

Brynjar Fagerli Strøm

Ledelse i byggebransjen

En kvalitativ studie med fokus på utdanning og arbeidsbakgrunn

Masteroppgave i Ledelse av teknologi

Veileder: Hilde Fjellvær

Mai 2019

Brynjar Fagerli Strøm

Ledelse i byggebransjen

En kvalitativ studie med fokus på utdanning og arbeidsbakgrunn

Masteroppgave i Ledelse av teknologi
Veileder: Hilde Fjellvær
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Sammendrag

Formålet med denne studien er å finne ut hvordan en leder i byggebransjen blir oppfattet av arbeiderne basert på lederens arbeidserfaring og utdanning. Dette er et tema som diskuteres ofte blant arbeidere i byggebransjen. Ut fra denne studien vil det bli svart på forskningsspørsmålet:

Hvordan påvirker den faglige bakgrunnen til en leder i byggebransjen de fagansatte?

Studien har tatt utgangspunkt i kvalitative intervjuer av arbeidere og ledere med forskjellig utdanning og fagbakgrunn i større byggefirmaer i Trondheim kommune. Intervjuene ble gjennomført gjennom semistrukturerte intervjuer på hermeneutisk metode for å finne et nyansert bilde på hvordan ledere i byggebransjen blir oppfattet av arbeiderne.

I den teoretiske delen av oppgaven er det benyttet teori for å belyse dataen og svare på problemstillingen i oppgaven. De teoretiske bestanddelene i oppgaven består av kunnskapsledelse, samarbeid og kommunikasjon, organisasjonskultur og motivasjon. Disse forskjellige teoriene viste seg å være mest hensiktsmessige for drøfting av fenomener i oppgaven.

De viktigste funnene i oppgaven er at det finnes forskjellige fordeler og ulemper basert på hvilken faglig bakgrunn og utdanning de forskjellige lederne hadde. Det viste seg at gjennom god kommunikasjon og forståelse av arbeidernes behov ville være sentralt for god ledelse. En leder med praktisk bakgrunn ville gjennom sin erfaring tilegne seg samme terminologier som arbeiderne i byggebransjen og dermed ha lettere for å kommunisere seg imellom. En leder uten den byggetekniske forståelsen ble heller ansatt på bakgrunn av hvilke egenskaper man trengte i en funksjonærstilling. For at en leder skulle fungere godt i byggebransjen ville det være viktig at man lyttet til sine medarbeidere og brukte kunnskapen i organisasjonen godt. Arbeiderne på den andre siden hadde problemer med å få tiltro til ledere uten relevant byggeteknisk bakgrunn, noe som gjorde at de kunne forhåndsdømme sine ledere basert på tidligere erfaringer.

Abstract

The purpose of this study is to find out how a leader in the construction industry is perceived by the workers based on the managers work experience and education. From this study I will answer the following research question:

How does the professional background of a manager in the construction industry affect the employees?

This study has been based on qualitative interviews of workers and their managers with different education and working background in larger construction companies in Trondheim. The interviews were conducted through semi-structured interviews on hermeneutic methods to find a nuanced picture of how managers in the construction industry are perceived by the workers.

In the theoretical part of this thesis, the theory has been used to illuminate the data and to answer the research question in the thesis. The theoretical components of the thesis consist of knowledge management, collaboration and communication, organizational culture and motivation. These different theories proved to be the most appropriate for discussing the phenomena within the topic of the thesis.

The most important finding in the task is that there are various advantages and disadvantages of the academic background and education the different leaders had. It turned out that through good communication and understanding of the workers' needs would be central to good management. A manager with practical background would, through his experience, acquire the same terminologies as the workers in the construction industry and thus have easier communication between them. A manager without the construction technical understanding was rather employed based on what qualities one needed in a functionary position. In order for a manager to work well in the construction industry, it would be important to listen to their employees and use the knowledge in the organization well. On the other hand, the workers had trouble gaining confidence in managers without relevant technical construction background, which allowed them to prejudge their leaders based on past experiences.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på min master i Ledelse av teknologi ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Oppgaven er gjennomført våren 2019 og utgjør 30 studiepoeng.

Det er med god grunn at jeg valgte temaet byggeledelse som min oppgave. Som tidligere tømrer og senere byggingeniør ble jeg interessert i ledelsesfaget innenfor byggebransjen. Da jeg jobbet som tømrer hørte jeg mye snakk forskjellige byggeledere og jeg ville finne mer utdypende om hva som gjorde at de følte det slik. Alle mine karriere- og utdanningsvalg så langt i livet har gjort at jeg endte opp med å skrive nøyaktig denne masteren. Jeg ville finne mer ut om dette temaet som har vært med meg siden starten av min karriere. Gjennom studiet Ledelse av teknologi har det ikke vært noen fag som har vært rettet mot byggfaget, men heller om det generelle ledelsesfaget. Så i løpet av denne masteren vil jeg knytte det jeg har lært av fantastiske forelesere opp mot ledelse i byggebransjen.

For gjennomføring av denne oppgaven har jeg fått stor hjelp av de forskjellige bedriftene jeg tok kontakt med. Jeg vil takke for god hjelp av informantene som sa seg villige til å stille til intervjuer til min masteroppgave. I tillegg vil jeg også takke min veileder ved NTNU, Hilde Fjellvær, som har bidratt med god veiledning og gode synspunkter til bearbeiding av oppgaven.

Jeg håper at denne studien vil være til hjelp for de som leser den og har samme interesse som meg for ledelse innen byggebransjen.

Det vil til slutt presiseres at meningene og innholdet i denne masteroppgaven står for forfatters regning.

Trondheim, mai 2019

Brynjar Fagerli Strøm

Brynjar Fagerli Strøm

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1. Introduksjon.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål og forskningsspørsmål	1
1.3 Omfang og avgrensninger	2
1.4 Oppgavens oppbygning	3
2. Teori.....	4
2.1 Innledning.....	4
2.2 Kunnskapsledelse	4
2.1.1 Generelt om kunnskapsledelse	4
2.1.2 De fire kunnskapsstyringsmetodene av Alvesson og Kärreman (2001).....	5
2.1.3 Barrierer for å kunnskapsspredning.....	6
2.2 Samarbeid og kommunikasjon	7
2.2.1 Dialog mellom leder og arbeider	8
2.2.2 Kommunikativ kompetanse.....	8
2.2.3 Tillitt og mistillit.....	9
2.3.4 Ledelse av tidligere kollegaverner	9
2.3 Organisasjonskultur	11
2.3.1 Generelt om organisasjonskultur	11
2.3.2 Endring av organisasjonskultur	12
2.3.3 Subkulturer	12
2.4 Motivasjon.....	12
2.4.1 Trivsel på arbeidsplassen.....	13

2.4.2	Autonomistøttende atferd	13
2.4.3	Arbeidernes behov	14
2.6	Oppsummering av teori	16
3.	Metode	18
3.1	Innledning	18
3.2	Vitenskapsteori, ontologi og epistemologi	18
3.3	Forskningsspørsmål	19
3.4	Metodevalg	20
3.5	Utvalg	20
3.6	Gjennomføring av intervjuer	21
3.7	Styrker og svakheter	22
3.8	Analyse	23
3.9	Reliabilitet, validitet og overførbarhet	23
4.	Presentasjon av data	25
4.1	Innledning	25
4.2	Kunnskapsledelse	25
4.2.1	Ledere med praktisk kunnskap fra byggebransjen	25
4.2.2	Ledere med kunnskap om ledelse	27
4.3	Samarbeid og kommunikasjon	28
4.3.1	Kommunikasjon mellom leder og arbeider	28
4.3.2	Tillitt og mistillit	29
4.5.3	Ledelse av tidligere kollega-venner	30
4.4	Organisasjonskultur	31
4.5	Motivasjon	32
4.5.1	Trivsel på arbeidsplassen	33
4.5.2	Autonomistøttende adferd	34
4.5.3	Arbeidernes behov	35

5. Analyse	37
5.1 Innledning	37
5.2 Kunnskapsledelse	37
5.2.1 Kunnskapsledelse i byggebransjen	37
5.2.2 Kunnskapsstyring i byggebransjen	38
5.2.3 Barrierer for kunnskapsspredning	40
5.3 Samarbeid og kommunikasjon	41
5.3.1 Kommunikasjon mellom leder og arbeider	42
5.3.2 Tillit og mistillit	45
5.3.3 Ledelse av tidligere kollegaverner	47
5.4 Organisasjonskultur	49
5.4.1 Organisasjonskultur i byggebransjen	49
5.4.2 Subkulturer i byggebransjen	51
5.5 Motivasjon	51
5.5.1 Trivsel på arbeidsplassen	51
5.5.2 Autonomistøttende atferd	52
5.5.3 Arbeidernes behov	53
6. Konklusjon	55
6.1 Viktigste funn	55
6.2 Videre forskning	57
6.3 Svakheter og begrensninger	57
Referanser	58

Vedlegg:

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Intervjuguide for intervju av tømmer

Vedlegg 3: Intervjuguide for intervju av leder

Figurliste:

Figur 1: De fire styringsmetodene av Alvesson og Kärremann (2001)

Figur 2: Maslows behovspyramide basert på Jacobsen og Thorsvik (2013) sin tolkning

1. Introduksjon

Dette kapittelet gir en innledning til oppgaven, der bakgrunnen for tema i oppgaven vil bli introdusert og valgt problemstilling vil bli presentert. Kapittelet vil også gi en oversikt over omfang og avgrensninger, og oppgavens oppbygning.

1.1 Bakgrunn

Ledelsesfaget er et omfattende fag som omhandler alle typer bransjer. Som Stogdill (1974) sier finnes det nesten like mange definisjoner av ledelsesfaget som det er personer som har prøvd å definere det. Dette gjelder altså alle de forskjellige bransjene man kan tenke seg til, som byggebransjen denne oppgaven er snevret inn til.

Som tidligere tømrer og etter hvert en tilhenger av faget ledelse, har jeg valgt å skrive denne oppgaven. Da jeg jobbet som tømrer hørte jeg ofte kommentarer på hvordan lederne var og hvilken bakgrunn disse hadde. Det ble ofte tatt opp som negativt om en leder ikke hadde vært tømrer selv. Temaet har alltid vært med meg siden jeg sluttet som tømrer og vil i den forbindelse bruke denne masteroppgaven til å finne ut hvordan ledere i byggebransjen blir mottatt, og hva som gjør en leder god. Handler det kun om hvilken bakgrunn man har eller handler det mer om hvordan man er som person? Kan hvilken som helst tømrer innta en lederstilling, eller kan en hvilken som helst leder tre inn i en lederstilling i byggebransjen? Dette er spørsmål som har surret i hodet mitt lenge.

Det er ingen enkle svar på hvordan ledere i byggebransjen skal lede sine arbeidere, men gjennom denne studien vil jeg finne svar på hvilke temaer som er viktig å tenke på når man skal lede et byggeprosjekt.

1.2 Formål og forskningsspørsmål

Formålet for forskningen var å se på hvordan en leder i byggebransjen ble sett på av en arbeider basert på hvilken fagbakgrunn og utdannelse lederen har. Jeg vil med dette prøve å finne ut hvordan en god leder defineres i byggebransjen og se dette i et perspektiv med hvordan bakgrunn de forskjellige lederne hadde. Det vil bli trukket inn hvordan man driver god ledelse i byggebransjen generelt og sett på hvordan dette kan ha en korrelasjon med hvordan kunnskap man har fra før av. Gjennom oppgaven vil det fremkomme enkelte positive egenskaper som en leder uten byggeteknisk kunnskap kan bruke for å gjøre en god ledelsesjobb i byggebransjen.

For å finne ut dette endte jeg på forskningsspørsmålet:

Hvordan påvirker den faglige bakgrunnen til en leder i byggebransjen de fagansatte?

For å besvare forskningsspørsmålet vil det bli brukt en kvalitativ metode og gjennom kvalitative intervjuer vil jeg få den dataen som trengs. Ved bruk av datagrunnlaget vil forskningsspørsmålet bli drøftet gjennom bruk av relevante teorier innenfor kunnskapsledelse, samarbeid og kommunikasjon, organisasjonskultur og motivasjon.

1.3 Omfang og avgrensninger

Studien har tatt for seg kun større byggefirma i Trondheim kommune. Grunnen til at studien kun har funnet sted i Trondheim er for å redusere reiseutgifter for forskeren og for å begrense det geografiske området. Gjennom datainnsamlingen er det tatt elleve intervju i tre forskjellige bedrifter.

Alle lederne som har latt seg intervjuer faller innenfor kategorien mellomledere, og i denne forbindelse vil det være lurt å definere dette begrepet gjennom en definisjon gitt av Ole Hope (2015). En mellomleder er en person i en organisasjon som sitter mellom toppledelsen og de underordnede (Hope, 2015). Mellomlederen er ikke en del av toppledelsen, men heller en som rapporterer til et medlem av toppledelsen (Huy, 2001). Det presiseres også at en mellomleder ikke er med og utfører virksomhetens faktiske produksjon (ibid.).

Litteraturen som er brukt er relevant teori som bygger under datagrunnlaget som er hentet gjennom kvalitative intervjuer. For å kunne drøfte datainnsamlingen har jeg trukket inn teorier om kunnskapsledelse, samarbeid og kommunikasjon, organisasjonskultur og motivasjon. Disse teoriene ble brukt for å kunne drøfte de fenomenene som ble funnet i dataanalysen.

Intervjuobjektene i denne oppgaven har forskjellige titler basert på hvordan bedrift de jobber i. For å forenkle dette i oppgaven vil jeg benytte arbeider og leder for å adressere de forskjellige objektene. De som går under leder, kan ha titler som prosjektleder, arbeidsleder, byggeleder og anleggsleder. De som blir adressert som arbeider kan ha arbeidstitler som tømmer, betongarbeider og tømmerlærling.

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppbygningen av oppgaven vil bli slik:

- Innledning omhandler aktualiseringen om oppgaven og målene for studien.
- Teoridelen gjennomgår relevant teori og diskusjoner rundt teoriene.
- Datainnsamlingen vil bestå av de forskjellige funnene som er kommet frem gjennom intervjuene som er gjennomført. En kvalitativ metode er benyttet for innsamling av data og det er trukket ut tema, fenomen og problemer som oppstår ved ledelse i byggebransjen.
- Etter at det er samlet data og relevant teori, vil disse bli drøftet i analysedelen
- Siste del vil være en oppsummering av de viktigste funnene, samt en konklusjon, videre forskning og, svakheter og begrensninger til oppgaven.

2. Teori

2.1 Innledning

Hensikten med teoridelen i studien er å sette lys på og diskutere teoretiske begrep som benyttes for drøftingen av oppgaven. Teorikapittelet deles inn i fire forskjellige hoveddeler:

Første del omhandler kunnskapsledelse. Kapittelet tar for seg generell kunnskapsledelse, kunnskapsstyringsmetoder og barrierer for kunnskapsstyring. Disse forskjellige temaene er viktige å ta med i oppgaven siden det kom frem gjennom datainnsamlingen at ledere i byggebransjen bruker, eller bør bruke kunnskap for å lede.

Andre del tar for seg samarbeid og kommunikasjon mellom ledere og arbeidere i byggebransjen. I denne delen vil jeg ta for meg temaene dialog, kommunikativ kompetanse, tillit og mistillit, og ledelse av tidligere kollegaverner. Disse forskjellige faktorene er viktig for at en leder og en arbeider skal ha et godt samarbeid og god kommunikasjon.

Tredje del omhandler organisasjonskultur i byggebransjen. Dette kapittelet er for å belyse byggebransjens særegne organisasjonskultur. I dette kapittelet vil det bli gjort rede for teorier om organisasjonskultur, endring av organisasjonskultur og deretter litt om subkulturer som også fremkommer på lik linje med organisasjonskulturen.

Fjerde del handler om motivasjon og hvordan lederen kan motivere de ansatte. I denne delen vil det bli redegjort for teorier som omhandler trivsel på arbeidsplassen, autonomistøttende atferd og arbeidernes behov, som er faktorer for motiverende atferd i byggebransjen.

2.2 Kunnskapsledelse

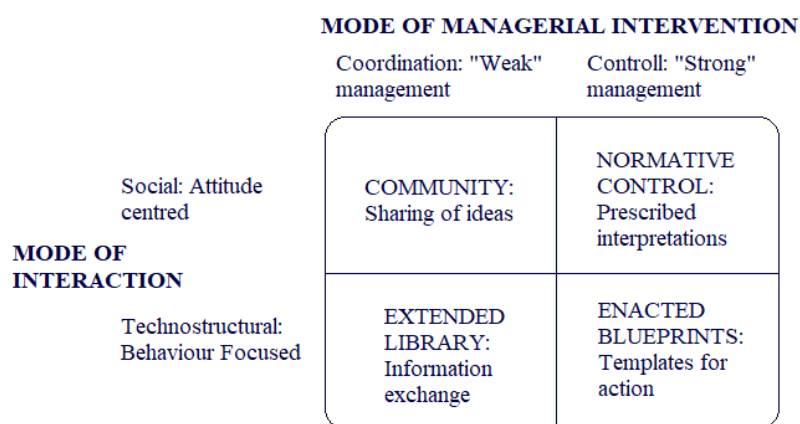
Kunnskapsledelse passer under forskningsspørsmålet i den forstand at det handler om ledere som leder arbeidere basert på deres kunnskap. Kunnskapsledelse kan relateres til det å lede en tømmer ved at man har kunnskapen om hvordan ting skal gjøres på en byggeplass.

2.1.1 Generelt om kunnskapsledelse

Begrepet kunnskapsledelse er et paraplybegrep som refererer til enhver innsats for å styre kunnskapen om organisasjonens arbeidsstyrke (Hislop, 2013). Dette kan oppnås ved flere metoder som: direkte, ved bruk av bestemte typer IKT eller indirekte, gjennom ledelsen av sosiale prosesser, strukturering av organisasjoner eller ved bruk av en spesiell kultur og enkeltpersoners ledelsespraksis (ibid.).

2.1.2 De fire kunnskapsstyringsmetodene av Alvesson og Kärreman (2001)

Siden man kan lede gjennom kunnskap i byggebransjen kan man se på de forskjellige måtene man kan drive kunnskapsstyring i en organisasjon. De fire kunnskapsstyringsmetodene til Alvesson og Kärreman (2001) består av utvidet bibliotek (extended library) samfunnet (community), normativ kontroll (normative control), og konstruert mønster (enacted blueprints).



Figur 1 De fire styringsmetodene av Alvesson og Kärremann (2001)

Utvidet bibliotek (extended library) kombinerer et teknostrukturelt fokus på kontroll med en svak form for koordinert ledelse (Alvesson & Kärremann, 2001). En teknostruktur består av en gruppe som ikke inngår i selve verdiskapningen i organisasjonen, men er med og påvirker gjennom å utforme planer og sette opp rutiner (Mintzberg, 1979). Denne typen kunnskapsstyring er ganske byråkratisk og sentralt kontrollert. Metoden brukes der man samler informasjon i databaser innad i organisasjonen for ledelse gjennom kunnskap.

Samfunnet (community) er metoden som kombinerer sentralisert sosial holdning med en svak form for koordinert ledelse. Denne formen for styring oppmuntrer til kunnskapsdeling mellom de ansatte i bedriften (Alvesson & Kärremann, 2001). Gjennom godt arbeidsmiljø, konteksten rundt organisasjonen eller kulturen vil organisasjonen prøve å fremskaffe god informasjonsdeling. Denne måten å drive kunnskapsstyring fungerer heller godt til en bedrift med flat struktur. En flat struktur er en motsetning til en hierarkisk organisasjonsstruktur, der

den flate strukturen betyr at det ikke er den samme avstanden mellom leder og arbeider slik at alle i organisasjonen har like god innflytelsesmakt på driften.

Den normative kontrollen (normative control) kombinerer den sentraliserte sosiale holdningen med en sterkere kontrollerende ledelse enn ved samfunnsbasert styring (Alvesson & Kärremann, 2001). Denne styringsmetoden leder gjennom kulturen i organisasjonen, der ledelsen oppmuntrer ved å investere i arbeiderens kunnskap i kunnskapsprosessen i bedriften. Den oppmuntrer altså til at de ansatte skal «kjøpe seg inn» i kulturen.

Kunnskapsstyring gjennom et konstruert mønster (enacted blueprints) kombinerer et teknostrukturelt fokus med en sterk kontrollerende ledelse (Alvesson & Kärremann, 2001). Denne typen styring bruker en kontrollerende ledelse ved å bruke standardiserte kunnskapsbaserte måter å gjøre ting på. Denne metoden byr på lite selvstyring fra den ansatte, da den har enkle rutinemessige måter de forskjellige oppgavene skal gjøres på, eller hvordan en rolle skal utnyttes.

Disse fire kunnskapsstyringsmetodene har ganske klare grenser med hvordan man skal bedrive kunnskapsbasert ledelse i en bedrift. Dette trenger ikke være tilfelle da en ledelse kan velge fritt, der man ofte blander mellom de forskjellige metodene. Sjeldent vil en organisasjon følge en av metodene slavisk, men heller tilpasse seg egne behov.

2.1.3 Barrierer for å kunnskapsspredning

Det å spre kunnskap internt i en virksomhet er ikke alltid like lett (Szulanski, 1996). Szulanski (1996) forsket på ulemper for overføring av kunnskap innad i firmaer. I denne forbindelse lagde Szulanski (1996) en firetrinns modell basert på andres forskning om kunnskapsoverføring. Modellen består av initiering, implementering, trinnvis stigning og innlemmelse.

Trinn en, *initiering*, består av alle begivenhetene som leder til beslutninger om overføring av kunnskap (Szulanski, 1996). Overføringen starter når behovet sameksisterer med kunnskapen i bedriften (ibid.). Problemer som kan oppstå i dette trinnet er å finne behovet for kunnskapen, finne kunnskapen som passer for behovet og vurderingen av gjennomførbarheten.

Trinn to, *implementering*, starter med at det blir tatt en beslutning om å fortsette innføringen av kunnskap (Szulanski, 1996). Videre omhandler det overføringen av kunnskap fra kilden til mottakeren (ibid.). Kunnskapen i dette trinnet blir så tilpasset for å møte behovet til mottakeren, og her prøves det å unngå tidligere problemer som kan ha skjedd ved samme type

kunnskapsoverføring eller det å gjøre kunnskapen lettere fordøyelig for mottakeren (ibid.). Implementeringen er ferdig når den nye kunnskapen blir tatt i bruk av mottakeren (ibid.). Problemer som kan oppstå i dette trinnet er kan være i etableringen av kontakten mellom kilde og mottaker, eller ved tilpasninger av kunnskapen til behovet.

Trinn tre, *trinnsvis stigning*, starter når kunnskapen blir tatt i bruk av mottaker (Szulanski, 1996). Grunnen til at dette blir kalt trinnsvis stigning er på grunn av at kunnskapen blir brukt mindre effektivt i starten, og vil gradvis bli brukt mer og mer. Problemet i dette trinnet er avhengigheten av at mottakeren anstrenger seg nok for å oppnå tilfredsstillende resultater.

Trinn fire, som er *innlemmelsen* av den overførte kunnskapen, begynner når mottakeren bruker den overførte kunnskapen tilfredsstillende (Szulanski, 1996). Etter hvert vil denne kunnskapen gli over til å bli ren rutine og ved at alle bruker samme kunnskapen vil det bli en integrert del av driften (ibid.). Problemer i dette trinnet vil være å komme frem til, bevare og bruke kunnskapen kontinuerlig.

Disse fire stegene vil være en overordnet modell for spredning av kunnskap sammen med de problemene som kan oppstå når man sprer kunnskap i en bedrift. Disse er ikke endelige, men en god indikasjon på hvordan man kan gjøre dette i en bedrift og hvordan man håndterer de barrierene man kan komme opp i.

2.2 Samarbeid og kommunikasjon

Ledelsen i en bedrift kan på mange måter styre organisasjonen gjennom kommunikasjon (Kvålshaugen & Wennes, 2012). Denne styringsmekanismen knyttes til informasjonsrollen en leder har, som innebærer at en leder mottar mye informasjon, så tolker lederen denne informasjonen før den videreformidler denne informasjonen til sine medarbeidere (ibid.). Generelt kan kommunikasjon forklares som deling av informasjon.

2.2.1 Dialog mellom leder og arbeider

Hvis god dialog skal oppnås er det viktig å kunne lytte til sine medmennesker. I følge Withworth, Kimsey-House og Sandahl (1998) finnes det tre nivåer for lytting.:

1) Det første nivået er når lytteren befinner seg i sitt eget hode og kun stiller spørsmål til eget bruk. Målet ved bruk av denne lytteteknikken er kun for å skaffe seg informasjon for bruk i egne argumenter og beslutninger.

2) På det andre nivået er lytteren aktivt til stede og stiller nysgjerrige spørsmål for at mottakeren skal få frem mer av historien. Målet med denne typen lytting er å skjønne hva bidragsyteren egentlig sier og forstå budskapet i samtalen.

3) Det tredje og siste nivået omhandler det å ta inn mer enn det som sies, og være bevisst på det som skjer rundt. Dette kan være stemninger, energi og egen intuisjon. Målet ved denne typen lytting er å ikke bare forstå budskapet, men også å lese følelser for å forstå hva bidragsyteren tenker.

For å oppnå god kommunikasjon er det mest nyttig å bruke nivå to og nivå tre, da disse oppmuntrer til toveiskommunikasjon. Det er ikke hensiktsmessig for en leder å fokusere på egen vinning gjennom dialogen.

2.2.2 Kommunikativ kompetanse

En kritisk faktor for å motivere medarbeidere er lederens kommunikative kompetanse, og særlig lederens evne til å påvirke underordnede, sideordnede og eventuelt overordnede (Grenness, 1999). I følge Grenness (1999) hevdes det at effektiv ledelse har egenskaper som:

- Positiv orientering til å glede ved å kommunisere
- Åpenhet, villighet og empati når det gjelder å lytte
- Mer orientert mot å spørre og overtale enn å kreve, orientert mot å være ærlig og fortelle sannheter
- Sensitivitet overfor underordnede behov
- Åpenhet når det gjelder å formidle viktig informasjon
- Relasjon til underordnede preget av respekt, tillit, intimitet, støtte og gjensidige positive følelser

2.2.3 Tillitt og mistillit

Tillit defineres som en psykologisk tilstand der du aksepterer sårbarhet basert på en positiv forventning om intensjoner eller atferd til andre personer (Rousseau et al., 1998). Enkelt fortalt handler tillit om å stole på hverandre.

En studie av Dirks og Ferrin (2002) viser at tillit mellom leder og ansatt har positiv effekt på blant annet jobbtilfredshet, forpliktelse til bedriften, bedriftens målsetninger og beslutningstakingen. Tillit vil i den grad gjøre det lettere ved koordineringen i bedriften da informasjonsflyten er sann og gjort i beste mening (Kvålshaugen & Wennes, 2012). Tillit og kontroll kan oppleves som to motsetninger, da det kan virke på den ansatte at man har mistillit (ibid.). Balansegangen mellom disse vil da være et viktig aspekt ved utførelsen av ledelse i organisasjoner.

For at god kommunikasjon skal opprettholdes er det viktig med en viss form for tillitt til hverandre (Grenness, 1999). En viktig faktor for ineffektiv kommunikasjon kan derfor være mottakerens mistro til avsender (ibid.) Faktorer som kan være skyld i mistro ifølge Grenness (1999) er:

- Mangel på troverdighet og/eller ekspertise hos avsender
- Mistro til avsenders intensjoner
- Negative assosiasjoner til avsender
- Negativ kategorisering som fordommer og stereotypier
- Uklarheter om status eller roller
- Negative normer eller gruppepress
- Maktkamp mellom avsender og mottaker
- Ineffektivt kommunikasjonsnettverk

2.3.4 Ledelse av tidligere kollegaverner

Vennskap blir definert av Song og Olshfski (2008) som det positive båndet mellom to personer som innebærer et frivillig og elskverdig forhold som inkluderer støtte til hverandres sosiale og følelsesmessige mål og en følelse av likestilling mellom begge medlemmene. Flere ledere velges ut fra den gruppen som de skal lede. Dette gjelder også i byggebransjen og er derfor viktig å ha med i studien. Mange ledere går gradene i firmaet de har jobbet i over en lengre tid. Ledere som er venner med tidligere kolleger de nå er ledere for kan ifølge en studie av Unsworth et al. (2018) møte på flere utfordringer.

En av utfordringene som lederen står overfor handler om å bli tatt seriøst og unngå å bli utnyttet av sine tidligere kolleger (Unsworth, et al., 2018). Her kan noen av lederne oppleve at deres tidligere kolleger ikke ønsker å ha dem som ledere og vil i den forbindelse miste makten og legitimiteten i rollen.

En annen utfordring vil være at de tidligere kollegene ber og forventer spesialbehandling av sin nye leder som de har gode forbindelser med (Unsworth, et al., 2018). Det kan også være at de forventer at det blir brukt mye av deres tid til å snakke om personlige ting.

En tredje utfordring er knyttet til maktforskjellen og måten makten til lederen påvirker vennskapet (Unsworth, et al., 2018). Det kan være at lederen sitter på informasjon som ikke skal deles videre med sine medarbeidere, og da vil en tidligere venn oppfatte den manglende informasjonsdelingen som mistillit eller manglende fortrolighet.

Noe av det som kan være vanskelig med det å være en leder for tidligere kolleger er det at man må være retningsgivende og må ta upopulære beslutninger (Unsworth, et al., 2018). Som leder vil man ofte velge en av tre forskjellige strategier.

«Leder, ikke venn»-strategien

Den første strategien handler om å avslutte tidligere vennskap for så å kunne gå helt inn i lederrollen (Unsworth, et al., 2018). Det personlige forholdet vil her opphøre, selv om de fortsatt kan ha et godt forhold på jobben. De lederne som velger denne strategien vil ofte ha en sterk og personlig lederidentitet (ibid.). Maktmotiverte og oppgavefokusert er ord som ofte beskriver disse personene og de har ofte høye ambisjoner og klare mål for karrieren (ibid.).

«Veksle mellom roller»-strategien

Den andre strategien omhandler det at man skiller klart mellom lederrollen og vennerollen (Unsworth, et al., 2018). Måter å gjøre dette på kan være enten å skille mellom jobb og privatliv, eller å si klart ifra til medarbeider-venner om forventningene og kommunisere grensesetting (ibid.). Ledere som velger denne strategien mot sine tidligere jobbkolleger har en rollebasert lederidentitet (ibid.). Lederidentitet er en subkomponent i ens identitet som relateres til hvordan man er som leder og hvordan man ser på seg selv som leder (Day & Harrison, 2007). For at ledelsen skal fungere best mulig her er det viktig at medarbeiderne også klarer å skille jobb og privatliv på samme måte som lederen.

«Ledelse gjennom vennskap»-strategien

Den tredje strategien går ut på at man blander rollen som leder med det å være venner (Unsworth, et al., 2018). Denne strategien er det ofte ledere med svak identitet som velger, og medfører ofte at de abdiserer fra ansvaret som leder for å fortsette forholdet til sine medarbeidere. Dette kan være av redsel for å miste noe av det vennskapet man hadde og prøver å unngå å ta negative beslutninger basert på dette.

Disse tre forskjellige måtene å håndtere tidligere kollegavenner er ikke endelige, og det kan finnes flere andre måter å håndtere vennskapet på. Det kan også være forskjellige strategier som fungerer på forskjellige vennskap.

2.3 Organisasjonskultur

Definisjonen av organisasjonskultur er ifølge Edgar Schein (1987:7):

Et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.

2.3.1 Generelt om organisasjonskultur

Organisasjonskultur inkluderer verdiene, normene, praksisene og virkelighetsoppfatningene som preger organisasjonen og de involverte i organisasjonen (Kvålshaugen & Wennes, 2012). Kulturen i de forskjellige bedriftene vil være unike. Til felles har de fleste organisasjonskulturene et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for et større antall personer i en sosial sammenheng (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Jacobsen og Thorsvik (2014) deler organisasjonskulturen inn i 3 nivåer; grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter. De grunnleggende antagelsene er usynlige i organisasjonen og er en kultur man tar for gitt. Den enkelte gjør seg ikke bevisst på dette, og nyansatte i organisasjonen blir bare lært til dette. Verdier og normer har en høyere grad av bevissthet. Verdier omhandler at man tar et bevisst valg på at noe er godt eller dårlig, mens normer er uskrevne regler som forteller hva som er rett eller galt i ulike sosiale sammenhenger. Artefakter er noe som kan observeres innad i organisasjonen. Artefaktene deles ofte opp i det

mennesker sier, menneskets atferd og fysiske gjenstander. Artefaktene har ofte en symbolsk side, men har også en instrumentell side ved at de kan være innrettet mot å løse en oppgave (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

2.3.2 Endring av organisasjonskultur

Edgar Schein (1986) forteller at det er gode muligheter for å endre en organisasjonskultur, spesielt fra lederens perspektiv. Lederen vil om man vil eller ikke være med på å forandre organisasjonskulturen. For forandring av organisasjonskulturen vil det være lurt å benytte noe som kalles for trinnvis oppbygging (Schein, 1987). Trinnvis oppbygging betyr at man har intensjoner etter hver beslutning som blir tatt om et nytt sett med antagelser, men at hvert skritt kun er en liten endring (ibid.). Lederen kan da ikke sette i gang med omfattende endringer selv om det ligger i bakhånd en forestilling om en større endring. En må heller se etter anledninger til å gjøre små forandringer og holde et øye med hvilke virkninger disse har. Lederen må alltid holde en utkikk etter alle anledninger som kan få endringen mot den ønskede retningen.

2.3.3 Subkulturer

Kulturen i organisasjonen kan også deles opp i subkulturer ved siden av hovedkulturen i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2014). Ofte vil disse subkulturene deles inn i de forskjellige avdelingene og kontorene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Andre subkulturer kan oppstå basert på eksempelvis yrke, alder og kjønn (ibid.).

2.4 Motivasjon

I dette teorikapittelet er det tatt med teori som omhandler det å motivere de ansatte i en organisasjon. Motivasjon er et viktig begrep for lederen som skal være med å motivere de ansatte til å gjøre en god jobb for bedriften. Her har jeg tatt med faktorer som trivsel, autonomi, behovsteori, og ledelse av tidligere kollegaverner, som er med på å fremskaffe motivasjon i arbeiderne på byggeplassen.

2.4.1 Trivsel på arbeidsplassen

For å motiveres til å jobbe godt på en byggeplass, er det viktig at ledelsen klarer å fremskaffe trivsel på arbeidsplassen. CIPD (The Chartered Institute of Personnel and Development) definerer trivsel på arbeidsplassen utløst av ledelsen til å være opptatt av: “å skape et miljø for å fremme en tilstand av tilfredsstillende som gjør at en ansatt kan blomstre og oppnå sitt fulle potensiale til fordel for seg selv og deres organisasjon”. Den representerer en biopsykososial konstruksjon som inkluderer fysisk, psykisk og sosial helse (Wilton, N., 2016). Siden dette er en ganske bred definisjon så kan man enkelt si at trivsel i bunn og grunn handler om trivsel i forhold til selve arbeidsoppgavene, samt fysisk og psykisk trivsel på jobb. Trivsel er også noe en bedrift jobber mot både preventivt og proaktivt (ibid.). Det forebyggende arbeidet mot trivsel på arbeidsplassen handler om å gi et lønnsomt arbeid, et godt arbeidsmiljø, et godt forhold mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, samt forebygging av ulykker på arbeidsplassen. Det reaktive arbeidet handler om oppfølging av psykiske problemer og skader, samt å forebygge eventuelt nye hendelser basert på tidligere. Arbeidsgivere har i lang tid vært opptatt av forebygging av skader og ulykker, men vi ser nå at trivsel handler om mye mer enn det. Trivsel på arbeidsplassen er i tillegg noe som må behandles subjektivt, da ingen ansatte er like (ibid.). Jobbtilfredshet er holdningen man har til arbeidsplassen og jobben sin. Kaufmann og Kaufmann (2014) ser en klar sammenheng mellom jobbtilfredshet og produktivitet.

2.4.2 Autonomistøttende atferd

En autonomistøttende atferd handler, ifølge Deci og Flaste (1996), i stor grad om hvordan man klarer å relatere seg til andre og det å se ting fra andres perspektiv. Uansett om man skal få andre til å gjøre en bestemt ting eller evaluere hva den andre har gjort er den autonomistøttende måten å reagere på helt forskjellig fra den mer kontrollerende måten (Deci & Flaste, 1996). Måten man bruker den autonomistøttende atferden kan ha stor betydning på oppreden, justeringer og moral fra medarbeidere og ansatte. Hvis det er en gjensidig forståelse av hvordan man oppfatter virkeligheten er det stor sjanse for at det medfører en tillit til hverandres tanker og væremåte (ibid.). Autonomistøttende atferd kan være med på å bygge allianser mellom ledere og ansatte. Ledere med autonomistøttende atferd skaper ansatte med større tillit til organisasjonen og de ansatte opplever å være mindre bekymret over lønn og bonuser (ibid.). I tillegg til dette føler arbeiderne seg mer tilfredsstillt og får høyere arbeidsmoral (ibid.). En autonomistøttende leder må være flink til å gi valg og dele autoritet eller makt til sine arbeidere

(ibid.). De ansatte vil da føle seg mer satt pris på, jobbe mer selvstendig og føle at jobben de gjør blir mer betydningsfull.

En effektiv leder ser ikke medarbeidere som konkurrenter, men heller som menneskelige ressurser som skaper resultater (Linney, 1998). Linney (1998) bruker en femtrinnsprosess som ledere bør følge for å delegere ansvar til sine medarbeidere:

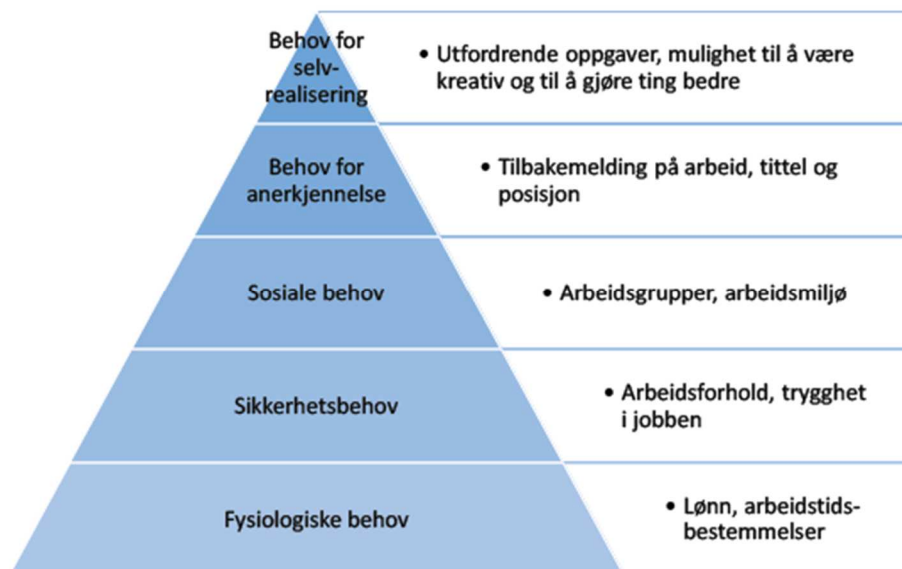
- 1) Beskrive hvilke målsetninger man har
- 2) Høre på forslag om hvordan oppgaven skal utføres
- 3) Tildele autonomi og frihet til å gjennomføre oppgaven
- 4) Oppfølging
- 5) Gi tilbakemelding og ros

2.4.3 Arbeidernes behov

I byggebransjen har arbeiderne forskjellige behov som må oppfylles for at de skal bli motiverte til å arbeide. Her vil det brukes behovsteori sammen med selvbestemmelsesteorien som er bygd på behovsteorien.

Behovsteori

Behovsteorien ble utviklet av Maslow (1943) og er siden den gang sett på som en av de viktigste motivasjonsteoriene gjennom historien. Utgangspunktet for denne teorien er at mennesker motiveres av faktorer som tilfredsstillende behovene deres. Maslows behovsteori kan sorteres hierarkisk i en pyramide slik som figur 2.



Figur 2 Maslows behovspyramide basert på Jacobsen og Thorsvik (2013) sin tolkning

Denne pyramiden fungerer som en hypotetisk stige som enkeltpersoner beveger seg oppover mens de utvikler seg (Steers, et al., 2004). I starten av den hierarkiske pyramiden ligger de fysiologiske behovene og disse må ifølge Maslow (1943) være tilfredsstilt for at man skal føle sikkerhet og beskyttelse. Når det sikkerhetsmessige behovet i forhold til arbeidsforhold og trygghet i jobben er tilfredsstilt vil det sosiale behovet komme. Etter hvert vil man oppnå et behov for anerkjennelse og til slutt behovet for selvrealisering. Punktene til høyre i figur 2 representerer faktorer som kan være med på å tilfredsstille behovene i behovsteori-pyramiden (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan behovsteorien oppsummeres gjennom to punkter, som illustrerer forutsetninger for økt motivasjon blant medarbeidere i organisasjonen:

- 1) Den første omhandler at mennesker har ulike behov og det vil derfor være ulike motivasjonsfaktorer som motiverer den enkelte. Disse behovene vil også kunne endre seg i løpet av livet og ved ulike faser i livet.
- 2) Den andre oppsummerer det slik at de lave nivåene i behovspyramiden er ytre motivasjonsfaktorer, mens de som er høyere i nivåene heller går mot indre motivatorer i form av selvrealisering og kompetanseutvikling. Behovsteorien handler så å si om motivasjonen til å møte disse behovene som ikke er tilfredsstilt og trangen til å møte disse behovene.

Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteorien bygger på behovsteorien da den også tar utgangspunkt i at menneskets atferd utløses av ønsket om å dekke diverse behov. I følge Gagné og Deci (2005)

avhenger motivasjonen til den ansatte av tre forskjellige indre behov: Autonomi, kompetanse og tilhørighet. Autonomi handler ifølge Deci og Flaste (1996) om at man skal prøve å la være å drive en styrende ledelse, men heller oppmuntre til initiativtaking, eksperimentering og ansvarstaking i hver enkelt arbeider. For at noen skal bli motivert til å gjøre et godt arbeid må man føle en egenverdi (Deci & Flaste, 1996). Denne egenverdien kan inneholde livsglede, spontanitet, genuinitet og nysgjerrighet, som er viktige egenskaper for å holde motivasjonen oppe i arbeidslivet (ibid.). Ledelsen må på en eller annen måte prøve å fremheve autonomien i en arbeider slik at de opplever følelsen av å bli satt pris på. Her er det viktig at ledelsen gir arbeideren følelsen av at dette er deres eget valg, at det har skjedd en endring i deres handlingsmønster og at det ikke er et krav fra ledelsen (ibid.). Hvis dette føles kontrollerende for arbeidstakeren vil det redusere motivasjonen (ibid.). Kompetanse handler om den ansattes tro på at man kan utføre en jobb, som igjen bidrar til mestringsfølelse. Tilhørighet omhandler det å føle seg som en del av et større felleskap, og å være en del av en gruppe som jobber sammen mot et mål. I selvbestemmelsesteorien er det disse tre behovene som fører til økt motivasjon i den ansatte. I en studie av Cerasoli et al. (2016), viste det seg at de viktigste faktorene for å gjøre en god jobb kom fra autonomi, kompetanse og tilhørighet.

2.6 Oppsummering av teori

Den første delen av teorien som omhandler kunnskapsledelse er relevant med tanke på problemstillingen da ledere i byggebransjen bruker sin kunnskap for å lede arbeidere. Det finnes flere typer kunnskapsledelse som kan benyttes da man kan lede direkte med bestemte typer forhåndsdefinerte måter å gjøre ting på, eller indirekte ved bruk av lederens sosiale prosesser, strukturering av organisasjonen eller ved bruk av kultur og lederens lederpraksis. De forskjellige typene kunnskapsledelse vil da kunne passe inn i Alvesson og Kärreman (2001) modell for kunnskapsstyring. Denne modellen viser hvordan ledelsen kan styre en organisasjon gjennom kunnskap på fire forskjellige måter. Til slutt ble det redegjort for hvilke barrierer en leder kommer opp i ved kunnskapsspredning i en bedrift basert på teorier fra Szulanski (1996).

Den andre delen som omhandler samarbeid og kommunikasjon er viktig da ledere og arbeidere i byggebransjen må kommunisere og samarbeide godt med hverandre for at de skal fungere sammen. Denne informasjonsdelingen skjer gjennom en dialog med hverandre. For at god dialog skal skje mellom to personer er det viktig at motparten lytter. Her ble tre forskjellige måter av Withworth, Kimsey-House og Sandahl (1998) presentert der det kan tenkes at lederen

er den som lytter til arbeideren. For at lederen skal ha en god dialog med de ansatte må den kommunikative kompetansen være til stede hos lederen. I dette tilfelle er det tatt med Grennes (1999) sine teorier om effektiv ledelse basert på lederens kommunikative kompetanse. I byggebransjen handler mye om samarbeidet og kommunikasjonen om hvor stor tillit det er mellom partene og i den forbindelse er det tatt med teori om hvorfor tillit er en god faktor til godt arbeid, sammen med faktorer som kan føre til mistillit mellom to parter. Siden flere av informantene til studien er tidligere kollegavenner er det også tatt med en studie av Unsworth et al. (2018) som tar for seg tre forskjellige måter å håndtere vennskapet med de man skal lede og hvilke farer man kan komme opp i.

Den tredje delen omhandler organisasjonskulturen i byggebransjen. Den starter med generell teori av Jacobsen og Thorsvik (2014) som deler inn kulturen i en organisasjon. Videre tas det for seg Edgar Schein (1986) sin teori om hvordan en leder kan være med på å endre kulturen i bedriften. Til slutt vil det være teori om subkulturer som kan oppstå i en organisasjon.

Den tredje og siste delen i teorikapittelet er om motivasjon og hvordan en leder kan motivere en ansatt til å gjøre en god jobb. For at en arbeider skal gjøre et godt arbeid er det viktig at den trives på arbeidsplassen. I denne forbindelse er det tatt med teorier om trivsel på arbeidsplassen av Nick Wilton (2016) der det kommer frem viktige faktorer for trivsel. For å utdype hvordan en leder kan hjelpe arbeidere med å jobbe godt kan man ha en autonomistøttende atferd mot arbeiderne. Dette er en teori som kommer av Deci og Flaste (1996) og omhandler hvordan man bruker autonomi for å motivere. For å motivere de ansatte må også lederen klare å tilfredsstillere behovene til arbeiderne, så i den forbindelse er det tatt med behovsteorien av Maslow (1943) basert på Jacobsen og Thorsvik (2013) sin tolkning, og selvbestemmelsesteorien basert på teorier av Gagné og Deci (2005).

Alle disse teoriene vil være med på å drøfte hvordan en leder i byggebransjen kan forholde seg til arbeiderne og hvilke fordeler det har med hvilken bakgrunn og utdanning lederen har. Det er også tatt med generelle teorier som ikke kun er basert på utdanning og erfaring, for å kunne drøfte hvordan hvilken som helst leder kunne utført ledelse i byggebransjen.

3. Metode

3.1 Innledning

I følgende kapittel vil det presenteres arbeidsmetoden til denne forskningsoppgaven. Det vil redegjøres for metodevalg, hvilket utvalg som ble benyttet i oppgaven, hvordan gjennomføringen av intervjuene foregikk, hvilke styrker og svakheter studien har, hvordan dataen ble analysert, og hvordan reliabilitet, validitet og overførbarheten er i studien.

For datainnsamling benyttes det forskjellige forskningsmetoder som styres av hva som skal studeres og hvordan prosessen foregår basert på hvilke typer data som skal samles inn. Forskningsmetodene deles primært inn i kvantitative og kvalitative studier. Det finnes forskjellige måter å samle inn disse dataene. Kvantitative studier beskrives som kvantifiserbare data som kan fremlegges som tall og verdier, som eksempelvis brukes i spørreundersøkelser og eksperimenter (Johannessen, et al., 2011). I kvalitative studier er fokuset heller på å komme i dybden på en bestemt problemstilling i et fåtall analyseenheter, der man kan finne ny informasjon om emnet (ibid.). Eksempler på kvalitative undersøkelser er dybdeintervjuer, observasjon og tekstanalyser. Denne studien vil fokusere på kvalitative studier ved bruk av dybdeintervjuer.

For å svare på problemstillingen har det blitt gjennomført intervjuer blant ledere og arbeidere i byggebransjen. Fra intervjuene ble det hentet ut hvilken bakgrunn alle hadde, samt hvilken utdanning de hadde gjennomført. Studien har som formål å sammenligne de forskjellige lederne for så å finne styrker og svakhet basert på disse.

3.2 Vitenskapsteori, ontologi og epistemologi

Før man begynner med innsamling av data må man ha klart hvordan man skal besvare problemstillingen. Dette besvares på ontologiske, epistemologiske og metodiske antagelser. Ontologi er ifølge Johannessen et al. (2011) forskerens beskrivelse av verdensbildet og i samfunnsvitenskapen er det i hovedsak skillet mellom at det finnes lovmessigheter i sosiale system eller ikke, positivisme og hermeneutikk. Epistemologiske teorier er ulike oppfatninger om hvordan man kan skaffe seg kunnskap om verdensbildet (Holis, 1994). Ontologiske teorier kan betraktes som forutsetninger som vi tar for gitt når det gjelder menneske og samfunnet (Johannessen, et al., 2011). Det behøver da nødvendigvis ikke være en enighet om disse forutsetningene, og siden disse forutsetningene vil ha betydning for resultatene bør de synliggjøres og begrunnes (ibid.). Når vi ser på positivisme, behandles data som harde fakta og

ser etter generelle sannheter som oppfører seg lovmessig og er målbare. Hermeneutikken på den andre siden behandler myke data og ser etter unike, særegne og menneskelige oppfatninger. Disse metodene skiller seg som regel mellom kvantitativ og kvalitative undersøkelser. Kvantitative undersøkelser ser på målbare data og tellende data, mens den kvalitative undersøkelsen ser på hvilke oppfatninger og tolkninger av virkeligheten.

I vitenskapsteorien er det et klart skille mellom positivisme og hermeneutikk der de settes som to ytterpunkter i samfunnsforskning (Johannessen, et al., 2011). Positivismen omhandler harde data som kan observeres objektivt og kan samles slutninger fra. Den hermeneutiske siden er vanskeligere å generalisere da den er basert på subjektive vurderinger og vektlegges forskjellig fra person til person. Begge sidene kan kritiseres for å ha for store begrensninger. Den positivistiske siden mener at all forskning bør forankres i objektive sannheter (ibid.). Dette ligger i motsetning til den hermeneutiske siden som mener det ligger et mer nyansert bilde bak den endelige slutningen enn harde data (ibid.).

Denne oppgaven vil baseres på en hermeneutisk metode for å skape et bilde av situasjonen til leder og arbeider i byggebransjen. Dette er fordi forskningen baserer seg på hvilken oppfatning de forskjellige har til temaet i oppgaven og det vil bidra til at til at respondentene kan bidra med sine meninger om fenomener om temaet.

3.3 Forskningsspørsmål

Bakgrunnen for avhandlingen er av egne erfaringer i byggebransjen og uttalelser mot temaet om bakgrunnen for ledere i byggebransjen. Fra egne erfaringer og fra andres meninger kunne det være tegn til at bakgrunnen til lederen hadde noe å si på hvordan personen ble oppfattet og hvordan man utførte sin ledelse.

Temaet i avhandlingen vil være hvorvidt de forskjellige lederne med forskjellig utdanning og forskjellig fagligbakgrunn påvirker arbeidere i byggebransjen. Det vil være fokus på hvordan arbeidere ser på sine nåværende ledere samt tidligere erfaringer med forskjellige ledere.

Problemstillingen ble som følger:

Hvordan påvirker den faglige bakgrunnen til en leder i byggebransjen de fagansatte?

Fra denne problemstillingen er det ønskelig gjennom studien å finne ut hvordan en leder i byggebransjen fungerer i praksis og hvordan man oppnår god ledelse på en byggeplass. I tillegg

til å finne faktorer som knyttes til utdanning og praktisk bakgrunn vil jeg også kunne finne elementer som viser til hvilken ledelse som er mest gunstig for byggebransjen.

3.4 Metodevalg

Ved valg av metode er det i denne studien brukt en kvalitativ metode. Kvalitativ datainnsamling kan ifølge Johannessen et al. (2011) deles inn i tre forskjellige metoder, gjennom observasjon, gruppeintervjuer og intervjuer. Observasjon kan brukes hvis forskeren vil finne ut hvordan sosiale fenomener oppstår og hvordan disse tolkes av forskeren (Johannessen, et al., 2011). Gruppeintervjuer kan brukes om man vil ha synspunktet til flere i en gruppe og se hvordan gruppe medlemmene kommuniserer dette mellom hverandre, eller om man vil ha et bredt spekter av synspunkter, holdninger og tolkninger i en gruppe (ibid.). Kvalitative intervjuer brukes når man har et behov for en bredere tolkning om hvordan en person erfarer eller opplever hendelser (Thagaard, 2003). Kvalitative intervjuer vil ifølge Thagaard (2003) gi en god innsikt i informantenes erfaringer, tanker og følelser innenfor et tema. I denne oppgaven har jeg valgt å bruke kvalitative intervjuer for innsamling av data da jeg vil ha synspunkter fra enkeltpersoner og finne ut av hva de mener om temaet. Det vil da bli gjennomført flere semistrukturerte dybdeintervjuer med ledere med forskjellig bakgrunn og arbeidere med kjennskap til disse for å kunne svare på denne problemstillingen. Et semistrukturert dybdeintervju er en måte å intervju på slik at man bruker en intervjuguide, men trenger ikke følge denne slavisk. Jeg bruker i mine intervjuer å ta med spørsmål som jeg trenger svar på, men følger ikke disse til punkt og prikke. Den ble heller brukt som en veileder slik at jeg fikk stille de mest nødvendige spørsmålene.

Ut fra denne kvalitative undersøkelsen vil jeg få et innblikk i hvilken bakgrunn hver enkelt av lederne har og hvordan de vil si at denne bakgrunnen har noe å si for deres lederskap. På den andre siden vil jeg se hvordan arbeiderne ser på sine ledere basert på deres utdanning og arbeidsbakgrunn. Jeg vil finne ut om de vet noe om utdanningen til sine overordnede eller om deres ledere holder tilbake på deres utdanning og erfaring.

3.5 Utvalg

I kvalitativ metode handler det om utvalget om hvilke personer i målgruppen som er av interesse, og som passer i forhold til formålet med studien (Johannessen, et al., 2011). For å finne intervjuobjekter til oppgaven er det foretatt undersøkelser ved nettsøk på byggefirmaer i

Trondheim kommune. Det var viktig at det ikke var for stor forskjell på de bedriftene som ble kontaktet. Dette gjaldt både hvilke typer jobber de gjorde og størrelsen på bedriften, med tanke på mannskap. Størrelsen på firmaet er viktig da kjennskapet til sine ledere skal være tilnærmet like for alle informantene i forskningsprosjektet. I metodelitteraturen er det lite aktuelt å rekruttere utvalget i en kvalitativ undersøkelse tilfeldig da det er lettere å få mest mulig kunnskap om fenomener (Johannessen, et al., 2011). Dette kalles for strategisk utvelgelse. Strategisk utvelgelse vil si at forskeren først tenker gjennom hvilken målgruppe som skal undersøkes for å samle dataen, og ut fra denne målgruppen finner man personer som passer til å delta i undersøkelsen (Patton, 1990).

Det ble sendt ut diverse eposter til forskjellige firma og forespurt om de hadde de forskjellige ledertypene som trengs for å gjennomføre studien. Det ble etterspurt ledere med tømrerbakgrunn, ledere med utdanning som byggingeniør eller lignende, og ledere som ikke hadde noen form for utdanning eller erfaring fra byggebransjen. Det var også viktig for oppgaven at arbeidere med kjennskap til lederne kunne stille til intervju for å finne sammenhenger med hvordan de så på lederne sine.

Alt i alt kom jeg i kontakt med fem ledere med forskjellig bakgrunn, og seks tømrere med kjennskap til disse. Disse kom jeg i kontakt med via andre personer i bedriften som hadde kontroll på de forskjellige ansatte. Etter dette tok jeg direkte kontakt med de som skulle intervjues for å avtale et nærmere intervju.

3.6 Gjennomføring av intervjuer

For å undersøke hvordan lederne ble oppfattet av arbeiderne i byggebransjen ble det utført en kvalitativ undersøkelse blant flere firmaer i Trondheim. Den kvalitative studien ble utført av intervjuer med arbeidere med sine respektive ledere på sine arbeidsplasser. Intervjuene ble gjennomført på valgt sted av intervjuobjekt. Dette var for å ikke ta opp for mye av informantenes tid. De fikk da i tillegg oppholde seg på et sted der de var trygge. De fleste intervjuer ble gjennomført på enerom uten avbrytelser av andre elementer.

Gjennom refleksivitet vil intervjuene vil også forskeren kunne påvirke forskningsresultatene gjennom hvordan forskerens personlighet og teoretisk bakgrunn er. Personlig refleksivitet innebærer å reflektere hvordan ulike måter, eksempelvis egne verdier, erfaringer og sosiale verdier, har formet forskningen (Willig, 2013). Epistemologisk refleksivitet handler om hvilke antagelser man tar seg gjennom forskningen og hvilke konsekvenser dette har for videre

forskning (ibid.) Siden jeg har bakgrunn som tømmer selv og har mye av samme utdanning som det spørres om på intervjuene kan dette ha en innvirkning på resultatene.

Ved gjennomføring av intervjuene ble det brukt et semistrukturert intervju, ved bruk av en intervjuguide som veiledende for intervjuet. Ifølge Yin (2014) skal forskeren opptre med en journalistisk holdning under intervjuene slik at det som blir sagt, og ikke blir sagt, blir registrert dersom noen unnlater å svare på noen spørsmål. Det vil også være viktig gjennom intervjuet at forskeren ikke stiller ledende spørsmål. Gjennom intervjuene vil det også oppstå nye spørsmål som oppstår etterhvert. Dette er oppfølgingsspørsmål til det som kommer opp under intervjuene og er ikke spørsmål som er tatt med i intervjuguiden.

All data som er tatt opp på lydbånd er blitt transkribert tilnærmet ordrett for at dataene ikke skal bli et forvrengt bilde av hva som er blitt sagt i intervjuene. De transkriberte intervjuene vil så bli satt sammen i en tekst for å samle disse dataene for å finne ulikheter og sammenhenger mellom de forskjellige type lederne. Transkriberingen ble gjort på bokmål, selv om intervjuobjektene svarte på dialekt. Dette ble gjort for å lette arbeidet i datasamlingen og analysen, og samtidig bidra til anonymisering av informantene. Gjennom transkriberingen ble noe av det mer muntlige språket endret til et mer skriftlig språk, men med hensikt å beholde budskapet i det som ble sagt ved like.

3.7 Styrker og svakheter

Svakheter ved bruk av kvalitative intervju med lydopptak kan være at respondenten kan føle seg overvåket og det kan skape en ubehagelig opplevelse for informanten. For at dette skulle bli mindre ubehagelig ble det fortalt at lydopptaket skulle destrueres senere og at informantene skulle anonymiseres i oppgaven.

Andre svakheter var ved svar på spørsmål med andre personer i bakgrunnen. Dette kunne gjøre intervjuobjektet mer varsom på hva den skulle si og det kunne medføre at man svarer noe annet enn om man var alene under intervjuene. Det kunne også være en svakhet ved at bare intervjueren var til stedet.

3.8 Analyse

Formålet med oppgaven er å undersøke hvilke forhold arbeidere har til sine ledere og hvordan de blir oppfattet på grunnlag av hvilken utdanning og fagbakgrunn de har. For å finne ut mer om dette må man sammenligne informasjonen funnet i datainnsamlingen med relevant teori.

Analyse av studier kan gjøres på forskjellige måter. Jeg har valgt å benytte meg av Merriam (1988) sin fremgangsmåte for å analysere data. Denne fremgangsmåten deles inn i tre deler: Intensiv analyse, kategoriutvikling og teoriutvikling.

Jeg startet analysen med å se på den transkriberte dataen for så å trekke ut de forskjellige temaene som passet innenfor forskningsspørsmålet. Her ville jeg finne de forskjellige temaene som passet inn i min studie og ta ut nødvendige sitater fra intervjuene. Alle sitater ble merket med hvilken bakgrunn den enkelte hadde beskrevet slik at det ikke ble feilkategorisert.

Alle disse ble så kategorisert under samme tema som de presenterte. Dette ble gjort for å samle de dataene og de sitatene som omhandlet samme tema. I tillegg ble temaene ytterligere forklart da det ikke var nok å bruke kun sitatene fra intervjuene. Kategoriseringen av temaene ville medføre at det var lettere å finne teori og strukturen i oppgaven ville bli bedre.

Teoriene ble valgt på grunnlag av de forskjellige temaene som kom frem fra dataanalysen og hvilke teorier som må benyttes for enten å støtte under påstander i dataen eller å avkrefte dem. Når de forskjellige temaene var presentert sammen var det lettere å finne teori som passet under hvert tema.

Når datainnsamlingen og teorien var funnet kunne jeg begynne med analyseringen av dataene på grunnlag av de forskjellige teoriene. Ved analyseringen ble egne antagelser gjort på grunnlag av hva informantene hadde sagt i løpet av intervjuene. Ved bruk av teorien ble også egne fortolkninger brukt.

3.9 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

Kvaliteten av en studie kan måles gjennom reliabilitet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen, et al., 2011). Reliabilitet er i hvor stor grad studien kan repeteres ved bruk av de samme datainnsamlingsmetodene og resultatene (Yin, 2014). Dette kan sikres ved at studien dokumenteres grundig. Ifølge Johannessen et al. (2011) vil enhver kvalitativ studie kritiseres da forskeren alltid vil sette sitt særpreg under tolkningen av resultatene, men

oppfordrer til å beskrive og dokumentere alle beslutninger som blir tatt. Jeg vil prøve å begrunne alle mine antagelser gjennom studien slik at relabiliteten skal opprettholdes.

I en kvalitativ studie vil det ikke bli benyttet strukturerte datainnsamlingsteknikker, da det er samtalen som styrer datainnsamlingen (Johannessen, et al., 2011). Dette betyr at innsamlingen av data kan være verdiladet, kontekstavhengig og forskeren vil sitte på informasjon som ingen andre har. Det vil være umulig for andre forskere å klare å duplisere denne forskningen (ibid.). Intervjuene i denne oppgaven er tatt over lengre tid og på flere forskjellige steder som kan ha innvirkning på oppgaven. Siden forskeren også har opparbeidet seg kunnskap fra hva som har kommet frem i tidligere intervjuer kan dette også ha noe å si på utfallet av datainnsamlingen. I tillegg ville spørsmålene i intervjuene endre seg ettersom hvilket svar man fikk av informanten. Selv om noen jobbet i forskjellige bedrifter og med forskjellige personer, var flere av svarene i intervjuene like. Det kan tyde på at det finnes sammenhenger mellom dette over hele bransjen. I tillegg var lite til ingen av svarene motsigende slik at man har god grunn til å tro på det som blir sagt.

Validitet er hvor godt eller relevant, data representerer virkeligheten (Johannessen, et al., 2011). Det kan skilles mellom tre forskjellige former for validitet: Begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Shadish, et al., 2002). Begrepsvaliditeten dreier seg om relasjonen mellom de faktiske dataene og de fenomenet som skal undersøkes. I denne studien består virkeligheten av det som skjer innad i de forskjellige bedriftene og hvordan de forholder seg til sine ledere og hvordan de ser på lederskap.

4. Presentasjon av data

4.1 Innledning

I dette kapitlet presenteres resultater og funn i dataanalysen. Her vil det presenteres de forskjellige temaer, fenomener og problemer som oppstår ved ledelse i byggebransjen sett fra perspektivet til arbeidere og ledere i diverse byggefirma i Trondheim kommune. De forskjellige tema, fenomen og problem vil bli forklart ytterligere og under hvert tema vil det også fremkomme sitater fra respondentene. Dette er gjort for å gi et godt innblikk i hva intervjuobjektene har svart og for å gjengi resultatene på best mulig måte. I denne oppgaven blir sitatene gjengitt ved bruk av kursiv og fremvist som eget avsnitt.

Igjennom denne intervjuprosessen har det kommet frem mange likheter mellom svarene til de forskjellige respondentene på tvers av bransjen og uavhengig av hierarkisk posisjon.

4.2 Kunnskapsledelse

Kunnskapsledelse er et viktig tema i byggebransjen skal man tro informantene i studien. Det fortelles at det er viktig at man har kunnskap til det som skal ledes og at det må ledes gjennom bruk av kunnskap og ikke kun gjennom ledelse. Gjennom intervjurundene forteller de fleste at de ser det som en nødvendighet eller en stor fordel at de har denne erfaringen. En av grunnene til at det er så viktig å ha denne kunnskapen er at lederen har det overordnede ansvaret for at byggeprosjektet skal gå som planlagt og at det ikke oppstår unødvendige feil. Kunnskapen til byggebransjen hjelper lederen til å videreformidle kunnskapen om prosjektet videre til arbeideren som skal utføre jobben. Arbeidere ser ofte på dette som en nødvendighet at lederen har denne kunnskapen, mens lederen ser det som en fordel som viser til arbeider at man har vært i samme posisjon.

Klar tale fra arbeider om ledere med kunnskap gjennom erfaring:

Det vi ser igjen hele tiden er de med erfaring er faktisk de beste lederne spør du meg.

4.2.1 Ledere med praktisk kunnskap fra byggebransjen

Arbeidere i byggebransjen mener at ledere må ha kunnskap om det de skal lede, da det er mye byggeteknisk som skal gjennomgås. Selv om arbeiderne sitter på den største delen av kunnskapen kan ikke arbeiderne bruke sin tid på å gjøre de oppgavene som lederen skal gjøre.

Dette kan handle om å legge til rette for arbeideren slik at gjennomføringen skal gå så problemfritt som mulig. Uten denne kunnskapen mener da arbeiderne at det vil hemme deres produksjon på arbeidsplassen.

Arbeider om ledelse ved bruk av kunnskap:

For det er jo han som sitter på kontoret og vet hva som skal foregå fremover da. For oss som arbeider vet jo ikke alt som skal skje videre. Vi ser jo ei tegning sånn, men det kan jo være mye rart som vi ikke ser selv. Han har jo innblikk i hvordan man kan se på dataen.

Noen er kritiske til ledere som ikke har praktisk erfaring i byggebransjen, men kun har en teoretisk tilnærming til jobben som skal utføres. De mener det ikke er nok for en leder og være en såkalt «ledertype», men må ha den praktiske forståelsen til jobben. Med å ha denne teoretiske tilnærmingen mener informanten at det ikke vil være tilstrekkelig for å kunne lede en tømmer. Det er vel og bra at man har denne teoretiske forståelsen av arbeidet, men at man ikke forstår disse konseptene når man befinner seg ute på en byggeplass. Informanten mener også at ledere uten den praktiske erfaringen ikke forstår viktigheten med den praktiske erfaringen.

Leder med bakgrunn som tømmer om ledere med kun en formell utdanning:

Det å sitte på skole er vel og bra, for du lærer faktisk kanskje mer teoretisk om bygg enn det jeg kan. Men de vet ikke hvordan ting fungerer i praksis. Du kan sitte å ha ting teoretisk på bordet, men det fungerer ikke i praksis. Det forstår ikke alle.

Andre mener det er uunnværlig å ha erfaringen som tømmer i bakhånd. Uten den mener respondenten at den ikke kunne sittede i den stillingen som den sitter i nå. Respondenter hinter også i tillegg til at det kan være mulig å ha et teoretisk grunnlag som erstatning for manglende praktisk bakgrunn. Ved at man både har den praktiske erfaringen og samtidig sitter på en del teoretisk kunnskap vil man være godt rustet for å jobbe som byggeleder. Informanten sier også at på grunnlag av den praktiske erfaringen vil lederen få et tilfredsstillende resultat fra arbeideren.

Leder med tømmerbakgrunn om erfaringen som tømmer:

Har jeg ikke hatt den erfaringen så kunne jeg ikke tatt på meg arbeidsleders funksjon. For da må jeg ha gått en skolegang i forhold til det. Men siden jeg har den bakgrunnen innenfor produksjon så tror jeg at jeg kan bidra til å lede tømmer til positivt bidrag.

De fleste mener altså at den viktigste egenskapen en leder i byggebransjen kan ha er den praktiske kunnskapen. Denne kunnskapen vil være uvurderlig for enkelte ledere og tror ikke at de ville ha vært i stillingen hadde de ikke hatt denne erfaringen. Noen er kritiske til ledere som ikke har denne erfaringen da de mener at de ikke har den kunnskapen som trengs for å gjøre en god jobb som leder. Det fortelles også at man kan skaffe seg en teoretisk tilnærming til faget, som kan brukes som erstatning eller som et supplement til praktisk erfaring.

4.2.2 Ledere med kunnskap om ledelse

Selv de uten den byggetekniske faglige utdannelsen sier at den erfaringen man tar med seg i arbeidslivet er viktig. Da mener informanten ikke kun at man har erfaring som tømrer i byggebransjen, men at man kan få erfaring ved å jobbe i ledelsen også. Kompetansen man har som leder er ikke noe man kan ta utdanning til, men noe du får basert på erfaring gjennom jobb. Her mener informanten at det å ha kunnskap om ledelse også vil være en faktor for å lede gjennom kunnskap.

Leder uten relevant byggeteknisk utdanning om erfaring i praksis:

Så har hatt en del erfaring og kunnskap som jeg har prøvd og tatt med inn her på jobbene jeg har vært på. Ting som kunne vært relatert. For kompetanse er ikke bare det du har tatt utdanning i. Erfaring er alt du har vært borti.

Ledelse i byggebransjen handler om mer enn å lede ved bruk av kunnskapen om byggetekniske ting, men også om annen kunnskap. Under dette vil det være andre praktiske ting som man skal bruke ved utøvende ledelse. Informanten snakker om hvis man takler skolegangen som kreves for å bli en ingeniør kan man også sitte i en lederstilling i byggebransjen. Dette vil være annen kunnskap enn praksisen som flere av informantene forteller om. Dette er heller kunnskapen om hvordan man gjør et arbeid i funksjonærstillingen som informanter besitter.

Leder med tømrer- og ingeniørbakgrunn om ledelse i byggebransjen:

Vi er nødt til å være god på pc, god på å holde møter, skrive rapporter. Det er så mye mer enn å være god i faget. Så derfor har de vel dradd den konklusjonen at hvis folk behersker den utdanningen så behersker man det som går utenfor selve byggingen.

Ledere som ikke har denne relevante utdanningen vil som oftest bli plassert i en stilling høyere enn de som har byggeteknisk utdanning. Dette kan være fordi det kreves mer økonomisk forståelse for at lederen skal fungere i praksis eller at lederen har større kunnskaper om

ledelsesemnet. Så disse med en mindre forståelse av det byggetekniske og en større forståelse av det økonomiske aspektet og ledelsesfaget ble heller satt i en stilling der de leder en person med større erfaring med det praktiske. Dette handler også om det å lede ved bruk av kunnskap, men heller at lederen til byggelederen hjelper til der kunnskapen om eksempelvis økonomi ikke er tilstrekkelig.

Leder uten relevant byggeteknisk utdanning om sin hierarkiske posisjon:

Opp imot tømmer har jeg vel aldri jobbet direkte før jeg begynte her. Likedan i jobben her så har det nesten utelukkende vært noen under meg som har tatt det mot tømmerne. Det er anleggsledere som har oppfølgingen til tømmerne.

For å oppsummere dette vil kunnskapen og erfaringen fra ledelse være en viktig faktor for å være en leder i byggebransjen ifølge informantene. Informantene forteller om forskjellige måter man kan oppnå denne kunnskapen på og hvordan de utfører ledelse. De forteller også hvilken posisjon de ofte får i bedriften, da de mener at kunnskapen har mye å si for hvilken stilling man blir satt i.

4.3 Samarbeid og kommunikasjon

Samarbeid og kommunikasjon er viktig på en byggeplass for å forstå hverandres behov og målsetninger. Hvis dette ikke er tilfredsstillende vil det forverre samarbeidet og kommunikasjonen mellom de involverte. Hvis kommunikasjonen er god og tilstedeværende vil man skape et godt miljø og det vil resultere i at man får ut det beste av enhver arbeider. Dette er noe av det informantene forteller om sine erfaringer med sine ledere. Lederen må se behovet til arbeideren fra det praktiske til det sosiale. Hvis ikke dette ligger i grunn vil det skape en mistillit mellom arbeideren og lederen.

4.3.1 Kommunikasjon mellom leder og arbeider

Kommunikasjon er et viktig verktøy for at en byggeleder og en arbeider skal ha et godt samarbeid. For at begge parter skal forstå hverandre er det viktig at det ikke blir misforståelser mellom dem.

Ledere med tidligere tømmerbakgrunn snakker om det å ha samme språket som arbeiderne i den forstand at de bruker de samme byggetekniske terminologiene. Dette letter arbeidet for begge

parter da det vil lette kommunikasjonen. Hvis man bruker de samme fagbegrepene vil det resultere i mindre misforståelser mellom arbeidere og ledere.

Leder med tømrerbakgrunn om kommunikasjon mellom leder og arbeider:

Så på grunn av tømrererfaringen min så har jeg kjennskap til byggebransjen. Så kan terminologien og kan diskutere rundt et byggeprosjekt.

En informant mener at det er vanskelig å snakke med ledere uten relevant byggeteknisk erfaring når det gjelder ting som skal gjøres i praksis. Lederne uten praksisen har vanskeligheter for å forstå hvordan ting fungerer ute på byggeplass, og de sliter med å forstå dette. Byggelederen sitter på mye informasjon om hva som skal gjøres og når det skal gjøres og informanten mener da at lederen må klare å forstå hva som går og hva som ikke går. Når de ikke har den samme forståelsen av hva som må gjøres og hva som ikke kan gjøres vil det skape komplikasjoner

Leder med bakgrunn som tømrer:

Når du sitter og leder og prosjekterer og forteller folk at du må gjøre det sånn og sånn, så er det ikke mulig å gjøre det i praksis. Det forstår de ikke om de ikke har vært ute i arbeidslivet.

Når det gjelder kommunikasjonen på byggeplassen mener arbeiderne at det er viktig at lederen lytter til det de har å si. For å skape en god dialog mellom arbeideren og lederen er det viktig at lederen er god til å kommunisere og forstå hva arbeideren prøver å si. Hvis det ikke er en gjensidig forståelse av hva som blir sagt vil det være vanskelig å ha en dialog med hverandre og det kan ofte oppstå enveiskommunikasjon som ikke kommer noe vei. En leder som har vært i samme posisjon som en arbeider har ofte forståelse for hvordan en arbeider har det og vil føle sympati for arbeideren. En leder som ikke har vært i samme posisjon må heller prøve å sette seg inn i en situasjon de ikke har vært i før. Hvis de klarer dette er det lettere å ha en dialog med hverandre.

4.3.2 Tillitt og mistillit

Noen respondenter setter tillitt høyt og mener det gjør arbeidslivet tryggere. Respondenten mener at denne tryggheten til arbeidet og lederen vil gjøre at arbeidet blir gjort på en mer tilfredsstillende måte. Tilliten settes i motsetning til at man har noen man støtter seg på gjennom arbeidet. Ved at man alltid må støtte seg på noen vil det gå ut over effektiviteten. Når man da får tillit til lederen og lederen får tillit til arbeideren, vil man oppleve at man oppnår et bedre resultat og et bedre samhold.

Leder med tømmerbakgrunn om arbeidernes trygghet:

Når du føler trygghet for noe blir du roligere. Du gjør en jobb som blir tryggere i. I stedet for at du har med deg noen som du skuler deg på ... Når du føler en trygghet opp mot det, vil man få mye bedre resultat og samhold i forhold til det å drive fremover mot et resultat.

Flere faktorer kan gjøre at en arbeider ikke har tillit til sine ledere. Noen av disse faktorene kan være at en leder ikke har den kunnskapen som trengs for å lede en byggeplass, eller er en type som ikke er troverdig nok. Har ikke arbeideren tillit til at lederen gjør som forventet eller ikke sitter på den kunnskapen som forventes kan det skapes en mistillit mellom leder og arbeider. I løpet av intervjuene virker det slik at arbeiderne ikke har stor tillit til ledere som ikke har vært i deres posisjon før. Det vil være vanskelig for arbeideren å respektere noen man ikke tror sitter på mer kunnskap enn seg selv. Informantene hinter også til at de kanskje forhåndsdommer lederen før de har fått bevist seg som en leder. Lederen kan sitte på mer kunnskap enn det som arbeideren tror, men siden arbeideren har disse tankene fra før vil det være vanskelig å endre synet på lederen.

4.5.3 Ledelse av tidligere kollega-venner

Ledere som har steget i gradene og tidligere har hatt et vennskapsforhold finnes det flere av i byggebransjen. Gjennom datainnsamlingen har ledere med tømmerbakgrunn i samme firma uttalt seg om deres forhold mellom dem selv og arbeidere. Mens noen forteller at man skal utfordre vennskapsforholdet for ikke å miste sin maktposisjon som leder, finnes det også noen som finner det litt vanskeligere å ta opp negative ting til deres tidligere kollegavenner.

En leder som ikke har et godt vennskap med sine underordnede sier at den prøver eksplisitt å ikke være for god venn med alle. Dette begrunnes med at lederen må kunne være rettferdig og saklig mot alle på byggeplassen. Det gjøres for å ikke skape en forskjellsbehandling som vil diskriminere de ansatte basert på deres forhold. Man skal heller da ha en tilnærming til den ansatte som viser til at man er en underordnet. Det betyr nødvendigvis ikke at man skal være kontrollerende ovenfor arbeideren, men at man skal være rettferdig og saklig mot dem.

Leder med tømmerbakgrunn om å ha vennskapsforhold til arbeidere:

Så ikke vær for snill og kompis med alle, men rettferdig og saklig

Lederen som fortsatt har et godt forhold til flere av sine kollegavenner sier at det kan være vanskelig å skille vennskapet med lederrollen. Grunnen til dette er at vedkommende vil oppleve

det som ubehagelig å ta opp negative ting med arbeideren. Siden vedkommende kanskje treffer disse privat også vil man være redd for at vennskapet utenfor jobb endrer seg ved at man tar opp vanskelige ting på jobben. Informanten legger til at man må være konstruktive i sine uttalelser til arbeiderne uansett om man har dette vennskapet.

Leder som tidligere har jobbet sammen med de som skal ledes:

Det vil være sånn med folk du har gode relasjoner med, så vil det være litt ekkelt å ta opp negative ting som kan destruere relasjonen. Sånn vil det alltid være. Må bare prøve å få det fram på en konstruktiv måte tenker jeg.

For å oppsummere vil det være forskjellige tilnærminger til sine kollegavenner som man nå er leder av. Noen velger å fortsette vennskapet for å bruke dette til sin fordel i lederskapet, mens noen velger å skille vennskapet og jobb. Den som forteller at man må skille mellom vennskap og jobb, sier at man må være tydelig på dette når man sitter i den stillingen man gjør. Informanten som fortsetter vennskapet og prøver å bruke dette aktivt i sin stilling, kan finne det vanskelig å ta opp negative ting som kan skade vennskapet.

4.4 Organisasjonskultur

I byggebransjen er det en spesiell organisasjonskultur som angår dem. Informantene forteller om kulturen i bedriftene som særegen for deres bedrift, men ved stadige utskiftninger i mannskap endret kulturen seg etter hvert. Det antydes også at informanten ikke ønsker denne kulturendringen i selskapet, og heller vil holde på organisasjonskulturen i bedriften. Dette beviser at lederen fortsatt ligger litt igjen i når personen var tømmer selv. Savnet av hvilke verdier og holdninger man hadde før ligger fortsatt igjen hos informanten.

Leder med tømmerbakgrunn om bedriftskultur:

Jeg var jo borti mye ledere som kom ny inn til bedriften som hadde andre driftsmåter enn det driftskulturen. Det kunne være litt utfordrende. I bedriften var det en egen kultur om hvordan ting ble gjort og hvordan man skulle være. Dette begynner å bli mer vasket ut da vi får inn mye nytt mannskap. Vi klarer ikke holde på den bedrifts-kulturen som var for 15 år siden.

Kulturen i byggebransjen kan også deles inn i funksjonærstillinger som inngår i ledelsen og kulturen for de som er ute og produserer på et bygg. I byggebransjen virker det til å være et skille mellom disse i kulturen, basert på deres oppfatning av hverandre. Arbeiderne har en

oppfattelse om at de som er i ledelsen har en helt annen funksjon i deres bedrift og vil bli kategorisert som en egen gruppe.

Samlet sett vil det være en egen kultur i byggebransjen, men også en egen kultur i hver av bedriftene. Det fortelles at ved utskiftninger i ansatte i organisasjonen vil det skje kulturengringer innad og at dette ikke alltid vil være ønskelig av de ansatte.

4.5 Motivasjon

Dette kapitlet handler om de forskjellige funnene om motivasjon som er kommet frem gjennom intervjuene med de forskjellige informantene. Her vil det presenteres diverse tema som omhandler trivsel på arbeidsplassen, autonomistøttende adferd og arbeidernes behov på byggeplassen.

En informant forteller at den er god til å motivere den ansatte, men har det ikke helt klart hvordan personen motiverer den ansatte. Lederen forteller at det ligger i deres natur å være motiverende. Det virker ikke til at lederen tenker så mye over hvilke metoder som blir bruk og mener at den ubevisst klarer å motivere den ansatte til å gjøre en god jobb.

Leder med tømmerbakgrunn om motivasjon:

Jeg kan være med å skape motivasjon. Det har litt med hvordan vesen jeg er. Jeg vil at alle skal ha det bra. Det gir jeg klare meninger om.

En heller negativ trend blant ledere i byggebransjen vil være at det er lettere å si ifra når det er noe som ikke blir gjort tilfredsstillende, enn når det er noe som blir gjort korrekt. Hvis en arbeider gjør som fortalt og utfører et godt stykke arbeid virker det til at det kun er gjort som forventet. Arbeidere i byggebransjen ser dette som et problem med tanke på deres motivasjon til å jobbe godt. Informanten forteller at dette går ut over deres motivasjon, og vil heller at man kommer oftere og forteller til dem når de gjør en god jobb. Informanten mener at dette er en viktig faktor for å motivere ansatte i byggebransjen.

Arbeider om motivasjon ved ris og ros:

Det er en negativ trend, det er mer at det kommer nedennom når det er noe som er gjort dårlig i motsetning til at det kommer noen og sier et det er gjort noe bra.

En arbeider som ikke føler seg motivert til å dra på jobb, eller ikke føler seg motivert nok til å arbeide effektivt vil ikke jobbe like bra som en arbeider som er motivert til å gjøre et godt stykke

arbeid. Ved at en leder klarer å motivere de ansatte vil de også få det igjen med et godt resultat. Dette er noe som kommer frem både fra arbeiderne sin side, men også fra ledernes side.

4.5.1 Trivsel på arbeidsplassen

En informant legger til at grunn for at medarbeiderne blir motiverte av å jobbe for lederen er fordi de har det godt under dens ledelse. Det betyr altså at lederen bruker trivsel på arbeidsplassen for å motivere den ansatte til å jobbe godt. Trivsel på arbeidsplassen kan bety at man trives i jobben sin og får lyst til å dra på jobb, men det kan også bety at man har det bra mens man er på jobb og i den forbindelse kan man ha lettere for å gjøre en god jobb. Slik som informanten sier er det en sterk korrelasjon mellom det å trives på jobb og utføre en arbeidsoppgave tilfredsstillende.

Leder med tømmerbakgrunn om trivsel på byggeplassen:

Hvis alle har det godt og trives, så skapes det en motivasjon til det å komme seg på arbeid.

En av grunnene til at en arbeider trives kan være at man føler at man er en del av et samfunn på jobben. Hvis man er i en arbeidsgruppe der folk hører på hvordan du har det og skryter når man gjør det bra vil enhver arbeider trives på jobben. Hvis en leder er medmenneskelig mot sine arbeidere vil det skape en bedre kjemi mellom leder og arbeider. Informanten forteller også at det gjenspeiler seg på arbeidsplassen som lederen sitter på. Fra intervjueren sitt ståsted virker det til at det er god stemning, og god dialog, mellom arbeiderne og leder på byggeplassen.

Leder med tømmerbakgrunn om trivsel på byggeplassen:

Og selvfølgelig det er jo alltid artig med litt skryt, og få høre når ting går bra, at de også bryr seg om hvordan du har det selv. Ikke hvordan du leverer på byggebransjen ... være medmenneskelig. God kjemi med arbeiderne. Kan jo gjenspeiles på byggeplassen her da. Det er jo folket trives. At vi samarbeider godt med dem, og tror det er det som er det viktigste, trivsel og samarbeid.

Alt i alt forteller informantene at det å trives på jobben har mye å si for hvordan man gjør en god jobb. Det fortelles også at det er lederens oppgave å passe på at arbeiderne på arbeidsplassen trives på jobben. Enkelte ledere indikerer også at det er nettopp deres oppgave å motivere gjennom trivsel på arbeidsplassen og at dette er noe de mestrer.

4.5.2 Autonomistøttende adferd

Uten at autonomi uttales eksplisitt i noen av intervjuene, tar flere opp temaer som inngår i autonomistøttende atferd av lederen. Både arbeidere og ledere med forskjellig bakgrunn forteller at dette er noe som er viktig på et byggeprosjekt.

En lederinformant uten relevant byggeteknisk erfaring forteller om viktigheten av det å involvere alle medarbeidere i prosjektet. Dette må gjøres tidlig i prosjektet slik at man får de med seg fra starten. Ved tidlig involvering forteller informanten at arbeiderne nedover i organisasjonen vil få et eierskapsforhold til prosjektet samtidig som de får være med å påvirke sin egen arbeidsdag. Dette vil medføre at arbeiderne føler en tilhørighet til arbeidet og at deres stemme har noe å si for organisasjonen. Flere av arbeiderne sier seg enig i at lederen bør høre på deres meninger, da arbeiderne er de som driver det utførende arbeidet. Hvis arbeiderne får være med å styre sin egen hverdag fra start av vil de også skape seg et bilde av hva som skal skje fremover i prosjektets gang.

Leder uten relevant byggeteknisk utdanning om involvering av arbeidere:

I forhold til det med involvering, så må man involvere alle som skal bidra inn i prosjektet. Må ha kunne ha muligheten til å involveres tidlig nok og innenfor de prosessene som de skal være med på i prosjektet. Det går jo nedover til fagarbeideren. Det er viktig at de involveres tidlig. Så de får et eierskapsforhold og så de får påvirke hverdagen sin er for det beste for dem og prosjektet og firmaet.

Noen ledere kan bruke sine kunnskaper til ting der de helst burde stole fullt på arbeideren. Informanten forteller at den har opplevd at en leder forteller arbeideren grunnleggende gjøremåter som arbeideren burde kunne. Her mener informanten at lederen må stole mer på den ansatte slik at den kan føle at lederen stoler på at arbeidet blir gjort rett. Selv om lederen har kunnskapen om hvordan ting skal gjøres, har den andre oppgaver som må gjøres. Det samme har arbeideren. Arbeidernes jobb er å produsere på arbeidsplassen, mens lederen skal legge til rette for arbeideren. Det skal kun være nødvendig å fortelle hvordan ting skal gjøres om det bes om det, eller at det er ting som ingen har vært gjennom før. Det handler om å gi arbeiderne en ansvarsfølelse.

Arbeider om tilnærmingen lederen har til de ansatte:

Men vi som er fagarbeidere skal jo vite hvordan det skal gjøres. Hvis vi skal sette opp en vegg skal det ikke være nødvendig å fortelle oss hvordan vi skal gjøre. Det skal jo vi selv vite.

Lederne snakker også om dette å gi arbeiderne ansvarsfølelse i prosjekter. Informanten forteller at det er viktig for en leder å gi ansvar til arbeiderne slik at de føler seg verdsatt. Det fortelles også at det er viktig å være tydelig når man ansvarliggjør en ansatt. Under denne ansvarliggjøringen forstås det slik at man skal være tydelig på hvilke målsetninger man har og hva som forventes av arbeideren. Selv om en leder delegerer ansvar er det viktig at lederen forteller de ansatte hva de vil ha ut av det. De må ha visse rammer for å gjennomføre et arbeid.

Leder uten relevant utdanning om ansvarliggjøring:

Han er god til å ansvarliggjøre. Han er tydelig. Det har med ansvarliggjøring. At han er tydelig på roller og ansvar.

En annen informant snakker om det å lytte til de underordnede og høre på hva de mener om byggeprosjektet. Lederen mener at det er viktig å høre på deres ønsker og lytter til hva de vil ha ut av ledelsen og jobben. Det som menes her er at det vil være viktig for begge parter å lytte på hva en arbeider har å si. For lederen kan det bety at man får informasjon som man ikke hadde tidligere og arbeideren vil de føle seg mer prissatt om lederen tar til seg det som blir sagt.

Leder med tømmerbakgrunn om å lytte og delegerer ansvar:

En god leder er en som hører på dem som er under seg og hører på deres ønsker. Og samtidig delegerer ansvar.

Viktige punkt å ta med seg her er hvordan lederen skal bruke de ansatte effektivt gjennom hele prosjektet. Lederne forteller om hvordan de tjener på å la arbeiderne være med på prosjekter fra starten av og arbeidere snakker om hvordan de føler det når en leder lytter til hva som den sier og tar til seg denne informasjonen som arbeideren sitter på. Ved ansvarliggjøring av arbeideren vil lederen gi den ansatte en følelse av at den blir satt pris på i firmaet.

4.5.3 Arbeidernes behov

Fra intervjuene kom det frem at arbeiderne har enkelte behov som de mener må tilfredsstilles. Disse behovene kunne gå på at de ser lederne ute på byggeplassen. Ut fra dette kan det tenkes at arbeiderne har et behov for å bli sett på byggeplassen av lederne sine. Ved at lederen kommer ut og ser hvordan arbeidet går, og hvordan de har det vil arbeideren føle en tilfredsstillelse av å bli sett.

Arbeider om synlighet fra ledere:

At man viser at man er engasjert i plassen sin ... At vi ser han ute i det minste. Det er jo en forutsetning. At han kommer ut.

Informanten med tidligere tømmerbakgrunn forteller at det er viktig at arbeiderne og lederne spiller på samme lag. Dette gjelder både før arbeidet begynner og mens arbeider er i gang. Lederen ser også at arbeiderne har forskjellige behov og at lederen må være i stand til å se behovene arbeiderne strever etter. Når man klarer å se disse behovene vil det være viktig å kunne legge til rette for disse slik at arbeiderne føler seg sett og hørt.

Leder med tømmerbakgrunn om samarbeid:

Han må se behovene deres og legge til rette for de behovene de har ... Man må spille sammen, finne løsninger, hvordan ting skal gjøres, og skape et godt miljø, så får man det beste ut av alle.

For å oppsummere behovene til en arbeider, er det flere behov som lederen må legge til rette for. Alle har behov som man vil ha oppfylt, og lederne forteller at det er deres oppgave å legge til rette for disse behovene. Lederen må da både kunne se og forstå behovene og samtidig kunne utfylle de samme behovene.

5. Analyse

5.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg drøfte resultatene og funnene i datainnsamlingen i studien. Jeg vil ved bruk av de presenterte teoriene og drøfte sammenhengene mellom teoriene og datafunnene. Kapittelet vil besvare problemstillingen:

Hvordan påvirker den faglige bakgrunnen til en leder i byggebransjen de fagansatte?

Gjennom kapittelet vil jeg ta for meg hvert tema, fenomen eller problem i byggebransjen og drøfte hver av disse opp mot utvalgt teori for å sette lys på hvert av temaene, fenomenene og problemene.

5.2 Kunnskapsledelse

Kunnskapsledelse handler om ledelse ved bruk av kunnskapen lederen har tilegnet seg. Dette temaet stiller sterkt i byggebransjen og vil derfor være et stort tema ved byggeledelse. I dette kapittelet vil jeg drøfte de forskjellige temaene som de forskjellige informantene har tatt opp gjennom intervjuene og satt de i lys av teorier som omhandler kunnskapsledelse, hvordan man kan utøve kunnskapsledelse i en bedrift i byggebransjen og barrierer ved utøvelse av kunnskapsledelse.

5.2.1 Kunnskapsledelse i byggebransjen

Kunnskap har stor korrelasjon med erfaringen den enkelte har til faget som skal ledes. I byggebransjen blir ofte ledere ansatt på grunnlag av deres kunnskap om nettopp byggebransjen. Flere av de spurte informantene ser det som en nødvendighet at de har denne erfaringen og tenker nok da på den indirekte kunnskapsledelsesprosessen. Den indirekte metoden består av at lederen leder gjennom sosiale prosesser, strukturering av organisasjonen eller ved bruk av en spesiell kultur, eller ved enkeltpersonens ledelsespraksis.

Ved hjelp av sosiale prosesser kan lederen lære de ansatte normer og verdier i byggebransjen. Her vil lederen lære fra seg hvilke verdier de enkelte arbeiderne bør ha til sin jobb og hvordan de skal samhandle med de andre på byggeplassen. Dette er nok noe som ligger inne hos de som allerede har jobbet i byggebransjen, men det kan også tenkes at de har tatt med seg dårlige verdier som kan være skadelig for bedriften. Da kan det være viktig med andre innspill til

normene og verdiene man bør ha til bransjen og organisasjonen. Lederen er den med størst ansvar til at dette skal gjøres riktig og har størst påvirkningskraft på de ansatte.

Struktureringen av organisasjonen er også en metode som brukes av kunnskapsledere i organisasjoner. Struktureringen handler om hvordan lederne bygger opp under bedriftens gjøremåte og hvordan de bruker sin kunnskap om bransjen for å oppnå dette. I byggebransjen vil det være naturlig for en byggeleder og danne en spesiell struktur til hvert byggeprosjekt slik at det skal gå riktig for seg. En leder med god erfaring fra bransjen vil bygge opp sin struktur fra deres egen erfaring fra byggebransjen. Dette vil medføre at man gjør det man tror vil fungere best, eller det man har erfart at fungerer i praksis.

Kunnskapsledelse kan også bli gjennomført ved bruk av en spesiell kultur og enkeltpersoners ledelsespraksis. Dette kan innebære den kunnskapsbaserte erfaringen en leder har fra tidligere ledelsesjobb. Har man kunnskap om en spesiell kultur som fungerer godt i byggebransjen kan man fint prøve å implementere denne i et annet byggefirma. Kunnskapen om ledelse kan være like viktig som det å ha en praktisk erfaring til byggebransjen. Ledelsen i dette tilfelle vil ikke gå direkte på det praktiske som gjøres på en byggeplass, men heller mot det å bruke sine ledererfaringer mot det å forstå og bruke mennesker riktig.

5.2.2 Kunnskapsstyring i byggebransjen

For å drive kunnskapsstyring i en byggeorganisasjon kan man bruke fire forskjellige metoder. Siden byggebransjen bruker kunnskap for å lede i byggebransjen må man se på hvordan man kan styre en organisasjon gjennom kunnskap. Disse fire forskjellige måtene er: Utvidet bibliotek, samfunnet, normativ kontroll og konstruert mønster.

Når man driver kunnskapsstyring gjennom utvidet bibliotek betyr det at man samler og bruker innsamlet data sammen med en svak form for ledelse som styrende for bedriften. Det kan tenkes at denne typer kunnskapsstyring brukes til å systematisere måten å gjøre ting på innad i bedriften. Hvis man finner ut en god måte å gjøre ting på som er standardisert og effektiv, vil dette kunne brukes flere ganger. Man kan tenke seg til at kunnskapen her ligger i diverse forskrifter som må følges for at en jobb skal bli gjort tilfredsstillende. Problemet med denne type måte å lede en kunnskapsbedrift vil være at i byggebransjen er det som oftest forskjellige ting man kommer opp i og det er sjeldent samme oppgave to ganger. Hvis man skulle ha standardisert alle de forskjellige oppgavene som må gjøres av en arbeider i byggebransjen vil

det alltid komme noe nytt. Denne måten å styre en kunnskapsbedrift på passer mer til en bedrift med en samlebåndkultur der man gjør det samme hele tiden og arbeiderne er selvstyrte.

Driver man kunnskapsstyring gjennom samfunnet, bruker man de ansatte gjennom deres kunnskap for å skape god informasjonsdeling. Her vil man også bruke en svak form for ledelse, men bedriften holder en flat struktur som betyr at man ikke har denne avstanden mellom leder og arbeider. Ved at ledelsen er gode til å skape et godt arbeidsmiljø og en kultur for kunnskapsdeling, vil all kunnskapen i bedriften flyte godt i deres samfunn. I byggebransjen vil dette bety at ledelsen bruker sin egen kunnskap i tillegg til sine arbeideres kunnskap for å bedrive kunnskapsstyring. Denne måten kan sees på som en måte for at de ansatte skal føle seg mer satt pris på, ved at ledelsen tar i betraktning at de har kunnskap som skal til for å produsere på byggeplass. Arbeidere vil også føle seg mer prissatt når de er med og bruker kunnskapen sin til noe meningsfullt. Problemet ligger i at ledelsen må klare å oppmuntre den ansatte til å bruke kunnskapen sin uten at det føles som et krav, men heller at man vil bruke den for bedriftens beste.

Gjennom normativ kontroll bruker man kulturen i bedriften sammen med en sterkere kontrollerende ledelse. Denne er lik samfunnsbasert styring på den måten at man bruker kunnskapen til arbeiderne i bedriften. Det som gjør den ulik er måten ledelsen prøver å få fatt på kunnskapen. Ved en mer kontrollerende ledelse vil ledelsen prøve eksplisitt å få arbeidere til å investere sin kunnskap til bedriften. I denne styringsmetoden må lederen skape en kultur innad i bedriften som oppmuntrer til kunnskap. Problemet i denne typen vil være at arbeidere kan føle det som en plikt å investere i bedriften. Fordelen vil være om lederen er god nok til å trekke kunnskap ut av hver enkel ansatt og den ansatte ønsker selv å gjøre dette for bedriften. Denne metoden står mye på lederens måte å lede på da den er den som regulerer kulturen i bedriften.

Den siste metoden er kunnskapsstyring gjennom et konstruert mønster der man bruker forhåndskonstruerte metoder i samspill med en sterk kontrollerende ledelse. Denne er lik utvidet bibliotek da den bruker standardiserte metoder å drive kunnskapsorganisasjonen på, men i motsetning til den innebærer denne metoden en kontrollerende ledelse som gjør at arbeiderne har mindre rom for selvstyring. Ledelsen i denne typen kunnskapsstyring har større påvirkningskraft på de ansatte og må bruke denne aktivt for at arbeiderne skal følge rutinene.

Hvis vi ser på disse samlet vil det ofte være en blanding av disse som passer best. Det vil ikke være gunstig å bare velge en da det er strenge rammer rundt hver av dem. Ut fra

datainnsamlingen og analysen av den, virker det best å bruke en versjon der lederen er med på å frembringe kunnskapsdeling mellom ansatte, gjerne med at lederen er aktivt med å fremprovosere dette. Gjennom en teknostruktur vil man også få god nytte i kunnskap oppsamlet gjennom data innad i bedriften sammen med data innsamlet av andre organisasjoner. Ved at man trekker nødvendig kunnskap fra alle de forskjellige organene vil man kunne oppnå gode resultater på byggeprosjekt.

5.2.3 Barrierer for kunnskapsspredning

For å bruke kunnskapen sin til faget gjennom ledelsen kan det oppstå barrierer. Hvis nye ansettelser kommer inn i bedriften og har sin egen måte å gjøre ting på kan det fort oppstå komplikasjoner. Vi ser gjennom datainnsamlingen at de forskjellige lederne sitter på forskjellige kunnskap om forskjellige ting. Ledere med tidligere tømmerbakgrunn sitter på masse kunnskap om byggeplassen og hvilke behov arbeiderne har. Lederne uten denne erfaringen kan ha annen kunnskap til for eksempel ledelse eller en annen teknisk forståelse av faget fra et teoretisk ståsted. For at noen av denne kunnskapen som lederne sitter på skal spres rundt i organisasjonen er det viktig at dette gjøres riktig. Tar vi for oss firetrinnsmodellen kan vi ta en nærmere kikk på overføringen av kunnskap i bedriften.

Initieringsfasen består av alle begivenhetene som leder til beslutninger om overføring av kunnskap. I byggebransjen er det mange faktorer som skal til for å lede et prosjekt godt, slik at man ender på et godt resultat. Hvis man her klarer å finne behovet for den spesifikke kunnskapen en leder sitter på kan man oppnå gode resultater. Problemet her er å finne frem til de forskjellige kunnskapene man sitter på og i tillegg finne plass til kunnskapen. Hvis det eksempelvis er økonomiske problemer i bedriften kan det være lurt å lete etter ledere med god kunnskap om økonomi for å skape så gode resultater som mulig. Er det problemer med effektiviteten på arbeidsplassen må man finne ledere med effektivitetsrettet kunnskap om byggebransjen. Her gjelder de å finne frem til behovet for kunnskapen samtidig som man finner kilden til kunnskapen i bedriften.

Implementeringsfasen begynner etter at man har funnet behovet for kunnskapsspredning i bedriften og ønsker at den skal iverksettes i deres organisasjon. I denne fasen er det funnet et behov i organisasjonen sammen med deres kunnskapsressurs internt i bedriften. Når kilden til kunnskapen er funnet og behovet er lokalisert blir kunnskapen tilpasset for å møte behovet organisasjonen har. Hvis en leder da eksempelvis har god kunnskap om økonomi, må denne

kunnskapen tilpasses slik at den passer inn i målsetningene til organisasjonen. Hvis en leder har kunnskap om det økonomiske i byggebransjen vil det være mindre behov for tilpasning, men da må man heller tilpasse seg den konkrete organisasjonens behov. For å unngå problemer med implementeringen av kunnskapen er det viktig at kunnskapen gjøres lett fordøyelig for mottakeren. Hvis den nye gjøremåten er for kompleks til å forstå kan det oppstå misforståelser mellom partene innad i organisasjonen og det vil resultere i lavere gjennomføringskraft. Implementeringsfasen er ferdig hvis leder forklarer sine mål med kunnskapsoverføringen godt nok til at den blir forstått og tatt i bruk av organisasjonen.

Etter at implementeringen av kunnskapen i organisasjonen har startet må man begynne med en trinnvis stigning. Hvis en leder i byggebransjen begynner å implementere en kunnskap i en bedrift kan den ikke begynne med å forvente en helomvending fra start. Det er viktig at lederen tenker over hvor den vil med kunnskapen og tenker langsiktig. Ved trinnvis stigning vil det ikke virke som et radikalt skifte i organisasjonen, men etter en tid vil kunnskapen bli en del av bedriften. Ved start av bruken av kunnskapen vil den ikke bli brukt like effektivt, men senere vil den tre i full kraft slik at lederen har fått brukt sin kunnskap til å endre arbeiderens rutiner eller gjøremåte mot noe som lederen tror vil bli bedre. Problemet her vil være om organisasjonen er villige til å bruke denne kunnskapen for endring. Hvis begge parter er motiverte til å endre seg litt og litt vil dette gå bra, men om organisasjonen ikke vil endre seg kan det sette en stopper for kunnskapsutbedringen.

Innlemmelsen skjer når arbeideren bruker denne kunnskapen tilfredsstillende. Når en leder har klart å få arbeideren til å bruke kunnskapen lederen vil utbedre i organisasjonen er kunnskapsoverføringen komplett. Når begge parter er enige om bruken av kunnskapen og alle er villige til å innføre denne i den daglige rutinen er den innpasset i organisasjonsdriften. I denne fasen er det viktig at man bruker og bevarer kunnskapen kontinuerlig slik at den blir en rutine. Hvis alt dette er oppnådd har en leder klart å bryte barrieren om kunnskapsspredning i organisasjonen i byggebransjen.

5.3 Samarbeid og kommunikasjon

Gjennom samarbeid og kommunikasjon kan ledelsen i et byggefirma styre organisasjonen. I denne kapittelet vil datagrunnlaget bli analysert i lys av teori om kommunikasjon og samarbeid. Innenfor dette vil jeg drøfte hvordan man holder en god dialog med ansatte, hvilken

kommunikativ kompetanse en leder bør ha og hva tillit og mistillit har å si på hvordan man kommuniserer med hverandre.

5.3.1 Kommunikasjon mellom leder og arbeider

På en byggeplass har de en egen terminologi som er særegen for byggebransjen. For god kommunikasjon mellom leder og arbeider er det viktig at man forstår hverandre ved bruk av samme terminologi. Hvis de ikke snakker samme språk kan det skape forvirring mellom de to partene og en miskommunikasjon kan finne sted.

En leder i byggebransjen sitter på mye informasjon om hva som skal gjøres på en byggeplass. Da er det viktig at lederen klarer å tolke denne informasjonen rett fra deres tegninger, dataprogram, skriverier eller via andre personers uttalelser. Etter at lederen har tolket denne informasjonen må den videre klare å videreformidle denne informasjonen til arbeiderne på en slik måte at de forstår hverandre. Hvis da lederen sliter med å forstå terminologien som brukes på byggeplassen kan det få konsekvenser. En leder med erfaring i fra byggebransjen vil i dette tilfelle ha en fordel, siden lederen har jobbet praktisk med dette fra før og kjenner til språket som blir brukt av arbeideren. Ledere med en teoretisk tilnærming til byggebransjen vil også kunne noe av det språket som brukes ute på byggeplass, men har kanskje ikke brukt dette like mye i praksis. Det vil si at en leder som kun har en teoretisk tilnærming til byggebransjen vil ha noen forutsetninger til å skape en god informasjonsflyt, men kanskje ikke like god som de med praktisk erfaring. Hvis en ser på en leder uten noen form for praktisk erfaring eller relevant byggeteknisk utdanning vil man ha vanskeligheter med å videreformidle byggeteknisk informasjon nedover i organisasjonen.

Dialog mellom leder og arbeider

Hvis en leder skal oppnå god dialog med sine ansatte er det viktig at lederen lytter til sine medarbeidere. Å bli lyttet til er noe arbeiderne setter stor pris på i et byggeprosjekt. Hvis vi tar for oss de tre nivåene for lytting av Withworth, Kimsey-House og Sandahl (1998), kan vi se på hvilke metoder en leder bør bruke sine kommunikative egenskaper til for å oppnå god dialog gjennom lytting.

1) Det første nivået omhandler at den som lytter kun bruker det som motparten sier til sitt eget bruk. Når en leder bruker denne typen vil den kun resonnerer seg til hva motparten sier og mener gjennom det man hører. Dette er ikke en tilfredsstillende måte for arbeideren å bli lyttet til på da den ikke vet om lederen forstår hva arbeideren mener. Målet til lederen ved bruk av denne

metoden vil være å kun bruke spørsmål til eget bruk og for å skaffe seg informasjon til eget bruk i egne argument og beslutninger.

2) Det andre nivået er lederen aktivt til stedet og stiller spørsmål som vil få arbeideren til å fremskaffe mer informasjon i historien enn det som blir fortalt. Med en toveiskommunikasjon der lederen prøver å skaffe mer informasjon om emnet enn det som først blir fortalt, virker lederen å være mer interessert i det som blir sagt og de vil forstå hverandre bedre. Hvis da en arbeider kommer med forslag til forbedringer på fysisk eller psykisk plan vil det oppleves som en positiv opplevelse for arbeideren. Kommunikasjonen mellom arbeideren og lederen vil på dette nivået skape et bedre arbeidsmiljø for arbeideren og lederen vil lære av informasjonen som blir gitt. Målet vil være å forstå budskapet i hva arbeideren sier og komme frem til hva som egentlig blir sagt.

3) Det tredje nivået handler å ta inn mer enn det som blir sagt i løpet av samtalen. Hvis en leder er god på å lese kroppssignaler vil lederen være bevisst på hva som skjer rundt det som blir snakket om. Stemninger, energi og egen intuisjon er viktige temaer som bør bli lagt merke til av en leder ved bruk av denne typen lytting. Klarer man å skjønne hva som egentlig blir sagt gjennom kroppsspråk og egen intuisjon vil man få mer ut av samtalen enn kun ved lytting av hva arbeideren sier. Målet vil være å forstå hva arbeideren sier basert på å lese følelsene og forstå hva den egentlig prøver å si.

Så for å oppsummere disse tre nivåene for lytting vil det være mest hensiktsmessig i en dialog å bruke en blanding av nivå to og nivå tre. Nivå en vil være lite effektivt da lederen ikke vil oppnå tilfredstillende fra deres arbeidere. En leder i byggebransjen skal ikke ha et behov for å bruke den informasjonen som blir gitt av en arbeider til egen vinning, men bør bruke informasjonen med gode hensikter. Lederen bør i tillegg stille tilleggsspørsmål til det som blir fortalt slik at man skal kunne forstå hverandre bedre. Det beste alternativet vil være å bruke en blanding av nivå to og nivå tre for best forståelse av arbeiderens hensikter med dialogen. Ved stilling av gode oppfølgingsspørsmål og lesing av situasjonen og følelsene rundt vil man få en gjensidig forståelse for hverandre og en fornøyd arbeider.

Lederens kommunikative kompetanse

Lederens kommunikative kompetanse er en kritisk faktor for å motivere den ansatte gjennom påvirkningskraft til sine underordnede. For at en leder skal kommunisere godt med sine arbeidere må personen vise til effektiv ledelse gjennom kommunikasjon.

Ved dialog med arbeidere er det viktig at lederen har en positiv innstilling og glede ved kommunikasjonen. Ved en positiv innstilling vil det bli lettere for lederen og ha en påvirkningskraft på arbeideren i den forstand at lederen utviser en glede ved kommunikasjonen.

Ved lytting til den ansatte vil den ansatte føle seg trygg og prissatt ved at lederen viser en åpenhet, villighet og empati mot de ansatte. En arbeider vil føle seg mer satt pris på hvis lederen viser at den er interessert i hva den ansatte har å si og viser dette tydelig ved bruk av åpenhet med seg selv og andre, villighet til å forstå den ansatte og viser empati for følelsene til den ansatte. For effektiv ledelse er det en nødvendighet at lederen viser til den ansatte at den viser interesse ved å lytte til hva den har å si.

Den kommunikative kompetansen til lederen vises også ved at lederen er mer orientert mot å spørre og overtale enn det å kreve fra den ansatte. En effektiv leder er også orientert mot det å være ærlig. Ærlighet er en faktor som får arbeideren til å stole mer på hva som blir sagt av lederen og vil medføre at man har større påvirkningskraft til å overtale en ansatt til å gjøre det beste ut av seg.

For at man ikke skal miste sin troverdighet gjennom kommunikasjon må lederen vise en sensitivitet overfor den ansattes behov. En leder må vise at den bryr seg om den ansatte ved å vise sin sensitivitet for andre mennesker, slik at den ansatte ikke føler seg støtt på noen som helst måte. For å vise en viss sensitivitet overfor den ansatte er det viktig at lederen viser empati.

Når en leder skal formidle viktig informasjon til en ansatt er det viktig at dette gjøres åpent og uten skjulte agendaer. Den effektive lederen vil da vise den ansatte at den legger alt av informasjon som er tilgjengelig på bordet. Kommunikasjonsflyten vil i dette tilfelle gå lettere da informasjonen er viktig for den ansatte og man vil ikke sitte på flere spørsmål etter endt dialog.

En effektiv leder vil også ha en relasjon til arbeideren som er preget av respekt, tillit, intimitet, støtte og gjensidige positive følelser. Dette vil i byggebransjen kanskje spesielt gjelde de som tidligere har jobbet sammen. Ved at de kjenner til hverandre og har gått gjennom mye sammen vil føle en trygghet til lederen sin og det kan skape respekt og tillit til hverandre. Siden de tidligere har vært venner og kanskje fortsatt er det, vil de kanskje ha et mer intimt og støttende forhold som ikke skaper store forskjeller mellom leder og arbeider. Den kommunikative delen mellom lederen og den ansatte vil da skape gjensidige positive følelser mellom hverandre.

Så for å oppsummere den kommunikative kompetansen til en effektiv leder i byggebransjen, kan lederen bruke sine kommunikative egenskaper for det meste uavhengig etter hvilken erfaring man har fra byggebransjen. Det eneste som kan gi en fordel er om du har kjennskap til de du skal lede fra før da det vil skape en samhørighet mellom leder og arbeider som igjen fører til økt gjensidig respekt og tillit.

5.4.3 Tillit og mistillit

Tillit mellom leder og arbeider handler om å stole på hverandre og det vil være med å skape god kommunikasjon. Hvis man ikke har tillit til hverandre vil det ende med en ineffektiv kommunikasjon i organisasjonen, som vil skape mistro til lederen.

De positive effektene ved tillit mellom leder og arbeider vil være at den ansatte vil få en bedre jobbtilfredshet, forpliktelse til bedriften, bedriftens målsetninger og beslutningstakingen. Dette betyr at den ansatte vil, basert på tillit, ha en positiv tilnærming til arbeidet og ha en bedre jobbmoral om det er tillit mellom lederen og den ansatte. Det som kan føles som en motsetning til det å føle tillit kan være det å føle at ledelsen bruker kontrollerende ledelse. Ved kontroll kan den ansatte føle mistillit til arbeideren når den ikke tror at den kan utføre arbeidet.

En leder uten den rette erfaringen i byggebransjen kan medføre at man mister troverdigheten som leder. Hvis lederen ikke har den rette ekspertisen som arbeideren forventer vil det skape mistillit. Hvis byggelederen får et spørsmål som arbeideren forventer et svar på og lederen ikke har svaret vil arbeideren miste troverdighet til sin leder.

En annen faktor til mistillit mellom leder og arbeider vil være om arbeideren ikke har tiltro til intensjonene til lederen. Hvis arbeideren aner at lederen har intensjoner som vil påvirke arbeideren negativt kan det skape kommunikasjonssvikt medført av mistillit til lederskapet.

Negative assosiasjoner til lederen kan også være en årsak til mistillit til ledelsen. Hvis arbeideren har dårlige erfaringer med ledere eller forbinder den enkelte lederen med noe den har dårlige erfaringen med, kan arbeideren reagere negativt mot personen. Det trenger nødvendigvis ikke være noe galt med lederen, men arbeideren kan fortsatt finne feil som skaper misnøye. Her vil det være viktig for lederen å avklare situasjonen slik at det ikke skapes tillitsbrudd mellom de to partene.

Arbeidere med fordommer mot andre mennesker vil ha vanskeligere for å skape tillit mot andre mennesker. En arbeider kan eksempelvis tidligere hatt en dårlig erfaring med en leder uten noen

form for kunnskaper om en byggeplass, og da vil kanskje denne personen kategorisert alle andre ledere med samme bakgrunn som dårlige ledere. Hvis denne fordømmen er grundig forankret i arbeideren vil den ikke ha samme tillit til denne personen som en annen leder med erfaringen. Lederen kan her prøve å bevise for arbeideren at den ikke fortjener disse fordømmene og kanskje heller fortjener mer respekt for at den prøver.

Uklarheter om status og roller vil være et problem der arbeideren ikke vet hvordan man står i forhold til hverandre. Kanskje virker ikke lederen som den typen som sitter på store deler av ansvaret selv om den kanskje nettopp gjør dette. I byggebransjen vil det stort sett være klare linjer mellom hvem som sitter i hvilken stilling og hvem som har de forskjellige rollene. Selv om det er klare skiller kan det fortsatt oppstå misforståelser med blant annet statusen til lederen, så dette er noe en leder bør ta tak i. Lederen bør være klar på hvilke roller hver av partene har i enhver situasjon.

En annen faktor for mistillit til lederen kan være om det eksisterer negative normer eller et gruppepress mot den enkelte arbeider. Hvis flere i en arbeidsgruppe setter seg imot en leder vil sannsynligheten være stor for at noen henger seg på, kun på grunnlag at det er sosialt akseptabelt i denne gruppen. Hvis normene innenfor en gruppe i organisasjonen setter seg imot noe eller noen i ledelsen vil de kunne samles og forsterke mistilliten. For ledelsen sin del er det viktig at man tar tak i disse og bryter opp i gruppementaliteten og prøver å endre synet til gruppen.

Maktkamper mellom parter bør unngås for å ikke skape mistillit mellom partene. Hvis en leder strever etter å bruke makt ovenfor en arbeider og ikke føler at den får denne respekten den vil ha vil det være med på å ødelegge tilliten. En arbeider kan også ha behovet for å føle makt, og vil med dette prøve å bruke makten sin for å få lederen ned av sin høye hest. Denne maktkampen bør være ikke-eksisterende i bedriften da det ligger i den hierarkiske naturen at den største makten ligger hos lederen. Lederen skal heller ikke ha noe behov for å vise hvem som leder over hvem.

Ved et ineffektivt kommunikasjonsnettverk kan være skadelig for mistilliten mellom enkelte parter. Hvis informasjonsflyten ikke er god nok gjennom organisasjonen vil det skape irritasjon og forundring om hva som egentlig skjer. Hvis det i denne situasjonen er mange forskjellige mellomledere som kommuniserer dårlig, kan det få konsekvenser helt ned i organisasjonen til arbeideren.

5.3.3 Ledelse av tidligere kollegavenner

Som nevnt av en informant som har steget i gradene innenfor bedriften og har jobbet på samme plan som de man er leder for i dag, kan det oppstå komplikasjoner når man ender opp i vanskelige situasjoner. En annen informant forteller at man heller skal skille mellom det å være en leder og det å være venn med sine underordnede. Her vil jeg gå gjennom forskjellige problemer med det å være en leder for tidligere kollegavenner og drøfte tre forskjellige måter å håndtere denne situasjonen i byggebransjen.

Som leder av tidligere kollegavenner kan det oppstå diverse komplikasjoner. En av utfordringene en leder har da er at man kan stå i fare for å bli utnyttet eller har problemer med å bli tatt seriøs. Dette handler kanskje om at hvis man har jobbet sammen tidligere, kan en arbeider tro at den likegodt kunne gjort den jobben som lederen gjør, og deretter mister respekten for den nye lederen. Det kan også være at arbeideren vil utnytte dette forholdet for sin egen vinning. Eksempelvis kan en medarbeider vite noe om lederen som den ikke vil skal gå videre i bedriften. Arbeideren kan her bruke dette mot sin nye leder for å skaffe seg goder innad i bedriften. Så her vil det være viktig for lederen å vite hvilke farer den står ovenfor når man leder sine tidligere arbeidskolleger.

En annen utfordring for lederen vil være at de gamle kollegavennene kan kreve spesialbehandling av sin overordnede når de tidligere har stått hverandre nærme. Arbeiderne kan prøve å kreve av sine tidligere arbeidskolleger at de får de fineste jobbene og andre ekstra friheter. Dette kan være skadelig da andre i bedriften kan merke dette og føle det som urettferdig. I tillegg kan de tidligere kollegene forvente at man skal ha god tid til å snakke om personlige ting. Både lederen og arbeideren har arbeidsoppgaver som må gjøres, og da har man ikke tid til å bruke lengre tid for å snakke om personlige ting. Lederen har flere arbeidere å forholde seg til, slik at man ikke kan bruke unødvendig lang tid på å snakke med kun en. Dette kan skape en misnøye fra arbeideren da de kan kreve den samme oppmerksomheten som da de jobbet sammen. Lederen må være klar på at man ikke har denne tiden til å snakke om personlige ting og heller passe på at arbeidsoppgavene blir gjort.

En tredje utfordring vil være at det er et blitt et klart maktskille mellom lederen og arbeideren etter at de havnet i forskjellige posisjoner i organisasjonen. Denne makten kan gå ut over vennskapet da lederen sitter i en posisjon der de har større makt over hverdagen til arbeideren. Hvis lederen sitter på informasjon som arbeideren ikke skal ha tilgang på, kan det føles som et

tillitsbrudd mellom de tidligere kollegene. Når arbeideren ikke forstår hvorfor dette blir hemmeliggjort kan de skape en mistillit som direkte kommer av makten som lederen besitter.

Den første strategien en leder kan velge når man starter som leder for en tidligere kollegavenn er å avslutte det tidligere vennskapet for å gå helt inn i lederrollen. Denne strategien innebærer en radikal endring i hvordan man forholder seg til de man har nærme seg. Ledere med sterk lederidentitet velger ofte denne strategien da de har store ambisjoner og klare mål for karrieren. Dette er altså en strategi for ledere som ikke er redd for å miste vennskap for å nå sine mål. Velger man denne strategien kan det også oppstå et større skille mellom arbeideren og lederen, som vil medføre et mer hierarkisk styre. Skal man velge denne typen forhold til sine medarbeidere er det viktig å ikke skape et dårlig forhold til dem. Selv om man ikke har et nært og vennskapelig forhold, kan man fortsatt ha et godt forhold på jobben. Når en byggeleder avslutter sitt vennskap med medarbeiderne sine bør dette gjøres så gjennomtenkt som mulig. Det kan tenkes at hvis det ender med vondt blod mellom dem, kan det resultere i misfornøyde arbeidere som ser på sine ledere som maktsyke og empatiløse.

Den andre strategien omhandler at man klarer å skape et skille mellom lederrollen og vennsrollsrollen til medarbeiderne. Måtene man kan gjøre dette på er å enten skille mellom jobb og privatliv, eller å forklare godt til sine medarbeidere hvilke grenser man har mellom det å være lederen og vennen deres. Lederen som velger denne måten å fortsette vennskapet utenom jobb må passe på at arbeideren klarer å gjøre det samme. Hvis det ikke er gjensidig forstått at man skal ha et klart skille mellom dette vil man ikke klare å gjennomføre denne strategien. Så for at dette skal fungere optimalt må begge parter forholde seg til skillet mellom jobb og privatliv. Dette vil være måten å gjøre det på for en leder med rollebasert lederidentitet. En av informantene forteller at den bruker denne typen strategi for å nå til sine medarbeidere og det virker til at det er noe som fungerer godt.

Den siste strategien som går ut på at man blander rollen som leder og som venn, virker som en mindre gunstig måte å fortsette lederskapet på. Dette kan medføre at lederen ikke gjør sine arbeidsoppgaver godt nok for å tilfredsstille sine tidligere venner. Har en arbeider gjort et dårlig arbeid kan det være vanskelig å ta opp dette med den ansatte da det kan være fare for at man mister noe av det vennskapet man har. Ved negativ tilbakemeldinger kan den ansatte ta dette som et personlig angrep da de fortsatt er venner. En av informantene snakker om at det er denne veien som vedkommende har valgt og føler da at det kan være vanskelig å ta opp slike ting, og sliter dermed med å utføre sin lederrolle i disse tilfellene.

Etter å ha snakket med informantene virker det beste forslaget å skille mellom det å være leder og være venn. Klarer man å skille jobb med privatliv, og få en gjensidig forståelse for at dette er det beste alternativet for begge parter virker det som at det er det beste alternativet. Ifølge en av informantene er det dette de strever etter og det kan være med god grunn. Hvis de klarer å kommunisere dette til medarbeiderne kan de fortsette med en god tone, men ikke at det blir for stort press på at man skal beholde det gode vennskapet gjennom jobben. Man bør derfor ikke være for god venn med de tidligere arbeidskollegaene, men man trenger heller ikke kutte vennskapet helt fordi man har fått en ny rolle i bedriften.

5.4 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et viktig tema i de fleste bransjer, deriblant byggebransjen. I denne delen vil kulturen i byggebransjen slik den er presentert i fra datainnsamlingen analyseres mot organisasjonsteori om kultur og subkulturer.

5.4.1 Organisasjonskultur i byggebransjen

Organisasjonskulturen i en bedrift i byggebransjen vil være unik fra andre bedrifter da de har forskjellige verdier, normer, praksiser og virkelighetsoppfatning avhengig av mange forskjellige grunner. Hvem som er ansatt i bedriften, hvilke kjønn som dominerer, geografisk plassering, er ting som kan være med på å danne en kultur innad i bedriften. Kulturen i en bedrift vil bestå av at flere personer innen en bedrift vil ha samme syn på opplevelser, tanker og meninger.

De grunnleggende antagelsene i et byggefirma er deler av kulturen som man ikke legger eksplisitt merke til. I byggebransjen kan det være en kultur som har utviklet seg gjennom mange år gjennom en rekke forskjellige personer. De som startet denne kulturen trenger ikke fortsatt være i organisasjonen, men de nyansatte vil læres opp til den. De grunnleggende antagelsene er deler av kulturen som blir tatt for gitt av de som jobber der og ikke lagt merke til av de som kommer inn. For organisasjonen blir det vanskelig å gjøre noe med disse da de ligger til grunne for organisasjonens identitet. Det kan være en identitet som bedriften setter høyt og ikke har lyst til å miste og virkelighetsoppfatninger de involverte ikke tenker så mye over. På en annen side kan det være nettopp her det må gjøres en forskjell om organisasjonen sliter med en altfor sterk kultur.

Verdier og normer er noe som er mer bevisst i bedriften. Verdiene omhandler hva vi som mennesker velger å se på som godt og dårlig, mens normer er uskrevne regler som forteller hva som er rett og galt i ulike sosiale sammenhenger. De verdiene som et byggefirma ser på som godt eller dårlig er et valg som blir gjort innad i bedriften basert på deres egen kultur. Eksempelvis kan kulturen i bedriften handle om hvordan en jobb skal bli utført. Innad i bedriften kan det være en kultur som verdsetter nøyaktighet fremfor presisjon. Dette er noe de gjør bevisst i bedriften ved utførelse av et arbeid. Hvis en arbeider da bruker litt lengre tid på å gjøre en arbeidsoppgave vil det arbeidet bli verdsatt av deres kultur og ingen vil ha noen motsigelser på arbeidet.

Artefakter i organisasjonskulturen omhandler ting som kan observeres innad i organisasjonen. Disse artefaktene deles inn i det mennesket sier, menneskets atferd og fysiske gjenstander. Her kan det tenkes at de store personlighetene i bedriften er de som bruker organisasjonskulturen aktivt gjennom tale og atferd. Når informanten sier at kulturen har endret seg over tid, og tenker at det har med at det har vært mye utskiftninger i firmaet kan det tenkes at det stemmer. Hvis de større personlighetene slutter vil ikke dette artefaktet være like aktivt tilstede i organisasjonen. Ved nyansettelser vil kanskje ikke disse få like godt grep om organisasjonskulturen som de som har vært der lengre. De vil kanskje heller være en bidragsyter til å endre kulturen.

Fra lederen sitt perspektiv vil det være enklere å endre kulturen i en bedrift. Lederne som sitter i sin maktposisjon vil være med, om den vil eller ikke, å endre organisasjonskulturen. Selv om informanten ikke føler helt for kulturendringen som er i gang i bedriften vil det kanskje være viktig for denne lederen å se hva den kan gjøre selv for å endre kulturen i bedriften. Ved trinnvis oppbygging vil en leder i byggebransjen endre kulturen innad i bedriften mot eventuell bedring. Her må lederen sette mål i hvilken retning den vil endringen skal gå, og bygge trinnvis opp mot et tilfredsstillende resultat. Etter hver liten endring, se hvordan det gikk og eventuelt endre på fremgangsmåten eller ta et nytt steg. Eksempelvis kan man se på effektiviteten ved et byggeprosjekt. Hvis lederen har ambisjoner om å øke effektiviteten kan den se på små situasjoner som vil være med å endre denne til noe bedre. Viktigheten her vil være å ikke endre for mye ved prosjektet, men ta små effektivitetsforbedringer i gangen.

5.4.2 Subkulturer i byggebransjen

Subkulturer er noe som er en del av en organisasjon i et større firma. I denne studien er det kun snakket med personer innenfor større firma i Trondheim. I større bedrifter kan det oppstå flere subkulturer ved siden av organisasjonskulturen. I byggebransjen vil det være subkulturer for de som sitter i funksjonærstillinger og de som er i produksjonen. Disse kan også deles inn i andre subkulturer der de har samme arbeid, eller på hvilket prosjekt de jobber på. Andre subkulturer kan også være basert på hvilket kjønn de har eller hvilken aldersgruppe de tilhører.

Lederen bør vite om disse subkulturene selv om de ikke trenger være skadelig for bedriften. Det er nødvendig å bryte inn om de kan skade bedriften. Subkulturer vil være vanlig i enhver byggeorganisasjon.

5.5 Motivasjon

I dette kapittelet vil det drøftes hvordan en leder i byggebransjen kan bruke motivasjon for å lede arbeidere. Motivasjon vil være en viktig faktor ved ledelse i byggebransjen da motivasjon er får fram drivkraften til arbeideren. Her vil jeg drøfte temaene, trivsel på arbeidsplassen, autonomistøttende atferd og ledere og synlighet, med de empiriske dataene.

5.5.1 Trivsel på arbeidsplassen

For at man skal lede en byggeplass godt er det viktig at en leder er med å øke trivselen til arbeiderne. En leder bør da tenke på hvordan man kan skape et miljø der man fremmer tilstanden om tilfredsstillende til arbeideren, og samtidig gjør at arbeideren får utviklet seg og oppnå deres potensiale i bedriften. Ved at man trives i jobben sin vil det være en større sannsynlighet for at man gjør en god jobb. Dette gjelder både fysisk og psykisk.

Når man tenker på det fysiske på en arbeidsplass, kan man skape et miljø der man ikke sliter ut arbeiderne. Siden byggebransjen er en bransje med hardt fysisk arbeid kan lederen finne løsninger som gjør at ting blir lettere for den fysiske helsen. Ved eksempelvis bedre utsyr, høyere sikkerhet og behagelige arbeidsposisjoner, kan man skape en mindre fysisk anstrengende arbeidsdag. Dette kan resultere i en arbeidshverdag da man holder motivasjonen oppe i lengre perioder. Av tidligere erfaringer som omhandler fysiske skader bør enhver leder kunne lære av hva som tidligere har skjedd, enten det er slitasjeskader eller om det er ulykker som skjer på arbeidsplassen.

Det psykiske vil være en like stor motivasjonsfaktor i byggebransjen, om kanskje ikke større. Den psykiske delen handler om at man skal trives i jobben sin på et mer sosialt plan. Et godt arbeidsmiljø vil være viktig for enhver arbeider for å ønske å komme på jobb, og i tillegg være på jobb og gjøre et godt arbeid. Psykisk helse er en viktig del av menneskets motivasjon for å føle en tilhørighet på jobben. Hvis man klarer å skape et godt forhold mellom arbeider og leder vil det kunne resultere i en større produktivitet på jobben

5.5.2 Autonomistøttende atferd

For at en leder skal fungere godt i dagens samfunn er det viktig å ha en autonomistøttende tilnærming til sine arbeidere. Ved bruk av autonomistøttende atferd mot arbeideren vil man klare å sette seg inn i situasjonen til arbeideren og se det fra deres side. Dette sees i motsetning til den kontrollerende lederen som heller passer inn i en bedrift som driver med masseproduksjon. Byggebransjen er mer flytende enn som så, så det vil være mer hensiktsmessig å bruke en autonomistøttende tilnærming. Her kan vi tenke oss at det vil være lettere for en leder med erfaring fra byggebransjen å sette seg inn i situasjonen til arbeideren, da de har vært i samme posisjon. De fleste ledere vil klare å sette seg inn i en annen persons situasjon og tanker, og det er da viktig at de bruker denne måten godt ved utførende ledelse. Når man gjør dette godt kan man oppleve en større trygghet mellom leder og arbeider og det vil trolig oppstå en tillit mellom dem, som igjen kan føre til at de ansatte ikke blir like opptatt av ytre motivatorer, som lønn og bonuser. Når en arbeider ikke er like opptatt av de finansielle godene vil det kunne medføre at man heller blir glad i jobben sin og det vil medføre i en høyere arbeidsmoral.

En autonomistøttende leder vil være en leder som er god til å delegere ansvar til sine arbeidere. Hvis en leder er god til dette vil arbeiderne føle seg mer satt pris på av organisasjonen. Når lederen gir arbeideren litt mer ansvar vil arbeideren ta det som at bedriften stoler på at vedkommende kan utføre denne oppgaven og med dette føle en større tilfredsstillelse til jobben. Hvis en leder skal bli god til å delegere ansvar er det viktig at man gjør det rett. Ved en ansvarsdelegering er det viktig at man først forteller nøyaktig til arbeideren hvilke målsetninger man har med denne oppgaven. Når målet er forstått av arbeideren bør man lytte til hvordan dette kan gjøres og hører på arbeideren hvordan den ville utført dette. Selv om lederen har vært borti det samme før kan det være at arbeideren har en annen måte å gjøre samme oppgave. Hvis det er tilfelle kan det være lurt av lederen å ta til seg dette og eventuelt la arbeideren utføre det

på den måten som blir fremstilt. Ved at lederen gjør dette vil den ansatte føle seg mer som en del av arbeidet og den vil føle seg mer tilfredsstillt om jobben blir utført korrekt. Ved bruk av autonomi vil det skapes en gjensidig tillit mot hverandre ved gjennomføring av arbeidsoppgaven. Til slutt må lederen være god med oppfølgingen på arbeidet, og ved endt prosjekt må man gi en tilbakemelding på hvordan dette ble utført sammen med ros om det ble gjort tilfredsstillende.

Så for å oppsummere vil det å være en autonomistøttende leder i byggebransjen ha en positiv effekt på hvordan arbeiderne løser oppgaver og deres syn på organisasjonen. Arbeideren vil være mindre opptatt av ytre motivatorer som lønn og bonuser og heller ha en glede i å gjøre arbeidsoppgavene. For organisasjonens del vil dette medføre kostnadsbesparinger og effektivisering på arbeidsplassen.

5.5.3 Arbeidernes behov

Arbeideren i byggebransjen har et behov for å bli sett av ledelsen. Dette kan forklares ved at alle har forskjellige faktorer for behov i livene deres.

I grunnen ligger det fysiologiske behovet som kan være lønn og arbeidsbestemmelser. Uten disse vil det ikke være nødvendig for en arbeider å være i bedriften. Når dette steget er oppfylt vil det neste være at man føler en sikkerhet i jobben sin. Sikkerhetsbehovet ligger i at man har en trygg og stabil stilling i bedriften, slik at man vet at man ikke har noen grunn til å miste jobben. Disse to punktene går på ytre motivasjon.

Det neste punktet vil være det sosiale behovet til en ansatt. Dette handler mye om hvordan man har det på jobb og hvilke arbeidsgrupper man er i. Her er det viktig som leder å sørge for at man klarer å skape et godt arbeidsmiljø for de ansatte slik at de får tilfredsstillt dette behovet. Det kan handle om hvilke grupper man passer sammen i og hvilke arbeidsoppgaver man blir satt til å gjøre. Hvis en arbeider trives sammen med kollegaene og den jobben de blir satt til å gjøre vil det ha mye å si på hvordan de presterer.

Det neste punktet vil være behovet for anerkjennelse. Lederen må passe på å tilfredsstillt dette behovet ved å gi gode tilbakemeldinger på arbeidet, samt å gi de et ansvar for jobben som blir gjort. Dette kan bli gjort gjennom å gi de en tittel eller satt i en posisjon der de blir satt pris på. Det siste behovet går på selvrealisering, som omhandler det at man får muligheten til å forbedre seg. Dette handler mye om det å bruke autonomi for at arbeideren skal få utviklet seg som

menneske og arbeider. Autonomi handler om at en arbeider skal føle egenverdi av arbeidet man gjør. Egenverdien gjør at den ansatte vil føle livsglede og ha en nysgjerrig tilnærming til arbeidet. I byggebransjen vil dette medføre at den ansatte vil motivere seg selv til å gjøre godt arbeid, eller at man jobber hardere for å nå sine egne eller bedriften sine målsetninger. Lederen må her passe på at det ikke føles for arbeideren at det er et krav fra ledelsen at man skal føle behovet for å tilfredsstille seg selv psykisk, men at det er deres eget valg. Hvis dette føles som et krav fra ledelsen kan det medføre en reduksjon i motivasjonen som ikke er ønskelig. Oppgaven ledelsen har om å gi en arbeider følelsen av egenverdi kan være vanskelig. Måten å gjøre dette på er i bunn og grunn å oppmuntre til å ta initiativ og gi ansvar til arbeiderne slik at de føler at de blir satt pris på. Ved å gi en arbeider utfordrende oppgaver som man kan lære av kan dette behovet bli tilfredsstilt. Når den ansatte da føler at den kan håndtere disse oppgavene vil den føle en mestringsfølelse. Ved at man føler en mestringsfølelse til arbeidsoppgavene vil det være lettere for den ansatte å begi seg ut på andre utfordrende oppgaver som man ikke har vært borti. I byggebransjen kommer man opp i forskjellige arbeidsoppgaver nesten daglig, så det vil være en stor fordel om man har denne selvtilliten til utførelsen av nytt arbeid.

Det er også viktig å tenke på at alle personer har forskjellige behov og da også forskjellige motivasjonsfaktorer som påvirker den enkelte. Motivasjonsfaktorene forandrer seg også gjennom livene og gjennom forskjellige faser i livet. En leder i byggebransjen må altså forstå dette og tilpasse seg til enhvers behov.

For å oppsummere behovene til arbeiderne vil det være viktig at lederen klarer å se behovene til hver enkelt ansatt, og samtidig klarer å tilpasse seg selv og arbeidet slik at behovene blir tilfredsstilt. Lederen må vise seg for den ansatte slik at de føler seg sett og at de får vist for seg selv og andre at de klarer oppgaven. Ved at lederen oppmuntrer til å ta initiativ og ansvar vil flere av de psykiske behovene til arbeiderne være tilfredsstilt.

6. Konklusjon

I dette kapittelet vil jeg oppsummere de viktigste funnene i studien, forklaringer for funnene sammen med svakheter i studien og til slutt vil jeg presentere noen implikasjoner, for å svare på min problemstilling:

Hvordan påvirker den faglige bakgrunnen til en leder i byggebransjen de fagansatte?

For å svare på dette spørsmålet er det gjennomført kvalitative intervjuer av elleve ledere og arbeidere. Fra disse intervjuene kom det frem mange forskjellige og ikke så ulike meninger om ledere med forskjellige fagbakgrunner og utdanning. Ved bruk av denne dataen fra intervjuene og relevant teori ble det drøftet opp imot hvordan dette ville fungere i byggebransjen.

6.1 Viktigste funn

Utgangspunktet for forskningen var hvordan utdanningen og erfaringen til lederen hadde å si for hvordan man kunne lede på en byggeplass. Da jeg snakket med de forskjellige arbeiderne og lederne kom de fort inn på dette temaet som omhandlet kunnskapsledelse. De fleste mente at å lede en arbeidsplass hadde mye å si på hvilken kunnskap man hadde. Gjennom drøftingen kommer det frem at det finnes forskjellige måter man kunne lede ved bruk av kunnskap. Det handlet ikke kun om hvilken praktisk kunnskap man hadde, men også den teoretiske kunnskapen til byggebransjen og ledelsesfaget hadde mye å si. For å lede gjennom kunnskap er det også viktig å se på hvordan man driver kunnskapsstyring i bedriften. Det som kom frem var at lederen fremmer kunnskapsdeling mellom medarbeiderne sammen med oppsamlet kunnskap om bransjen ville man oppnå gode resultater på byggeprosjektene. Dette avhenger av om begge parter er villige til å dele kunnskapen og bruke den.

Samarbeid og kommunikasjon ville også være viktig for at forholdet mellom leder og arbeider skulle fungere godt. I byggebransjen er det en egen terminologi som brukes på byggeplassen. Denne ville være sentral i dialogen mellom leder og arbeider når det var snakk om byggerelaterte emner. Her ville det vært en fordel om lederen har praktisk erfaring fra tidligere eller har lært seg dette teoretisk og innehar de samme vokabularet. De som ikke har det samme vokabularet kan slite med å kommunisere med arbeiderne noe som vil være vanskelig for begge parter. Enten man har disse forutsetningene eller ikke, vil det være viktig at en leder er god til å lytte til sine ansatte og stiller oppfølgende spørsmål til hva arbeiderne har å si. Det er ikke nok å kun høre, man må også kunne forstå hva de mener. Dette kan ha med den kommunikative

kompetansen til lederen som bør være god for å fungere i en lederstilling. For at samarbeidet skal fungere godt er det viktig at man har tillit til hverandre. En arbeider kan ha vanskeligheter med å ha tillit til en leder om den har dårlige erfaringer med lederen eller negative assosiasjoner til en spesiell ledertype eller en spesiell personlighetstype. Noen arbeidere har allerede dårlige erfaringer med ledere uten praktisk erfaring og det kan være med på å forhåndsdomme lederen. Lederen må også passe på at informasjonsflyten går godt gjennom bedriften.

Et viktig tema som kom opp gjennom studien er hvordan ledere skal håndtere at de gikk opp gradene i samme bedrift og endte opp som leder av sine tidligere arbeidskolleger. Dette kunne være en utfordring om man ikke stilte krav til vennskapet mellom dem. Fra drøftelsen kom det frem at lederen bør klare å skille jobb og vennskapet for å unngå misforståelser mellom leder og arbeider. Klarte man å kommunisere frem at man kunne ha et vennskapelig forhold utenom jobben mens man hadde et profesjonelt forhold på jobben, ville det kunne skape det beste resultatet for bedriften.

Lederen i en bedrift vil om den vil eller ikke være med på å endre kulturen i en bedrift. Organisasjonskulturen kan være god nok som den er eller trenger en forbedring. Hvis lederen skal endre kulturen mot noe som virker som en bedring vil det være lurt å ta dette i små steg og se hvilke konsekvenser denne kulturen har. Subkulturer vil det også være i byggebransjen og disse må en leder kunne vite om.

For at en leder i byggebransjen skal gjøre en god jobb er det viktig at man kan å motivere de ansatte. Dette vil være et tema som strekker seg over alle typer ledere uansett hvilken fagbakgrunn eller utdanning de har og bør tenkes på av enhver leder. Ut fra studien kom det frem at ledere mener selv at de kan være motiverende, men klarer ikke å sette fingeren på hvilke faktorer som gjør at arbeiderne blir motiverte. Det som kom frem var at arbeidere som trives i jobben sin ville gjøre et bedre arbeid enn noen som ikke trives. Dette kunne handle om hvilken tilhørighet man følte til jobben eller hvilket forhold man har til sine ledere og medarbeidere. Hvis en leder bruker en autonomistøttende atferd mot sine arbeidere vil man kunne få det beste ut av arbeiderne. Hvis en leder delegerte ansvar til arbeiderne ville de føle at lederne stolte på dem og de ville føle en større tilhørighet til bedriften. Dette ville igjen føre til at arbeiderne ble mindre opptatt av lønn og bonuser. De indre motivasjonene til arbeiderne vil gå på psykiske behov som en leder må klare å se og innfri. En av behovene til den ansatte vil være at lederen skal være ute sammen med arbeiderne. Slik ville arbeiderne bli sett og følt at lederen også var interessert i prosjektet.

Alt i alt vil det ha en betydning for hvilken fagbakgrunn og hvilken utdanning man tar før man går inn i en stilling som byggeleder. Alt kan læres kommer det frem, men det er forskjellige måter man kan komme frem til denne kunnskapen på. Det er muligens ikke en perfekt leder i byggebransjen og arbeiderens syn på den perfekte leder trenger heller ikke å stemme. Alle arbeiderne kan ha sin egen tolkning av hva som er en god leder for dem og det trenger ikke kun ha med hvilken praktisk bakgrunn lederen har. En arbeider burde da ikke være fordomsfull når det gjelder ledere uten relevant erfaring, mens ledere uten praktisk erfaring burde være gode til å lytte til arbeiderne sine slik at det ikke oppstår mistillit og dårlig trivsel.

6.2 Videre forskning

Denne studien tok utgangspunkt i ledere i byggebransjen og hvordan arbeiderne oppfattet sine ledere basert på deres faglige bakgrunn og utdannelse. I videre forskning ville det kanskje vært en mulighet å se på kun ledere i byggebransjen uten relevant byggeteknisk bakgrunn og sett på hvordan disse kunne brukt sine egenskaper for å forbedre ledelsen i byggebransjen. Denne studien ble mer fokusert på hva som manglet når man ikke hadde den praktiske erfaringen. Det hadde vært fint å sett i et dypere perspektiv hvilke fordeler det har å være utenforstående å komme inn i en bedrift.

En annen ting som kunne vært interessant å gå i dybden på er hvordan den byggetekniske terminologien fungerer i praksis og hvordan denne har oppstått. Det vil være spennende å se hva som ligger til grunne for at arbeiderne ikke har tro på at denne kan læres gjennom ledelsen, men kun gjennom praktisk arbeid.

6.3 Svakheter og begrensninger

Svakheter med denne studien vil være det begrensede utvalget av informanter. Det var vanskelig å finne flere med samme bakgrunn for å konkludere med at det var en større korrelasjon mellom de forskjellige lederne.

Studien vil heller ikke være generaliserbar til andre geografiske steder da det kun ble fokusert på større bedrifter i Trondheim kommune. En utvidet studie med flere intervjuer i hele landet ville gitt en større generaliserbarhet av studien.

Referanser

- Alvesson, M. & Kärreman, D., 2001. Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of management studies*, November, pp. 995-1018.
- Day, D. V. & Harrison, M. M., 2007. A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human resource management review*, pp. 360-373.
- Deci, E. L. & Flaste, R., 1996. *Why we do what we do: Understanding self-motivation*. New York: Penguin.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L., 2002. Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of applied psychology*, pp. 611-628.
- Gagné, M. & Deci, E., 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behaviour*, Juni, p. 331+.
- Grenness, C. E., 1999. *Kommunikasjon i organisasjoner : innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Hislop, D., 2013. *Knowledge management in organizations*. 3 red. Oxford: Oxford University Press.
- Holis, M., 1994. *The philosophy of social science*. Cambridge: Cambridge university press.
- Hope, O., 2015. *Mellomlederen*. 1 red. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Huy, Q. N., 2001. In praise of middle managers. *Harvard business review*, September, pp. 72-79.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2014. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 red. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2011. *Forskningsmetode fo økonomisk-administrative fag*. 3 red. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A., 2014. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 red. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvålshaugen, R. & Wennes, G., 2012. *Organisere og lede: Dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Linney, B. J., 1998. The art of delegation. (Career Management). *Physician executive*, Januar-Februar, pp. 58-61.
- Maslow, A. H., 1943. A theory of human motivation. *Psychological review*, pp. 370-396.
- Mats, A. & Kärreman, D., 2001. Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management. *Journal of Management Studies*, November, pp. 995-1018.
- Mintzberg, H., 1979. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Patton, M. Q., 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury park: Sage .
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C., 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management*, Juli, pp. 393-404.
- Schein, E., 1987. *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?*. Oslo: Mercuri media forlag.
- Shadish, W. R., Cook, T. D. & Campbell, D. T., 2002. *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin.
- Silva, A., 2016. What is leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, September, pp. 1-5.
- Song, S.-H. & Olshfski, D., 2008. Friends at Work: A Comparative Study of Work Attitudes in Seoul City Government and New Jersey State Government. *Administration & Society*, April, pp. 147-169.
- Steers, R., Mowday, R. & Shaprio, D., 2004. The future of work motivation theory. *The academy of management review*, Juli, pp. 379-387.
- Stogdill, R. M., 1974. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The free press.
- Szulanski, G., 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, Desember, Issue 17, pp. 27-43.
- Thagaard, T., 2003. *Systematikk og Innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 2 red. Bergen: Fagbokforlaget.

Unsworth, K. L., Kragt, D. & Johnston-Billings, A., 2018. Am I a leader or a friend? How leaders deal with pre-existing friendships. *The Leadership Quarterly*, Desember, pp. 674-685.

Willig, C., 2013. *Introducing qualitative research in psychology*. 3 red. Maidenhead, Berkshire: Open university press.

Wilton, N., 2016. *An introduction to Human Resource Management*. 3 red. London: Sage.

Withworth, L., Kinsey-House, H. & Sandahl, P., 1998. *Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and, Life*. Palo Alto: Davies-Black.

Yin, R. K., 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. 5 red. Los Angeles: SAGE.

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Ledelse i byggebransjen – en kvalitativ studie med fokus på utdannelse og arbeidsbakgrunn”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan en leder blir oppfattet i byggebransjen avhengig av hvilken bakgrunn og kunnskap lederen har tilegnet seg i løpet av arbeidslivet. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I denne masteroppgaven er formålet å finne ut hvordan man blir oppfattet som en leder i byggebransjen avhengig av hvilken bakgrunn og kunnskap lederen har tilegnet seg i løpet av arbeidslivet. Studien vil se det både fra et lederperspektiv og fra tømmeren, eller lignende stilling, sitt ståsted for å finne trekk som tilsier at det enten er en viktig egenskap å ha den faglige tyngden, om det er nok å kun ha en formell utdannelse, eller om utdannelsen og erfaringene ikke har noen påvirkning på ledelseegenskapene. Problemstillingen i oppgaven lyder som følger:

«Hvordan påvirker den faglige bakgrunnen til en leder i byggebransjen de fagansatte?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Grunnen til at du er utvalgt til å delta i denne studien er at du faller innenfor kategoriene: leder eller arbeider i byggebransjen. Personen har gjerne kjennskap til sine ledere eller arbeidere og kan beskrive disse personene som ledere. Personer som faller innenfor kategorien ledere, har tre forskjellige underkategorier: ledere med arbeidsbakgrunn som tømmer, ledere med grad som byggingeniør eller teknisk fagskole, og ledere uten byggeteknisk relevant utdanning. Personer som faller innenfor kategorien arbeider, jobber på en byggeplass som tømmer, betongarbeider, lærling o.l. Grunnen til at du er valgt ut som kandidat fra ditt firma, er du ble utvalgt fra respektive ansatte ved ditt firma.

Hva innebærer det for deg å delta?

Forskningsprosjektet vil ta utgangspunkt i private intervju, der alt som blir sagt blir tatt opp ved bruk av en lydopptaker. Intervjuet vil ta rundt 30 minutter og alt av lydfiler vil bli slettet ved endt prosjekt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De eneste som vil ha tilgang på lydfiler vil være student og eventuelt veileder. Det eneste som vil bli opplyst om i oppgaven er arbeidstitel til vedkommende. Andre personopplysninger vil ikke bli brukt i oppgaven, men kun være registrert på passord beskyttet datamaskin.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 23.05.19. Ved endt prosjekt vil alle personopplysninger og lydopptak bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU ved student Brynjar Fagerli Strøm (Epost: brynjarfstrom@gmail.com, telefon: 90806187) og veileder Hilde Fjellvær (Epost: hilde.fjellvar@ntnu.no, telefon: 73559099)
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen (Epost: thomas.helgesen@ntnu.no, telefon: 93079038)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvertjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig:
Brynjar Fagerli Strøm

Brynjar Fagerli Strøm

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Ledelse i byggebransjen – en kvalitativ studie med fokus på utdanning og arbeidsbakgrunn», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 23.05.19

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide for intervju av tømrer

Målsetting

Temaet i studien vil være hvordan forholdet mellom leder og ansatte påvirkes av hvilken bakgrunn og kunnskap leder har tilegnet seg i løpet av arbeidslivet. Jeg vil se det både fra et lederperspektiv og fra tømrerens, eller lignende stilling, sitt ståsted for å avklare hvilken betydning lederens bakgrunn har for den ansatte.

Anonymitet

Det vil ikke publiseres navn i oppgaven, men det vil refereres til arbeidstitel. Lydopptak vil kun bli benyttet av forsker og eventuelt veileder, og dette vil bli slettet ved endt prosjekt.

Struktur

Semistrukturert intervju: Samtale mellom forsker og informant. Samtalen er styrt av forsker.

1. Innledning – Løse opp stemningen. Få tak i opplysninger om intervjuobjektet (navn, jobbtittel, alder, erfaring og utdanning)
2. Hoveddel – Kartlegging av hvilken grad arbeidserfaring har å si på hvordan lederen blir oppfattet av tømrerens. Her vil jeg få tak i opplysninger om hvordan forholdet er til den nåværende lederen, hvilke tidligere erfaringer tømrerens har med ledere og hvordan de ser på den «perfekte» lederen.
3. Avslutning – Oppsummering av intervjuet, gjentar anonymiteten, oppklare misforståelser, avklare mangler, få tilleggsopplysninger.

Intervjuet

Oppvarming

Intervjuet vil begynne med en introduksjon av forsker, og formålet med oppgaven presenteres. Her vil jeg også presisere at lydopptaket kun er tilgjengelig for forsker og veileder og vil bli transkribert og lydopptaket vil bli slettet etter transkribering. Det må forklares hvorfor informanten er valgt ut til intervjuet, og det skal presiseres at formålet er ikke å «ta» noen for noe som helst (ærlighet er viktig).

Spørsmål

- Navn?
- Jobbtittel?
- Utdanning?
- Hvorfor havnet du i byggebransjen?
- Trives du i nåværende jobb? Hvorfor? Hva er du fornøyd med?

Hoveddel

I hoveddelen av oppgaven vil forsker prøve å finne ut hva tømrerens ser på som en god leder og hvilket forhold tømrerens har til sin nåværende leder.

- Hvordan vil du beskrive en god leder? Stikkord?
 - Hva er de viktigste egenskapene for deg? Rangering?

- Hvis du tenker tilbake på den beste lederen du har hatt, hvilke egenskaper hadde denne personen?
 - Hva gjorde den personen til en god leder?
- Hva skal til for å lede et team?
 - En tydelig leder?
- Hvilke personlige egenskaper er det viktig for deg at en leder har?
 - Observerende? Kunnskapsrik? Omgjengelig? Streng?
- Hvilken bakgrunn er det viktig for deg at en leder har?
 - Erfaring, utdanning, relasjoner, tidligere stillinger
 - På hvilken måte har bakgrunn noe å si for den som skal lede deg?
- Vet du noe om utdanningen og arbeidsbakgrunnen til dine ledere?
- Er det viktig for deg at din leder har erfaring i byggebransjen?
- Hvordan vil du beskrive din leder?
 - Positive og negative sider
- Har du noen erfaringer med ledere med forskjellig arbeidsbakgrunn? Hvordan ble disse tatt imot av tømrerne?

Avslutning

Avslutningsvis vil det bli en gjentakelse av anonymiteten, samt avklaring av uklarheter. Det vil bli muligheter for å komme med sluttkommentarer.

- Gjentakelse av anonymitet
- Noen uklarheter?
- Sluttkommentar?

Vedlegg 3

Intervjuguide for intervju av leder

Målsetting

Temaet i studien vil være hvordan forholdet mellom leder og ansatte påvirkes av hvilken bakgrunn og kunnskap leder har tilegnet seg i løpet av arbeidslivet. Jeg vil se det både fra et lederperspektiv og fra tømmeren, eller lignende stilling, sitt ståsted for å avklare hvilken betydning lederens bakgrunn har for den ansatte.

Anonymitet

Det vil ikke publiseres navn i oppgaven, men det vil refereres til arbeidstittel. Lydopptak vil kun bli benyttet av forsker og eventuelt veileder, og dette vil bli slettet ved endt prosjekt.

Struktur

Semistrukturert intervju: Samtale mellom forsker og informant. Samtalen er styrt av forsker.

1. Innledning – Løse opp stemningen. Få tak i opplysninger om intervjuobjektet (navn, jobbtittel, alder, erfaring og utdanning)
2. Hoveddel – Kartlegging av hvilken grad arbeidserfaring har å si på hvordan lederen blir oppfattet av tømmeren. Her vil jeg se på forholdet lederen har til tømmeren, samt hvordan en leder ser på seg selv som leder og hvordan lederen ser på en god leder.
3. Avslutning – Oppsummering av intervjuet, gjentar anonymiteten, oppklare misforståelser, avklare mangler, få tilleggsopplysninger.

Intervjuet

Oppvarming

Intervjuet vil begynne med en introduksjon av forsker, og formålet med oppgaven presenteres. Her vil det også presiseres at lydopptaket kun er tilgjengelig for forsker og veileder og vil bli transkribert og lydopptaket vil bli slettet etter transkribering. Det må forklares hvorfor informanten er valgt ut til intervjuet, og det skal presiseres at formålet er ikke å «ta» noen for noe som helst (ærlighet er viktig).

Spørsmål

- Navn?
- Jobbtittel?
- Utdanning?
- Erfaring?
- Hvorfor havnet du i byggebransjen?
- Trives du i nåværende jobb? Hvorfor? Hva er du fornøyd/ikke fornøyd med?

Hoveddel

I hoveddelen av oppgaven vil forsker prøve å finne ut hvordan en leder ser på en god leder og hvilket forhold lederen har til sine tømmerere.

- Hvordan vil du beskrive en god leder?
 - Stikkord?
 - Rangering?

- Hvis du tenker tilbake på den beste lederen du har hatt, hvilke egenskaper hadde denne personen? Hva gjorde den personen til en god leder?
- Hva mener du skal til for å lede et team?
 - En tydelig leder?
- Har du noen erfaringer med ledere med forskjellig arbeidsbakgrunn? Hvordan ble i så fall disse tatt hånd om av tømmerne?
- Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
 - Tydelig?
 - Streng?
 - Demokratisk?
 - Motiverende?
 - Veiledende?
- Hvordan er relasjonen mellom deg og tømmerne?
 - Kompisforhold?
 - Leder – arbeidstaker?
 - Gjensidig respekt?
- Hvordan oppfatter du at din bakgrunn har påvirkning på dine underordnede?
 - Har det noe å si?
 - Gjensidig respekt?
- På hvilken måte vil du si at din utdanning har noe å si for å lede en gruppe tømmerne?
 - Positive og negative sider

Avslutning

Avslutningsvis vil det bli en gjentakelse av anonymiteten, samt avklaring av uklarheter. Det vil bli muligheter for å komme med sluttkommentarer.

- Gjentakelse av anonymitet
- Noen uklarheter?
- Sluttkommentar?

