, noe som er viktig i en eksplorativ oppgave.

Noen av teoriene er omfattende, det vil si de prøver å gi et fullstendig bilde av motivasjon. Eksempler på dette er Maslows behovshierarki eller Herzbergs tofaktorteori. Andre teoretikere tar for seg bestemte deler av motivasjon, for eksempel McClellands prestasjonsteori eller Adams likeverdsteori. Det betyr at teoriene delvis kan overlape hverandre, noe som jeg mener er en styrke når man er på jakt etter et helhetlig bilde. Selv om teoriene på enkelte punkt omhandler de samme motivasjonsfaktorene, så beskriver de dem fra forskjellig vinkel. Det kan gi flere hypoteser og større utvalg av spørsmål. Jeg mener det er bedre med overlapping enn at det skal være hull mellom teoriene. Slik kan jeg unngå at vesentlig informasjon slipper unna min oppmerksomhet.

For å avdekke hvordan ledelsen kan ha innflytelse på motivasjonen til de ansatte i byggebransjen har jeg valgt ut et par teorier. Disse teoriene sier noe om hvordan den grunnleggende holdningen ledelsen har til de ansatte kan påvirke motivasjonen.

### **3.2 Behovsteorier**

Behovsteorier er motivasjonsteorier som har sitt utspring i ubevisste behov. Jeg inkluderer disse til å avdekke motivasjon etter som jeg antar at tilfredsstillelse av disse behovene vil påvirke arbeidslysten til de som arbeider i byggebransjen. Disse grunnleggende behov er ikke nødvendigvis fysiologiske. De kan også være tillærte gjennom oppdragelse eller være kulturelt betinget (Kaufmann og Kaufmann 2005).

#### *3.2.1 Maslows behovshierarki*

Maslow var den første som systematiserte de menneskelige behov (Maslow 1943). Tidligere hadde teoretikere vært mest opptatt av instinkter (grunnleggende adferd) og overført resultater fra dyreforsøk til mennesker. Maslow var psykolog, og ut fra de erfaringene han hadde fra klinisk arbeid utformet han en teori med fokus på de menneskelige behov. Disse behovene organiserte han i et hierarki, og han mente at et behov nede i hierarkiet måtte være tilfredsstilt før et behov høyere i hierarkiet meldte seg. Det aller øverste behov ville man ikke være bevisst før alle behov under var dekket. Det er dette han karakteriserte som hierarki. Resultatet ble at man steg oppover fra trinn til trinn som i en stige.

Slik Maslows teori om behovshierarki vanligvis presenteres kan man få det inntrykket at det er en stige man bare kan gå oppover i. Dette er imidlertid en feiltolking (Pinder 1998:61). Maslow sier tvert imot at dette hierarkiet ikke er så strengt som man kan tro (Maslow 1943:386). Man kan klatre opp og ned i hierarkiet, og man kan hoppe over nivå. Hvis man når opp til høyeste nivå så betyr det ikke at nivåene under vil være fullt ut dekket. Behovene kan for eksempel være dekket mellom 50 % og 85 %. Maslow presiserte at en adferd kan ha sammensatt motiv. Det vil si at en handling kan ha bakgrunn i behov på flere nivå i hierarkiet.

Gjennom denne klassifiseringen av behov er det likevel målet for adferden som er hovedsaken. Til forskjell fra de tidligere adferdspsykologene som testet på dyr, så tar Maslow i betraktning den forventede effekten av adferden. For som han sier:

*".. the whole notion of purpose and goal was excluded from motivational psychology simply because one could not ask a white rat about his purposes."*

Svakheten med Maslows teori er at den i stor grad er basert på de erfaringene han hadde fra sin kliniske praksis som psykolog. Den første feilkilden jeg tenker på er at de som oppsøker psykolog ikke er et gjennomsnitt av befolkningen, men kanskje den delen som har problemer de søker hjelp for. Autoriteten til en motivasjonsteori ville øke dersom den bygger på data trukket ut fra et tilfeldig utvalg. Det som styrker hans teori er at andre teoretikere (Herzberg, Alderfer) i store trekk har kommet til lignende resultat som han.

Likevel er det påstander i hans teori som jeg stiller meg tvilende til. Han sier at når et behov er tilfredsstilt er det ikke lenger et behov. Av dette utleder han at individer som alltid har fått tilfredsstilt sitt behov lettere kan unnvære denne tilfredsstillelsen. Jeg tror imidlertid at det også kan være slik at hvis du først har fått ditt behov tilfredsstilt på et nivå så oppleves det vanskeligere å gå tilbake til et utilfredsstilt nivå enn hvis du aldri har vært tilfredsstilt. Dette poenget kan illustreres med et ordspråk fra Jamaica (Jessen 1996):

*"Loose goat dont't know how tie' goat feel, but tie' goat know how loose goat feel"*

#### Fysiologisk behov

Som det mest grunnleggende behov regnet han de generelle fysiologiske behov. Slik som mat, klær, husrom osv. Disse behovene regner jeg med er dekket for de som arbeider i byggebransjen og derfor faller utenfor min undersøkelse. Når de grunnleggende fysiologiske behov er dekket da vil man ifølge Maslow vandre opp til neste nivå, og et nytt behov oppstår.

#### Sikkerhetsbehov

Maslows forklaring av et sikkerhetsbehov tar sitt utgangspunkt i hvordan et barn har behov for sikkerhet. Det vil si oversiktlige og velorganiserte omgivelser uten for mange overraskelser. Maslow fører dette videre inn i de voksnes verden med behov for fast, sikker jobb, forsikringer og sparekonto. Behov for sikkerhet ser man også i en preferanse for det kjente framfor det ukjente. Arbeidstakerne i byggebransjen har

stort sett en fast arbeidsgiver, men hvis det er mangel på nye prosjekter kan det skje at man blir permittert når det nåværende prosjektet man arbeider på er ferdig. En liten risiko for å bli uten arbeid er alltid til stede, og dette kan kanskje påvirke motivasjon i en negativ retning. Jeg ønsker derfor å undersøke hvilket forhold man har til usikkerhet for jobb i framtida.

Slik Maslow har beskrevet sikkerhetsbehovet mener jeg at det kan videreføres til sikkerhet i jobb, dvs. at man ikke utsettes for unødig risiko for skader og ulykker. Maslow sier selv (Maslow 1943:396) at det er en del forhold han ikke har tatt opp i sin teori, som for eksempel forhold mellom behov og kultur. Altså hvordan kultur påvirker behov. Det tolker jeg slik at det som ikke føles behov i en kultur kan være et sterkt behov i en annen kultur. Arbeidsmiljø som ble oppfattet som trygge i 1943 er ikke det i dag. Så har også kravet til helse, miljø og sikkerhet i arbeidslivet endret seg totalt siden Maslow utformet sin teori. Der en fagarbeider i 1943 trengte verken hjelm eller line, kan han i dag nekte å utføre jobb. Og utfører han oppgaven uten de nødvendige sikkerhetstiltak kan han bli vist bort fra arbeidsplassen. Vi har en annen kultur for sikkerhet i dag og jeg regner derfor med at HMS-arbeidet vil påvirke motivasjonen i positiv retning. Det er derfor interessant å se på hvor sterkt HMS-arbeidet (helse, miljø og sikkerhet) kan virke inn på motivasjonen.

Ut fra Maslows teori om behov for sikkerhet har jeg utformet 2 hypoteser:

H1: Det er en positiv sammenheng mellom HMS-arbeid og motivasjon.

H2: Det er positiv sammenheng mellom sikkerhet for jobb i framtida, og motivasjon.

### Sosiale behov

De sosiale behov kan gi seg mange uttrykk. For eksempel som et generelt behov for å ha et godt forhold til andre mennesker, eller tilhørighet i en gruppe som f. eks arbeidskolleger, venner og familie. Maslow viser til (igjen fra sin kliniske praksis) at blokkering av dette behovet, spesielt i barneårene, er en viktig årsak til psykiske problemer. Dette behovet preges av gjensidighet, det sosiale behovet er ikke dekket så lenge man bare tar imot oppmerksomhet. Noen har et stort sosialt behov, mens andre ikke er så avhengig av nære forhold. Hvis det sosiale behovet man har ikke er oppfylt oppstår det ensomhet. På en arbeidsplass er det viktig med gode

samarbeidsforhold. I byggebransjen skifter de sosiale konstellasjonene kontinuerlig. Jeg ønsker derfor å se spesielt nøye på denne motivasjonsfaktoren. Er det mulig å oppnå gode personlige relasjoner når man vet at man skal arbeide sammen bare for en kort periode, eller overdriver kanskje Maslow betydningen av denne motivasjonsfaktoren? Maslow sier at motivasjon også er kulturelt betinget, så kanskje det er en spesiell kultur innen byggebransjen som ikke er så avhengig av gode relasjoner? Jeg regner med at både trivsel på arbeidsplassen og tilhørighet påvirker motivasjon i positiv retning.

H 3: Det er en positiv sammenheng mellom trivsel (godt samhold) på arbeidsplassen og motivasjon.

H 4: Det er en positiv sammenheng mellom tilhørighet og trygg og stabil arbeidsplass, og motivasjon.

#### Aktelse

Dette og det neste nivået handler om individets muligheter for personlig vekst (Kaufmann og Kaufmann 2005). Behov for aktelse dreier seg både om selvrespekt og om anerkjennelse fra andre. Oppmerksomhet fra omgivelsene og det å bli satt pris på er viktig for å bygge opp selvtilliten for et menneske. I arbeidslivet er det å være nyttig og nødvendig noe som gir motivasjon. Lederen kan gjennom ros og konstruktiv kritikk få de ansatte til å føle seg estimert. Det kan være gjennom direkte kommunikasjon, eller ved å gi positive oppmerksomhet til hele gruppen for godt utført jobb.

H 5: Det er positiv sammenheng mellom det å få ros og anerkjennelse i arbeidet og motivasjon.

#### Selvrealisering

I følge Maslow er dette det høyeste nivå i behovshierarkiet. Selv om man er respektert og får ros for sitt arbeid vil man ikke være fornøyd før man har fått utnyttet sine evner og muligheter. De ferdighetene og den kompetansen man har ønsker man å utnytte. De som er kreative vil ikke være fornøyd i en ensformig jobb, og de som mangler utfordringer vil kjede seg og gjøre en dårlig jobb. Det spesielle med dette nivået er at enkelte aldri vil bli fullt tilfredsstillt på dette nivå (Maslow

1943, Pinder 1998:62). Mens de andre behov mister sin motivasjonskapasitet så holder denne motivasjonsfaktoren seg oppe (Pinder 1998). Man får en slags indre drivkraft når man først er kommet på dette nivå. At man får bruke sin kreativitet i arbeidet og jobbe selvstendig virker motiverende.

H 6: Det er positiv sammenheng mellom det å få utnyttet sitt potensiale og motivasjon.

### 3.2.2 *McClellands behovsteori*

McClelland (1987) utviklet sin motivasjonsteori først og fremst ut fra arbeid med dyktige og framgangsrike forretningsfolk (Kaufmann og Kaufmann 2005). Men teorien favner videre enn som så. Han har analysert hvordan trender i motivasjon har endret seg opp gjennom tida, og hvordan prestasjon, entreprenørskap og økonomisk vekst i et samfunn henger sammen. Han deler sin motivasjonsteori inn i prestasjonsbehov, kontaktbehov og maktbehov.

Aktuelt for byggebransjen er å se nærmere på hvordan prestasjons- og kontaktbehovet påvirker motivasjonen. I byggebransjen er det ikke uvanlig at folk veksler mellom det å ha et selvstendig lite enmannsforetak og det å være alminnelig ansatt. Jeg tenker meg at for en fagarbeider med lang erfaring er det et behov for å håndtere arbeidsoppgavene på en selvstendig måte, uten for mye innblanding fra lederen. McClelland (1987:249) har funnet at mennesker med stort prestasjonsbehov er opptatt av å gjøre jobben mest mulig effektivt. De leter hele tiden etter informasjon for å utføre oppgavene på en best mulig måte. Jeg antar at det i byggebransjen er et naturlig behov for å prestere og ta ansvar for å løse problemer.

Akkurat som Maslow var McClelland oppmerksom på behovet for samhørighet med andre mennesker. McClellands teori om makt vil jeg ikke gå inn på her, etter som jeg tror relevansen er relativt liten i forhold til problemstillingen min.

H 7: Det er positiv sammenheng mellom å ha selvstendig ansvar for sitt arbeid og motivasjon.

H 8: Det er positiv sammenheng mellom å ha et godt forhold til og være likt av sine medarbeidere, og motivasjon.

### 3.3 Kognitiv motivasjonsteori

Mens behovsteori fokuserer på motivasjon med utgangspunkt i det ubevisste bygger kognitiv motivasjonsteori på at adferd er et resultat av bevisste valg foretatt av et resonnerende menneske (Kaufmann og Kaufmann 2005). Jeg antar at også for de ansatte i byggebransjen vil muligheten til å ha et bevisst forhold til arbeidsoppgaven påvirke motivasjonen til å arbeide i en positiv retning.

#### 3.3.1 Locke og Lathams målsettingsteori

Denne teorien er påvirket av tidligere arbeider om tilsiktet (intentional) handling (Ryan 1970). Målets kraft er hovedingrediensen i denne teorien. Det er ikke motivasjon i å arbeide ”så godt som mulig”, men det er motivasjon å arbeide mot et konkret, fastlagt mål. F. eks. betjene 50 kunder pr. dag eller selge for 300.000 kr. pr. uke. På et bygg vil det tilsvare for eksempel å ha delmål på framdriftsplanen, og holde dette opp mot det endelige målet, et ferdig bygg. Et viktig element i målsettingsteorien er den tilbakemeldingen man får fra sin leder. Den må være i forhold til den målsettingen man tidligere har satt. Tilbakemelding har liten effekt for motivasjonen hvis den ikke er en vurdering av om de avtalte mål er oppnådd. Man må ikke nødvendigvis være enig i det målet som er satt, selv om dette kan ha en ekstra motiverende effekt.

Etter som man i byggebransjen alltid arbeider mot et konkret, fastlagt mål (overleveringsdato) er det spesielt viktig å se nærmere på denne teorien. Egentlig kan man si at her arbeider man mot to mål: 1) det ferdige bygget 2) sluttdato. Jeg antar at det påvirker motivasjonen i positiv retning både det at man vet hva man holder på med, og at man er fullt informert om arbeidsoppgaven og at den skal være ferdig til et bestemt tidspunkt.

H 9: Det er positiv sammenheng mellom å arbeide mot et bestemt og konkret mål, og motivasjon.

H 10: Det er positiv sammenheng mellom det å ha god informasjon om prosjektet og vite hva man holder på med, og motivasjon.



### **3.4 Sosiale motivasjonsteorier**

Sosiale motivasjonsteorier trekker inn forholdet mellom arbeidskamerater og hvordan dette kan påvirke motivasjon i positiv eller negativ retning. Her er det særlig forhold som angår rettferdighet som kan påvirke motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2005). Vi lever i en kultur hvor vi er svært opptatt av likhet og rettferdighet. Men kultur kan variere, så det er rom for at rettferdighet i byggebransjen kan ha en mindre betydning for motivasjonen. Det kan for eksempel være slik at lønn knyttes opp mot erfaring (alder) mer enn innsats.

#### *3.4.1 Adams likeverdsteori*

Det grunnleggende i denne teorien er at folk sammenligner sin jobbinnsett med sitt jobbutbytte (Adams 1963). Dersom forhold mellom innsatt og utbytte er det samme for en selv som for de man sammenligner seg med, er det likeverdstilstand. Hvis dette forholdet er ulikt, oppstår det en likeverdsspenning. Likeverdsspenning har man både når man opplever underbelønning og når man opplever overbelønning i forhold til dem man sammenligner seg med. Denne spenningen forsøker man å utligne på forskjellig vis. I byggebransjen arbeider mange på prestasjonslønn, og særlig vil det være interessant å se hvordan akkordlønn, direkte knyttet opp til prestasjon virker inn. Akkordlønn er avlønning pr. enhet. Etter som enhetene er svært ulike i byggebransjen (eks. å sammenligne montering av vindu med oppsetting av panel) kan det lett bli ulikheter i akkordgrunnlaget. Dette kan da føre til likeverdsspenning og redusere motivasjonen.

H 11: Det er negativ sammenheng mellom likeverdsspenning og motivasjon.

### **3.5 Jobbkarakteristikamodell**

Dette er teorier som begrunner motivasjon ut fra egenskaper med selve jobben. Herzberg var den første som begynte å undersøke motivasjon ved å spørre hvordan folk hadde det på arbeid. I Norge var det på 70-tallet et større prosjekt ledet av Einar Thorsrud med den målsetting å fremme trivsel og derved øke produktiviteten i arbeidslivet (Thorsrud og Emery 1969). Senere har Hackman og Oldham (1980) utviklet modeller for hva en jobb skal inneholde for at folk skal trives og være motivert i jobb. Jeg antar at egenskaper med selve jobben vil påvirke motivasjonen til å arbeide også for de som er i byggebransjen.

### 3.5.1 Herzbergs tofaktorteori

Den opprinnelige motivasjon til å arbeide er menneskets behov for mat og hus. I et primitivt samfunn kan så mye som 70-80% av tiden gå med til å skaffe seg mat og tak over hodet. Mesteparten av den daglige aktivitet er knyttet til de nære behov. Dette vil være motiverende i seg selv, etter som det er en direkte sammenheng mellom arbeidet og oppfyllelsen av et behov. Etter som sivilisasjonen har utviklet seg har vi mistet den direkte linken mellom arbeid og oppfyllelse av biologiske behov (Herzberg m.fl. 1993: 121) og motivasjon til arbeid må skje på varierende vis.

Herzbergs tofaktorteori ble utformet etter i alt 203 intervju med arbeidstakere i forskjellige bedrifter i og rundt Pittsburg (Herzberg m.fl 1993). Utvalget besto av regnskapsfolk og ingeniører. Herzberg fant at motivasjonsfaktorene kan deles i to: de som demotiverer hvis de er fraværende (hygienefaktorer) og de som motiverer hvis de er til stede (motivasjonsfaktorer). Tilfredsstillelse av hygienebehov forhindrer misnøye, men de motiverer ikke. Ordet "hygiene" henspiller på medisinsk terminologi og betyr noe som er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for god helse. Altså at hygienefaktorene er nødvendig for å forhindre demotivasjon, men de virker ikke inn på motivasjon (Pinder 1998:34).

Hygienefaktorer har sitt utspring i forhold rundt arbeidet, mens motivasjonsfaktorer er forhold som gjelder selve arbeidet eller arbeidets innhold. Blant hygienefaktorene regner Herzberg de fysiske forhold på arbeidsplassen, mellommenneskelige forhold, rettferdig lønn og god administrering av arbeidet. Som motivasjonsfaktorer regnet han anerkjennelse, selvstendige arbeidsoppgaver og det å oppnå resultater.

Svakheten med Herzbergs tofaktormodell er at den ikke bygger på tilfeldig utvalg av personer. Han hentet sin informasjon hos regnskapsfolk og ingeniører i permanente organisasjoner. De fleste arbeidet i stålindustrien, eller i bedrifter som produserte for stålindustrien.

Blant hygiene- og motivasjonsfaktorene finnes de fleste av behovene som allerede er i Maslows behovshierarki. Hygienefaktorene ligger i den lavere del av Maslows hierarki, mens motivatorene ligger i den øvre delen av hierarkiet, fra og med aktelse.

Herzberg innførte altså ikke nye faktorer som kunne påvirke motivasjon, men beskrev dem ut fra et annet perspektiv.

I forhold til Herzbergs tofaktorteori er det interessant å se på forhold rundt arbeidet som kan opptre som hygiene faktorer, altså om manglende tilfredsstillelse av hygiene faktorer fører til demotivasjon

H 12: Det er negativ sammenheng mellom utilfredsstilte hygienebehov og motivasjon.

### **3.6 Ledelsesteorier**

En viktig faktor som kan påvirke motivasjon i arbeid er hvordan man blir ledet (Pinder 1998:53). Ledelse er et vidt begrep og omfatter svært mange teorier. Jeg valgte ut et par sentrale teorier som belyser forholdet mellom lederen og de ansatte, og som sier noe om hvordan lederens grunnleggende holdning til de ansatte kan påvirke de ansattes adferd.

#### *3.6.1 McGregors teori X og Y*

McGregor fikk stor betydning i sin samtid etter som han var den første som koplede adferdsvitenskap sammen med forretningslivet. Han er fortsatt en teoretiker som hentes fram når grunnleggende lederegenskaper skal kartlegges. Han brukte ny kunnskap om adferd fra bl.a. Maslow for å undersøke hvordan ledelse kunne påvirke adferd. McGregors teori bygger i vesentlig grad på Maslows arbeider om behovshierarki, men betraktet det hele fra lederens vinkel (McGregor 1957). Teori X og Y beskriver hvilken strategi lederen velger når han antar hva arbeidstakerne vil yte i et arbeidsforhold. Bokstavene X og Y er uten betydning, de er tilfeldig valgt av McGregor som ikke ville at teorien hans skulle kunne forbindes med noen annen teori (McGregor 1957:131)

En leder som velger strategi X vil forutsette at mennesket har en iboende motstand mot arbeid og ønsker å arbeide så lite som mulig. Mennesket mangler ambisjoner, misliker ansvar og vil derfor foretrekke å bli ledet. Det er likegyldig til organisasjonens mål og behov og vil motsette seg endringer. Videre vil leder med strategi X anta at mennesket er godtroende, ikke veldig smart og lar seg lett lure.

En leder som velger strategi Y vil derimot forutsette at mennesket ikke er passivt. Hvis et menneske oppfattes som passivt er det på grunn av den måten det har blitt behandlet på. Mennesket har potensiale til å utvikle seg, det ønsker å ta ansvar, og arbeider bevisst for å oppnå organisasjonens mål. En leder med strategi Y ser på det som sin oppgave å legge forholdene til rette slik at de ansattes mål kan oppnås samtidig som organisasjonens mål kan oppnås.

McGregor konkluderte med at ledelse som har sitt utspring i strategi X vil virke demotiverende på de ansatte, og at ledelse ut fra strategi Y vil virke motiverende. Jeg regner med at dette gjelder også for byggebransjen.

H 13: Det er negativ sammenheng mellom ledelse med strategi X og motivasjon.

H 14: Det er positiv sammenheng mellom ledelse med strategi Y og motivasjon.

### *3.6.2 Transaksjonsledelse eller transformasjonsledelse*

En annen ledelsesteori som beskriver lederens holdninger til de ansatte og som er interessant å se på i forhold til byggebransjen er spørsmålet om hva som motiverer best, transaksjonsledelse eller transformasjonsledelse. Konseptet ble utformet av James Burns i 1978 og videreutviklet av Bass (1990).

Transaksjonsledelse henspiller på at det skjer en form for handel mellom ledelsen og de ansatte. Lederen forteller hva som skal gjøres og hva som vil være belønningen når arbeidet er gjort. De som ikke utfører arbeidet som avtalt vil miste den forespeilede belønning og kan i tillegg bli straffet for å ikke ha holdt avtalen.

Forenklet kan vi si at forholdet mellom ledelse og ansatte styres av utveksling av arbeid og belønning, og med fare for straff i bakgrunnen. Motivering av de ansatte er for det første avhengig av at lederen har kontroll over belønning eller straff, og for det andre av om de ansatte ønsker belønningen eller frykter straffen. Forøvrig er lederen passiv, unngår å ta avgjørelser og griper inn bare hvis det oppstår problemer.

Bass (1990) konstaterte at denne form for ledelse ofte ikke var tilstrekkelig.

Transaksjonsledelse kan på sikt miste sin effekt. Det kan være at lederen ikke har tilstrekkelig råderett over belønning og straff, eller at disse elementene mister sin virkning. Hvis lederen istedenfor anvender transformasjonsledelse, vil han eller hun få en helt annet forhold til de ansatte. Transformasjonsledelse er en deltakende

ledelse. Den forutsetter en mer karismatisk leder, og en bredere og dypere involvering i de ansattes behov. Det gjelder både intellektuelle og emosjonelle behov. En slik leder får sterkere makt og mer innflytelse. Denne bruker han eller hun til å inspirere og oppmuntre de ansatte. Lederen er visjonær, og får de ansatte med på å arbeide for et felles mål. Visjon betyr egentlig åpenbaring, men brukes i dag om et mål man ser i det fjerne, og som man i en organisasjon skal arbeide sammen om for å nå. De ansatte får individuell oppmerksomhet, og får veiledning og råd når det er behov for det.

Transformasjonsledere har et bedre forhold til sine overordnede og i tillegg vil de underordnede yte mer for sin leder. Bass (1990) viser at organisasjoner med transformasjonsledelse er mer effektive enn de som har transaksjonsledelse. De ansatte gjør en bedre jobb under transformasjonsledelse, og vil da være mer fornøyd med selskapets belønningssystem. Transformasjonsledelse er motiverende, inspirerende og effektiv, og det er ledelsen for de utfordrende oppgavene. Hvis man trekker sammenligning med Maslows behovshierarki så dette ledelsen for det selvrealiserende nivå, altså det øverste nivå. Derfor er transformasjonsledelse å foretrekke, selv om en leder kan ha begge typer lederstil (Bass 1999).

Så vidt jeg forstår så bygger Bass sin teori på undersøkelser han har foretatt i permanente organisasjoner. Han konkluderer med at transformasjonsledelse har fordeler og kan være mer effektiv ut fra faktorer som permanente organisasjoner må forholde seg til, som for eksempel strategier, endringer og fornyelse (Bass 1990). De som arbeider i byggebransjen må også forholde seg til endringer, men et prosjekt i byggebransjen kan også beskrives som en transaksjon. De to viktigste elementene de som arbeider der har å forholde seg til er 1) bygget de skal produsere og 2) belønningen de skal få for det. Jeg synes derfor det kan være nærliggende å anta at transaksjonsledelse kan fungere best for byggebransjen.

H 15: I en prosjektorganisasjon i byggebransjen vil transaksjonsledelse virker mer motiverende på de ansatte enn transformasjonsledelse.

## 4 METODE

### 4.1 Vitenskapstradisjon

Når vi snakker om vitenskap så tenker vi først og fremst på naturvitenskapene. Fra opplysningstiden og utover 1800-tallet gjennom den industrielle revolusjonen var troen på vitenskap knyttet til eksakte beskrivelser av fenomener og avdekking av lovmessighet. Da samfunnsvitenskapene vokste fram fra slutten av 1800-tallet og utover 1900-tallet var det stor tro på at også samfunnsvitenskapene kunne underlegges en lignende lovmessighet. Hvis man kunne avdekke til de lovene som samfunnsvitenskapene var underlagt så kunne man også få muligheten til å påvirke samfunnet i en mye sterkere grad. De logiske positivistene mente at alle teorier og begreper skulle bygge på entydige og sikre observasjonsutsagn (Guneriusen 2003). Situasjonen er fortsatt i samfunnsvitenskapene at det ikke er noen full enighet om teoriene. Blant annet har det vist seg umulig å komme fram til felles definisjon av begreper. Vi bruker et hverdagslig språk i samfunnsvitenskapene, og det betyr at en beskrivelse av et fenomen kan oppfattes på forskjellige måter.

Derfor blir samfunnsvitenskapene i stor grad utsatt for tolking. Det betyr at når jeg skal samle inn informasjon fra byggebransjen så er det ikke mulig å legge fram denne informasjonen for leseren uten at jeg som person vil måtte sette mitt preg på dette. Det vil være galt av meg å påstå at det resultat jeg kommer til er den eneste rette sannhet. Men ved å beskrive hva jeg gjør og hvordan jeg tenker kan leseren selv avgjøre om mine funn og tolkningen av dem virker pålitelig.

Da jeg begynte å tenke på å skrive oppgave fra byggebransjen hadde jeg ingen fastlagt plan for hvordan dette skulle kunne utføres. Etter som jeg ble kjent med hva som tidligere hadde vært gjort av forskning på dette området fant jeg mange ubesvarte spørsmål. Jeg fant ikke noen undersøkelser hvor fagarbeidere, baser eller formenn hadde vært blitt spurt om deres motivasjon. Etter som det er denne gruppen som utfører selve arbeidet er det jo også deres arbeidsinnsats som direkte virker inn på hvordan resultatet for prosjektet til slutt blir. Hva er det som motiverer dem til å stå på og arbeide i prosjekt etter prosjekt? Er det på grunn av at ferdighetene er standardiserte at de så lett skifter over til nytt prosjekt (Keegan og Turner 2003)? Da kan man tenke seg at motivasjon ikke er så viktig, og det er jo også et svar på mine spørsmål.

Det er flere innfallsvinkler til en slik undersøkelse. Jeg kunne for eksempel spørre lederne om hva de mener motiverer folk til å arbeide i byggebransjen. Men jeg syntes det var mer riktig å spørre direkte de som var i sentrum for min interesse, de som utfører selve arbeidet. Dessuten syntes jeg at det var en utfordring at det for det meste forskes på ledere, og mindre på dem som blir ledet (Frost 1980). Det ble altså ganske tidlig klart for meg at jeg måtte ut i miljøet og til de aktuelle arbeidstakerne for å hente inn opplysninger som var sikre og omfattende nok til at jeg kunne få svar på min problemstilling.

#### **4.2 Valg av metode**

Et aktuelt alternativ var å foreta en kvantitativ spørreundersøkelse. Da ville jeg henvende meg til en stor gruppe bygningsarbeidere og sende ut et spørreskjema, og få tilbake en forhåpentlig høy prosentandel anonyme svar. Spørreskjema ville jeg måtte utarbeide på bakgrunn av mine hypoteser, og jeg kunne kanskje få hjelp fra lokale byggefirma til utsending og innsamling av spørreskjema. Et annet alternativ var å gjøre en kvalitativ undersøkelse, det vil si intervju bygningsarbeidere ut fra mine hypoteser og gjennom svarene kanskje avdekke hva som var viktige motivasjonsfaktorer. For å standardisere intervjuene mest mulig måtte jeg på forhånd lage en intervjuguide med utgangspunkt i hypotesene.

Styrken med en kvantitativ undersøkelse er at den enkelt kan anonymiseres. Folk føler seg fri til å gi oppriktige svar på spørsmålene, og sensitive opplysninger vil ikke kunne føres tilbake til den som har svart. En kvantitativ innsamling av data vil, hvis den er korrekt utført, gi pålitelige data som etter en analyse vil kunne gi et statistisk pålitelig svar på hva som motiverer. Ulempen er at man kan risikere å få et lite antall respondenter slik at opplysningene ikke gir et riktig bilde av hva folk mener. En pålitelig kvantitativ undersøkelse er helt avhengig av at jeg kan klare å lage gode spørsmål som blir forstått slik jeg hadde tenkt. Uansett vil et slikt spørreskjema lage avstand mellom dem jeg spør og meg selv (Ringdal 2001:123). Mellom respondentens motivasjon, som jeg ønsker å avdekke, og det svaret jeg får, er det flere muligheter for feilkilder. I tillegg til at det kanskje er få som bryr seg om å svare kan det være at spørsmålene mine ikke er dekkende for problemstillingen, eller at de kan feiltolkes.

Fordelen med kvalitativ undersøkelse er at man har direkte kommunikasjon med informanten, og eventuelle misforståelser i forhold til spørsmålene kan oppklares etter hvert. Jeg kan komme med oppfølgingsspørsmål hvis det er forhold jeg ønsker flere opplysninger om, og jeg kan få interessante opplysninger underveis som jeg ikke engang hadde tenkt å spørre om (Miles 1979). Ulempen er at respondenten kan ønske å gi de svarene han tror jeg vil ha, eller at jeg tolker svarene hans i en retning som passer for meg. Han kan også forme svarene slik at de samlet gir et bilde han ønsker å ha av seg selv, men som ikke er riktig.

Et moment som i tillegg gjør det interessant med en kvalitativ undersøkelse er at det har vært lite kvalitativ forskning på dette området, og den forskning som har vært gjort har hentet sine data fra informasjon på ledelsesnivået (Seymour m.fl. 1997).

Forskjellen på disse to metodene er at i kvantitativ metode er det analysen av de innsamlede data som gi meg svar på mine spørsmål, mens i kvalitativ metode er det informantene selv som ut fra sine kunnskaper og erfaring gir meg svar på mine spørsmål.

Etter som området var lite forsket på syntes jeg at jeg hadde for lite vitenskapelig fundament å stå på til at en kvantitativ undersøkelse ville gi meg et sikkert nok resultat. Det jeg var ute etter var å kunne beskrive årsak eller bakgrunn til motivasjon, og ikke frekvensen av den ene eller den andre motivasjonsteorien (Maanen 1979). Det var heller ingen statistikker eller årsmeldinger som kunne hjelpe meg til å finne de opplysningene jeg trengte.

Etter som jeg visste lite hva om hva det var som motiverte dem synes jeg det var vanskelig f. eks. å tenke ut et spørreskjema som skulle distribueres blant et visst antall ansatte, og deretter ut fra svarene danne meg et bilde av forholdene. Min manglende erfaring med forskning kombinert med forskning på et relativt utforsket område hadde liten sjanse for å lykkes. I tillegg kommer dette at motivasjon er et skjult element, og begrepet kan brukes og forstås på forskjellige måter. Jeg følte at jeg ved å sende ut et spørreskjema hadde svært liten kontroll på om de opplysninger jeg fikk inn kunne være brukbare for mitt formål.



I en kvalitativ undersøkelse vil jeg kunne få en dialog som kan avklare for informanten hva jeg er ute etter, og jeg ville på bakgrunn av de svar jeg fikk kunne stille tillegsspørsmål om forhold jeg ikke hadde tatt i betraktning under utarbeidelsen av et spørreskjema som ble sendt ut anonymt. Jeg ville kunne få opplysninger som ikke ville være tilgjengelig gjennom en kvantitativ undersøkelse (Frost 1980). Ulempen med et intervju er at svarene ikke vil være fullstendig anonyme, og noen kanskje kan vegre seg mot å svare direkte på et spørsmål. Men det var tidlig klart for meg at de forhold jeg ønsket å undersøke ikke var av en så privat eller sensitiv art at dette ville hindre folk i å delta i undersøkelsen. Jeg bestemte meg derfor å oppsøke miljøet for selv å danne meg et bilde av hva det var som motiverte arbeidstakerne. Jeg følte meg mer sikker på at en kvalitativ undersøkelse ville kunne gi meg den kontrollen jeg ønsket over situasjonen.

Ved å bruke kvalitativ metode kan jeg få fram informasjon som jeg senere kan bruke til å forske dypere eller bredere på miljøet. Mine funn fra en kvalitativ undersøkelse vil gi meg et bedre grunnlag for å eventuelt bruke en kvantitativ metode senere.

### **4.3 Skrivestil**

Skrivestil er ikke et tilfeldig valg. Gjennom en rasjonell skrivestil vil forfatteren forsøke å gjøre sin person usynlig og la sine observasjoner og funn tale for seg selv. Rasjonell skrivestil kan karakteriseres som en tørr, upersonlig stil hvor forfatterens følelser og meninger holdes utenom og hvor fakta kommuniserer direkte (Maanen 1988). Ved å holde forfatterens person ute av syne prøver man å gi inntrykk at det ikke står noe fortolkende nivå mellom observasjonene og leseren. Dette er selvsagt ikke tilfelle, og denne skrivestilen kan oppfattes som et forsøk på å forlede leseren.

Når man skriver i en bekjennende skrivestil er det ingen tvil om at forfatteren er en del av informasjonen (Maanen 1988:74). Forfatterens mening og antakelser er en del av det som formidles. Jeg har valgt å skrive denne oppgaven i en mer bekjennende skrivestil. "Mer bekjennende" fordi jeg nok av og til vil gli over i en rasjonell stil. Det er fordi jeg har blitt opplært i denne skrivestilen og noen ganger føler at den er mer naturlig.

Med litt mer dristighet kunne jeg ha valgt en impresjonistisk skrivestil. Da ville jeg måtte lage fortellinger eller historier for å gi liv til mine funn. Leseren ville kunne få følelsen av å selv være til stede på byggeplassen. Det er en skrivestil de færreste behersker, og iallfall ikke jeg. Å lese en lange tekster skrevet i en impresjonistisk skrivestil kan være slitsomt. Den er mer krevende for leseren, etter som man ikke blir presentert informasjon "slik er det", men får den på en form slik at man må spørre seg selv "hva er det?".

#### **4.4 Autensitet og plausibilitet**

Mine funn skal jeg forsøke å formidle til leseren "slik er det". Jeg forsøker å beskrive byggebransjen mest mulig autentisk ved at jeg refererer hva mine informanter har sagt, og ved at jeg bruker direkte sitat. Leseren skal da kunne føle den samme nærhet til informasjonen som jeg har. Jeg har også beskrevet hva jeg har gjort for å få tak i denne informasjonen, de forberedelsene jeg har gjort og den tiden jeg har tilbrakt sammen med informantene. Leseren blir da et øyenvitne på samme måte som meg.

Plausibilitet dreier seg om det jeg skriver virker sannsynlig. Det kan jeg underbygge gjennom å forklare med eksempler og vise til forskere som har gjort lignende funn som de jeg har gjort. Byggebransjen er ukjent for mange, og jeg har prøvd å gjøre den mindre fremmed gjennom en innføring i hvordan det hele fungerer, og videre å bruke sitater fra mine informanter som gjør at man kan danne seg et bilde av hvordan det er (Martin 2002).

#### **4.5 Intervjuguide**

De teoriene jeg har valgt ut sier alle noe om motivasjon. Teorier er forsøk på å forklare sammenhenger og lage system i en uoversiktlig verden. Maslow (1943) mener at motivasjon kan ha mange årsaker. Det betyr at en adferd kan forklares ut fra flere teorier, og at man trenger mange teorier for å forklare den adferden man har i løpet av én dag. Spørsmålet her blir da hvilken eller hvilke teorier som egner seg best til å forklare hva som motiverer folk til å arbeide i byggebransjen? Jeg har allerede laget hypoteser for hvordan teoriene kan forklare motivasjon i arbeid. Ut fra disse antakelsene, hypotesene, laget jeg spørsmål om hvordan arbeidstakerne påvirkes av forhold som har med arbeidet eller ledelsen å gjøre, og som jeg trodde kunne virke motiverende eller demotiverende.

Som tidligere nevnt er motivasjon skjult, og det er ikke vanlig at man har klart for seg hva som er viktige motivasjonsfaktorer i arbeid. Så jeg syntes ikke jeg kunne spørre direkte hva som motiverte. Jeg regnet med at svarene da kanskje kunne blir gode, men de kunne også bli ubrukelige. Jeg spurte heller om hva de mente, følte, hva som var viktig, hvilke forventninger de hadde, hva de likte best og hva de likte dårligst. Ut fra svarene på disse spørsmålene kunne jeg danne meg et bilde av hva som motiverte, istedenfor at informantene skulle prøve å forklare for meg noe som de mest sannsynlig hadde et uklart forhold til. Denne uklarheten ville da overføres til meg slik at min forståelse av motivasjon kunne bli helt feil.

Spørsmålene ble laget mest mulig åpne, det vil si at spørsmålet ikke kunne besvares med et enkelt ja eller nei (Ringdal 2001:134). Jeg la opp til at informanten kunne komme med små fortellinger eller eksempel for å illustrere sine synspunkter. Jeg hadde liten erfaring med å være i en slik intervju situasjon og jeg måtte prøve å forestille meg mulige svar jeg kunne få. Derfor hadde jeg i tillegg til spørsmålene notert ned stikkord for mulige oppfølgingsspørsmål. På denne måten kunne jeg hjelpe informanten på gli hvis han ikke helt visste hva han skulle si.

Jeg satte spørsmålene sammen til en intervjuguide hvor jeg prøvde å dekke mest mulig av det området jeg skulle undersøke, motivasjon hos bygningsarbeidere: fagarbeidere, baser og formenn. Jeg regnet med at jeg måtte intervju minst 5 personer for at jeg skulle få et tilstrekkelig bredt spekter av opplysninger, men at opplysninger fra ca 10 personer var grensen for det jeg kunne håndtere. En fare med å benytte kvalitativ metoder er at man kan ende opp med så mye informasjon at den rett og slett er uhåndterbar (Miles 1979). Jeg satte sammen en intervjuguide med spørsmål tilsvarende ca 1,5 times intervju, noe som jeg mente var det maksimale informantene og jeg kunne klare.

Mellom hvert spørsmål satte jeg av plass til å notere ned svaret, og jeg brukte ikke andre tekniske hjelpemidler for å holde rede på informasjonen. Jeg noterte med blyant, noe som for meg går veldig raskt. For å få støtte av hukommelsen for å huske detaljer fra intervjuet og forstå mine notater riktig reinskrev jeg hvert intervju umiddelbart etter at det var avsluttet.

#### **4.6 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet og validitet sier noe om hvordan pålitelig min undersøkelse er, og om jeg måler det jeg er ute etter å måle Martin (2002). For å kunne si noe om hva som er motivasjon i byggebransjen så måtte jeg ut i miljøet for å innhente data. Jeg valgte å bruke en kvalitativ tilnærming og gjøre en undersøkelse basert på intervju. Hvordan er reliabiliteten til min metode? Er min metode for innhenting av data sikker nok? Vil spørsmålene bli forstått likt av informantene slik at de svarene jeg får kan settes sammen til et pålitelig bilde av hva som er motivasjon? Hvis jeg får svært sprikende svar så kan det tyde på at undersøkelsen min ikke er til å stole på, for eksempel på grunn av at spørsmålene mine er villedende eller kan misforstås. Jeg mener at gjennom å stille åpne spørsmål og la informantene fortelle om sine synspunkt og erfaringer så vil jeg få et direkte innblikk i hva som motiverer og dette vil gjøre min undersøkelse pålitelig.

Validiteten i min undersøkelse går ut på om jeg måler det jeg ønsker å måle. Jeg ønsker å vite hva som motiverer folk til å arbeide i bygningsbransjen i år etter år. Utvelgelsen av mine informanter skjer på bakgrunn av at de skal ha arbeidet noen år i bransjen. Jeg regner med at de da skal ha tanker og meninger om hva som er viktig for dem i arbeidslivet, selv om de kanskje tidligere ikke har satt ord på dette. Jeg regner derfor med at min undersøkelse skal ha stor validitet.

#### **4.7 Informanter**

Parallelt med utarbeiding av intervjuguide arbeidet jeg med å finne informanter. Jeg hadde allerede tidlig funnet ut at for å få et best mulig bilde av motivasjon var det et poeng å finne arbeidstakere som har arbeidet en stund i bransjen. Personer som hadde jobbet kort tid kunne sikkert også gi gode opplysninger om hva som motiverer. Personer som har arbeidet ei stund og som har sluttet har sikkert også en oppfatning av hva som motiverte dem, eller hva som ikke motiverte slik at de sluttet. Men etter som jeg var mest interessert i hvorfor folk arbeider og trives år etter år under skriftende ledere og på stadig nye arbeidsplasser, så var det åpenbart at det var de som har jobbet ei stund i bransjen som var de informantene jeg var ute etter.

Jeg prøvde først å få informanter fra en og samme entreprenør, et større lokalt byggefirma. På grunn av presset arbeidssituasjon og alle mann svært opptatt kunne

de dessverre ikke ta på seg å plukke ut så mange som 5-10 mann til meg. Jeg henvendte meg da til den lokale avdeling av EBA<sup>2</sup> og fikk tips om andre firma jeg kunne henvende meg til, om nødvendig med anbefaling fra EBA. Jeg fordelte da undersøkelsen over 3 firma, og fikk 2-3 informanter fra hvert firma. Ledelsen i firma plukket selv ut informantene etter mine spesifikasjoner, bygningsarbeidere med noen års erfaring. Jeg fikk på denne måten tilgang på til sammen 7 informanter fra forskjellige nivå. Felles for alle var at de hadde startet sin karriere i bygningsbransjen som fagarbeider. Det var 2 fagarbeidere, 2 baser, 2 formenn og 1 anleggsleder. Gjennomsnittsalderen var 47 år, og de hadde mellom ti og førti års erfaring fra bransjen.

Svarene jeg fikk fra informantene samlet jeg under den hypotesen der de hørte hjemme. Til sammen ble dette veldig mye usammenhengende informasjon. Det var gjentakelser, og noe av informasjonen var irrelevant for min undersøkelse. Derfor laget jeg et sammendrag av alle svarene for hver hypotese. Der prøver jeg å vise et forenklet, men mest mulig samlet og balansert bilde av hva informantene fortalte om sitt arbeid.

For hver hypotese laget jeg en analyse av hva jeg mener svarene betyr, og ut fra denne analysen har jeg laget en drøfting av mine funn opp mot motivasjonsteoriene. I denne drøftingen trekker jeg inn andre teoretikere og hva de har skrevet om motivasjon i denne typen organisasjoner. Kanskje kan det være alternative forklaringer på motivasjon i byggebransjen?

Den justeringen svarene går gjennom på grunn av min redigering medfører fare for at informasjonen blir endret eller at viktige poeng blir borte. Bevisst eller ubevisst setter jeg mitt personlige preg på det jeg skriver. Mens jeg gjorde analysen måtte jeg derfor hele tiden ha foran meg de opprinnelige spørsmålene med fullstendige svar, slik at jeg kunne sammenligne og korrigere. Der informantene hadde forskjellige synspunkt passet jeg på å få dette med.

---

<sup>2</sup> Entreprenørforeningen – Bygg og Anlegg

Intervjuene foregikk dels i arbeidstida, dels på fritida. Jeg møtte noen av mine informanter på avdelingskontoret og noen ute på brakkeriggen, og jeg var også hjemme hos én av dem. Intervjuene tok ca. 1,5 time, og mine intervjuobjekt var svært villig til å svare på mine spørsmål. Vi var alene under intervjuet og bortsett fra korte telefonsamtaler i et par tilfeller fikk vi være uforstyrret. Ingen hadde på forhånd fått noen særlig informasjon om hvorfor jeg ville intervju dem, så jeg startet alltid med å forklare hvem jeg var og hva jeg holdt på med, og hvorfor motivasjon i byggebransjen var spesielt interessant for meg. Jeg forklarte også at informasjonen jeg fikk fra dem var fortrolig, slik at jeg ikke kom til å skrive noe om hvem som hadde sagt hva. Jeg sa at oppgaven kom til å bli publisert, og at hvis de leste den så ville de kanskje kjenne igjen noe av det de selv hadde sagt. De syntes jeg hadde tatt for meg et interessant tema, og ingen hadde stilt dem slike spørsmål tidligere.

## **5 FUNN, ANALYSE OG DRØFTING**

### **5.1 Innledning**

Jeg ble veldig godt mottatt av informantene. De satte pris på at det var noen som interesserte seg for hvordan de hadde det på arbeid. Slikt sett kan jeg ikke si jeg hadde noen følelse av at byggebransjen var lite interessert i å bli forsket på, slik som Olomolaiye og Price (1989) sier. I alle fall gjaldt det ikke for informantene.

Det som jeg umiddelbart merket meg når jeg satt og sammenfattet svarene var at det var stor grad av samsvar mellom hva de enkelte informantene hadde svart. Jeg følte at svarene jeg hadde fått ga et enhetlig inntrykk. Dette mener jeg kan tolkes på to måter. Enten at jeg under mine intervju hadde fått informantene til å gi meg samme svar fordi jeg bevisst eller ubevisst påvirket dem i en bestemt retning. Eller at det faktisk er en felles oppfatning av motivasjon blant folk som har arbeidet i byggebransjen i noen år, og at jeg klarte å framkalle denne informasjonen gjennom mine spørsmål. På bakgrunn av den grundighet jeg har forsøkt å tilstrebe både gjennom arbeidet med hypotesen og intervjuguiden så velger jeg å tro det siste, og at sammenfallet i mine funn bekrefter reliabilitet og validitet for min oppgave.

En av informantene hadde avvikende synspunkt på et par sentrale punkter, der hans oppfatning av hva som var det ønskelige var det motsatte av hva alle de andre mente. Denne informanten hadde en spesiell arbeidssituasjon og hadde atypiske arbeidsoppgaver. Han hadde en sørvisfunksjon, og han arbeidet hele tiden nokså isolert. Matpausene var for han det aller viktigste. At det kommer fram at han som var i en helt annen situasjon enn de andre informantene har andre synspunkter synes jeg styrker tilliten til min undersøkelse.

Jeg innledet intervjuene med å presentere hvem jeg var og mitt ærend, og gikk deretter over til et par innledende spørsmål. De innledende spørsmål gikk blant annet ut på hvorfor de arbeidet i byggebransjen. Her var svarene svært sammenfallende. Det var litt forskjellige årsaker til at de hadde begynt å arbeide i byggebransjen, men alle hadde stort sett samme begrunnelse for at de hadde hatt dette arbeider så lenge. Begrunnelsen var at de hadde skapertrang og at de likte praktisk arbeid. Viktig var det også at det var en stadig variasjon i arbeidet, og at de ikke ble lei av arbeidet etter som de ofte skiftet arbeidsplass.

Dette viser at det å skifte arbeidsplass blir sett på som positivt i byggebransjen. Her skiller de seg ut fra permanente arbeidsplasser, der det vanligvis blir sett på som negativt å skifte arbeidsplass ofte.

## **5.2 Maslow**

For å se om Maslows teori om motivasjon som et behovshierarki kunne brukes til å beskrive forhold i byggebransjen hadde jeg laget i alt 6 hypoteser. Maslows teori er omfattende, og den er basert på menneskenes grunnleggende behov. Derfor mener jeg denne teorien skulle kunne gi en god oversikt over motivasjon i byggebransjen.

### *5.2.1 Sikkerhetsbehov*

#### **Sikkerhetsbehov 1**

Ut fra at jeg antok at det er motiverende å arbeide i en organisasjon som legger vekt på sikkerhet i arbeidet utformet jeg en hypotese om at det er en positiv sammenheng mellom HMS-arbeid og motivasjon til å arbeide (H 1).

Gjennom intervjuene fikk jeg et klart inntrykk av at det var viktig at bedriften drev et forbyggende arbeid i forhold til helse, miljø og sikkerhet. For å kunne utføre arbeidet på en trygg måte var de avhengig av at alle fulgte reglene, og at avvik ble rapportert. Alle mente at HMS-arbeidet var svært viktig, og at det stort sett var fornuftig med alle sikkerhets- og miljøtiltak. Flere trakk fram det forhold at dette hadde endret seg til det bedre i de seinere årene. Det var ingen som nevnte at HMS-tiltakene var utilstrekkelig der de arbeidet, men flere kunne opplyse om at små eller nystartede bedrifter kunne ta snarveier pga kostnadene.

Det virket likevel ikke som dette HMS-arbeidet var noe som hadde avgjørende innvirkning på motivasjonen. Jeg fikk et inntrykk av at HMS var knyttet opp mot bedriftens renommé, altså at en bedrift med god styring på HMS-arbeidet var en bedrift det var ok å arbeide i. Tross alt er HMS et lovpålagt tiltak. HMS-arbeidet gjorde at det var avklart hvem som skulle ha ansvaret for hva, og det forhindret farlige situasjoner for arbeiderne. Men fokus på HMS-arbeid var også et tegn på at det var god ledelse og da ville også mye annet være på plass. At det ble slurvet med HMS-arbeidet ble sett på som negativt. God kontroll med HMS-arbeidet var et symbol på at bedriften fulgte loven, og et tegn på at det var ordnede forhold.



I forhold til Maslow vil jeg si at behovet for sikkerhet i arbeidsforhold ikke virket å være så viktig i forhold til motivasjon. Noen antydte at sikkerhetstiltakene kunne gå for langt, og det av og til kunne virke som flisespikkeri. Men likevel hadde de sans for HMS-arbeidet fordi det regulerte forhold på arbeidsplassen som det ellers kunne bli konflikt om, for eksempel i forhold til underentreprenørene. Jeg tror likevel at noe av den positive holdningen til HMS kom av at hvis HMS-arbeidet var i samsvar med forskriftene så var det et tegn på at bedriften ville opptre ansvarsfullt også på andre områder.

Ut fra dette vil jeg si at mine funn bare delvis kan bekrefte min hypotese om at HMS-arbeidet i bedriften virker motiverende.

### Sikkerhetsbehov 2

Ut fra at jeg antok at det kan virke negativt inn på motivasjonen hvis det er utsikt for arbeidsledighet utformet jeg en hypotese om at det er positiv sammenheng mellom sikker jobb i framtida og motivasjon (H 2).

Mine informanter kunne fortelle meg at de alle hadde mye å gjøre og at de hadde ikke vært arbeidsledig på lenge. Det hendte til og med at de noen ganger måtte over på nye prosjekt før de var ferdig med det de holdt på med. Et par stykker ga uttrykk for at de for noen år siden (først på 90-tallet) hadde vært permittert, og da hadde de tenkt en del på hva neste oppdrag kom til å bli. Men det var ikke noe stort problem at informasjon om neste bygg kom seint. Det var forståelse for at organiseringen av arbeidsplassen var en kabal som skulle gå opp, og at i ei tid med veldig mye jobb var det noe som ikke kunne skje før ganske nært opp til arbeidsstart. Det kunne også være usikkert hvem de skulle arbeide sammen med eller hvem som ble leder, men det fikk de informasjon om når de startet opp.

Denne undersøkelsen er utført under det vi absolutt må kalle en høykonjunktur. Arbeidsoppgavene står i kø. Det at man må forlate et bygg før det er ferdig for å gå over til en ny arbeidsplass er et tegn på at bedriften har mye å gjøre. Isolert sett er dette et tegn på at arbeidet er sikret framover, og må derfor oppfattes positivt. På grunn av de gode tidene så er det ikke noen bekymring for at det ikke vil være arbeid i overskuelig framtid. Men jeg regner med at under ustabile forhold, med få oppdrag

og fare for arbeidsledighet, så ville dette kunne virke negativt på motivasjon. Men det virket ikke demotiverende at man ikke vet hvor man skal arbeide i framtida, så lenge det er arbeid å få.

I byggebransjen kan det være en sjanse for å bli arbeidsledig når bygget er fullført, og dette kan føre til utrygghet og manglende motivasjon. Dette er lett å glemme i gode tider, men det var tydelig at den som en gang hadde vært permittert husket dette veldig godt. Når det gjelder byggebransjen blir Maslows teori om jobbsikkerhet bekreftet av mine funn. Mennesket har behov for sikker jobb, i tider med lite jobb blir det bekymring for framtida. I gode tider blir dette skjøvet til side. Men det som er overraskende er at i byggebransjen ser det ikke ut som det er viktig med stabile omgivelser. Å skifte arbeidsplass er en del av jobben. Jobb er viktig, men det er ikke noe problem å ikke vite hvor neste arbeidsplass blir eller hvem man skal arbeide sammen med. Fabi og Pettersen (1992) framholder usikkerheten om hvor neste arbeidsplass blir som problematisk i byggeprosjekter sett i forhold til det å drive en forsvarlig personalpolitikk (HRM), men det ser ut som det er akseptert at slik må det være.

Selv om det for tiden er lite relevant å snakke om arbeidsledighet og man kanskje ikke har så nært forhold til det å være arbeidsledig, så mener jeg at mine funn bekrefter min hypotese om at sikkerhet for å ha jobb i framtida virker motiverende.

### 5.2.2 *Sosiale behov Maslow*

#### Sosiale behov 1

Ut fra at jeg antok at et godt samhold på arbeidsplassen virker motiverende utformet jeg en hypotese om at det er positiv sammenheng mellom trivsel (godt samhold) på arbeidsplassen og motivasjon (H 3).

Trivsel på arbeidsplassen viste seg å være svært viktig. Alle mine informanter var opptatt av at det skulle være et godt forhold mellom de ansatte. Hvis arbeidslaget ikke fungerte hendte det at man måtte stikke om og bytte medlemmer med et annet lag. Forholdet til ledelse ble spesielt nevnt. God kommunikasjon med ledelsen var viktig for at arbeidsdagen skulle være knirkefri.

Sosialt samvær på fritida gjorde at folk blir kjent med hverandre, og dette forbedret samholdet i arbeidslaget slik at arbeidet gikk lettere. Det var populært å gå på byen og ta en pizza og øl sammen, men ofte kunne ikke alle være med. Det kunne være at noen var forhindret eller bare kunne delta ei kort stund. Aller best fungerte sammenkomster i eller umiddelbart etter arbeidstida på arbeidsstedet når alle kunne være med. Veldig populært var det hvis ledelsen deltok i matlaging og servering. Man ble kjent på en annen måte og folk som man ellers ikke fikk så mye kontakt med kunne åpne seg opp og bli pratsom.

Hvis medlemmene på laget ikke går godt sammen blir det ikke en god arbeidssituasjon, og da må det stokkes om med andre lag. Spesielt viktig ser det ut til at sosiale sammenkomster på arbeidsplassen er. Det har større verdi enn å gå ut på byen, for da er ikke alle med eller at man ikke klarer å holde flokken samlet. Dette at sjefene deltar er spesielt viktig. På grunn av høykonjunkturen er det i den senere tid kommet til mange nye ansatte fra andre land. Det kan føre til store utfordringer å arbeide sammen med dem man ikke kan kommunisere med. Dette er særlig i forhold til selve arbeidsoppgavene, men også i forhold til det sosiale.

*”Det er problematisk med utlendinger som vi ikke kan snakke med, da blir det fort ”dem” og ”oss”.”*

Maslow framhever de mellommenneskelige relasjonene som en viktig faktor for motivasjon. Det ser ut som dette er gjelder spesielt for de som arbeider i byggebransjen. Arbeidet utføres for en stor del av arbeidslag, og for at dette skal fungere og produsere godt må medlemmene samarbeide tett. Det kan bety at byggebransjen mer enn andre arbeidsplasser er avhengig av god kjemi blant de ansatte. Når arbeidsoppgavene utføres individuelt er man ikke så avhengig av dette. Godt samarbeid er prioritert så høyt at hvis laget ikke fungerer så blir det ganske raskt gjort endringer ved å bytte ut folk.

Mine funn bekrefter at hypotesen om at det er positiv sammenheng mellom trivsel (godt samhold) på arbeidsplassen og motivasjon.

## Sosiale behov 2

Jeg antar at det er viktig å ha fellesskap med andre mennesker og at en trygg og stabil arbeidsplass er en forutsetning for å oppleve dette fellesskapet. Dette fellesskapet er grunnlag for motivasjon. Ut fra denne antakelsen formulerte jeg en hypotese om at det er positiv sammenheng mellom å ha tilhørighet og trygg og stabil arbeidsplass, og motivasjon (H 4)

Mine informanter kunne fortelle meg at de så på det som svært positivt å skifte arbeidssted. Det var godt å se nye mennesker, og hvis de ble for lenge på samme stedet ble de lei. De syntes det var inspirerende å gå over til et nytt prosjekt, da fikk de nye utfordringer og traff nye mennesker som de kunne lære noe av. Likevel kunne det noen ganger være vemodig å forlate et bygg de hadde vært på ei stund, spesielt hvis samarbeidet hadde fungert godt.

Noen av dem hadde erfaring med å arbeide med samme oppgaven over lang tid, men det hadde de ikke trivdes med. De kunne ikke tenke seg å arbeide på et fast sted med faste oppgaver, de få som hadde prøvd det sluttet etter en kort tid fordi de ble lei av det

*”Jeg jobbet med elementproduksjon til OL-94, det ble jeg grundig lei av.”*

Å stå ved et samlebånd på en fabrikk hadde de ikke noen sans for. Den ene som hadde prøvd det hadde holdt ut i bare 1 år, selv om det hadde vært på heimlassen hans.

Mine funn viser overraskende nok at i motsetning til hva som er vanlig på permanente arbeidsplasser vil ansatte i byggebransjen begynne å kjede seg hvis de må arbeide på samme plassen mer enn 1-2 år. Istedenfor å foretrekke stabile arbeidsforhold, slik som de fleste av oss ser ut til å gjøre, så hadde de ikke noe imot å skifte arbeidssted. Det ble oppfattet som spesielt negativt å ha de samme arbeidsoppgavene over lang tid, og de mislikte sterkt rutinearbeid.

De fleste av mine informanter kjente til pendlertilværelsen, men det var kun én som på dette tidspunktet var pendler, altså hadde sin familie et annet sted enn der

arbeidsoppdraget var. Bakgrunnen for de fleste var at de kom fra distriktet og hadde startet opp som pendler, men at de etter en stund hadde tatt familien med seg og flyttet inn til sentralt område der arbeidsoppdragene var. Slik kunne de arbeide i byggebransjen og samtidig bo hjemme. Hvis forholdet med å skifte arbeidsplass hadde vært koplet sammen med det å være pendler kan det hende at flere hadde kunne tenkt seg en fast arbeidsplass om den hadde vært på hjemstedet.

En av mine informanter hadde arbeidsoppgaver som førte til at han arbeidet alene og traff sine kolleger bare i spisepausene. Han så ingen fordeler med å skifte arbeidsplass, og han hadde erfaring fra det å ha fast arbeidssted, og kunne godt tenke seg å ha det.

Selv om trivsel er veldig viktig og mine funn bekrefter Maslows teori om behov for trivsel og godt samhold, så viste det seg at de hadde overhodet ikke noe problem i forhold til det å være ferdig på en byggeplass og starte opp på en ny. Tvert imot ga de tydelig uttrykk for at de etter 1-2 år ble lei av å være på samme sted og gledet seg til å komme til et nytt prosjekt.

I min problemstilling er dette forholdet svært sentralt. Det er dette som særlig skiller en prosjektorganisasjon i byggebransjen fra det å ha en fast arbeidsplass. På en fast arbeidsplass gir de vante forhold trygghet, og varsel om omorganisering av arbeidsplassen kan påvirke motivasjon i negativ retning. Maslow mener at de mellommenneskelige relasjoner er viktig og at stabile forhold i arbeidet påvirker motivasjonen i positiv retning. For bygningsarbeiderne ser det ut til at de har en spesiell kompetanse på eller interesse for det å bygge opp nytt fellesskap på en ny arbeidsplass. Dette støttes av Jessen (1996) som mener at prosjektarbeidere, i dette tilfellet i byggebransjen, har spesielle spilleregler og kan arbeide effektivt selv under omgivelser som alltid endrer seg. Det er også i samsvar med Keegan og Turner (2003) som mener at de som arbeider i prosjektbaserte organisasjoner i byggebransjen er vant til mobilitet og behersker det.

Men her tror jeg vi må se nærmere på hva som er årsak og hva som er virkning. Jeg tror ikke at man starter med å flytte rundt, og deretter finner man ut at man behersker det og så begynner å like det. Det kan være at det er spesielle trekk ved en slik

midlertidig arbeidsplass som gjør at den virker tiltrekkende. Eller kanskje de som arbeider der er av et spesielt slag? En av mine informanter uttrykte det slik:

*”Vi er en egen rase...”*

Disse funn er sammenfallende med funn under H 2. At bygningsarbeiderne stadig skifter arbeidsplass ser ikke ut til å påvirke deres motivasjon i negativ retning. De som arbeider i byggebransjen ser ikke ut til å være avhengig av trygge, stabile arbeidsforhold for å være motivert til arbeid. De holder ved like kameratskapet med tidligere arbeidskolleger, men synes å sette stor pris på å stadig få nye kolleger. Det ser ut som de har lett for å bygge relasjoner, og de er flinke til å vedlikeholde dem. Dette er muligens en viktig årsak til at de så lett skifter arbeidsplass. Å ha samme arbeidsplass over lang tid (mer enn 1-2 år) har de ikke sans for. Slikt sett skiller de seg ut fra de som arbeider i permanente organisasjoner.

H 4 bekreftes for så vidt i og med at det påvirker motivasjon i positiv retning å ha et godt forhold til dem man arbeider sammen med. Men det ser ikke ut som det i prosjektorganisasjon i byggebransjen er sammenheng mellom å ha en trygg, stabil arbeidsplass og motivasjon.

### 5.2.3 Aktelse

Jeg antok at ros og anerkjennelse er en viktig motivasjonsfaktor i arbeidet. Ut fra dette formulerte jeg en hypotese om at det er en positiv sammenheng mellom det å få ros og anerkjennelse i arbeidet og motivasjon (H 5).

Det var tydelig at mine informanter satte pris på å få ros. Men de mente at det ikke spilte noen avgjørende rolle for motivasjon til å arbeide. Det var ikke noe de forlangte. De som hadde noen års erfaring visste selv når de hadde gjort en god jobb, men for dem som var ny i bransjen kunne det spille en større rolle. De ga inntrykk av at når tilbakemelding skulle gis så var det likeså viktig med konstruktiv kritikk, det vil si at hvis man hadde gjort noe feil så skulle det meldes tilbake på en ordentlig måte. Ros var viktigst hvis de hadde stått på ekstra eller hadde lyktes med en spesielt vanskelig oppgave. Men det var også viktig med oppmuntring i de tilfeller man hadde hatt en håpløs oppgave og resultatet ble røde tall over hele linja. Da var det

vanligvis størst oppmerksomhet på det som gikk galt, og liten trøst til de som hadde gjort en kraftinnsats for å redusere tapet. Da syntes de godt de kunne ha fått noen støttende ord.

Maslow legger vekt på ros og anerkjennelse som en viktig faktor for å utvikle selvtillit og for at man skal føle seg som verdifulle mennesker. De som har arbeidet i byggebransjen vet selv når de har gjort en god jobb, de er jo fagfolk på sitt område. De har derfor ikke så stort behov for å bli forsikret om at de gjør en god jobb. De som er unge eller ny i faget trenger denne forsikringen i sterkere grad. Det som alle trenger er en oppmuntring når de har gjort en ekstra innsats, eller hvis de arbeider med en vanskelig oppgave. Da fungerer ros som en motivasjon til å holde ut. Viktig er det også å legge merke til at det er ikke det samme hvem som gir ros. Oppmuntrende ord mellom arbeidskamerater kan være vel og bra, men det er ros fra ledelsen som har motiverende effekt.

Den selvstendigheten som dette arbeidet krever gjør at det ser ut til at man over år opparbeider seg en trygghet i faget som gjør at man ikke er så avhengig av ros. Men likevel kan ros fortsatt fungere som en motivasjonsfaktor. Ved tunge oppgaver kan ros og oppmuntring fra ledelsen være det som gjør at man vil sette inn en ekstra anstrengelse. Ros fra ledelsen er aller viktigst fordi det betyr at ledelsen viser interesse og er til stede for sine ansatte.

Det betyr at mine funn støtter hypotesen om at ros og anerkjennelse gir motivasjon.

#### *5.2.4 Selvrealisering*

Jeg antar at det er viktig for motivasjon at man får arbeidsoppgaver som gjør at man kan utnytte sitt potensiale. Jeg antar også at det motiverende å få bruke sin kreativitet i jobb. Ut fra dette formulerte jeg en hypotese om at å få utnytte sitt potensiale og sin kreativitet vil påvirke motivasjon til å arbeide i en positiv retning (H 6).

Alle mine informanter ga inntrykk for at de likte seg best når arbeidsoppgavene var varierte. Å få bruke sitt potensiale var både viktig og nødvendig i denne bransjen. Det var viktig fordi de likte å bruke sin erfaring og kreativitet på å finne gode løsninger. Det var også nødvendig fordi planer og tegninger ofte var ufullstendig og

detaljer måtte bestemmes ut fra forhold på stedet. Hvis de forslåtte løsningene ikke var gode nok kunne de diskutere med arkitekten og komme med alternativ forslag, som ofte ble akseptert. Andre ganger måtte de gjennomføre løsninger de hadde liten tro på, det syntes de var tungt. Spesielt når det gjaldt løsninger som tok lite hensyn til klima eller andre lokale forhold, og som de følte de hadde en viss kompetanse på.

Hvis det var for mange arbeidsoppgaver måtte de gjøre selvstendige vurdering for hva som skulle prioriteres. Hver dag bød på nye utfordringer. Det var dette de likte best for da gikk dagene fortest. Et firma hadde forsøkt å dele opp arbeidet slik at folk hele tiden utførte de samme arbeidsoppgavene. Det gjorde at de arbeidet raskt, men det ble veldig kjedelig. Rutinearbeid var ikke noe for folk i denne bransjen. Noen mente de ikke hadde kjedet seg en eneste dag, mens andre hadde erfart at kjedelige arbeidsoppgaver gjorde at dagene gikk sakte.

Personlig ansvar og selvrealisering er viktige motivasjonsfaktorer ifølge Maslow. Ut fra mine funn er det tydelig at dette også gjelder for byggebransjen. Spesielt det å gjenta enkle arbeidsoperasjoner er kjedelig. Men stor sett er arbeidet både utfordrende og spennende. Det ser ut som arbeidsdagen er full av problemstillinger som trenger hurtige svar. På mitt spørsmål om de følte at deres potensiale ble utnyttet hørtes det ikke ut som det var noe de gikk og tenkte så mye på. Men ifølge de samlede svarene jeg fikk så det ut som de var fornøyd med at arbeidsoppgavene var såpass kompliserte at de rett som det var måtte søke råd fra de andre. På denne måten kan man si at arbeidsoppgavene tilsvarte Maslows beskrivelse av selvrealisering:

*”What a man can be, he must be.”*

Ingen bygg var lik, og den ekstra utfordringen det var med å skifte mellom forskjellige typer bygg var kjærkommen. Samme type bygg hele tiden, det ble for kjedelig. Spesielt kunne det være slitsomt med mye leilighetsbygg, men det var fordi brukerne var mange og hele tiden prøvde å blande seg opp i arbeidet.

Her kommer det også inn viktigheten av det gode sosiale forholdet. Hvis ikke den ene kunne hjelpe, så ble du vist videre til andre som kunne bistå. Jeg fikk inntrykk av



at så snart de stod fast så visste de alltid noen som kunne bidra med innspill. Og kunne ikke den ene bistå så visste han om en annen som hadde vært borti lignende problem tidligere. Mine informanter ga inntrykk av å ha et godt nettverk og at dette ble utnyttet for å lage et best mulig produkt.

Mine funn viser at bygningsarbeidere har et stort behov for varierte oppgaver og at ønsket om selvrealisering er sterkt i byggebransjen. Dette er noe overraskende i forhold til Keegan og Turners (2003) påstand om at de ansatte i byggebransjen har standardiserte ferdigheter, og at de derfor lett kan flytte rundt. Jeg vil heller si at de viktigste egenskapene er at de er løsningsorientert og at de bygger opp og vedlikeholder et solid nettverk. De som arbeider i byggebransjen har varierte ferdigheter som de har behov for å anvende. Slik jeg vurderer det deltar de aktivt i å finne gode løsninger, og viser stort ansvar for at resultatet skal bli bra. Arbeidet ser for meg ut til å være mye mer komplisert enn det jeg på forhånd hadde tenkt meg.

På denne måten kan man si et arbeidet på et byggeprosjekt er i samsvar med Thorsrud og Emery (1969) og gjentatt av Hackman og Oldham (1980) sin beskrivelse av tilfredsstillende arbeidsplass: personlig medvirkning, innhold og variasjon og mellommenneskelig støtte og respekt på arbeidsplassen. Dette bekrefter hypotesen om at også for byggebransjen gir det motivasjon å bruke sin kreativitet og få utnytte sitt potensiale.

Maslow presenterte sin teori om motivasjon som et hierarki. Teorien forutsatte at når behov på et bestemt nivå i hierarkiet var tilfredsstillt så ville behov oppe på neste nivå i hierarkiet melde seg. Ut fra mine funn kan jeg ikke si noe bestemt om dette er tilfelle for hele hierarkiet. Det jeg kan si er at mine informanter ga et klart signal om at de ble best motivert av arbeidsoppgaver som var varierte og som ga dem utfordringer. De likte ikke rutineoppgaver som varte over lang tid, da ble det for kjedelig. Altså ville det virke negativt inn på motivasjonen hvis de skulle gå ned i hierarkiet fra nivået for selvrealisering. Kanskje er det en bekreftelse på at hvis man kommer på dette nivå så oppstår det en indre drivkraft til å holde seg på dette nivå (Maslow 1943, Pinder 1998:62).

### 5.3 McClellands behovsteori

Ut fra McClellands behovsteori har jeg identifisert to forhold som jeg antar kan påvirke motivasjon i arbeidet. Det ene er behovet for å prestere og det andre behovet for å ha et godt forhold til sine arbeidskamerater.

#### 5.3.1 Prestasjon

Jeg antar at det virker motiverende å ha utfordrende arbeidsoppgaver slik at man kan få mulighet til å prestere. Jeg går ut fra at mennesket har et naturlig behov for å prestere og jeg utformet derfor en hypotese om at det er en positiv sammenheng mellom selvstendig, utfordrende arbeid og motivasjon (H 7).

Jeg fant at mine informanter var svært opptatt av å gjøre en god jobb. Det som kunne hindre dem i å gjøre en god jobb var feil i tegninger eller beskrivelser, og manglende materialer eller utstyr. Rett som det var dukket det opp nye problemstillinger, og hvis de stod fast hadde de mange de kunne henvende seg til for å få hjelp.

*”Jeg har telefonen full av nummer til folk jeg kan ringe til hvis det er noe jeg ikke vet”.*

Det var viktig å være åpen for nye løsninger og ikke tro at man var utlært. De hadde skapertrang og likte å lære nytt hver dag.

*”Det er mange forventninger til meg, men jeg er ikke utlært. Jeg har jobbet sammen med folk som mente de var utlært – det var et problem!”*

Et viktig grunnlag for å kunne gjøre en god jobb var å kunne få jobbe mest mulig sammenhengende. Tid de brukte til å lete etter materialer var bortkastet, og i tillegg forårsaket det at de mistet framdriften i jobben. Selv om dette ikke gikk ut over lønna så likte de ikke å sitte med hendene i fanget og skrive timer.

Det er helt tydelig at mine informanter har et sterkt prestasjonsbehov. De står på for å løse oppgaver som er nye for dem, og de har et stort nettverk som de kan kontakte hvis de står fast. Det irriterer dem å få stillstand i arbeidet, og de er grunnleggende

innovative. De har oppdaget at de lykkes best hvis de bruker sitt nettverk og ikke tror at de vet alt selv.

Et felles trekk for dem som har sterkt prestasjonsbehov er at de er rastløse og ikke liker rutine (McClelland 1987:249), og dette stemmer med utsagn fra mine informanter under H 4 om at de liker nye utfordringer og misliker rutinearbeid. Kolp i McClelland (1987:250) sier at typisk for mennesker med prestasjonsbehov er at de reiser mer enn andre, og de kan flytte på seg og skifte bosted. Altså at de ikke er avhengig av stabile forhold. Dette er sammenfallende med det mine informanter fortalte meg.

Noe som er veldig interessant i denne forbindelse er Kagan og Moss i McClelland (1987:248) som i en langsgående studie viste at gutter med høyt prestasjonsbehov er mer interessert i og flinkere til praktiske aktiviteter som trearbeid eller å bygge bilmodeller, enn de som hadde lavt prestasjonsbehov. De forklarer dette med at slike aktiviteter gir umiddelbar og konkret tilbakemelding. De kan straks se om modellen de har laget virker og om den er satt pent og ordentlig sammen.

Jeg vet ikke om McClellands teori passer like godt for alle miljø. Men jeg vil si at denne teorien passer svært godt for å beskrive behovet for prestasjon blant de som arbeider i byggebransjen. Det var bare menn blant mine informanter, så slikt sett vil studien om gutter med prestasjonsbehov bekrefte mine funn. Men det kan være andre forhold som virker inn, slik som miljø, oppdragelse og den generelle mansrollen.

Mine funn bekrefter at det er positiv sammenheng mellom å ha selvstendig og utfordrende arbeid og motivasjon.

### 5.3.2 *Sosiale behov McClelland*

Jeg antar at mennesker har et behov for å ha et godt forhold til og bli godt likt av sine medarbeidere. Godt samarbeid (nettverk) på arbeidsplassen virker motiverende. Ut fra dette formulerte jeg en hypotese om at det er positiv sammenheng mellom være likt av sine medarbeidere, og motivasjon (H 8).

Mine informanter var svært opptatt av at det måtte være et godt forhold mellom de ansatte. Folk i byggebransjen hadde generelt et godt humør og holdt en god tone. De mente at de som hadde arbeidet på flere forskjellige prosjekt var lett å komme i kontakt med. Men miljøet var også svært frittalende, og de som ikke passet inn kunne få problemer. Noen mente at de som ikke passet inn ikke klarte å være der og fant seg annet arbeid. Likevel var det alltid noen som kunne være litt sær, de måtte man bare tolerere. De kunne ha spesielle ferdigheter som gjorde at de likevel ble akseptert.

Dette er sammenfallende med den informasjonen vi tidligere har fått under de sosiale behov i Maslows behovshierarki (H 3 og H 4). Miljøet er svært viktig. Setter vi det sammen med prestasjonsbehovet under H 7 så kommer det klart fram at hvis de sosiale behov ikke er dekket, så er det ikke mulig å prestere. Å bygge opp og vedlikeholde et nettverk er en forutsetning for at de kan utføre arbeidet på en mest mulig effektiv måte.

Men vi ser også at det sosiale miljøet stiller spesielle krav. Den som ikke kan innpasse seg kan få det vanskelig. Det ser ut som det sosiale miljøet blant arbeiderne har en sterk og klar påvirkning på sine medlemmer, altså at det kan være en form for sosialt press. De oppfatter seg som forskjellige fra andre utenfor bygningsbransjen, faktisk kan de karakterisere seg som en "egen rase". Dette kom også fram under H 3 ved at de syntes det var vanskelig med utlendinger som de ikke kunne prate med. Dette førte selvsagt til en del misforståelser i forhold til utøvelsen av selve arbeidet med oppattarbeid som resultat, men det kan også ha en mer omfattende betydning. Det ser ut som sosialiseringen inn i kulturen er svært viktig, og i forhold til utenlands arbeidskraft vil språkproblemer være en hindring for dette.

Så kanskje er det en felles sterk kultur som er en del av årsaken til at det er virker så enkelt å gå over til et nytt prosjekt? De nye arbeidskameratene, som har arbeidet noen år i bransjen er nokså lik dem de hadde tidligere. Istedenfor at hver prosjektorganisasjon bygger opp en ny kultur, så har de som arbeider i byggebransjen en felles kultur som forvaltes av de som har tilbrakt noen år i bransjen. Selznik (1957) forklarer hvordan organisasjoner over tid bygger opp en uformell og usynlig struktur som hjelper til med å bevare organisasjonens kultur og verdier, og som blir

en viktig del av identiteten til de som arbeider i organisasjonen. Det oppstår over tid en felles oppfatning av hva som er korrekt adferd, og det er en felles oppfatning av hvordan oppgaver skal løses. Vi sier at organisasjonen institusjonaliseres. Institusjonaliseringen består av (Selznik 1957:17):

*”to infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand”*

Organisasjonen er ikke lenger bare et verktøy som man bruker for å oppnå et mål, men noe som man setter sitt preg på og som man har et personlig forhold til. Selznik beskrev riktignok permanente organisasjoner. Typisk for permanente organisasjoner når de institusjonaliseres er at de som arbeider der vil motarbeide ethvert forslag om endring.

Nå er jo en prosjektorganisasjon i byggebransjen i høy grad en midlertidig affære og kontinuerlig utsatt for endring. Men jeg mener at det ikke bare organisasjonen som sådan som kan institusjonaliseres. Vi kan også se det slik at det er menneskene i den som får en felles forståelse, en felles kultur (Hedberg 1981). Slikt sett kan vi tenke oss at mennesker som år etter år arbeider på byggeprosjekt etter hvert preges av sine omgivelser, og de setter også et felles preg på den organisasjon de til enhver tid arbeider i. Altså en form for institusjonalisering av byggebransjen som gjør det lettere å skifte arbeidssted. Dette vil gjøre det enklere å arbeide i stadig skiftende prosjektorganisasjoner. På denne måten blir denne spesielle institusjonaliseringen en del av bildet av den totale motivasjonen.

DiMaggio og Powell (1983) hevdet at organisasjoner i samme felt over tid ble lik hverandre. En måte som likheten kunne oppstå på var gjennom sosialisering. Vi har sett at bygningsarbeidere har et sterkt nettverk, og de sosialiseres inn i miljøet. Dette vil over tid medvirke til at også prosjektorganisasjonene vil ha likhetstrekk, og at de som arbeider der vil passe til hverandre som brikker i et puslespill. Om de ikke er lik, så er de i alle fall tilpasset.

Dette betyr ikke at alle formes lik lett. Jeg fikk eksempler på at enkelte ikke helt klarte å tilpasse seg. Mitt inntrykk var at en årsak til at de fortsatt arbeidet i

byggebransjen var at de hadde en spesielt etterspurt kompetanse, og derved ble akseptert selv om de kunne ha en adferd som kunne forårsake konflikter.

Det er derfor også for byggebransjen en positiv sammenheng mellom det å ha et godt forhold til og være likt av sine medarbeidere, og motivasjon.

#### **5.4 Locke og Lathams målsettingsteori**

Locke og Lathams målsettingsteori er sentral i forhold til motivasjon gjennom å arbeide mot et bestemt mål. Jeg har derfor laget hypoteser både ut fra det å nå målet, og ut fra kunnskap om målet. På denne måten regner jeg med å belyse alle forhold som kan regnes som relevant ut fra denne teorien.

##### *5.4.1 Arbeide mot konkret mål*

Jeg antar at motivasjonen kan påvirkes positivt av at man arbeider med en konkret oppgave og at målet er tydelig. Det å arbeide mot et bestemt mål er motiverende i seg selv. Ut fra dette formulerte jeg en hypotese om at det er positiv sammenheng mellom å arbeide mot et bestemt og konkret mål, og motivasjon (H 9).

Mine informanter hadde vært med på mange byggeprosjekter. De syntes det var best å være med på prosjektet fra begynnelsen til slutt. Noen ganger kunne det likevel være godt å forlate før avslutningen, for erfaringsmessig ble det mye stress på slutten. Hvis de ikke var med på avslutningen brukte de å dra tilbake for å se bygget når det var ferdig. De hadde alle prosjekter som de hadde et spesielt forhold til, og de kunne nevne bygg de var stolt over å ha vært med på. Dette kunne være sykehjem med moderne løsninger, eller skoler bygd for ny pedagogikk. De var fullt informert om hva bygget skulle brukes til, og det var vanlig å ta familien med og vise fram prosjekter som de arbeidet på. Noen ganger tok de også familien med på omvisning når bygget var ferdig. Å se igjen et bygg de hadde vært med på ga dem en god følelse.

Sluttdato styrte hele prosjektet. Underveis i byggeprosessen fikk de løpende orientering om framdriften, og hvis de hang etter var det nødvendig å intensivere innsatsen slik at det tapte kunne tas igjen.

Noen ganger hendte det at de måtte rive ned arbeid som var ferdig. Dette syntes de var surt. Årsaken kunne variere, noen ganger var det feil i beskrivelse eller den var misforstått, eller at brukeren kom med sine ønsker om endring for seint. Arbeidet kunne også være for dårlig utført. De syntes det var spesielt lite motiverende å rette opp etter andre, det vanlige var å måtte ta oppattarbeidet selv. Oppattarbeid kunne også ha en negativ virkning på det økonomiske resultat, det kunne for eksempel gi mindre bonus.

Det er helt tydelig at de som arbeider i byggebransjen har et bevisst forhold til det endelige produktet. Motivasjonen til å jobbe mot det endelige resultat, det ferdige bygget, ser ut til å ligge på to plan. Det ene er forholdet til selve det konkrete resultat, det andre til tidspunktet for ferdigstillelse av bygget. Altså et todelt mål med en felles oppfyllelse, noe som antakelig virker forsterkende på motivasjonen.

Det ser ut som forestillingen om det ferdige produktet gjør det mer motiverende å arbeide. De fleste likte best å være på bygget helt til det var ferdig. I noen tilfeller hadde de ønsket å forlate før avslutningen, men det var hvis det ble mye å gjøre på slutten og det ble for kaotisk.

Det er vanlig å gå tilbake for å se på ferdige bygg, og de fleste hadde tatt med seg familien for å vise fram bygg de hadde vært med på å reise. Alle kunne nevne flere bygg de var stolte over å ha vært med på. Spesielt omtalte de bygg som hadde representert nyskaping på en eller annen måte eller som det hadde vært oppmerksomhet rundt. De holdt seg godt informert om hva bygget skulle brukes til, og hadde i det hele et aktivt forhold til det konkrete bygg. Det var ikke bare de praktiske arbeidsoppgavene som stod i fokus. Det så ut til at det aktive mentale forholdet til det ferdige bygget utgjorde en del av motivasjonen i arbeidet.

Når det gjelder å rive ned ferdig utført arbeid og gjøre det på nytt så ser det ut som de ikke har noen problem i forhold til det utover at det frustrerende fordi det forsinker arbeidet. Jeg finner ikke støtte for at oppattarbeid er ekstremt demotiverende, slik som Ng m.fl. (2004) mener. De har ikke et personlig forhold til det arbeidet de gjør og de føler det ikke som et personlig tap om et bygg de hadde vært med på brant ned eller ble revet. Nå var det ikke så mange som hadde personlig erfaring fra slikt. De

kunne forstille seg at det kanskje kunne være vemodig, men ikke at det var problematisk. Men de ville selvsagt følge med hvis slikt kom i nyhetene, men det var ut fra spørsmålet om det kunne være en konstruksjonsfeil som forårsaket problemet, altså om det var lærdom som kunne overføres til et annet byggeprosjekt. Det ser altså ut til at motivasjonen ligger i selve det å oppnå målet, og at bygget når det var ferdig var et synlig tegn på at man hadde utført et godt arbeid. Men det føltes ikke som et personlig tap hvis bygget ble skadet eller ødelagt.

Motivasjon til å gjøre innsats er også en variabel av sluttdato. Hvis arbeidet av forskjellige årsaker er blitt forsinket, så er det stor vilje og evne til å ta selvstendig ansvar for å forsere arbeidet og stå på ekstra. God framdrift på prosjektet er avhengig av at arbeidet utføres effektivt hele tiden. God planlegging og gode beskrivelser er derfor viktig, og det de er opptatt av at dette må være på plass. En vanlig årsak til dårlig arbeid og oppattarbeid er dårlig planlegging. Flere nevnte at lønna var avhengig av at arbeidet gikk godt. Det vil si at lønna blir en målestokk for hvor godt arbeidet er utført. Opplysning av framdrift blir veldig viktig for å bli ferdig med prosjektet til fastsatt tidspunkt. På oppstartmøtene får de orientering om prosjektet, og deretter er det jevnlig møter hvor man stadig blir minnet om sluttdato. På store prosjekt vil disse framdriftsmøtene være en gang pr. uke.

Det blir alltid hektisk på slutten, så framdriftsmøtene fungerer som et fast punkt der man kan justere innsatsen underveis. Det er ingen som ønsker en kaotisk slutfase, så på denne måten er sluttdatoen en vesentlig påvirkning av motivasjon.

Teorien om mål som motivasjonsfaktor stammer helt fra Taylors ”Scientific Management” (Taylor 1967). Taylor mente at viktigste motivasjonsfaktorer var oppgaven og bonus (Locke og Latham 1990). Andre som omtrent samtidig med Taylor begynte å interessere seg for målet eller oppgaven som en motivasjonsfaktor, var den såkalte Wurzburg- skolen i Tyskland (Ryan 1970).

Når man setter seg et mål så oppstår det et behov for å nå dette målet. Når teoretikerne leter etter motivasjonsfaktorene så finner de mange svar, og hver teori prøver å gi sin forklaring på motivasjon. Det viktigste er å stille det riktige spørsmålet: hva er målet (Ryan 1970)? Herzberg m.fl.(1993:122) hevdet at i primitive samfunn



var det en direkte sammenheng mellom arbeidet og oppfyllelsen av et behov, og at dette automatisk ga en positiv holdning til arbeidet. Vi trenger ikke å henvise til primitive samfunn for å kunne se sammenhengen mellom hensikten med arbeidet (målet) og arbeidet i seg selv. For en gjennomsnittlig nordnorsk småbruker på 30-tallet var det enkelt å se at resultatet av arbeidet var selve livsoppholdelsen.

Da pengeøkonomien erstattet naturalhusholdet var det ikke lenger en direkte sammenheng mellom det arbeidet man utførte ved samlebåndet og de produkter man forbrukte. En måte å kompensere dette på savnet på var å lage mål for de nye arbeidsoppgavene. Hver dag fikk man en bestemt oppgave som skulle fullføres i løpet av et bestemt tidsrom, og oppgavene for dagen skulle til sammen bli et dagsverk for en arbeidsmann. På denne måte kunne man selv måle sin framdrift, og oppnåelse av målet ville gi tilfredshet (Taylor 1967:122). Tanken var at dette kunne bryte opp det ensformige arbeidet ved samlebåndet.

Taylors ideer har siden blitt fulgt opp av bl.a. Drucker (1968) som mente at det var viktig å identifisere målet når det var uklart. Han kalte sin teori for Management by Objectives, målstyrt ledelse. Har vi ikke et konkret mål for vårt arbeid, så må vi lage det. Slik kan vi si at MBO opptrer som en erstatning for det målet vi naturlig har når vi for eksempel arbeider på et byggeprosjekt. Dette er fundamentet for MBO, og videreføres av Locke (1978) hvor han kopler sammen målsetting og motivasjon.

Andre hevdet at MBO ikke var en teori, men en beskrivelse av en måte å lede på (Halpern og Osofsky 1990). Altså en oppskrift for ledelse som kan tilpasses den aktuelle situasjon (Røvik 1998). Eller for å si det slik Hodgson beskriver det i McConkie (1979:37):

*”MBO, like ice-cream, comes in twenty-nine flavours”*

MBO fikk etter hvert en svært stor utbredelse, og det er vel ikke noen som har interessert seg for ledelsesteorier eller som har drevet med ledelse som kan ha unngått å ha vært borti MBO. Men om det er en teori eller en filosofi eller oppskrift så kan man uansett si at den støtter opp om Locke og Lathams teori om at målet er en viktig motivasjonsfaktor. Kanskje er det slik at ved å anvende MBO lager man seg en

erstatning for et det naturlige, konkrete mål som ellers ville være motiverende. På et byggeprosjekt har man et slikt naturlig, konkret mål, nemlig bygget i seg selv. Motivasjon bestemmer retning, styrke og utholdenhet i arbeidet. Når man arbeider mot et naturlig, konkret mål som for eksempel et bygg, så er retningen gitt. Målet for arbeidet blir en del av motivasjonen. Dette stemmer med det jeg tidligere har sitert fra Ryan (1970), at når man setter seg et mål så oppstår det et behov for å nå målet.

Mine funn støtter fullt ut hypotesen om at det å arbeide mot et bestemt og konkret mål er en viktig del av motivasjon i byggebransjen.

#### *5.4.2 Informasjon om målet*

Jeg antar at det påvirker motivasjonen i positiv retning at man har god informasjon om hvilket bygg man holder på med. Ut fra dette formulerte jeg en hypotese om at det er positiv sammenheng mellom det å ha god informasjon om prosjektet og motivasjon til å arbeide (H 10).

Mine informanter likte best å arbeide på næringsbygg eller skoler. Leiligheter og eneboliger var ikke så populært. Eierne hadde en tendens til å blande seg inn i detaljer, og ofte involverte hele familien seg og hadde meninger om det meste. Informasjon om bygget fikk de på oppstartmøte, og underveis ble de kontinuerlig oppdatert. Det kunne ikke bli for mye informasjon.

Det er viktig med god informasjon om bygget. Både den som man får ved oppstarten, men ikke minst med den løpende informasjon som kommer underveis. Hva bygget skal brukes til er ikke så viktig. Når eneboliger og leilighetsbygg kommer nederst på lista så er det fordi de da får mange flere å forholde seg til. Eierne skal ha et ord med i laget, og det kan gå mye tid til å tilpasse løsninger etter individuelle behov. Det blir mange flere detaljer å passe på, og det blir fysisk mindre plass å bevege seg på når man holder på med små leiligheter.

Informasjon om bygget hjelper til med å holde fokus på målet, derfor kan det aldri bli for mye informasjon. Når de foretrekker større bygg så er dette fordi de da ikke trenger å forholde seg til hele familier som skal delta i byggeprosessen. Mange involverte parter forhindrer framdriften i arbeidet. De misliker alle faktorer som

hindrer det som de mener er det viktigste: mest mulig effektivt arbeid slik at bygget kan være ferdig til fastsatt tid.

Min hypotese om at god informasjon om prosjektet er viktig for motivasjon bekreftes. Imidlertid spiller det ikke noen rolle for motivasjon hvilket bygg man holder på med. Men det er viktig for motivasjon at forholdene på bygget er slik at man kan arbeide mest mulig uhindret. Det gjør man best på et næringsbygg eller et offentlig bygg.

### **5.5 Adams likeverdsspenning**

Jeg antar at hvis det oppstår forskjeller mellom de ansatte når det gjelder hva de yter og hva de får utbetalt i lønn så kan det oppstå spenninger. Urettferdighet vil påvirke motivasjon i negativ retning, og jeg utformet en hypotese om at det er negativ sammenheng mellom likeverdsspenning og motivasjon (H 11).

I byggebransjen anvendes for en stor del prinsippet om prestasjonslønn. En del av lønnen er fast, og en del av lønnen kommer som et resultat av arbeidsinnsats (akkord). Arbeidet deles opp i enheter, og det settes pris på hver enhet. Den som produserer mange enheter får mer lønn enn den som produserer få. Lønn brukes som en bevisst motivasjonsfaktor. Dette ser i utgangspunktet veldig greit ut, men i praksis er det flere faktorer som forstyrrer systemet.

Alle mine informanter mottok eller hadde mottatt lønn i form av en kombinasjon av fast og variabel lønn (akkord). Selv om noen av dem mente at en viss form for prestasjonslønn kunne være både nyttig og nødvendig for å øke motivasjonen, så hadde de fleste flere eksempler på at dette var en avlønning som lett kunne føre til forskjellsbehandling. For noen fungerte dette spesielt dårlig. For de som arbeidet med betong kunne det fungere bra, men for tømring var det vanskelig å regne ut akkorden og da kunne resultatet bli helt feil. God innsats kunne gi dårlig avkastning, og det skapte en misnøye som ingen var tjent med. Da hendte det at de måtte sette seg ned sammen med ledelsen og reforhandle akkorden, og det kunne gå mye tid bort til dette. En annen ulempe med å bruke akkordlønn var at den totale lønna kunne variere mye fra måned til måned. Flere hevdet at lønna ikke hadde noe å si for innsatsen, og at eventuelt en bonus på slutten av oppdraget for godt utført jobb kunne

fungere like bra. Hvis det var noen som ikke gjorde god nok innsats så burde det være en sak for ledelsen, og ikke noe som arbeidslaget skulle ha ansvaret for.

Et annet problem var ulikheten som kunne oppstår på grunn av at innsatsen til medlemmene på arbeidslaget var forskjellig, mens akkorden var felles. Noen ganger måtte sammensetningen av laget endres for at det ikke skulle bli for stor forskjell på lagene. Det beste var å finne optimale kombinasjoner. Hvis akkorden var svært god kunne de begynne å ta det med ro og gjøre en bedre jobb, akkorden hadde ellers en tendens til å øke kvantitet og ikke kvalitet.

Produksjonen på et bygg er lite sammenlignbar med den man finner ved et samlebånd på en fabrikk. Det betyr at produksjonen må deles opp i små enheter som prissettes, og dette kan være en komplisert oppgave. Tiden for hver arbeidsoppgave må beregnes, og representanter fra arbeidstaker og arbeidsgiver må sitte sammen og forhandle om disse beregningene. En svært tidkrevende oppgave.

De fleste arbeidsoppgavene utføres av et lag, det vil si flere arbeider sammen og akkordbeløpet regnes ut på bakgrunn av hva hele laget produserer. Men det er ikke alle som produserer like mye. Det er forskjeller på kunnskap, ferdigheter, erfaring og innsatsvilje. For at akkorden skal bli noenlunde rettferdig må derfor lagene settes sammen slik at de er omtrent like produktive. Det brukes mye tid og krefter på dette.

En annen ulempe med akkordsystemet er at brutto lønn vil variere fra måned til måned. Alle har sine faste utgifter som skal betales, og det kan være ubehagelig med store variasjoner i lønn. Hvis det viste seg at akkordgrunnlaget var feil var det mulig å reforhandle. Det ble ansett for å være uheldig hvis noen hadde fått en for dårlig akkord. Det kunne også skje at de uten forhandlinger kunne få litt ekstra for å rette opp den største urettferdigheten.

Det var helt tydelig at mine informanter var svært opptatt av lønn. Men de ga ikke uttrykk for at det å gjøre lønna avhengig av produksjon hadde noen særlig motiverende effekt. Det som opptok dem var at lønssystemet ikke alltid fungerte etter hensikten. Bruk av akkordlønn var ikke alltid et godt insentiv for å få alle til å yte optimalt. Man kunne risikere at enkelte til tross for akkorden ble et passivt

medlem av laget og ikke ga optimalt for den felles akkorden. For dem ble lønn en verdiløs motivasjonsfaktor, de trengte i tillegg en oppstrammer fra ledelsen. Andre ga klart uttrykk for at de syntes fast lønn var best, lønna hadde ingen betydning på deres innsats.

Det var ingen som mente at det var bare fordel med akkordlønn. Noen hadde et reflektert forhold til lønn og var tydelig på det at variabel lønn fungerte dårlig som motivasjonsfaktor.

Grunnen til at bruk av akkordlønn ser ut til å ha begrenset effekt kan være et resultat av at de som arbeider i byggebransjen i dag må sies å være godt betalt. En gjennomsnittlig årslønn ligger på rundt 400.000 kr., og det er regulert arbeids- og lønnsforhold. I land med ustabile forhold kan lønn være en motivasjonsfaktor (Zakeri m. fl. 1997).

Lønn er en ytre motivasjonsfaktor, dvs. det et middel som arbeidsgiver kan bruke bevisst for å motivere. Det at vi påvirkes av en ytre motivasjon betyr at vi arbeider for å oppnå en belønning som ligger utenfor selv jobben. For arbeidsoppgaver som er enkle, trivielle og standardiserte vil en ytre motivasjonsfaktor som lønn kunne fungere etter hensikten. Indre motivasjonsfaktorer er forhold som knyttes til jobben i seg selv. Slik som tilfredshet, glede, stolthet eller velbehag (Kuvaas 2005). Forholdet mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer er at ytre motivasjonsfaktorer kan passivisere eller nøytralisere de indre motivasjonsfaktorene. Altså at lysten til å utføre en frivillig oppgave kan reduseres hvis man begynner å få betaling for den (Deci 1971). Overført til bygningsbransjen betyr det at lønn som motivasjonsfaktor kan virke mot sin hensikt. For eksempel hvis man knytter lønn opp mot innsats på områder der hvor innsatsen allerede er god (Frey 1997).

Selv om det er gjort grundige forberedelse for akkordlønn kan det likevel skje at den slår ut feil. Det vil si at hardt arbeid ikke resulterer i god lønn, eller at ordinær innsats gir god lønn. Da virker ikke akkordsystemet etter sin hensikt, og det påvirker motivasjon i negativ retning.

Ingen syntes det var greit med store forskjeller, heller ikke de som tjente mye på akkorden. Hadde du en god akkord fikk du mye i lønn, ja, kanskje så mye at du begynte å arbeide roligere og gjøre deg mer flid med arbeidet. Dette er sammenfallende med Adams (1963:427) som mener at hvis innsatsen er lav i forhold til utbyttet når man sammenligner seg med andre, så vil man forsøke å redusere ulikheten ved å øke produktivitet eller kvalitet på jobben. Når avlønning skjer etter prestasjon vil økning av produktivitet fører til enda større forskjeller. Utjevning av ulikhet ved akkordlønn vil da skje ved forbedring av kvaliteten.

Adams teori om likeverdsspenning kan forklare flere forhold rundt innsats og lønsspørsmål også i byggebransjen. Spenninger oppstår på grunn av ulikheter mellom innsats og lønn. Det var mye uro rundt forhold mellom lønn og innsats, både på grunn av at det ble brukt så mye tid og energi på akkordsystemet, og for at det ikke var et rettferdig system. Og i de tilfeller det påvirket motivasjon til å jobbe så kunne resultatet bli kvantitet, ikke kvalitet. Det var også registrert at på enkelte hadde akkordlønn ingen virkning som motivasjonsfaktor. De påpekte at dette var en sak for ledelsen å ta fatt på.

Flere framholdt likevel et tilfelle hvor lønn kunne virke motiverende. Det var hvis det ble satt opp en påskjønnelse for å oppnå et bestemt produksjonsmål, som var litt mer helhetlig og langsiktig. Hvis arbeidet gikk godt i forhold til den totale målsettingen så kom det en ekstra påskjønnelse eller bonus til slutt. Bonus kunne altså fungere som motivasjon for å stå hardere på for å nå et bestemt mål, altså som en motivasjonsfaktor i henhold til Locke og Latham (1990) sin teori om målsetting. Men hvis bonus var knyttet opp til mulig overskudd på prosjektet så kunne det hende at også dette insentivet fungerte dårlig. Hvis for eksempel anbudet var for lavt slik at det ikke ble noe overskudd å betale ut bonus fra.

Det er betimelig å spørre hvorfor akkordsystemet brukes såpass mye i byggebransjen når det er så omdiskutert. De som systemet passer godt for vil selvsagt beholde det. Og for noen kan det fungere godt, særlig de som arbeider innenfor betong. Der er det lettere å få til gode oppmålinger av produksjon enn for de som arbeider med tømring. Det er bygd opp et administrativt apparat rundt systemet som forvaltes av fagforeningene. De ønsker kanskje også at systemet skal fortsette. Men det kan være

grunn til å stille spørsmålet om akkordlønnssystemet egentlig er tilpasset dagens arbeidsliv. Systemet forutsetter en ledelsesstrategi lik McGregors teori X (McGregor 1957), altså at lederen forutsetter at mennesket har en iboende motstand mot arbeid og vil arbeide så lite som mulig. Denne forutsetningen kan resultere i en selvpoppfyllende profeti, det vil si at hvis man tror akkordlønn er nødvendig for å motivere folk til arbeid, så vil det etter hvert også bli slik. Dette støttes av Kuvaas (2005:41) som mener at å gi belønning på denne måte kan oppfattes som mangel på tillit og som et forsøk på å kontrollere adferd. Dette kan virke demotiverende.

Samlet sett er det ganske tydelig at det påvirker motivasjon i negativ retning at det er så mye uro rundt lønns spørsmålet. Å bruke akkordsystemet er et forsøk på å gi lønn etter innsats, men det fungerer ikke slik det var ment. Lik innsats gir ikke lik lønn, og dette forårsaket spenninger. Hypotesen om at det er negativ sammenheng mellom likeverdsspenning og motivasjon kan bekreftes.

## **5.6 Herzbergs tofaktormodell**

I følge Herzbergs tofaktormodell så vil manglende tilfredsstillelse av hygienebehov som fysiske forhold på arbeidsplassen, mellommenneskelige forhold, lønn og organisering av arbeidet, føre til demotivasjon. Ut fra dette laget jeg en hypotese om at utilfredsstilte hygienebehov vil føre til demotivasjon (H 12).

Mine informanter var opptatt av at det måtte være tilstrekkelig med garderobe og spiserom i tilknytning til arbeidet. Ved stor aktivitet kunne det hende at det på grunn av plassmangel ble rot i garderoben, og det var ikke bra. De syntes at det arbeidet bedriften gjorde for å forbedre helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet var svært viktig. Likevel kunne det hende at noen av sikkerhetstiltakene ble oppfattet som en overdrivelse. Når det gjaldt de mellommenneskelige forhold så hadde de mest sans for sammenkomster som fant sted på arbeidsplassen og som var arrangert spesielt for dem.

Flere av dem ga uttrykk for at ros ikke var noe de fikk så veldig ofte. De var vanligvis ikke så veldig opptatt av ros, men hvis de hadde gjort en ekstra innsats så syntes de at det var på sin plass med litt skryt. De syntes også at de var godt med en klapp på skuldra hvis det hadde stått på seint og tidlig uten at det hadde gitt

resultater. Da ble det bare oppmerksomhet rundt de røde tallene, og det syntes de ikke var riktig.

Lønnen opptok dem ganske mye, men det var på grunn av all diskusjonen det kunne være omkring akkordlønnen. Det var ingen klaget over lav lønn. Et par stykker uttrykte spesielt at de måtte forespeiles en betraktelig økning av lønnen hvis de skulle overveie å skifte over til en annen arbeidsgiver. Trivselen på arbeidsplassen var viktigere og de mente at arbeidsinnsatsen i svært liten grad var avhengig av lønnen.

Men aller viktigst var at ledelsen sørget for god logistikk slik at materialer og verktøy hele tiden var på plass til rett tid. Det var ikke noe som irriterte mer enn å vente på materialer som var forsinket.

Det ser ut til at de som arbeider i bygningsbransjen har et forhold til motivasjon som kan falle sammen med Herzbergs tofaktorsystem. Og stort sett er Herzbergs beskrivelse av hygienefaktorene sammenfallende med det som ser ut til å kunne ha en negativ påvirkning på motivasjonen til mine informanter.

Selv om forholdet til HMS-arbeidet av og til kunne være ambivalent, så ble det klart oppfattet negativt dersom HMS-arbeidet ble neglisjert. Hvis det ble slurvet med sikkerheten så ville folk føle seg usikker og det ville ha en demotiverende effekt. Det var forventninger om at HMS-arbeidet skulle tilfredsstillere kravene.

Herzbergs tofaktorteori ser også ut til å bli bekreftet i form av at det blir satt spesielt pris på sammenkomster som er eksklusiv for de ansatte, og der alle deltar. Altså at trivsel i jobb er avhengig av godt forhold til dem man arbeider sammen med, og ikke bare av at man har et generelt godt sosialt nettverk. Dette ser vi spesielt i forhold til å arbeide sammen med folk fra andre land. Dette er i den senere tid blitt mer vanlig, og det ser ut som det oppfattes som et problem at man på grunn av språkvansker ikke kan bygge opp det gode sosiale forholdet man ønsker å ha på arbeidsplassen.

Det ser også ut til at Herzbergs teori om lønn som hygienefaktor langt på vei kan forklare forholdet rundt lønn og motivasjon i byggebransjen. Lønn kan kategoriseres som en hygienefaktor i og med at den mister sin virkning når de ansatte er fornøyd



med lønna. Det vil si at arbeidsinnsatsen er en faktor som ikke lenger påvirkes av lønnen når behovet er dekket. Det som får oppmerksomhet når det gjelder forholdet til lønn er akkordsystemet, men da ut fra at det er et system som ikke alltid fungerer etter hensikten. For lite lønn i forhold til innsats virket demotiverende.

Men det er et forhold rundt hygienefaktorene som avviker fra Herzbergs teori, og det gjelder behov for ros og anerkjennelse. Slik Herzberg vanligvis tolkes (Kaufmann og Kaufmann 2005), blir ros og anerkjennelse regnet som en motivasjonsfaktor. Det betyr at ros er motiverende, og at fravær av ros ikke er demotiverende. Dette bekreftes av at flere sa at ros var greit nok, men ikke var noe de forlangte. Men det interessante er at ros noen ganger likevel var forventet! Spesielt ser det ut til at når hardt arbeid har vært forgjeves vil ros eller oppmuntring være en typisk hygienefaktor. Det tolker jeg slik at ros noen ganger kan være en hygienefaktor, dvs. at ros er viktig når man må gjøre en ekstra innsats eller at man må slite for å oppnå resultater. Det betyr at ros både kan opptre som hygienefaktor og som motivator.

Dette er i overensstemmelse med hva Herzberg selv sier (Herzberg m.fl.1993:80). Noen av motivasjonsfaktorene kan også opptre som hygienefaktorer, men han sier ikke noe om i hvilke tilfeller. Ut fra mine funn ser det ut til at hvis man har gjort en innsats ut over det vanlige, eller at man har arbeidet hardt og kanskje ikke oppnådd det ønskede resultat, da er ros en hygienefaktor.

Vroom (1964:129) kritiserer Herzberg på dette punktet. Han refererer til undersøkelser som viser at den kvalitetsforskjellen som Herzberg finner mellom hygienefaktorer og motivatorer ikke alltid er til stede på samme måte, og at Herzberg ikke har god nok begrunnelse for sin teori.

I stor grad bekreftes hypotesen om at Herzbergs tofaktormodell gjelder også for byggebransjen, det vil si at hygienebehov som ikke er tilfredsstilt fører til demotivasjon. Men grensen mellom hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer er ikke fast. Et viktig unntak er ros, som i følge Herzberg er en motivasjonsfaktor. Jeg fant imidlertid at fravær av ros når det er forventet vil føre til demotivasjon.

## 5.7 McGregors teori X og Y

Ifølge McGregor vil en leder av type X anta at de ansatte har en iboende motstand mot arbeid, mangler ambisjoner, misliker ansvar og er likegyldig til organisasjonens mål. De ansatte ønsker ikke endringer, har lite initiativ og har ikke noe ønske å om å arbeide selvstendig. Jeg antar at en leder av denne typen vil virke negativt inn på motivasjonen til de ansatte i byggebransjen og formulerte derfor en hypotese ut fra dette (H 13).

En leder av type Y vil ifølge McGregor anta at de ansatte ønsker å ta ansvar, de kan utvikle seg og at de arbeider aktivt mot organisasjonens mål. Hvis de opptrer passivt er det på grunn av den måten organisasjonen behandler dem på. Lederens oppgave er å legge til rette slik at de ansattes mål kan bli oppnådd samtidig som organisasjonens mål blir oppnådd. Jeg antar at en leder av denne typen vil virke positivt inn på motivasjonen til de ansatte i byggebransjen og formulerte derfor en hypotese ut fra dette (H 14).

Mine informanter understreket betydningen av god kommunikasjon med ledelsen og en lett tone på arbeidsplassen. De likte dårlig en dirigerende leder som demonstrerte en ovenfra og ned-holdning. Hovedoppgaven til lederen var å legge forholdene til rette slik at arbeidet kunne gå mest mulig effektivt. Planlegging og arbeidsfordeling var også viktige oppgaver for lederen. Men han måtte også være tilstede på arbeidsplassen, og ikke bare sitte foran datamaskinen bak lukket dør. Uorganisert arbeidsplass og dårlig logistikk skapte irritasjon.

Det var også problematisk med en leder som ikke ga den nødvendig informasjon, eller som ikke tok på alvor de problemene som ble meldt. Noe av det verste en leder kunne gjøre var å prøve å markere seg ved å ta avgjørelser uten å ta hensyn til klare faglige råd. Dette ble gjennomskuet. Noe som de også reagerte negativt på var når en leder vegret seg for å ta avgjørelser, eller at han blandet seg inn i detaljer i et fag han ikke hadde bakgrunn fra.

Å legge til rette er den viktigste oppgaven til ledelsen. Hvis lederen involverer seg for mye i detaljer vil han selvsagt ikke ha tid til å sørge for det som er aller viktigst, nemlig at tegninger, materialer og utstyr er på rett plass til rett tid! Det oppfattes som

utidig innblanding hvis en leder som ikke har den riktige bakgrunn begynner å blande seg inn i faglige spørsmål. Bygningsarbeiderne hadde tydeligvis erfaring fra begge typer ledelse, og de hadde en klar oppfatning av hva som fungerte best.

I arbeidslivet for øvrig kan det stilles store krav til lederen om involvering, støtte og oppmuntring. Altså at det utøves en bevisst personalpolitikk (HRM). Dette er ikke så tydelig her. Når jeg spurte direkte om den største feil en leder kunne gjøre, så gikk svarene ut på at rot og kaos var det aller verste. Når jeg spurte om de kunne beskrive den perfekte leder så kom det fram at lederen måtte kunne ordne praktiske ting, gi informasjon og ta avgjørelser. I tillegg måtte han kunne snakke med folk og vise respekt, og han måtte være synlig ute på byggeplassen. Det er forventninger i to retninger, en praktisk og en menneskelig. Den praktiske delen ser ut til å være viktigst, det var i alle fall den delen som de nevnte først og som jeg fikk flest tilbakemeldinger på når jeg spurte hvilke forventninger de hadde til ledelsen. Jeg regner med at det er fordi den delen har mest innvirkning på resultatet. Det nytter ikke med en leder som er flink til å prate hvis byggeplassen er i et kaos. Da blir ikke bygget ferdig i tide, prosjektet får et dårlig økonomisk resultat og de ansatte taper på det lønnsmessig. Samtidig hadde alle ønske om en leder som kunne kommunisere med arbeidsfolket, og som viste seg blant dem.

Jeg synes mine funn i forhold til McGregors teori X og Y bekrefter det som flere har funnet når de undersøkte forholdet mellom ledelse og de ansatte i prosjektorganisasjoner, nemlig at fokus på målet var det viktigste. Forholdet til ledelsen er ikke avgjørende for suksessen. Det som er viktig er å styre mot målet og at lederen gjør alt han kan for at alle kan arbeide mot dette målet. Eller slik som Pinto og Prescott (1988:15) sier det:

*“Project managers should be aware that the project Mission functions as a banner that must be flown as a rallying point for project team members across the life cycle”*

Mange undersøkelser viser at HRM er viktig for at en organisasjon skal ha suksess (Belout og Gauvreau 2004). Byggebransjen er en sektor hvor det har vært lite fokus på HRM, og hvor det kanskje nå er nødvendig å utvikle en egen strategi for HRM (Loosemore m.fl 2003). Samtidig er det viktig å stille spørsmålet: hvorfor har ikke

dette fått oppmerksomhet tidligere? Byggebransjen har røtter fra svært gammel tid. Skulle man ikke tro at hvis en enhetlig personalpolitikk var svært viktig og nyttig for byggebransjen så hadde den vært på plass for lenge siden? Hvis organiseringen av byggebransjen hadde framstått som en lite effektiv ville den vel ikke kunnet overleve? Og hvem ville tilbringe hele arbeidslivet sitt på en arbeidsplass som ikke fungerte? Dette stemmer ikke med mine informanter som sier de trives på sin arbeidsplass og ikke ønsker å bytte.

Vi ser at den forventningen mine informanter har til ledelsen helt klart går i retning av en leder av typen Y, og at en leder av type X vil virke negativt på motivasjonen. Lederen skal legge forholdene til rette slik at arbeidet fram mot målet kan gå mest mulig knirkefritt. Dette er sammenfallende med det jeg fant under McClellands prestasjonsteori (H 7). Stor frustrasjon kan oppstå hvis det er noe som hindrer arbeidet i å gli framover uforstyrret.

### **5.8 Transaksjonsledelse eller transformasjonsledelse**

Transaksjonsledelse (her kalt type 1): de ansatte utveksler arbeid mot belønning, lederen er passiv, henvender seg til de som arbeider bare nå feil er begått, og lederen unngår å ta avgjørelser.

Transformasjonsledelse (her kalt type 2): lederen er visjonær, inspirerende, har respekt og tillit, har store forventninger til de ansatte og gir dem følelse av stolthet, fremmer et problemløsende miljø, gir personlig oppmerksomhet og gir individuelle råd og veiledning.

Etter som jeg mener at arbeidet i en prosjektorganisasjon kan sees på som en transaksjon antok jeg at transaksjonsledelse kan fungere best i byggebransjen, og at transformasjonsledelse ikke vil fungere så godt. Ut fra dette utformet jeg en hypotese om at i en prosjektorganisasjon i byggebransjen vil en leder av type 1 virke mer motiverende enn en leder av type 2 (H 15).

Flere av informantene nevnte at det var viktig med en ledelse som hadde styring og som kunne ta avgjørelser. Ofte oppstod det problemstillinger som krevde hurtig avgjørelse, eller at arbeidet ikke kunne fortsette før lederen hadde tatt en overordnet

bestemmelse. Men ut over det var det ikke noe ønske om for eksempel en visjonær eller inspirerende leder. Lederen skulle være synlig og vise seg på arbeidsplassen, og måtte være i stand til å holde oppe en god tone slik at det var kommunikasjon på arbeidsplassen. Men noe dyp involvering i de ansatte utover dette var ikke noe krav. Lederens viktigste oppgave var å legge forholdene til rette for at arbeidet kunne gå godt.

At det er viktig å ta avgjørelser tyder på at en leder av type 1 ikke ville fungere. Når det gjelder ønsket om en leder som har styring så er det sammensatt av ønsket om en leder som legger forholdene til rette slik at materialer og utstyr er på plass til rett tid, og som kan føre det totale byggearbeidet fram til avslutning i rett tid. Dette heller mer i retning av en leder av type 2, men beskrivelsen passer ikke helt. Det ser ut som de ønsker seg en handlekraftig leder, men at energien skal rette seg mot en mer praktisk ledelse og ikke mot å være visjonær.

Ut fra de svarene jeg har fått så er det et sterkt krav om en leder som kan ta avgjørelser. Følelse av stolthet og evne til problemløsning ser det ut til de har automatisk ut fra den jobben de gjør, det er ikke noe som det forventes at lederen skal ha avgjørende innflytelse på. Å utvikle visjoner med tilhørende strategier og sette dem ut i livet i en organisasjon er noe som vanligvis tar tid, opptil 1-2 år (Kotter 1999). En visjonær leder kan være nødvendig når målet ikke er så lett å se. For en prosjektorganisasjon i byggebransjen er målet konkret og lett å se, det er å få bygget ferdig. Så derfor vil en visjonær leder ikke ha store oppgaver.

Dette stemmer godt overens med en undersøkelse Keegan og Den Hartog publiserte i 2004. De fant at lederen av en prosjektorganisasjon hadde mindre innflytelse på de ansattes engasjement og motivasjon enn lederen i en ordinær organisasjon. Det så også ut som ansatte i en prosjektorganisasjon i mindre grad søkte sosial støtte fra lederen. Etter som prosjektorganisasjonen har en begrenset varighet så er det kanskje verken mulig eller nødvendig at ledelsen involverer seg på samme måte som i en permanent organisasjon.

Dette stemmer med funn av at de ansatte i byggebransjen finner sterk sosial støtte hos sine arbeidskamerater. Det betyr at en leder av type 2, med visse tilpasninger, ser

ut til å være den beste og mest motiverende leder for prosjekter i byggebransjen. Tilpasningene går ut på at lederen ikke trenger å være visjonær, og at han ikke trenger å involvere seg så sterkt i forhold til de ansatte. Men svært viktig er det at han legger forholdene til rette og tar løpende avgjørelser slik at arbeidet kan gå knirkefritt og ellers er synlig på arbeidsplassen.

Ut fra dette vil jeg si at på bakgrunn av mine funn må hypotesen om at leder av type 1 passer best i byggebransjen forkastes. Det ser ut til at lederen her må hente de fleste trekk fra type 2, altså utøve transformasjonsledelse. Men det ser ikke ut som det er noe behov for at han skal være visjonær.

## **6 KONKLUSJON**

### **6.1 Innledning**

Denne undersøkelsen har gitt meg mye ny kunnskap. Selv om jeg syntes at jeg kjente byggebransjen ganske bra, så ser jeg nå at det var veldig mye jeg ikke visste. Det jeg også oppdaget var at dette området var det veldig mange teorier om, men disse teoriene bygde i liten grad på sikker kunnskap. Mange hadde kommet til den konklusjonen at HRM og motivasjon i en prosjektorganisasjon generelt, og i byggebransjen spesielt, så ut til å kunne avvike fra hvordan det var i permanente organisasjoner. Det var flere som oppfordret til mer forskning på dette området men jeg fant ingen som hadde tatt imot denne utfordringen. Om det betyr at de tror at utfordringene i forhold til motivasjon i byggebransjen løses ved hjelp av ”magi” (Gällstedt 2003) eller ”rules of the game” (Jessen 1996) er ikke godt å si, men de betegnelsene disse forskerne bruker fortalte meg at her er det noen forhold som absolutt trenger nærmere undersøkelse!

### **6.2 Motivasjon**

Det er helt klart at mye av motivasjon i byggebransjen kan forklares ut fra de generelle motivasjonsteoriene. Trygghet for og sikkerhet i arbeidet er viktig. De setter pris på ros og anerkjennelse for godt utført arbeid. De motiveres gjennom utfordrende arbeidsoppgaver, men kanskje i noe større grad enn det jeg var klar over da jeg startet intervjuene. Lønn er ikke en viktig motivasjonsfaktor, men likevel opptar lønsspørsmålet dem en god del. Et godt sosialt miljø er også viktig, og det kan faktisk se ut som det er spesielt godt i byggebransjen. De har fokus på arbeidsoppgaven, og de foretrekker en leder som velger strategi Y og de motiveres best av noe som er tilnærmet transformasjonsledelse.

Men det viser seg at Herzbergs tofaktormodell med hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer ikke er helt stabil. Ros og anerkjennelse opptrer både som hygienefaktor og motivator, og selv om lønn ikke oppfattes som motivasjonsfaktor i denne undersøkelsen så kan den være det under andre forhold i andre kulturer. Altså at motivasjon kan være kulturelt betinget.

### 6.3 Spesielt for byggebransjen

Det sosiale miljøet ser ut til å være svært godt i byggebransjen, men overraskende nok ser det ut som det etableres og vedlikeholdes på en litt annen måte enn i permanente organisasjoner. Arbeidstakerne er selv i større grad med på å prege det sosiale miljøet ved at de påvirker og vedlikeholder en felles kultur som setter sitt preg på prosjektorganisasjonene. Det kan se ut som de som arbeider i byggebransjen er, om ikke "en egen rase" så iallfall "et eget slag" og de tar større ansvar for det sosiale miljøet enn det som ellers er vanlig.

I permanente organisasjoner er det ledelsen som i større grad legger grunnlaget for trivsel på arbeidsplassen gjennom blant annet en aktiv personalpolitikk (HRM). I slike organisasjoner er det ofte krav om at lederen skal være visjonær og inspirerende, og motivasjonen drives i større grad fra ledelsesnivået.

Motivasjon påvirker retning, styrke og utholdenhet. I en prosjektorganisasjon i byggebransjen er retningen allerede gitt, det er det bygget man skal oppføre. Mye av motivasjonen kommer fra selve arbeidsoppgaven. Det ser ut som arbeidet oppfattes som motiverende i seg selv, etter som alt det man gjør retter seg mot et konkret mål. Ikke slik som i en permanent organisasjon, der mange av arbeidsoppgavene kan ha et mål som ikke er så lett å se, eller man noen ganger kan tro at man arbeider uten mål. Da er det ikke så lett å være motivert til å arbeide. Det er da man tyr til MBO eller lignende teknikker slik at man skal ha et konkret mål å arbeide mot.

Herzberg med sin tofaktorteori forsøkte å lage en fullstendig oversikt over motivasjon i arbeidslivet. Interessant er det å ta med at Locke og Latham (1990) skriver at Herzberg aldri nevnte målstyring som et element for motivasjon i arbeid. De mener at dette muligens var et resultat av at han assosierte målstyring med Scientific Managements strenge krav om arbeidsdeling, og det hadde han ikke noe sans for. Men i praksis var målsetting en del av hans teori i og med at han mente at anerkjennelse og tilbakemelding på utført oppgave var en motivasjonsfaktor. For hva skal man tilbakemelde på hvis det ikke er i forhold til et mål (Locke og Latham 1990:17)?



I sin artikkel fra 1968 sier Herzberg derimot at den eneste måten å motivere ansatte på er å gi dem utfordrende arbeidsoppgaver som de har ansvaret for. Altså, ikke noe om at målet for arbeidet kunne være en motivasjon. Dette er interessant, særlig på bakgrunn av tidligere siterte Herzberg m.fl. (1993:122) der han sier at i primitive samfunn er det sammenheng mellom arbeidet og oppfyllelsen av et behov, og at dette gir en positiv holdning til arbeidet. Herzberg levde til 2000. Allerede Locke (1967) hadde beskrevet hvordan målsetting kunne ha motiverende effekter. Det kunne vært interessant om Herzberg hadde tatt opp hansken og diskutert sammenhengen mellom motivasjon og målsetting, men jeg har ikke kunnet finne en slik diskusjon.

Det ut til at de som arbeider i byggebransjen har et spesielt behov for å prestere. Dette er kanskje mer en personlig egenskap, kanskje er det slik at de som har behov for å prestere tiltrekkes av denne typen arbeidsplass. Behovet for å skape og å se at arbeidet gir et konkret resultat ser ut til å være svært dominerende, og gir et vesentlig bidrag til motivasjon.

Derfor ser det ut til at den viktigste oppgaven for en leder i byggebransjen er at han legger forholdene til rette slik at de som utfører de praktiske arbeidsoppgavene får gjort jobben sin mest mulig uhindret. Visjoner og strategier har ikke en framtrødende plass i den daglige ledelse på et byggeprosjekt. Men lederen må være synlig. Han må vise interesse for arbeidet, og gi anerkjennelse simpelthen ved å være til stede der arbeidet skjer.

Prosjektorganisasjon i byggebransjen har en liten administrasjon. De som utfører arbeidet må ta mange bestemmelser om den praktiske utførelsen av arbeidet underveis. Dette er også noe som ifølge Conger og Kanungo (1988) kan motivere. I følge deres definisjon av begrepet ”empowerment”<sup>3</sup> vil selvstendige og varierte arbeidsoppgaver virke motiverende, og gjøre organisasjonen mer effektiv. Det ser ut som at de som arbeider i byggebransjen er tildelt et større ansvar for arbeidet enn det man har i en permanent organisasjon og dette blir en del av motivasjonen til å arbeide.

---

<sup>3</sup> Oversettes med bemyndige, gjøre i stand til.

#### **6.4 Veien videre**

En kvalitativ undersøkelse som denne gir meg et grunnlag for å forske videre på motivasjon i byggebransjen. Jeg mener at jeg her har funnet flere interessante forhold som burde undersøkes nærmere. For eksempel hvilken rolle lederen egentlig har i en slik midlertidig organisasjon i byggebransjen, og om hvordan nettverket mellom de som arbeider der bygges opp og vedlikeholdes.

Det vil være svært interessant å se nærmere på hva som skjer med behovet for å prestere når arbeidet på byggeplassene mer og mer går over til å montere ferdigelementer og spikre gips.

Det er også interessant å se på hvordan motivasjonen påvirkes når arbeidskameratene kommer langveis fra for å arbeide på norske byggeplasser. Hvordan kan man samarbeide og bygge opp nettverk når man ikke har et felles språk?

## Litteraturliste

- Adams, J.S., 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Vol. 67 (5) s. 422-436.
- Ambrose, M.L. og Kulik, C.T., 1999. Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*. Vol. 25 (3) s. 231-292.
- Andersen, Erling S., 2005. *Prosjektledelse – et organisasjonsperspektiv*. Oslo: NKI Forlaget.
- Bass, B.M., 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. Vol. 18 (3) s. 19-31.
- Bass, B.M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 8 (1) s. 9-32.
- Belout, A., 1997. Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework. *International journal of Project Management* Vol. 16 (1) s. 21-26.
- Belout, A. og Gauvreau C., 2004. Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Management*. Vol. 22 (1) s. 1-11.
- Conger, J.A. og Kanungo, R.N., 1988. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*. Vol. 13 (3) s. 471-482.
- Deci, E. L, 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 18 (1) s. 105-115.
- DiMaggio, P.J. og Powell, W.W., 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48 (2) s. 147-160.
- Drucker, P.F., 1968. *The practice of management*. London: Pan Books Ltd. (Først utgitt 1955 av William Heinemann Ltd.)
- Druker, J., White, G., Hegewisch, A., og Mayne, L. 1996. Between hard and soft HRM: human resource management in the construction industry. *Construction Management and Economics*. Vol. 14 (5) s. 405-416.
- Engwall, M., 1995. *Jakten på det effektiva projektet*. Stockholm: Thomson Fakta AB.
- Everett, E.L. og Furseth, I., 2004. *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Fabi, B. og Pettersen, N., 1992. Human resource management practices in project management. *International journal of Project Management*. Vol. 10 (2) s. 81-88.

- Fewings, P., 2005. *Construction Project Management: An integrated approach*. London og New York: Taylor & Francis.
- Frost, P., 1980. Toward a Radical Framework for Practicing Organizational Science. *The Academy of Management Review*. Vol. 5 (4) s. 501-507.
- Frey, B.S., 1997. On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 15 (4) s. 427-439.
- Gällstedt, M., 2003. Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*. Vol. 21 (6) s. 449-455.
- Gunneriussen, W., 2003. *Aktør, handling og struktur*. 2. utg. Oslo: TANO Aschehoug.
- Hackman, J. R. og Oldham, G.R., 1980. *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Halpern, D. og Osofsky, S. 1990. A Dissenting View of MBO. *Public Personnel Management*. Vol. 19 (3) s. 321-330.
- Hedberg, B., 1981. How organizations learn and unlearn. I P.C. Nystrom og W.H. Starbuck (red) *Handbook of organizational design* s. 3-27. London: Oxford University Press.
- Herzberg, F., 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. Vol. 46 (1) s. 53-62. (Artikkelen er trykket opp igjen i *Harvard Business Review*, vol 81 (1) 2003, s. 87-96)
- Herzberg, F., Mausner, B. og Snyderman, B.B. 1993 *The Motivation to Work*. New Brunswick: Transaction publishers. (Utgitt første gang 1959 New York: John Wiley & Sons, Inc.)
- Huemann, M., Keegan, A. og Turner, J.R., 2007. Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*. Vol. 25 (3) s. 315-323.
- Jessen, S.A., 1996. *The nature of project leadership*. 2. utgave. Oslo: Scandinavian University Press (Universitetsforlaget AS).
- Karlsen, J.T., og Gottschalk, P. 2005. *Prosjektledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A., 2005. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Keegan, A.E., Den Hartog, D.N. 2004. Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*. Vol. 22 (8) s. 609-617.

- Keegan, A. og Turner, J.R., 2003. Managing human resources in the project-based organization. I: Turner, R. red. *People in Project Management*. Abingdon, Oxon, GBR: Gower Publishing Limited, s. 1-12.
- Kolltveit, B.J., Karlsen, J.T. og Grønhaug, K. 2007. Perspectives on project management. *International Journal of Project Management*. Vol. 25 (1) s. 3-9.
- Kolltveit, B.J. og Reve, T. 2002. *Prosjekt – organisering, ledelse og gjennomføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kotter, J.P. 1999. *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review.
- Kuvaas, B., 2005. Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I K. Knudsen og A. Ryen, red. *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelen.
- Locke, E.A. 1967. Motivational Effects of Knowledge of Results: Knowledge or Goal Setting? *Journal of Applied Psychology*. Vol. 51 (4) 324-329.
- Locke, E.A. 1978. The Ubiquity of the Technique of Goal Setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation. *The Academy of Management Review*. Vol. 3 (3) s. 594-601.
- Locke, E.A., og Latham, G.P. 1990. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. New Jersey: Simon & Schuster.
- Loosemore, M., Dainty, A. og Lingard, H. 2003. *Human Resource Management in Construction Projects*. London and New York: Spon Press, Taylor and Francis Group.
- Maanen, J. Van, 1979. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24 (4), Qualitative Methodology s. 520-526.
- Maanen, J. Van, 1988. *Tales of the Field*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Martin, J., 2002. *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, s. 205-309.
- Maslow, A.H., 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*. Vol. 50 (4)s. 370-396.
- McClelland, D., 1987. *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McConkie, M.L., 1979. A Clarification of the Goal Setting Appraisal Processes in MBO. *The Academy of Management Review*. Vol. 4 (1) s. 29-40.
- McGregor, D., 1957. The Human Side of Enterprise. I Heil, G., Bennis, W. og Stephens, D. *Douglas McGregor, Revisited*. New York 2000: John Wiley & Sons, Inc. s. 130-144.

- Miles, M.B., 1979. Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24 (4), Qualitative Methodology s. 590-601.
- Müller, R. og Turner, J.R. 2007. Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*. Vol. 25 (1) s. 21-32.
- Ng, S.T, Skitmore, R.M, Lam, K.C. og Poon, A.W.C, 2004. Demotivation factors influencing the productivity of civil engineering projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 22 (2) s. 139-146.
- Olomolaiye, P.O. og Price, A.D.F., 1989. A review of Construction Operative Motivation. *Building and Environment*, Vol. 24 (3) s. 279-287.
- Pinder, C.C., 1998. *Work Motivation in Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Pinto, J.K.og Prescott, J.E. 1988. Variations in Critical Success Factors Over the Stages in Project Life Cycle. *Journal of Management* Vol.14 (1) s. 5-18.
- Ragin, C.C. 1987. *The Comparative Method*. Berkely and Los Angeles, California: University of California Press Ltd.
- Ringdal, K., 2001. *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryan, T.A., 1970. *Intentional Behaviour. An Approach to Human Motivation*. New York: The Ronald Press Company
- Røvik, K.A. 1998. *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget
- Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration*. New York: Harper and Row.
- Seymour, D., Crook, D. og Rooke, J. 1997. The role of theory in construction management. *Construction Management and Economics*. Vol. 15 (1) s. 117-119.
- Steers, R.M., Mowday, R.T. og Shapiro, D.L. 2004. The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*. Vol. 29 (3) s. 379-387.
- Stinchcombe, A. L., 1959. Bureaucratic and Craft Administration of Production: A comparative Study. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 4 (2) s. 168-187.
- Taylor, F.W. 1967. *Principles of Scientific Management*. New York: Norton (først utg.1911)
- Thorsrud, E., og Emery, F.E., 1969. *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. 2. utg. Oslo: Tanum forlag.
- Turner, J.R.og Müller, R. 2003. On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*. Vol. 21 (1) s. 1-8.

Vroom, V.H., 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, inc.

Zakeri, M., Olomolaiye, P., Holt, G.D. og Harris, F.C., 1997. Factors Affecting the Motivation of Iranian Construction Operatives. *Building and Environment*. Vol. 32 (2) s. 161-166.

Annet:

Universitetet i Tromsø:

Notat om personalpolitikk i henhold til Universitetstyrets sak S51-04. Definisjon av personalpolitikk (HRM).

## Intervjuguide

Navn, alder, utdanning, nåværende stilling.

Arbeidsgiver, arbeidssted. Nåværende arbeidsgiver siden:

Andre arbeidsgivere? Tidsrom?

Bor du eller har du bodd på brakkerigg?

Har du arbeidserfaring fra andre typer jobb? Hvilke?

Hva er viktigste årsak til at du arbeider i byggebransjen?

Hvilken type avlønning har du? Har du hatt annen type avlønning, hvilken?

HMS arbeidet er blitt svært viktig de siste årene. Hvordan virker dette inn på din motivasjon? Gi eksempel. Er det noen gang plagsomt med alle sikkerhetstiltakene?

Hvis ja, hvordan? Hvis nei, hvorfor ikke? Hva synes du om bedrifter som slurver med sikkerhetstiltakene?

Når du er på et bygg, tenker du noen gang på at det kanskje ikke er jobb til deg når du er ferdig med dette bygget?

Hvordan får du informasjon om neste bygg? Er den god (sikker) nok?

Hvilken betydning har miljøet på arbeidsplassen? Hvordan påvirkes det?

Har dere noen sosiale sammenkomster ved oppstart, i løpet av eller ved avslutning av byggeperioden? Gi eksempel. Er disse organisert av bedrift eller av folk selv?

Hvilken betydning har dette for din motivasjon? Hvordan? Hvis ingen sosiale sammenkomster, hva kunne du tenke deg av sosiale sammenkomster?

Å arbeide på byggeprosjekter medfører at man stadig får nye arbeidskamerater og ledere. Hvordan opplever du det å stadig arbeide sammen med nye mennesker?

Er det noen fordeler med å skifte arbeidsplass på denne måten? Hvilke? Ser du fram til nytt prosjekt? Hvorfor?

Er det noen ganger trist å forlate et prosjekt? Hvorfor? Eller bare glad for å være ferdig?

Holder du kontakt med de som du har jobbet sammen med tidligere? Hvordan?

Hvor føler du at du hører til? På bygget eller i firma, eller begge deler?

Hovedtilhørighet? Forhold til direktør?

Hvordan ser du på det å ha en fast, permanent arbeidsplass?

Får du ros for godt utført arbeid?

Hvilken betydning har det for deg å få ros og anerkjennelse for godt utført arbeid?

Nevn eksempel. Hvis du ikke har fått slik ros, vet du noe om hvorfor? Hvem skulle gitt deg slik ros? Når synes du det er spesielt viktig med ros og anerkjennelse?

Når du begynner på et nytt prosjekt, ønsker du å komme på et tilsvarende/samme type bygg, eller ønsker du å komme på noe som er forskjellig? Hvorfor?

Hva er det som bestemmer hvordan arbeidsdagen/uken din blir? (bestemme selv/planlagt av andre). Er det ok?

Hvilken innflytelse har du på hvordan arbeidet skal utføres?

Hvis du har en god løsning på hvordan en arbeidsoppgave skal utføres, kan du sette den ut i livet umiddelbart? (hvis nei, hvorfor ikke)

Hvis du kommer med et godt forslag i forbindelse med utførelsen av en større arbeidsoppgave, hvordan blir det mottatt? (event. kommentere)

Blir det noen gang kjedelig å jobbe på et prosjekt? (eksempel). Får du utnyttet ditt potensiale?

Er det viktig for deg å gjøre en god jobb? Hvis ja, hva kan hindre deg i å gjøre en god jobb?

Når du står ovenfor et problem, i hvor stor grad prøver du å løse det selv? Hvis andre står fast i et problem, trår du til for å hjelpe til med å finne en løsning, selv om du har nok med dine egne oppgaver?



Synes du noen gang at du har utført arbeidet for dårlig? Hva kan være årsaken til dette? Hvordan løser du det? Frustrasjoner?

Er det viktig for deg å ha et godt forhold til dine medarbeidere? Hvis ja, hvorfor? Hvordan gjør du det? Kan det være problemer med å få det til? Hvorfor? Kommer du noen gang i konflikt med deg selv pga lojalitet til dine medarbeidere?

Er det bygg du er spesielt stolt av å ha vært med på? Hvorfor?

Hender det at du går over til et annet prosjekt før bygget er ferdig? Hvordan er det? Drar du noen gang tilbake for å se det ferdige bygget? Hvis nei, hvordan tror du det ville være?

Foretrekker du å være på samme bygg fra begynnelsen og til slutt, eller spiller det ikke noen rolle når du kommer/går? Hvorfor?

Hvilken betydning har informasjon om framdrift for deg? Hvordan ønsker du denne informasjonen?

Får du noen informasjon om arbeidet som er utført er godt eller dårlig? Hvordan? Har det noen betydning for deg? Hva kan være årsaken til dårlig arbeid? Får dette noen konsekvenser for deg?

Hvordan forholder du deg til at bygget er forsinket?

Når du arbeider på et bygg, tenker du noen ganger på hva det skal brukes til?

Har du noen gang tatt med deg familien for å vise fram et bygg du har vært med på? Snakker du noen gang hjemme om hvilket bygg du holder på med?

Hvis det er brann i et bygg eller det blir revet, spiller det noen rolle for deg om du har vært med på å oppføre bygget eller ikke?

Noen ganger på et bygg hender det at du må rive ned noe du har bygget opp, fordi det er noe feil med det. Hvordan er det? Hva kan årsaken være?

Har det noe å si for din motivasjon hvilket bygg du holder på med? Er det noen typer byggeprosjekt som du helst vil holde på med?

Hvor mye informasjon har du vanligvis om det byggeprosjektet du holder på med? Hvem gir denne informasjonen? Hvor mye informasjon ønsker du å ha?

Hvilke typer avlønning er det på din arbeidsplass? (Fast, akkord, ansiennitet).

Hvordan avlønnes du? Har du arbeidet under akkordlønn?

Fordeler og ulemper med de forskjellige typer avlønning?

Hvis akkordlønn, har du arbeidet på akkordlag der innsatsen fra medlemmene har vært forskjellig? Hvis ja, hvordan oppleves det?

Hvordan er det å arbeide på akkordlag der det er faglige forskjeller?

Kan du nevne eksempler der innsats har vært belønnet forskjellig? Hvordan opplevde du det?

Synes du man skal lønnes etter innsats eller erfaring eller begge deler? (eller annet)

Hvilke forventninger har du til trivsel på prosjektet? Hva har det å si for din motivasjon?

Hvordan påvirkes trivselen?

Hva forventer eller ønsker du av din nærmeste leder?

Hva er den største feil din nærmeste leder kan gjøre?

Hvordan ønsker du å bli ledet?

Hva forventer du av prosjektledelsen? (info/avgjørelser)

Hva anser du som den viktigste oppgaven til prosjektledelsen?

Hva er den største feil prosjektledelsen kan gjøre?

Beskriv den perfekte prosjektleder!

Når du tenker på det neste anlegget du skal være med på, hva er viktigste faktor for at du skal gjøre en god jobb og trives der?