

*Bygningsarbeideres holdninger til  
organisasjonsendring.*

*Marie Therese Melcher  
Hovedoppgave i Sosiologi*

*Sosiologisk Institutt  
Universitetet i Bergen  
Høst 2004*

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INNLEDNING</b>  | <b>3</b>  |
| 1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING   | 3         |
| 1.2 PRESENTASJON AV BEDRIFTEN, PROSJEKTET OG BYGGEPLASSENE                  | 4         |
| 1.3 OPPFATNING AV ENDRINGENE - FRA ARBEIDERNES PERSPEKTIV                   | 7         |
| 1.3.1 INTERESSE ELLER SKEPSIS BLANT ARBEIDERNE?                             | 9         |
| 1.4 OPPGAVENS STRUKTUR  | 11        |
| <b>2. TEORETISK RAMMEVERK</b>   | <b>14</b> |
| 2.1 HVA ER SPESIELT MED BYGGEBRANSJEN?                                      | 14        |
| 2.1.1 ARBEIDSORGANISERING   | 15        |
| 2.1.2 LØNNSSYSTEM   | 15        |
| 2.2 ORGANISASJONSMODELLER   | 16        |
| 2.2.1 BYRÅKRATISK ORGANISASJONSMODELL                                       | 18        |
| 2.2.2 EN FAGBASERT ORGANISASJONSMODELL                                      | 18        |
| 2.2.3 LEAN CONSTRUCTION   | 19        |
| 2.2.4 KONTROLL OG AUTONOMI  | 20        |
| 2.3 ARBEIDSORIENTERING  | 24        |
| 2.4 ARBEIDERIDENTITET   | 28        |
| 2.5 ENDRINGSPROSESSER   | 30        |
| 2.5.1 ORGANISASJONSUTVIKLING  | 30        |
| 2.5.2 MEDBESTEMMELSE OG FORHOLDET MELLOM ARBEIDERE OG LEDELSE               | 33        |
| <b>3. METODE</b>  | <b>35</b> |
| 3.1 VALG AV TEMA OG UNDERSØKELSESOBJEKT                                     | 35        |
| 3.1.1 MOT EN PROBLEMSTILLING  | 35        |
| 3.1.2 UTVALG  | 36        |
| 3.2 DATAINNSAMLING  | 37        |
| 3.2.1 INTERVJU  | 38        |
| 3.3 ANALYSE OG TOLKNING   | 40        |
| 3.4 GENERALISERBARHET, RELIABILITET OG VALIDITET                            | 41        |
| <b>4. ARBEIDSORGANISERING, AUTONOMI OG KONTROLL I ARBEIDET</b>              | <b>44</b> |
| 4.1 HVORDAN ARBEIDET ER ORGANISERT PÅ DE TO BYGGEPLASSENE                   | 44        |
| 4.1.1 ORGANISERING AV BYGGEPROSJEKT   | 45        |
| 4.1.2 ARBEIDSLAGET  | 46        |
| 4.1.3 LEDELSE PÅ BYGGEPLASSEN   | 48        |
| 4.1.4 RULLERING ELLER SPESIALISERING?                                       | 52        |
| 4.2 AUTONOMI OG KONTROLL  | 55        |
| 4.2.1 FORHOLDET MELLOM ARBEIDER OG LEDELSE                                  | 56        |
| 4.2.2 GRAD AV AUTONOMI I ARBEIDSPROSESSEN                                   | 57        |
| 4.3 MEDBESTEMMELSE, DELTAKELSE OG ANSVAR                                    | 62        |
| 4.3.1 MEDBESTEMMELSE OG DELTAKELSE  | 63        |
| 4.3.2 GRENSER FOR EGEN DELTAKELSE   | 65        |
| 4.4 I HVILKEN GRAD KAN ORGANISASJONSSTRUKTUR BELYSE ARBEIDERNES HOLDNINGER? | 69        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>5. LØNNSTAKERINTERESSE, ARBEIDERIDENTITET OG ARBEIDSORIENTERING</b>   | <b>72</b>  |
| <b>5.1 JOBBTILFREDSHET, ASPIRASJON OG ARBEIDERIDENTITET</b>  | <b>73</b>  |
| 5.1.1 "TRIVES GANSKE BRA JEG ALTSÅ"  | 73         |
| 5.1.2 "MAN FÅR HOLDE SEG INNEN DET FAGET MAN KAN"  | 74         |
| 5.1.3 "DET Å VÆRE VANLIG ARBEIDER HOLDER I MASSEVIS"   | 76         |
| 5.1.4 "PÅ JOBBEN SLÅR DEM I SPIKER OG GJØR DET DEM MÅ GJØRE"   | 78         |
| <b>5.2 LØNNSTAKERINTERESSE OG ARBEIDERIDENTITET</b>  | <b>80</b>  |
| 5.2.1 LØNNSYSTEM - BONUS OG AKKORD   | 80         |
| 5.2.2 ORGANISERING I FAGFORENINGER   | 84         |
| 5.2.3 ARBEIDERIDENTITETENS GRUNNLAG - EN OPPSUMMERING  | 85         |
| <b>5.3 ARBEIDSORIENTERING</b>  | <b>86</b>  |
| <b>5.4 HVORDAN KAN ARBEIDERNE HOLDNINGER FORSTÅS UT FRA ARBEIDERIDENTITET, LØNNSYSTEM OG ARBEIDSORIENTERING?</b> | <b>91</b>  |
| 5.4.1 ARBEIDERIDENTITET  | 91         |
| 5.4.2 LØNNSYSTEMET   | 92         |
| 5.4.3 ARBEIDSORIENTERING   | 93         |
| <b>6. AVSLUTTENDE DISKUSJON</b>  | <b>96</b>  |
| <hr/>  |            |
| <b>LITTERATURLISTE</b>   | <b>100</b> |
| <hr/>  |            |
| <b>VEDLEGG: INTERVJUGUIDE</b>  | <b>104</b> |
| <hr/>  |            |

# 1. INNLEDNING

## 1.1 Tema og problemstilling

Denne oppgaven tar utgangspunkt i et organisasjonsutviklingsprosjekt i en bedrift i byggebransjen. Gjennom intervju med arbeiderne ved to av byggeplassene i bedriften, oppdaget jeg at mange møtte utviklingsprosjektet med en "lunken" eller kanskje litt likegyldig holdning. Mange av arbeiderne trakk også frem at de ikke merket noe særlig forandring fra slik organiseringen hadde vært før. Det kan være flere grunner til dette. Man kan hevde at det er en "naturlig" reaksjon å være skeptisk til endringer i etablerte organisasjoner med innarbeidete vaner og arbeidsrutiner (Carlsson & Mårtensson 1994). Det er også aktuelt å spørre om noe ved endringsprosjektets gjennomføring, eller ved de virkemidler som blir brukt, har mangler eller er utilstrekkelige. Slike faktorer vil til dels bli belyst i denne oppgaven. Men det er andre, mer dyptliggende forhold, som synes mer interessante og som vil stå i fokus. For det første vil jeg se på hvordan bestemte trekk ved organisasjonsstrukturen og arbeidsrelasjoner på byggeplassen kan være med på å forklare arbeidernes holdninger. For det andre vil jeg se på hvordan arbeidernes mer spesifikke lønnstakerinteresser, og deres interessebevissthet knyttet til det å være arbeidstaker, kan legge føringer på hvordan arbeiderne oppfatter og forholder seg til endringene på arbeidsplassen.

Den første innfallsvinkelen følger er et organisasjonssosiologisk perspektiv med utgangspunkt i ulike organisasjonsmodeller. Jeg vil se på de "klassiske" modellene, byråkratisk organisering og fagbasert organisasjonsmodell, og den nyere organisasjonsmodellen Lean Construction. Et sentralt spørsmål er i hvilken grad de ulike modellene setter rammer for kontroll og autonomi for arbeiderne. I den grad arbeiderne kan oppleve en svekkelse av autonomi og en økende grad av kontroll, kan dette forklare noe av grunnlaget for nølende interesse for utviklingsprosjektet. Den andre innfallsvinkelen følger en bredere arbeidssosiologisk tilnærming, der jeg vil se på mer subjektive opplevelser og interessebevissthet knyttet til det å være arbeidstaker. De sentrale temaene her er lønnstakerinteresse, arbeideridentitet og arbeidsorientering. Utviklingsprosjektets målsetning er å redusere skillet mellom arbeidere og funksjonærer. Spørsmålet er om dette oppleves som ønskelig eller "naturlig" i forhold til arbeidernes egne aspirasjoner og interesser. Hvor sterk er deres identitet knyttet til det å være arbeider? De mer spesifikke lønnstakerinteressene er tradisjonelt knyttet til en forskjell mellom ansatte med timelønn (arbeidere) og ansatte med

månedslønn (funksjonærer). For bygningsarbeiderne er lønssystemet i tillegg ofte basert på akkord, noe som underbygger en ytterligere fokus på interessen mot lønn og inntekt, snarere enn arbeid og organisasjonsendringer. Spenningen mellom arbeidernes yrkesbevissthet og interesse for det konkrete arbeidet på den ene siden, og deres interesser i gode lønnsbetingelser på den annen side, kan sees i lys av dette bestemte lønssystemet og mer generelt i lys av begreper om ulike arbeidsorienteringer.

Gjennom utdyping og analyse av disse spørsmålene vil jeg se på hva som skiller de to byggeplassene jeg besøkte. Det er viktig å understreke at omorganiseringsprosjektet var i en startfase da jeg besøkte byggeplassene. Hvilke konkrete endringer og betydninger denne omorganiseringen vil få på den enkelte byggeplass, var vanskelig å si noe om på dette tidspunktet. Min oppgave er ikke å evaluere bedriftens omorganiseringsprosjekt. Mer nærliggende er det å si at jeg skal undersøke grunnlaget for et slikt omorganiseringsprosjekt, gjennom å se på i hvilken grad dette skaper interesse blant arbeiderne. Det er arbeidernes tanker og reaksjoner som således danner utgangspunktet for denne sosiologiske analysen.

De mer spesifikke problemstillinger vil bli noe utdypet i oversikten over oppgavens struktur (1.4). Før det vil jeg gi en presentasjon av byggebedriften, organisasjonsutviklingsprosjektet og byggeplassene. Jeg vil også gi en nærmere presentasjon av hvilke reaksjoner arbeiderne hadde på endringene i bedriften. Deretter vil jeg drøfte i hvilken grad man kan si at arbeiderne var interesserte eller skeptiske til denne typen endring.

## **1.2 Presentasjon av bedriften, prosjektet og byggeplassene<sup>1</sup>**

Entreprenørbedriften er en underenhet i et større skandinavisk entreprenør og eiendomsutviklingskonsern. Den gjennomfører flere typer bygg og anleggsarbeid, i tillegg til styring av bygge- og anleggsprosesser og prosjektutvikling. Byggebedriften startet i 2003 et organisasjonsutviklingsprosjekt med målsetting om en bedre utnyttelse av eksisterende kompetanse og kunnskap i bedriften. Dette skal skje ved at arbeiderne i større grad skal få ta del i planlegging og bestemmelser av daglige gjøremål. Dermed skal arbeiderne få større ansvar og eierskap til arbeidet de gjør. På den måten ønsker bedriften å skape en ny måte å organisere arbeidet på der arbeidene skal ha reell medvirkning. Bedriftens visjon er å

---

<sup>1</sup> Informasjonen i denne delen bygger på samtaler med informanter og informasjonsmateriale fra byggebedriften.

inkludere alle i en utviklingsorientert og inkluderende kultur på den enkelte byggeplass. Denne visjonen innbefatter også et ønske om å utfordre det rollemønsteret som har eksistert mellom funksjonærer og arbeidere. Utviklingsprosjektet bygger på en organisasjonsmodell kalt *Lean Construction* (jfr. Koskela 1997). Dette er en organisasjonsform som allerede har fått rotfeste i flere danske byggefirmaer. Et sentralt moment innen Lean Construction er at detaljplanlegging er vanskelig i byggebransjen, og at man helst ikke skal planlegge mer enn fem dager fremover. Dette forutsetter at en må overlate tilretteleggelsen av den konkrete arbeidsprosessen til de som er nærmest arbeidet i hverdagen, nemlig arbeiderne.

Bakgrunnen for at bedriften ønsker å endre arbeidsprosessen kan sees på to nivåer. På et bedriftsnivå er det ønskelig å bedre prestasjonen i bedriften, og dermed få bedre produktivitet og bedre resultater. I et større perspektiv ser man utfordringer i bransjen med tanke på utvidelsen av EU, som fører til et nytt europeisk arbeidsmarked og økt konkurranse for byggebedriftene. Dermed kan norske byggebedrifter bli utsatt for konkurranse fra utenlandske bedrifter, samtidig som de norske fagarbeiderne konkurrerer med utenlands arbeidskraft om arbeidsplasser.

Denne hovedoppgaven bygger på en undersøkelse av to byggeplasser innenfor denne byggebedriften. Byggeplassene var valgt ut som pilotprosjekt for det pågående omorganiseringsprosjektet. Bedriften har skissert noen krav for at en byggeplass skal bli et pilotprosjekt. Kriteriene er at det skulle være et rent "bedriftsprosjekt", og at det ikke skal være for stort verken når det gjelder antall arbeidere eller antall kroner budsjettert. Disse pilotprosjektene skal bidra til å skape og systematisere erfaringer, og prøve ut nye måter å organisere arbeidet på. Målet med pilotprosjektene er å prøve ut gjennomføringsmetodikken ved organisasjonsutviklingen og finne frem til nye strategier med en endret bedrift som sluttprodukt.

Første ledd i bedriftens organisasjonsutviklingsprosjekt var å igangsette pilotprosjekter på noen utvalgte byggeplasser. I 2003 var det igangsatt 4 prosjekter, og i 2004 skal tallet være oppe i 25. På denne måten skal omorganiseringen skje gradvis der en endret organisasjonsstruktur er resultatet. Som virkemiddel i denne prosessen blir det blant annet igangsett et oppstartsmøte når arbeiderne kommer på en ny byggeplass. Da blir arbeiderne informert om hva som skal skje på byggeplassen, arbeiderne blir således forsøkt engasjert og involvert i prosjektet fra starten av.

To andre virkemidler er "verdispill" og "gruppeavtale". Verdispillet går ut på at arbeiderne på byggeplassen blir delt inn i mindre grupper. Deretter blir det delt ut en del kort med ulike påstander, dette er påstander som for eksempel omhandler hvordan man skal forholde seg til de andre på byggeplassen eller til selve arbeidet. Hver påstand skal arbeiderne ta stilling til og plassere det i grupper etter om det er ønsket eller uønsket atferd, og deretter om det faktisk er noe som hender på byggeplassen eller om det ikke forekommer. Etterpå blir den gruppen, som inneholder påstander som viser til uønskede hendelser som også forekommer på byggeplassen, gjennomgått. Gruppen velger så ut de påstandene de mener det er viktig å få gjort noe med, og ut fra dette blir gruppeavtalen dannet. Gruppeavtalen sier altså noe om hva som er ønsket og uønsket atferd på byggeplassen. Målet til disse virkemidlene er å få arbeiderne bevisste på ulike problemstillinger, og skape bedre holdninger på byggeplassen.

Byggeplass 1 befant seg i distriktet. Der bodde arbeiderne borte på anlegg og hadde lange helger til hjemreise. De fleste arbeiderne på denne byggeplassen hadde fagbrev innen forskaling, men der var også ufaglærte arbeidere som var selvlærte, for eksempel innen muring. Ved denne byggeplassen gikk arbeidet ut på å skifte ut en gammel rørledning fra 1923, som var vel 1 kilometer lang. Dette var en hovedentreprise og en forholdsvis liten jobb, budsjettert til rundt 10 millioner. Til jobben skulle de bruke en 5-6 måneder. Lønnsystemet fungerte i form av en sluttbonus, der alle arbeiderne fikk en bonus hvis de gjorde en tilfredsstillende jobb innen fristen for prosjektets slutt. Denne regionen hadde historie med dårlig trivsel, noe som gjorde at arbeidet med bedre samarbeid og bedre miljø allerede var i gang før pilotprosjektet kom i gang.

Byggeplass 2 befant seg i en by. Der jobbet arbeiderne "vanlige" arbeidsdager, med hjemreise hver kveld. På denne byggeplassen bygdes det leilighetsblokker i et av byens beste strøk. Det skulle i alt være 33 leiligheter med størrelse fra 50 til 130 kvadratmeter, fordelt på fire små blokker. Dette var en totalentreprise som var budsjettert til 65 millioner kroner. Som på byggeplass 1 hadde de fleste arbeiderne fagbrev innen forskaling, men der var også grunnarbeidere med fagbrev og selvlærte arbeidere. Et forhold som skilte denne byggeplassen fra den første, var at lønna var basert på akkord. Enkelt sagt fungerte det slik at arbeidslaget fikk lønn etter hvor mye som ble gjort. Fagforeningen på denne byggeplassen var sterk. Laget som jobbet her hadde jobbet sammen lenge, med sterke tradisjoner og godt samhold. Dette var også et "gammelt" lag i den forstand at flere av arbeiderne snart gikk av med pensjon.

### 1.3 Oppfatning av endringene - fra arbeidernes perspektiv

Innledningsvis omtalte jeg arbeidernes holdninger overfor bedriftens omorganiseringsprosjekt som "lunken" eller kanskje likegyldig. I dette delkapittelet vil jeg gjøre rede for hvilke observasjoner som ligger til grunn for denne uttalelsen. Formålet med dette delkapittelet er med andre ord å presentere arbeidernes holdninger slik de kom til uttrykk gjennom intervjuene. Det kan ofte eksistere forskjeller, eller missforståelser, mellom hva bedriftens intensjoner med et endringsprosjekt er, og hvordan dette blir oppfattet av de ansatte. Nå vil jeg først ta for meg hvordan arbeiderne på byggeplassene oppfattet disse endringene, før jeg ser på i hvilken grad vi kan snakke om en interesse for, eller en skepsis mot, organisasjonsutviklingsprosjektet. Disse spørsmålene danner grunnlaget for oppgavens problemstilling som ble presentert i begynnelsen av kapittelet.

Jeg spurte et utvalg arbeiderne ved de to byggeplassene om de kunne forklare hva dette omorganiseringsprosjektet var. Mange av svarene jeg fikk var vage, og gjenspeilet litt usikkerhet i hva dette omorganiseringsprosjektet gikk ut på. På dette punktet var det en forskjell å spore mellom byggeplassene. På byggeplass 1 virket det som om arbeiderne var blitt godt informert om endringene, og alle jeg snakket med hadde klare formeninger om hva endringene gikk ut på. Disse uttalelsene<sup>2</sup> kom fra to av arbeiderne på byggeplassen:

Skal vel egentlig få et bedre samarbeid mellom ledelse og arbeidsfolk har jeg inntrykk av, at en skal bli mer orientert og at folk skal trives bedre.(2)

Det er nå et slikt prosjekt som skal føre til bedre arbeidsmiljø... og jobben skal bli bedre og vi skal tjene mer penger... det er det det går ut på tror jeg...(9)

Det var særlig dette med bedre arbeidsmiljø, og at samarbeidet med ledelsen skulle bli tettere, som kom frem i uttalelsene til arbeiderne. Dermed skal arbeiderne bli mer involverte og engasjerte i prosjektet. På byggeplass 2 derimot, hersket det litt mer uklarhet i hva denne omorganiseringen egentlig gikk ut på. I den grad arbeiderne hadde fått forståelse for endringene, trodde mange at det egentlig ikke kom til å representere noe nytt:

Det er vel egentlig ikke så mye nytt da, jeg har forstått det sånn at de skal prøve å få dratt alle med inn i byggeprosessen. At alle skal være med og føle at de er med. Så det er vel ikke noe mer, det er vel bare for å prøve å få fokus på det da. Det er jo ikke så store forskjellen egentlig fra det som vi har hatt før. At vi prøver, nå er vi jo ganske tidlig i prosessen, at det er en slik langsiktig prosess at vi skal få alle med. Bli mer interesserte i sin egen arbeidsplass.(3)

---

<sup>2</sup> Alle sitater fra respondenter gis en tallreferanse som viser til den respondenten sitatet tilhører.



Nei, sannelig... det er jo det at man blir tatt med når man skal starte opp... nei, jeg vet ikke jeg. Jeg synes det er det samme jeg. for å være helt ærlig så... jeg ser egentlig ikke den helt store forskjellen.(11)

Jeg fikk her inntrykk av en litt negativ undertone i måten arbeiderne omtalte endringene på. Mange trakk også frem dette med at laget er "gammelt", både i den forstand at arbeiderne har jobbet sammen lenge, og at flere snart går av med pensjon. Derfor kjente arbeiderne hverandre godt, og det ble understreket at det verken var interesse eller behov for slike tiltak:

Ja, det skulle jo være sånt "fint" prosjekt dette her... men dette laget som er her, vi skulle jo skrive sånne lapper og komme inn her, men det er ikke noe som blir gjort. Vi kjenner hverandre så det går ikke, og folk begynner å bli eldre og. Her går det på skinner, her ute, men det er ledelsen og alt det der som skal ha det til å være så "fint". Det kommer ikke til å skje noe med dette laget her tror jeg.(12)

På byggeplass 2 ble det særlig understreket at det kan være vanskelig å endre på holdninger og arbeidsvaner når lagene har jobbet så lenge sammen, og har innarbeidde rutiner for hvordan arbeidet utarter seg. For å få enda bedre inntrykk av hva arbeiderne synes om endringene, prøvde jeg å trenge litt mer i dybden på hva disse endringene egentlig innebar, og hva dette hadde å bety for arbeidet på byggeplassen. På byggeplass 2 var det ikke så lett å danne et bilde over hvilke konkrete endringer som hadde funnet sted. Flere av dem jeg snakket med avfeide spørsmålet med "*vet ikke*", "*vi merker ingen forandring*" eller "*vi bryr oss ikke*". Men det ble også nevnt at noen av tiltakene som var blitt gjennomførte var artige å delta i. En av de yngste arbeiderne på byggeplass 2, kom med en relativ informativ uttalelse om hvilke endringer det var snakk om:

Jeg tror det er et tidligere samarbeid mellom basen og anleggsledelsen, de har hatt litt møter og slikt. Nå var ikke jeg med på oppstarten her, men jeg tror de hadde litt møter og hvilke ting vi ville ha annerledes, skrev en slik (gruppeavtale – min anmerkning) – den henger ikke her lenger. Skrev en slags kontrakt hva vi skulle gjøre annerledes og hva vi skulle gjøre bedre og hva vi ikke skulle gjøre.(5)

Bortsett fra denne uttalelsen, var mange av svarene på byggeplass 2 preget av uklarhet. På byggeplass 1 var svarene jeg fikk preget av bedre informasjon. Men på den andre side var det litt vanskeligere å få inntrykk av hva arbeiderne egentlig mente om endringene. Mange av uttalelsene vil jeg karakterisere som forholdsvis nøytrale og svært informative:

Vi hadde et oppstartsmøte da hadde vi tre punkt som vi skulle følge..... det var at det ikke skulle være noen a- og b-gjeng, og fokus på HMS, og så var det en ting til.... husker ikke, men de to tingene var i alle fall med... og så hadde vi et sånt kortspill på oppstartsmøte, med sånne spørsmål om vi skulle ha fokus på HMS, så spilte vi kort og skulle legge de på forskjellige poster, og så til slutt trekke ut de som var viktigst, de som vi ikke var enige om, og de som vi var enige om.(9)

Men heller ikke på denne plassen var det alle som var så sikre på om omorganiseringen vil føre til så mange konkrete endringer. Det er helst dette med oppstartsmøte og verdspill som ble trukket frem som endringer på denne byggeplassen også. Det var heller ikke alle som var overbeviste om at endringene ville føre med seg noe positivt. Jeg fikk høre uttalelser som vitnet om usikkerhet i forhold til ledelsenes intensjoner med endringene. En av arbeiderne uttalte seg slik om gruppeavtalen:

Gruppeavtalen har vel egentlig med misstillit å gjøre, sånn sett... for slik den gruppeavtalen er skrevet så har det jo, eller det virker i alle fall slik, at det er misstillit mellom ledelse og arbeidsfolk, en blir jo lovet en ting, på jobber før, og når jobben er gjort så gjelder ikke det muntlige avtalen likevel.(2)

Som jeg skal komme tilbake til i analysen, kan dette tolkes som at et tiltak som i utgangspunktet har intensjoner om å gjøre arbeiderne mer bevisste og deltakende i sin egen arbeidssituasjon, fører til at arbeiderne i sterkere grad føler seg kontrollerte av overordna (jf. Friedman 1977, Barker 1993).

### **1.3.1 Interesse eller skepsis blant arbeiderne?**

Hovedinntrykket jeg sitter igjen med er altså at de fleste arbeiderne hadde et litt "lunkent" eller "avventende" forhold til omorganiseringen. Dette vil ikke nødvendigvis si at de var negative, men at det kanskje hersket litt uklarhet i hva endringene egentlig gikk ut på. Mange følte at de ikke var blitt godt nok informert, og var usikre på hva de skulle svare på spørsmål om hva innholdet i endringene er. Så om deres "lunkne" holdning skyldes lite informasjon, eller skepsis til endringer, er vanskelig å si. Flere av dem jeg snakket med var positive til at bedriften tar et slikt initiativ, men de følte at det egentlig ikke hadde noe praktisk betydning for arbeidet på byggeplassen, i alle fall ikke enda.

På byggeplass 1 så arbeiderne et behov for at noe burde endres på grunn av en historie med dårlig miljø i regionen. På bakgrunn av dette var derfor regionen i full gang med å endre holdningene til arbeiderne allerede før pilotprosjektet kom i gang. Med tanke på dette hadde

denne byggeplassen et annet utgangspunkt enn den andre. Men det ble blant arbeiderne hevdet at prosjektet hadde gått like godt selv om det ikke var et pilotprosjekt.

De sier at dette prosjektet hadde gått akkurat likt uten pilot... (...) I fjor hadde de en annen rørgate her borte... og det gikk jo bra og.(10)

Ut fra dette kan man si at det forekommer litt likegyldighet overfor pilotprosjektet. En av basene på byggeplass 1 oppsummerer holdningene på plassen slik:

Selvfølgelig er det en del som er skeptiske, men alle ser jo det at det er mye positivt med dette... men det er litt tidlig å si enda. For det koker jo ut i det å tjene penger, uansett, det er det dette dreier seg om..(7)

En av de andre arbeiderne på denne byggeplassen, hevdet også at det hadde vært stor skepsis blant arbeiderne når det gjaldt pilotprosjektet. Han uttrykte at de egentlig ikke hadde noen tro på prosjektet. Vedkommende begrunnet dette med at det er vanskelig å snu holdninger og vaner som arbeiderne har opparbeidet seg gjennom flere år. Dette er en oppfatning som jeg i stor grad også fant på byggeplass 2. Det ble på denne byggeplassen ved flere anledninger trukket frem at arbeidslaget var "gammelt", og dermed vanskelig å forandre. Her kom også et ønske god fremdrift frem i enda sterkere grad enn på byggeplass 1. En av arbeiderne fortalte at det verken var tid eller rom for slike tiltak, dessuten så vedkommende på endringene som unødvendig:

Nei, vi skal gjøre ferdig bygget, vi har ikke tid. Vi hadde ikke noe slikt for ti år siden, det er bare noe ekstra papirgreier dette her som dem har funne på. Det er bare tull. Men dette er vel for at dem kanskje får nye jobber, hvem vet.. Det får du spørre ledelsen på hovedkontoret om... Men her syns vi ikke noe om det.(12)

Noen av arbeiderne på byggeplass 2 mente grunnholdningen blant arbeiderne var skepsis. Jevnt over var også denne byggeplassen preget av en litt "lunken" holdning, arbeiderne følte ikke at pilotprosjektet hadde tilført plassen noe nytt:

Det er ingen som prater noen spesielt om det så da... Kan kanskje være er tegn på at det er litt likegyldig, har ikke merket så mye i alle fall.(4)

Det kunne også virke som endringene representerte noe som arbeiderne ikke var interesserte i. Arbeiderne har kanskje en annen orientering til arbeidet enn det organisasjonsutviklingsprosjektet legger opp til. Denne uttalelsen kunne vitne om dette:

Jeg tror det er mange som ser på det...at du går liksom på jobben og så snekkrer du åtte timer og så skal du hjem, det er vel en del som ikke har noen interesse eller bryr seg... (5)

For å oppsummere arbeidernes holdninger er det vanskelig å si om det har vært interesse eller skepsis til omorganiseringen, man kan kanskje i større grad snakke om en avventende holdning overfor endringene. De holdningene jeg møtte, fantes på begge byggeplassene, men dette med bekymring for produksjonens fremdrift og skepsis overfor det å endre et "gammelt" og innarbeidet lag var mest fremtredende på byggeplass 2.

## 1.4 Oppgavens struktur

I kapittel 2 vil jeg redegjøre for det teoretiske rammeverket jeg har lagt til grunn. Første del av problemstillingen går ut på hvordan organisasjonsstruktur kan være med på å belyse arbeidernes holdninger til endringer. Hvordan kan vi forstå arbeidernes reaksjoner og holdninger til organisasjonsendringer ut fra deres plassering i bedriftens etablerte organisasjonsstruktur? I hvilken grad har arbeiderne autonomi, og hvilke muligheter har de til medbestemmelse og deltakelse innenfor den gitte organisasjonsstrukturen, og hva vil den nye organiseringen innebære? For å svare på disse spørsmålene vil jeg først i kapittel 2 gå inn på hva som har vært den typiske organisasjonsmodellen innenfor byggebransjen og hvilke utfordringer denne bransjen står overfor i dag. Deretter vil jeg presentere ulike teoretiske modeller for organisering av arbeid. Jeg vil først og fremst se på særtrekk ved en såkalt fagbasert organisasjonsmodell i forhold til en klassisk byråkratisk/administrativ modell. Jeg vil også drøfte hvordan organisasjonsmodellen som ligger til grunn for "Lean Construction", står i forhold til den fagbaserte organisasjonsmodellen.

Andre del av problemstillingen omhandler mer spesifikke opplevelser og interesser knyttet til det å være lønnsarbeider. Sentralt her er lønnstakerinteresse, som også innbefatter arbeidernes arbeidsorientering og arbeideridentitet. Spørsmålet er i hvilken grad dette kan forklare hvordan arbeiderne forholder seg til endringer. Videre i kapittel 2 vil dette temaet bli belyst ved å drøfte ulike teoretiske perspektiver på arbeidsorienteringer, eller måter å tillegge arbeidet mening. Hvordan ser de ansatte på arbeidet sitt? Kan man snakke om en indre eller en ytre motivasjonsfaktor i arbeidet? Er arbeidernes holdninger preget av en *instrumentell orientering*, en *solidarisk orientering* eller en *byråkratisk orientering*? Eller er det mer hensiktsmessig å skille mellom en *kollektiv* og en *individualistisk orientering* til arbeidet? Jeg

vil også drøfte hva som kan ligge til grunn for en arbeideridentitet. Kan man snakke om en arbeideridentitet i tradisjonell forstand, eller har dagens arbeideridentitet fått et nytt innhold?

I tillegg kommer det forhold at det alltid vil være mer generelle reaksjoner overfor endringer i organisasjonene. Til slutt i kapittel 2 kommer jeg derfor inn på organisasjonsteoretiske perspektiver som kan kaste lys over holdninger til slike endringer. Dette vil jeg da se i forhold til de konkrete målene og prosessene som denne byggebedriften legger til grunn i omorganiseringen. Her fokuserer jeg særlig på utvikling, økt medbestemmelse og skillet mellom arbeider og ledelse.

I kapittel 3 vil jeg presentere den metodiske fremgangsmåten. Her vil jeg belyse og begrunne ulike ledd ved den metodiske fremgangsmåten, og gjøre rede for hva som ligger til grunn for valget av en kvalitativ tilnærming og bruk av intervju.

Første del av analysen (kapittel 4) vil gå ut på å redegjøre for hvordan arbeidet på byggeplassene er organisert, hvordan arbeidslagene er sammensatte og hvilke relasjoner som eksisterer rundt ulike grupper på byggeplassen. Dette vil jeg se på i lys av ulike måter å organisere arbeidet på. Et forhold som er viktig for å beskrive organisasjonsstrukturene på byggeplassen, gjelder spørsmål om selvstendighet i arbeidet, om grad av autonomi i arbeidsprosessen. Et sentralt tema vil derfor også være hvor arbeiderne mener deres grense for deltakelse og engasjement ligger. Dette kan være med å forklare hvorfor de reagerer slik de gjør når det handler om å delta mer aktivt i planlegging av arbeidsprosessen.

Kapittel 5 utgjør andre del av analysen. Her vil jeg gjøre rede for den interessebevissthet arbeiderne har i kraft av det å være lønnsarbeider. Denne lønnsarbeiderinteressen viser til de særlige interessene knyttet til lønns- og arbeidsbetingelser. Interessant i denne sammenhengen er også hva det vil si å være arbeider, hva som ligger i forståelsen av en arbeideridentitet. En annen interessant vinkling er å se hvordan arbeiderne tillegger mening i arbeidet. Mot slutten av denne delen av analysen vil jeg derfor se den foregående presentasjonen i lys av ulike teorier om arbeidsorientering.

Jeg vil også drøfte de ulike forholdene som analysekapitlene tar for seg, opp mot hvordan dette kan forklare arbeidernes reaksjoner og holdninger overfor bedriftens utviklingsprosjekt.

I det avsluttende kapittelet vil jeg koble funnene i de øvrige kapitlene sammen, og se disse i et større perspektiv. Jeg vil her i hovedsak fokusere på hvordan forholdet mellom arbeidernes faglige og yrkesrelaterte interesser og bedriftsledelsens visjoner kan forstås ut fra en forståelse om ulike virkelighetsoppfatninger. Til slutt i dette kapittelet kommer jeg også inn på noen av de utfordringene byggebransjen kan møte som følge av hvordan den blir organisert.

## **2. TEORETISK RAMMEVERK**

### **2.1 Hva er spesielt med byggebransjen?**

På begynnelsen av 80-tallet ble det ved Norges Byggeforskningsinstitutt foretatt en studie om utvikling av samarbeid på fem ulike byggeplasser. Der ble ulike dimensjoner ved arbeidet vurdert; økonomiske forhold, organisasjonsmessige forhold (samarbeid), sosiale forhold (miljø, trivsel) og andre forhold (lønnssystem, kvalitet og lignende). Det samarbeidsopplegget som ble presentert på de ulike byggeplassene, hadde som mål å skape ”større engasjement i arbeidsstokken og bedre kontakt mellom ledere og den enkelte arbeider” (Berg 1982:5). Sentralt i denne prosessen var ulike møter; lagsmøter, planleggingsmøter og allmøter. Forskeren fulgte fem byggeplasser, i fem bedrifter og fire regioner i to år, han fulgte utprøvingen og intervjuet deltakerne da delprosjektet var slutt.

Dette prosjektet viste at en av utfordringene i byggebransjen var at den daglige kontakten mellom ledelsen og arbeiderne hadde avtatt på grunn av kortere byggetider og tidspress. De så behovet for en formalisert kontakt i form av møter mellom ledelse, baser og arbeidere. En grunn til dette var også en økende spesialisering og en oppdeling av arbeiderne i mindre lag. Dette betydde økt myndighet hos lederne samtidig som arbeidernes selvstyring avtok. Det å stadig skifte mellom byggeplasser og prosjekt, førte også til en del uklarheter med tanke på hvem man skulle forholde seg til, både for arbeidere og ledelse. I de ulike møtene som ble innført ble det blant annet drøftet arbeidsdeling og samhold i lagene. Det nye opplegget med møter skulle ikke erstatte den daglige kontakten mellom de ulike leddene på en byggeplass, men målet var bedre kontakt og samarbeid (Berg 1982:5).

Denne undersøkelsen viser at byggebransjen møter andre utfordringer enn det som kan være typisk i mange andre bransjer. Dette er utfordringer som bransjen møter som følge av hvordan arbeidet er organisert på byggeplassene og hvordan forholdet er mellom arbeidere, ledelse, bedrift og marked. I det følgende skal jeg gi en presentasjon av hva som kjennetegner denne bransjen, og vil her særlig gå inn på arbeidsorganisering, lønnssystem og lønnsfastsettelse.

### **2.1.1 Arbeidsorganisering**

Arbeidet i byggebransjen er som oftest organisert rundt lag eller team i forbindelse med ulike prosjekter. Denne lagorganiseringen er den vanligste måten å organisere de fleste norske byggeplasser. Berg (1982) nevner at denne organiseringen skiller seg fra hvordan for eksempel svenske og danske byggeplasser er satt sammen. I disse landene er det mer vanlig at basen fungerer som en slags arbeidsgiver for laget, og som skaffer laget arbeid hos entreprenører og forhandler lønn og arbeidsbetingelser for laget sitt. Når arbeidet er avsluttet skaffer basen laget et nytt oppdrag. Dette var også alminnelig praksis i Norge fra gammelt av, men nå er det derimot vanlig at arbeiderne er ansatt i bedriften, og at bedriften skaffer laget nye arbeidsoppgaver (Berg 1982).

Byggebransjen er også en tradisjonsbundet bransje der den enkelte faggruppe kontrollerer hver sin bit av byggeprosessen (Bjørnåvold 1992). Fra ledelsens side er det ikke nødvendigvis klare praktiske retningslinjer over hvordan ulike arbeidsoppgaver skal gjøres. De enkelte faggruppene og arbeidslagene er spesialistene på hvordan de konkrete arbeidsoppgaver skal utføres, og har på den måten stor grad av kontroll over sitt arbeidsområde.

Et annet særtrekk ved bygg og anlegg er det konstante presset til mobilitet og fleksibilitet, ved at det stadig er nye produksjonssteder som det kreves tilpassing til. Arbeidet er også tilpasset brukerens behov og spesifikasjoner, og det er begrenset innslag av standardisering siden hvert produksjonssted krever spesiell tilpasning (Bjørnåvold 1992, Koskela 1997).

### **2.1.2 Lønnssystem<sup>3</sup>**

Selv om det i Norge i dag er vanlig å være fast ansatt i en bedrift, har basen fremdeles en sentral rolle i lønnsforhandlingene. Det handler om å forhandle best lønn for sitt lag, men det er ikke konkurranse mellom ulike lag på samme måte som før. Lønnen blir fastsatt for hvert byggeoppdrag, så lønnen kan variere fra plass til plass. Hvilket lønnssystem som skal brukes avtales i den enkelte bedrift eller byggeplass.

---

<sup>3</sup> Informasjonen i denne delen bygger på Fellesoverenskomsten for byggfag 2004-2006 (Overenskomst mellom Næringslivets Hovedorganisasjon og Byggenæringens Landsforening på den ene siden og Landsorganisasjonen i Norge og Felleforbundet på den annen side), og samtaler med informanter i byggebedriften.



Man kan si det finnes tre hovedtyper av lønn. Den første er fastlønn, der beregnes lønna ut fra arbeidstid. Den andre typen er akkord. Det vil si at hele eller deler av lønna blir bestemt etter for eksempel ytelse eller produsert mengde. Akkord er det vanligste lønnsystemet i byggebransjen, og blir omtalt som hovedlønnssystemet. I de fleste tilfeller betyr akkord at arbeiderne får en forskuddsutbetaling basert på akkordtariffene eller etter oppmåling fra målekontor, og så blir akkorden gjort opp i form av en etterskuddsbetalig etter endt oppdrag. Akkorden er knyttet til den enkeltes eller arbeidslagets arbeidsinnsats. Akkordsystemet ble særlig populært på 50-tallet, da det ble sett på som produktivitetsfremmende. De siste årene har bruk av akkord avtatt litt, men det er fremdeles utbredt i byggebransjen.

Akkord kan sies å være et motiverende lønnsystem, hvor arbeiderne kan bli innstilt på å arbeide effektivt slik at de tjener godt med penger, og dermed får bedriften økt produktivitet. Mange har likevel fremhevet flere negative aspekter ved dette lønnsystemet. Her nevnes stort tidspress og arbeidsbelastning for arbeiderne og redusert kvalitet på arbeidet. Dårlig samarbeid på byggeplassen blir også fremhevet som en negativ konsekvens av akkordsystem. Arbeiderne blir så opptatt av å tjene mest mulig penger at de er lite innstilt på å hjelpe til andre steder på byggeplassen siden vedkommende da taper penger på å hjelpe.

Ved den tredje typen lønnsystem, bonus, får de ansatte ofte en fast lønnsandel pluss en mindre bevegelig andel som er felles for hele bedriften, avdelingen eller gruppen. Dette kan for eksempel fungere i form av en sluttbonus som arbeidslaget får utbetalt ved endt oppdrag innenfor en tidsfrist. Men dette krever at det er en viss kontroll med kvaliteten på arbeidet som blir gjort. Det blir hevdet at viljen til samarbeid blir bedre ved bruk av et bonussystem.

Jeg vil videre se nærmere på ulike organisasjonsmodeller og hvordan de står i forhold til spørsmål om kontroll og autonomi.

## **2.2 Organisasjonsmodeller**

Organisasjonsstruktur viser til hvordan en organisasjon eller bedrift blir styrt og hvordan arbeidsoppgaver blir fordelt mellom ulike avdelinger eller ledd i organisasjonen, med andre ord hvordan virksomheten blir koordinert for å virkeliggjøre målene til bedriften. Man kan si at organisasjonsstrukturen kan være bestemt av interne trekk ved organisasjonen. Det kan for

eksempel være hvilke oppgaver organisasjonen eller bedriften utfører, tilgjengelig teknologi, hvor stor organisasjonen er og antall ansatte. På den andre siden kan utformingen av organisasjonen være påvirket av ytre omgivelser (Jacobsen & Thorsvik 2002). Hvilke organisasjonsmodeller som blir sett på som det beste og som det mest fornuftige kan variere over tid og etter hva som anses mest formålstjenlig i ulike bransjer. Samtidig kommer det stadig nye organisasjonskonsept som skal forbedre og effektivisere organisasjonen eller bedriften.

Presentasjonen av byggebransjen (kapittel 2.1) viser til den organisasjonsformen som er mest utbredt i byggebransjen. Det er en modell som, i organisasjonsteoretisk litteratur, tradisjonelt er omtalt som *craft control*. *Craft control* blir betegnet som et system der fagarbeiderne med sin spesifikke kompetanse utfører bestemte arbeidsprosesser i bedriften (Thompson & McHugh 2002). Denne modellen var typisk for håndverksbedrifter, men også for industribedrifter i den tidlige industrialiseringsfasen. Etter hvert som bedriftene ble større ble det behov for å sette organisasjonen i system ved å samle administrasjonen. Mange bedriftsledere mente at håndverkerne hadde for mye makt, og at dette vanskeliggjorde utviklingen mot mer mekanisering. Større organisasjoner og bedrifter krevde formelle standarder angående arbeidsoppgaver, ansvar og rettigheter. Ved økt bruk av systematisk ledelse og standardisering av arbeidet, mente mange bedriftsledere at de fikk mer ut av arbeiderne. Dette trakk mot byråkratiske administrasjonsformer, som ble sett på som svært effektiviserende og en fornuftig måte å sette organisasjoner i system på (Thompson & McHugh 2002).

I tråd med denne utviklingen ble det fra tidlig på 1900-tallet en tendens til å anse en byråkratisk administrasjon som ensbetydende med en rasjonell administrasjon. Denne oppfatningen ble svekket på 60 tallet, da det gjennom flere studier ble satt spørsmålsteget ved om den byråkratiske organiseringen alltid var den mest formålstjenlige. En av de mest kjente bidragene var Arthur Stinchcombe sin artikkel fra 1959; *Bureaucratic and craft administration of production: a comparative study* (Stinchcombe 1986). Denne artikkelen setter spørsmålsteget ved akkurat dette; er en byråkratisk organisering alltid den mest fornuftige måten å organisere arbeidet på?

Stinchcombe foretok en systematisk komparativ studie av to bransjer, masseproduksjonsindustrien og byggebransjen. Hans tese er at *"the professionalization of the*

*labor force in the construction industry serves the same functions as bureaucratic administration in mass productions industry and is more rational than bureaucratic administration in the face of economic and technical constraints on constructions projects"* (Stinchcombe 1986:177). For å skille mellom disse to måtene å organisere arbeidet på, snakker Stinchcombe om den administrativ / byråkratiske organisasjonsmodellen og den fagbaserte organisasjonsmodellen. Innholdet i den fagbaserte modellen kjenner vi igjen fra den foregående presentasjonen av byggebransjen og craft control. Denne organisasjonsformen vil jeg, i tråd med Stinchcombe, omtale som en fagbasert organisasjonsmodell.

### **2.2.1 Byråkratisk organisasjonsmodell**

Byråkratiet som organisasjonsform er preget av klare skiller mellom over- og underordnede. Den er også kjennetegnet av et formalisert og avgrenset system for arbeidsdeling, og det styres ved hjelp av klare regler (Colbjørnsen 2003:89). Max Weber satte opp noen punkter som kjennetegner byråkratiet i sin reneste form (idealtypen). Et viktig kjennetegn ved byråkratiet er at oppgavene blir organisert på basis av skrevne regler, der hver enhet har et avgrenset myndighetsområde. Enhetene er organisert hierarkisk med definerte rettigheter og plikter. Videre skjer ansettelse på grunnlag av formelle kvalifikasjoner, og administrative handlinger formuleres og oppbevares i skriftlig form. Avgjørelser baseres på saklighet og nøytralitet. Et siste kjennetegn er at ressursene som blir disponert i systemet skiller sterkt fra de ressursene og egenskapene medlemmene disponerer som privatpersoner (Moe 1995).

Ved en byråkratisk arbeidsorganisering blir produktet og arbeidsprosessen planlagt fra sentralt hold. Dette innebærer en sterk kontroll med alle ledd i arbeidsprosessen. For at dette skal kunne fungere, er modellen avhengig av en stabil arbeidsflyt og inntekter. Den betinger med andre ord en produksjon som er stabil over tid (Stinchcombe 1986). Videre er modellen preget av relativt permanent strukturering av kommunikasjonskanaler, og statusen til de ansatte er bygd på grunnlag av deres plassering i hierarkiet (Stinchcombe 1986).

### **2.2.2 En fagbasert organisasjonsmodell**

Den fagbaserte organisasjonsmodellen er en organisering der arbeidet i hovedsak blir styrt av arbeiderne som bygger sin kompetanse på erfaring. Det blir altså en desentralisering av funksjoner i bedriften til arbeidernivå. Det administrative senteret sin oppgave blir å sette

produksjonsmål og fastsette priser (Stinchcombe 1986). Stinchcombe trekker videre fram at byggebransjen i mange tilfeller er økonomisk ustabil, og at ustabilitet hindrer byråkratisering i en bedrift. Stinchcombe hevder videre at i byggebransjen er det mest økonomisk å legge kontrollen over arbeidsprosessen til den profesjonelle arbeidskraften, altså fagarbeiderne. Det er arbeiderne som er nærmest arbeidet og de utfordringer som dukker opp underveis i arbeidsprosessen. Derfor er det arbeiderne som har størst kompetanse når det gjelder hvordan ulike praktiske problemer bør løses (Stinchcombe 1986).

Man kan bemerke at byggebransjen på mange måter har beholdt den fagbaserte organisasjonsmodellen, og ikke blitt influert av byråkratiet i så stor grad som mange andre bransjer. Derfor kan man hevde at den fagbaserte organisasjonsmodellen har vært den dominerende organisasjonsformen i byggebransjen, og et aktuelt alternativ til denne modellen ikke vil være en byråkratisk organisasjon. Vi ser i dag en utvikling av nye organisasjonsmodeller som for eksempel vektlegger en større grad av deltakelse og engasjement hos de ansatte. Et interessant spørsmål er hvordan slike modeller står som alternativ til en fagbasert organisasjonsmodell. En slik modell er Lean Construction.

### **2.2.3 Lean Construction**

En retning innen organisering av byggeprosjekt som ennå ikke har fått rotfeste i bransjen, er Lean Construction. Denne organisasjonsmodellen bygger på den mer kjente retningen Lean Production som vi kjenner fra for eksempel fabrikkindustrien. Watson (2003) definerer Lean production som en kombinasjon av teamarbeid<sup>4</sup> og automatisert teknologi. Det blir forventet at arbeiderne kontinuerlig skal foreta forbedringer av kvalitet og sikre at hver oppgave ”går rett første gang” og fullført i en krevende ”Just-in-time” tidsplan (Watson 2003:117)<sup>5</sup>. Det som skiller denne retningen fra en fagbasert organisasjonsmodell er at den fagbaserte organisasjonsmodellen i større grad bygger på arbeidernes faglige autonomi og kontroll. Lean Construction på den andre siden snakker mer om teamarbeid og en bredere fordeling av arbeidet der effektivisering er et nøkkelord.

Lean Production er en av mange nye organisasjonsmodeller som vokste frem på slutten av 70 tallet. Denne modellen ble utviklet av de som utførte selve arbeidet i en prosess ved prøving

---

<sup>4</sup> Teamarbeid vil si et gruppebasert arbeid der en grad av ansvar og frihet blir overlatt til gruppe medlemmene (Watson, 2003:116).

<sup>5</sup> Watson (2003:114) definerer Just-in-time (JIT) som en måte å organisere produksjonsprosessen på der det ikke finnes noe lager på fabrikk, men materiale og deler blir levert akkurat idet det skal brukes.

og feiling, derfor har den unngått oppmerksomhet fra både profesjonelle og akademiske miljøer helt til slutten av 80 årene. Og særlig innen byggebransjen har modellen fått lite oppmerksomhet (Koskela 1997).

Man kan spørre seg hvorfor slike trender blir så tregt absorberte i byggebransjen. Koskela (1997) trekker frem det faktum at mange slike nye produksjonskonsept er utviklet og tilpasset bestemte industrier, og lar seg derfor vanskelig generalisere og overføre til byggebransjen. I tillegg peker Koskela på en nølende respons fra akademiske institusjoner og en forholdsvis liten internasjonal konkurranse i byggebransjen. Det siste punktet kan det være aktuelt å sette spørsmålstegn ved nå i disse dager med tanke på utvidelsen av EU. Man kan i denne forbindelse vente en tilstrømming av billig arbeidskraft her i Norge fra land som for eksempel Polen. Dette på grunn av høyt lønnsnivå i Norge og tilsvarende lavt nivå i Polen. En konsekvens av dette kan være økt konkurranse innen norsk byggebransje.

Som en klar tilhenger av Lean production / construction modellen benekter Koskela (1997)<sup>6</sup> at denne trege spredningen til byggebransjen kan forklares ut fra en utilstrekkelighet ved denne modellen. Koskela spør videre i hvilken grad utfordringene man møter i byggebransjen kan løses ved hjelp av denne modellen. Han hevder at mange ledd i byggebransjen er preget av "sommel" og unødvendigheter, og at dette ikke er blitt systematisert. Byggebransjen er vanskelig å få en samlet oversikt over siden den er sammensatt av mange og ulike grupper aktiviteter. Derfor mener Koskela at løsningen ligger i å først endre måten man tenker om bransjen, heller enn å søke enkle løsninger på separate problemer (Koskela 1997:7). Han hevder videre at det er viktig at arbeidsflyten og informasjonsstrømmen blir målt, systematisert og identifisert for eksempel ved å måle ikke-verdifull aktivitet, varighet og sluttverdi på det som blir produsert. Et viktig ledd i denne utviklingen er nye ledelsesmetoder som bidrar til bedre flyt (Koskela 1997).

## **2.2.4 Kontroll og autonomi**

I hvilken grad legger disse ulike organisasjonsformene til rette for autonomi i arbeidet? I hvilken grad har arbeiderne kontroll over arbeidet og sine arbeidsoppgaver? Og i hvilken grad har ledelsen kontroll med det arbeidet som blir utført ute på byggeplassene?

---

<sup>6</sup> Koskela sine betraktninger rundt Lean Construction har en management-teoretisk tilnærming.

Edwards (1981) definerer tre ulike systemer for kontroll i organisasjoner. Den første blir kalt *enkel kontroll* og viser til en direkte, autoritær og personlig kontroll over arbeidet og arbeiderne. Denne kontrollformen blir praktisert direkte fra sjefen og forutsetter derfor relativt små organisasjoner eller bedrifter. Eksempel på denne typen kontroll kan være små familiebedrifter eller andre typer småbedrifter der de ansatte og sjefen kjenner hverandre godt. Den andre kontrollformen blir betegnet som en *teknologisk kontroll*. Det betyr at kontrollen viser seg i form av en "strukturell" styring som blir bestemt av teknologisk struktur eller hvordan produksjonen er organisert. Arbeid ved et samlebånd er et eksempel på hvordan denne typen kontroll kan bli praktisert. Den tredje kontrollformen Edwards trekker frem er den *byråkratiske kontrollen*. En byråkratisk organisering medfører en sterk kontroll av underordnede nedover i hierarkiet (Edwards 1981, Colbjørnsen 2003). De ansatte gjør det som deres posisjon i hierarkiet med tilhørende regler tilsier. Man kan derfor si at en byråkratisk organisering fører med seg en sterk grad av kontroll fra overordnede, og at ansatte nedover i hierarkiet har liten eller ingen grad av autonomi og kontroll over sitt eget arbeid.

Friedman, på sin side, trekker frem at ledelsen kan velge mellom to strategier når det gjelder kontroll over arbeiderne. Den ene er gjennom *direkte kontroll* der arbeiderne er under strengt tilsyn og har minimalt med ansvar (Friedman 1977:78). Denne strategien faller ofte sammen med en tayloristisk "*deskilling*" (Watson 2003:108), og kan sees i forhold til Bravermans argumentasjon om *arbeidets degradering*. Ferdigheter og kunnskap som tidligere var forent i håndverkernes arbeid, ble atskilt i den tayloriserte arbeidsprosessen. Relevant arbeidskunnskap ble ikke lenger synonymt med det å kunne forene idé og utførelse i arbeidet, og når denne enheten brytes opp degraderes arbeidet (Korsnes 1980). Den andre strategien som Friedman (1977) trekker fram, er det han kaller *ansvarlig autonomi* ("Responsible Autonomy"). Dette vil si at ledelsen slakker graden av direkte kontroll over arbeidet som en strategi for å opprettholde eller forsterke ledelsens kontroll over produksjonen som helhet (1977:82). Ledelsen gir arbeiderne status, autoritet og ansvar, på denne måten oppnår bedriften lojalitet fra arbeiderne (1977:78). Dermed kan vi si at den fagbaserte organisasjonsmodellen innebærer en slags "ansvarlig autonomi" for arbeiderne. Historisk kan det diskuteres i hvilken grad ledelsen har brukt denne modellen som en bevisst strategi for kontroll (jfr. Friedman 1977). Men dette er en diskusjon jeg ikke vil komme nærmere inn på.

Den fagbaserte organisasjonsmodellen vektlegger, som jeg tidligere nevnte, arbeidernes autonomi og kontroll over sin egen arbeidsprosess. I denne modellen er det arbeiderne som i

hovedsak skal styre arbeidet, siden de blir ansett som å ha mest kompetanse til å gjøre dette. Lean Construction har et litt annet fokus enn den fagbaserte organisasjonsmodellen, men denne retningen legger også opp til en betydelig del av kontroll fra arbeidernes side. Denne retningen handler i større grad om teamarbeid, deltakelse og en stadig forbedring av produksjonsprosessen, heller enn autonomi (Thompson & McHugh 2002). Medbestemmelse og deltakelse innebærer en sterk avhengighet mellom medlemmene i teamet, og en forpliktelse i forhold til organisasjonens målsetting i og med at ledelse gjerne blir integrert i teamet. Dette kan enten gjøre seg gjeldende ved at arbeidere, formenn og ingeniører utgjør et "prosjektteam", eller ved at arbeiderne overtar ledelsen mer direkte. Autonomi, på sin side, forutsetter avstand og et mer "uavhengig" forhold til ledelsen. En interessant tanke i denne sammenhengen er at på den ene siden vil arbeiderne i sterkere grad i teamet være med å ta bestemmelser som angår bedriften og produksjonen. På denne måten får arbeiderne medbestemmelse. På den andre siden vil ledelsens egen deltakelse i slike team gi ledelsen en viss kontroll over avgjørelser i teamet. Dermed kan man sette spørsmålsteget ved hvor reell arbeidernes medbestemmelse egentlig er.

De moderne organisasjonsformene, for eksempel Lean Production/Construction, viser til en utvikling fra sterk formell kontroll over de ansatte til en organisasjonsform der de ansatte har en mer deltakende og fleksibel tilknytning til arbeidet. Man skulle tro at idealet om flatere organisasjoner og færre mellomledere, fører til at de fleste arbeiderne føler seg mindre styrt av ledelsen nå enn tidligere. Engelstad (2003) trekker i den forbindelse frem arbeids- og bedriftsundersøkelsen fra 1989 og levekårsundersøkelsen 1996, og konkluderer at det faktisk har vært en liten økning fra 1989 til 1996 når det gjelder opplevelse av å føle seg styrt av ledelsen. Dette kan kanskje sies å være uventet, men på den andre siden kan denne utviklingen forklares ut fra at når organisasjonen blir flatere, må ledelsen kanskje være tilstede i mye sterkere grad for å få organisasjonen til å fungere. Det kan også tenkes at denne typen kontroll som moderne organisasjoner praktiserer, oppleves som mer styrende enn før. Disse nye måtene å styre på kan for eksempel være gjennom strenge tidsfrister, rammebetingelser, resultatkrav, kvalitetskrav og ulike typer evalueringer. (Engelstad et al. 2003).

Arnold Tannenbaum (se Barker 1993) fremstilte allerede i 1968 tanker om at dersom ledelsen ville overføre litt av sin myndighet og kontroll til arbeiderne, ville dette etterhvert øke effekten av kontroll i bedriften (jfr. også Friedman 1977). Det er akkurat dette forholdet som

kommer frem i Barkers (1993) artikkel om *Concertive control*. Barker trekker frem *Concertive control* som et fjerde kontrollsystem som kan tilføyes Edwards (1981) liste over ulike kontrollformer. Denne kontrollformen eksisterer i teamsammenhenger og innebærer at kontrollen blir omplassert fra ledelsen til arbeiderne selv, som igjen da samarbeider om å utvikle et middel for deres egen kontroll. Det oppstår *concertive control* ved at arbeiderne kommer frem til en slags konsensus om egen atferd i forhold til et sett kjerneverdier (Barker 1993:411). Disse kjerneverdiene kan være sammenfallende med bedriftens visjoner eller på andre måter representerer bedriftens målsetninger. Ved å delegere ansvar til teamet vil de ansatte tenke og handle som ledere, og deretter skape en følelse av delte verdier. På denne måten blir kollektive mål dirigert mot bedriftens mål. Denne kontrollformen vil oppleves som sterkere enn for eksempel den byråkratiske formen, nettopp fordi det er snakk om en indre disiplin som den enkelte har vært med å utforme. Kommer man for eksempel for sent på jobben eller prøver å sluntre unna arbeidsoppgaver vil dette gå utover teamets produksjon, og som konsekvens kan man risikere å ikke bli satt pris på eller ønsket som teammedlem. Kontrollen blir håndhevet av alle medlemmene i teamet, og den blir derfor vanskelig å unngå. Barker (1993) påpeker at det ironiske med denne utviklingen er at i tillegg til at de ansatte får mer kontroll selv, føler de seg mye mer bundet og kontrollert av ledelsen og hverandre. Mens det tilsynelatende skulle ha vært en utvikling bort fra et "byråkratisk jernbur" og dets regler og rasjonalitet som legger bånd på arbeiderne, hevder Barker at vi er vitne til et dette jernburet faktisk strammer grepet rundt arbeiderne som føler seg mer kontrollert i deltakende organisasjoner enn i byråkratisk organisasjoner (Barker 1993).

I hvilken grad arbeiderne føler seg kontrollerte i arbeidet kan ha mye å bety for hvordan de oppfatter sin egen arbeidssituasjon. Richard Hall (1994) undersøkte forholdet mellom autonomi og jobbtilfredshet. Ut fra en antagelse om at mennesker ønsker en viss kontroll over sin egen arbeidssituasjon kan man gå ut fra at jobbtilfredsstillelsen øker proporsjonalt med grad av autonomi. Hall hevder at folk i høgstatus-posisjoner har stor grad av autonomi og har gode muligheter til å oppnå de godene eller belønningene som gir jobbtilfredsstillelse. Arbeiderklassen har ofte mindre grad av autonomi, og får kanskje tilbud om færre belønninger og har færre muligheter til å skaffe seg disse. Men dette betyr ikke at arbeiderklassen ikke er tilfreds i arbeidet (Hall 1994). Mennesket har evne til å tilpasse seg de omstendighetene der er, dette viser bare at det finnes mange ulike måter å tillegge mening og bli motivert i arbeidet. Dette bringer oss over til neste tema som nettopp omhandler orientering til arbeidet.



## 2.3 Arbeidsorientering

Ut fra den foregående argumentasjonen kan man gå ut fra at grad av autonomi ikke alene kan forklare i hvilken grad en arbeidstaker er tilfreds med arbeidet sitt. Hva som bestemmer om noen er fornøyd og tilfreds i jobben er heller ikke bare individuelt bestemt. Det kan variere fra kultur til kultur, mellom ulike sosiale grupper i samfunnet eller mellom ulike yrkesgrupper. Man kan også skille mellom det å være fornøyd *i* jobben og fornøyd *med* jobben (Watson 2003:180). Dette betyr at en person som arbeider i en rutinejobb kanskje i mindre grad søker tilfredsstillelse *i* jobben enn en person som for eksempel er leder i en bedrift. Men dette betyr ikke at vedkommende i rutinejobben ikke er fornøyd *med* jobben. Det er godt mulig å være fornøyd og tilfreds *med* en jobb uten at man blir tilfreds ved selve det arbeidet man gjør. Dette viser til hva man ser etter i arbeidet og hvilken mening man tillegger arbeidet.

Et vanlig skille når det gjelder tilfredsstillelse eller motivasjon i arbeidet er mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer, eller *intrinsic* og *extrinsic* tilfredsstillelse i arbeidet (Watson 2003:179). Dersom arbeidet gir en *intrinsic* tilfredsstillelse vil det si at man ser på arbeidet som en berikende aktivitet der arbeidet utfordrer og utvikler individet. Dette vil si at arbeidet har en *ekspressiv* betydning. Watson trekker frem at denne typen betydning av arbeidet ofte er å finne hos individer i høye stillinger. Dersom arbeidet gir en *extrinsic* tilfredsstillelse vil det si at arbeidet ikke har noen verdi i seg selv men det blir sett på som et middel til å oppnå et mål, da som regel lønn. Som følge av dette søker individet tilfredsstillelse og selvrealisering utenfor arbeidet. Dette vil si at arbeidet gir en *instrumentell* mening. Dette er i følge Watson vanlig å finne eksempler på i manuelt arbeid som kanskje i stor grad er preget av rutine (Watson 2003).

Andersen (2000) skiller også mellom indre eller ytre arbeidsmotivasjon i sin studie innen bygg og anlegg. Blant den *ytre motivasjonen* er det lønnen man kanskje tenker på først, men kontakt med andre voksne kan også være en viktig form for ytre motivasjon. Andersen hevder at hvis en av disse motivasjonene kommer som eneste og viktigste motivasjonen, så vil det vi at man har et ”*fremmed, fremmedgjort eller ytre forhold til selve meningsinnholdet i arbeidet*” (Andersen 2000:20). Den indre motivasjon deler Andersen inn i to undergrupper; *individuell mening* og *sosial mening*. Hvis en opplever at en arbeider selvstendig og ser på det som viktigste arbeidsmotivasjon, så er dette realisering av individuell mening. Sosial

mening kan for eksempel være å oppleve at en gjør noe nyttig for samfunnet eller ved å føle at en bidrar til å opprettholde et velferdssamfunn. En annen slik sosial mening i arbeidet kan være det å være del av en sosial enhet som fungerer. For eksempel ved at en opplever at arbeidslaget eller bedriften har nytte av og verdsetter den innsatsen en gjør gjennom jobben, og som igjen fører til at laget gjør en god jobb (Andersen 2000).

Andersen bygger sin rapport på et prosjekt med tittelen ”Forebygging av stress med organisatoriske virkemidler”. Rapporten tar blant annet utgangspunkt i intervju av 75 arbeiderne fordelt på 3 byggeplasser. Det ene spørsmålet respondentene skulle svare på var hva som var viktig for arbeidsmotivasjonen i jobben. Resultatet av dette viste at den mest utbredte arbeidsmotivasjonen blant de timelønte i byggebransjen var lønnen, altså den ytre motivasjonen. Deretter fulgte den sosiale meningen i at arbeidslaget gjør en god jobb, og at ens innsats blir verdsatt av bedriften (Andersen 2000).

Arbeidsorientering viser til den meningen folk tillegger arbeidet sitt, og som får dem til å tenke og handle på en bestemt måte i forhold til arbeidet (Watson 2003:186). Begrepet om arbeidsorientering går litt dypere enn et begrep om motivasjon i arbeidet. Begrepet om arbeidsorientering får frem at det å forstå hvordan folk tillegger mening til arbeidet sitt, er mye mer komplekst enn det et begrep om motivasjon viser til. Selv om det kan argumenteres rundt forskjellen mellom disse begrepene, velger jeg å referere til begge disse begrepene på samme måte alt etter hvilke begreper ulike teoretikere bruker.

Det å ha arbeidernes arbeidslivsinteresser i fokus slo særlig gjennom som perspektiv i forskningen på midten av 1960 tallet. Goldthorpe et al (1968) gjennomførte på den tiden en studie der de tok utgangspunkt i arbeidere i bilindustrien, og studerte holdninger og handlinger i forhold til arbeidet blant ulike typer arbeidere. Ut fra denne undersøkelsen kunne Goldthorpe et al sette opp ulike kategorier av orienteringer til arbeidet.

Goldthorpe et al (1968) skilte mellom tre ulike orienteringer; instrumentell orientering, byråkratisk orientering og solidarisk orientering. *Den instrumentelle orienteringen (A)* er kjennetegnet av et ytre meningsinnhold i arbeid, der arbeidet blir sett på som et middel til å oppnå et eller flere mål. Vektlegging av inntekt er et klart eksempel på dette, der arbeiderne søker minst mulig innsats og mest mulig økonomisk utbytte. Engasjement i organisasjonen er

kun aktuelt så lenge det gir økonomisk avkastning. I seg selv har ikke arbeidet noen betydning eller verdi, men blir enkelt sagt sett på som er middel for å overleve. Arbeidet representerer ikke noe sentralt i arbeidernes interesseområde, og arbeidet er heller ikke en kilde for emosjonelle opplevelser eller sosiale forhold. Arbeiderne skiller strengt mellom arbeid og fritid, og sosiale arrangement i forbindelse med jobben er derfor ikke ønsket. Goldthorpe sin beskrivelse av den instrumentelle arbeidsorienteringen kan sies å falle sammen med det Watson (2003) omtaler som en *extrinsic* tilfredsstillelse i arbeidet.

*Den byråkratiske orienteringen (B)* vektlegger karriereutvikling og muligheter i arbeidslivet. Under denne orienteringen yter man sitt beste i bedriften for å oppnå en karriere og status i organisasjonen, og dette blir igjen en kilde til sosial identitet. Arbeidernes involvering i bedriften inneholder klare moralske element, heller enn et rent markedsforhold. Arbeiderne er sterkt involvert i arbeidet og bedriften, og arbeidet representerer en sterk interesse i arbeidernes liv. Derfor kan heller ikke arbeidernes liv deles klart inn i arbeid eller fritid, og den sosiale identiteten som blant annet blir formet i forbindelse med jobben fortsetter å utvikle seg i sammenheng med livet utenfor jobben. Denne orienteringen kan sammenholdes med Watson (2003) sin beskrivelse av en *intrinsic* tilfredsstillelse i arbeidet, men også med det Andersen (2000) omtaler som en *sosial mening* som er en undergruppe ved den indre motivasjonen.

*Den solidariske orienteringen (C)* bygger på en vektlegging av gruppen eller fellesskapet på jobben. Like viktig som lønnen er det sosiale fellesskapet man møter gjennom arbeidet, og lojalitet til bedriften, eller i kanskje sterkere grad til fellesskapet, kommer i sentrum. Arbeidernes involvering i arbeidsorganisasjonen er sterk og er i hovedsak av en positiv og moralsk art, men man kan også risikere at arbeiderne blir negativt orientert mot organisasjonen og ser på arbeidsfellesskapet som en makt mot deres arbeidsgiver. Denne arbeidsorienteringen er altså kjennetegnet av at sosiale forhold og aktiviteter i forbindelse med arbeidet blir verdsatt. Arbeidet representerer en sentral livsinteresse, og i tillegg til å være instrumentelt signifikant, er det også av stor betydning i arbeidslivet å tilfredsstille arbeidernes uttrykksmessige og emosjonelle behov. Denne orienteringen kan også omtales i sammenheng med det Watson (2003) beskriver som en *intrinsic* tilfredsstillelse i arbeidet, men er kanskje i enda større grad sammenfallende med Andersens (2000) forståelse om en *sosial mening* ved arbeidet.

Goldthorpe et al (1968) understreker at disse tre måtene å tillegge mening i arbeidet ikke utelukker hverandre:

*"We would emphasise that these three orientations to work are not intended to stand in total contrast to each other: the point that all work activity, in industrial society at least, tends to have a basically instrumental component is fully accepted. It might thus be best to consider only (A) as forming an "ideal-type" in the strict sense, and regard (B) and (C) as referring to deviations from a instrumental orientation in a "bureaucratic" and "solidaristic" direction respectively - just as other deviations are conceivable, as, for example, in a "professional" direction" (1968:41).*

Goldthorpe et al hevder altså at all arbeidsrelatert aktivitet har et fundament av en instrumentell orientering, og ser denne orienteringen som det "idealtypiske". De to andre orienteringene blir sett på som avvik i en byråkratisk eller en solidarisk retning. Det kan også finnes andre avvik, for eksempel i retning av en *profesjonell orientering*, noe forfatterne ikke går nærmere inn på. Det som menes med en profesjonell orientering kan være at det er det faglige eller innholdet i arbeidet som står i sentrum (jfr. fagbasert organisasjonsmodell). For mange kan det være viktig å få vist og tatt i bruk den faglige kompetansen man innehar, og samtidig få videreutviklet denne.

Det har blitt gjort mange forsøk på å kategorisere de ulike meningene som blir tillagt arbeidet. Øystein G. Holter (1990) har i sin studie av forholdet mellom arbeid og familie skissert en todeling av ulike arbeidsorienteringer. Han skiller mellom en *individualistisk* og en *kollektivistisk arbeidsorientering*, hvor den førstnevnte vil si å legge vekt på egne belønninger og gevinster, men også bruk av egne evner kommer innunder denne kategorien. I en kollektivistisk orientering blir verdier som samhold, samhørighet og andre sosiale aspekter trukket frem. De kollektivt orienterte er også kjennetegnet av å være mer stabile og medgjørlige, og er mindre interessert i å skifte jobb enn de som er individualistisk orientert. De individualistisk orienterte er ofte villigere til å skifte jobb og har en større tilbøyelighet til konfrontasjoner i konfliktsituasjoner (Holter 1990).

Holter sin todeling av begrepet arbeidsorientering er ikke, slik som Goldthorpe og Andersens begreper, lett å sammenstille med en forestilling om en ytre eller indre motivasjon i arbeidet. Holters inndeling av dette begrepet har et annet utgangspunkt, men man kan se klare likhetstrekk mellom for eksempel *kollektiv orientering* og Goldthorpe sin *solidariske orientering*. Den *individualistiske orienteringen* kan sies å ha innslag av *instrumentell*

*orientering* (Goldthorpe 1968) med tanke på lønnen, og en *individuell mening* (indre motivasjon - Andersen 2000) med tanke på det å få bruke sine egne evner.

Holter (1990) skisserer noen faktorer som han fant ut hadde innvirkning på arbeidsorienteringen. En av disse er utdanning der han fant ut at lav utdanning ofte førte til en *kollektivistisk arbeidsorientering*, mens høy utdanning derimot ofte førte til en *individualistisk arbeidsorientering*. I tillegg kom også Holter frem til at lav sosio-økonomisk status også i stor grad førte til en *kollektivistisk arbeidsorientering*. Han fant videre ut at disse faktorene kom sterkest frem hos menn (Holter 1990).

Hvilken arbeidsorientering eller motivasjon man har i arbeidet kan forandre seg gjennom livet. Både Holter (1990) og Watson (2003) hevder at arbeidsorienteringen i stor grad er preget av den enkeltes bakgrunn og miljø og livet utenfor arbeidet, mer enn arbeidsplassen eller arbeidsmiljøet i seg selv. Likevel må man ikke undergrave den påvirkningen arbeiderne får fra arbeidskollegaer og den arbeidskulturen som finnes på den enkelte arbeidsplass. Hall (1994) konkluderer med at jobbtilfredsstillelse er en kompleks sammensetning av karakteristika og erfaring hos den enkelte, hvilke forventninger og verdier den enkelte har og hvilken mulighet den enkelte har til å skaffe seg de belønninger som er assosiert med de bestemte verdier.

## **2.4 Arbeideridentitet**

For å få en forståelse av arbeideridentitet, vil jeg vise til Kern & Schumann (1984). I deres artikkel, *Work and Social Character: Old and New Contours*, blir det hevdet at dagens "blue-collar" arbeidere har større muligheter til å atskille sin identitet fra arbeidet enn før.

Argumentasjonen som ligger til grunn for denne påstanden, er at arbeiderne før i tiden var tvunget til arbeidet for å tjene til livets opphold. Dermed kunne ikke arbeiderne gi etter for lysten til å forlate arbeidet. Arbeiderne opplevde derfor et behov for å inkludere arbeidet som en verdi i sin søken etter selv-identitet (1984:53). Det ble skapt en forståelse for at det å arbeide var en "dyd", og dette var av stor betydning for arbeidernes identitet. Dermed ble det skapt en kollektiv identitet blant arbeiderne. I dagens samfunn vil gjerne arbeiderne være mindre knyttet til arbeidet sitt, og dermed har ikke arbeidet en så sentral plass i arbeidernes selvidentitet. Offe (1985) trekker denne analysen et stykke lenger. Mens Kern & Schumann

sier at arbeidet ikke lenger er det eneste grunnlaget for identitet, sier Offe at arbeidet har utspilt sin rolle som meningsdannende for dagens menneske. Fritiden og andre områder av livet tar over den stillingen arbeidet tidligere hadde som identitetskapende for mennesket. Tankegangen er at man ikke lenger er avhengig av arbeidet, verken for å tjene til livets opphold eller som kulturell meningsbærer. Dette er en påstand som selvsagt kan diskuteres, og jeg vil diskutere dette nærmere opp mot funnene senere i oppgaven.

Tradisjonelt er et begrep om arbeideridentitet forstått som en kollektiv bevissthet knyttet til arbeiderklassen. Svend Aage Andersen (1991) trekker frem tre faktorer som viser til hva man tradisjonelt forstår med arbeidernes klasseidentitet. Den første er å være medlem av fagforeningen, den andre er det å stemme på et arbeiderparti, og den tredje faktoren er å engasjere seg i arbeidskonflikter. Han trekker videre frem at det å identifisere seg med arbeiderklassen først og fremst er grunnet lønnsarbeidet.

Den tradisjonelle arbeideridentiteten viser til en tid da arbeiderbevegelsens organisasjoner dannet en totalorganisering av arbeidernes liv (Andersen 1991). Mange hevder at den tradisjonelle arbeideridentiteten er blitt svekket. Det blir også trukket frem at arbeiderklassen er et produkt av det industrielle samfunn, og ved en overgang til det postindustrielle samfunn vil arbeiderklassen minke, bli splittet og/eller borgerliggjort. Det blir også hevdet at andre motsetninger vil erstatte klassesetningene (Goul Andersen 1988). Et annet forhold er at man i dagens samfunn har sett en vekst i identitetskapende sysler og interesser utenfor arbeidslivet (jfr. Offe 1985). Man kan hevde at det i større grad er snakk om å skape sin egen identitet, i motsetning til før når man i større grad ble født inn i en identitet, og dermed kanskje fikk samme arbeideridentitet som sine foreldre. På denne måten kan man si at arbeidet ikke har samme funksjon når det gjelder identitetsdannelse nå som tidligere. Dette er selvfølgelig en påstand som bør settes spørsmålstegn ved. I mange tilfeller kan det hevdes at arbeidet har en sentral betydning for mennesket også i dagens samfunn. Man kan for eksempel se på medias fokusering på ulike sider ved arbeidslivet, dette henspiller at arbeidet også i dag utgjør en viktig del av livet.

Andersen trekker frem at siden 70-tallet har flere forskere erklært arbeiderklassen for "død" (1991:104). Det har blitt lagt frem teorier om en stadig økende grad av individualisering, og at dette undergraver det kollektive fundamentet som en arbeiderklasseidentitet bygger på. Andersen mener dette er riktig i den forstand at den postmoderne arbeideridentitet er

kjennetegnet av et stort fravær av tidligere klasseforankring. Avslutningsvis i sin artikkel diskuterer han i hvilken grad man kan snakke om en arbeideridentitet i dag. På den ene siden hevder han at det er vanskelig å definere en arbeiderklasseidentitet slik man kunne finne på 50-tallet. På den andre siden kan det, på tross at det ikke finnes et slikt kollektivt levesett som kan sies å være felles for alle arbeidere, sies å eksistere en arbeideridentitet også i dag. Dette begrunner Andersen ved å vise til Jørgen Goul Andersens undersøkelse av "Arbejderklassen i det postindustrielle (?) samfund"(1988). Goul Andersen trekker frem at i det postindustrielle samfunnet skal det, per definisjon, skje store klassestrukturelle omveltninger. Men på tross av dette, fant Goul Andersen ut at denne antagelsen er sterkt overdrevet, og at man på mikronivå ikke kan finne noen tegn på at samfunnsutviklingen skulle undergrave arbeiderklassens opposisjonelle rolle (Goul Andersen 1988:164)

Konklusjonen, i følge Andersen (1991), er at en arbeideridentitet i dag omfatter et bredere spekter av verdier og lojaliteter enn det å identifisere seg med arbeiderbevegelsen. Man kan derfor hevde at nåtidens arbeideridentitet har et annet grunnlag enn den tradisjonelle arbeideridentiteten. I dag kan man snakke om flere ulike arbeideridentiteter, som er knyttet til ulike aspekter ved det å være arbeider (Andersen 1991).

## **2.5 Endringsprosesser**

Endringer og omorganiseringer har preget det norske arbeidslivet i flere tiår. Hvor omfattende endringene er, kan variere, det samme kan hva som skal endres. Skal hele organisasjonen endres, eller bare bestemte avdelinger? Bryter endringene helt med tidligere organisasjonsform, eller kan den omtales som en videreutvikling av allerede eksisterende organisasjonsform? Hvordan organisasjonsendringer blir oppfattet og mottatt av de ansatte kan også variere. Jeg vil i dette delkapittelet trekke frem noen organisasjonsteoretiske betraktninger rundt organisasjonsutvikling, og hvordan slike endringer kan bli mottatt av de ansatte. Deretter blir medbestemmelse og forholdet mellom arbeider og ledelse drøftet, disse faktorene kan sies å være sentrale i byggebedriftens organisasjonsutviklingsprosjekt.

### **2.5.1 Organisasjonsutvikling**

Det eksisterer et mangfold av modeller og tanker om hvordan endringer skal gjøres og hva som er den beste måten å få gjennomført endringer på. Alle ser ut til å ha et mål om

forbedringer, derfor kan hovedforskjellen sies å ligge i hvordan endringene skal gjennomføres. Jeg velger her i hovedsak å fokusere på betegnelsen organisasjonsutvikling (OU), siden denne byggebedriften jeg studerer omtaler sitt omorganiseringsprosjekt som organisasjonsutviklingsprosjekt og det derfor beskriver hvilken type endringer denne bedriften gjennomgår.

Organisasjonsutvikling er *”måter å endre en organisasjon/organisasjonsenhet på, fra den nåværende tilstand mot noe bedre og mer hensiktsmessig – for eksempel mot en mer effektiv, mer fleksibel og sunnere tilstand”* (Lyngdal 1992:9). Organisasjonsutvikling er et begrep som først ble brukt på midten av 50-tallet (Rossvær 1987), og er en av mange typer betegnelser for organisasjonsendringer.

French og Bell trekker frem, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2002), at OU har særtrekk som kan spores tilbake til Human Relations retningen<sup>7</sup> i organisasjonsteorien. Human Relation fokuserer på å finne andre løsninger enn en ledelsesstyrt organisasjon og de ønsker å fokusere på demokratiske mekanismer i organisasjonen. Deltakelse, samarbeid og personlig utvikling er sentrale stikkord innen denne retningen. Dette er tendenser som vi kan finne igjen i OU-retningen, som fokuserer på bred deltakelse fra alle deler av organisasjonen, noe som vil bedre kvaliteten på arbeidet. En annen konsekvens kan være at de ansatte, gjennom deltakelse, får et større eierforhold til beslutninger, og dermed vil for eksempel endringer være lettere å gjennomføre (Jacobsen & Thorsvik 2002). Det blir også understreket at et OU-prosjekt er kjennetegnet av sterk fokusering på å endre holdninger, og skape et klima, eller en atmosfære, som er klar for endring. De fremhever også det at en vellykket endring begynner med en kulturendring (Jacobsen & Thorsvik 2002).

For å forstå hva en kulturendring innebærer i denne sammenhengen, er det viktig å vite hva som ligger i begrepet organisasjonskultur. Schein (1990) trekker frem en del ulike definisjoner og forståelser av dette begrepet. Organisasjonskultur kan referere til de normene som utvikler seg, eller kan reflektere de viktigste verdiene i en organisasjon. Man kan også benytte ord som filosofi, stemning, klima eller spilleregler for å beskrive en slik kultur.<sup>8</sup> I

---

<sup>7</sup> Human Relation refererer til en retning innen industriell sosiologi, som blir assosiert med Hawthorne eksperimentene som fann sted i Amerika i årene før krigen. Denne retningen fokuserer på hvordan de sosiale behovene blir tilfredsstilt, eller ikke tilfredsstilt, i arbeidssammenheng (Watson 2003).

<sup>8</sup> Schein refererer her til mange ulike teoretikere og forfattere, se side 5 i Schein (1990) for å få oversikt over disse.



følge Schein er det første og avgjørende steget mot å endre organisasjonskulturen å myke opp holdningene, og gjøre medlemmene innstilt på endring.

Det som kjennetegner et vellykket OU - prosjekt er at endringene begynner i det små, med enkle, små forandringer, og som bygger på seg etter hvert. Dessuten bør de fleste medlemmene i organisasjonen se behovet for en forandring (Jacobsen & Thorsvik 2002). Endringer kan enten skje innenfor rammen av det organisatoriske systemet eller tankegangen, eller de kan bryte med dette og representere en helt ny organisasjonsform og tankesett. Ofte kan det være stor forskjell mellom hva ledelsen synes, og hva de ansatte synes er vellykket.

Forskjeller mellom de ansatte og ledelsen kan også forekomme når det gjelder hvilken virkelighetsoppfatning de har av organisasjonen eller bedriften. Virkelighetsbilder kan variere hos ulike deler i organisasjonen og hos ulike individer. Carlsson & Mårtensson (1994) understreker også nødvendigheten av at de ansatte ser forandringsbehovet for at endringen skal være vellykket. Å se forandringsbehovet vil si å oppleve en spenning mellom hvordan organisasjonens tilstand er, og hvordan den ønskes å være.

Som en naturlig følge av dette kan forskjellige virkelighetsoppfatninger være en av årsakene til at det oppstår forandringsmotstand. Det kan for eksempel være snakk om en mental motstand i form av at det er vanskelig å se ting annerledes er det man er vant til, dette kan kalles vanens makt. Det kan i denne forbindelse også innebære redsel for å tape ansikt, ved at endringene tolkes som at en tidligere har tatt feil. Andre årsaker til motstand kan for eksempel være at en tviler på de positive konsekvensene for organisasjonen eller for individet (Carlsson & Mårtensson 1994).

Således er motstand en naturlig og rasjonell reaksjon fra enkeltindivider eller grupper, og at det i bunn og grunn handler om å forsvare det som er kjent og trygt (Jacobsen & Thorsvik 2002). En endring kan for eksempel rokke ved det tradisjonelle rolle-, og statusmønsteret i bedriften. En annen kan inneholde krav om å endre kompetanse og samarbeidsrutiner mellom ulike ledd i organisasjonen.

## 2.5.2 Medbestemmelse og forholdet mellom arbeidere og ledelse

I forbindelse med bedriftsdemokratiseringen på 70 tallet ble medbestemmelse<sup>9</sup> sett på som middel til å oppnå jevnere maktfordeling mellom arbeidsgiver og ansatte. Det ble også antatt at medbestemmelse vil føre med seg større trivsel og bedre arbeidsmiljø (Kvadsheim 1999). Engelstad et al (2003) understreker at utviklingen har gått i retning av at arbeiderne har økt mulighet til ansvar og innflytelse over sin egen arbeidssituasjon. Likevel har mulighetene til å bestemme over rammebetingelsene i arbeidet, slik som tidsfrister og arbeidsoppgaver, holdt seg omtrent lik de siste årene.

Når man omtaler bedriftsdemokratiske organiseringer og økt medbestemmelse, er det også viktig å vie oppmerksomhet til hva som er ønsket av arbeiderne. Ser de ansatte mulighetene, og ønsker de denne organiseringen, som mer medbestemmelse legger opp til? Engelstad et al (2003) understreker at man må se på forholdet mellom arbeidstakernes muligheter og deres ønsker. Ofte kan vi se at når et menneske ikke kan oppnå et gode, så har det en tendens til å nedvurdere dette godet. Ut fra dette kan man spørre seg om de ansatte tilpasser seg de ønsker og bestemmelser som arbeidsgiverne setter, og at dette er en forutsetning for å få gjennom slike endringer, og at det til syvende og sist da er snakk om å innrette seg etter ledelsens styring (Engelstad et al 2003). Mulighetene må altså i en viss grad være tilstede for at ønsket skal være tilstede. Hvilke muligheter arbeiderne har, og hvordan de oppfatter omfanget av disse mulighetene, er med andre ord avgjørende for hvordan de vurderer godet i seg selv. Dette kan være et viktig aspekt for å forstå de ansattes holdning til endring.

Tradisjonelt blir det satt et klart skille mellom arbeidere og ledelse. Til en hvis grad kan det hevdes at dette skillet må eksistere. På sett og vis er alle ansatte hele tiden styrt av ledelsen, det ligger i arbeidsorganiseringens natur (Engelstad et al 2003:83). Likevel har det vært en tendens i norsk arbeidsliv til at arbeiderne får mer og mer ansvar, og det blir stilt nye krav til

---

<sup>9</sup> Medbestemmelse eller medvirkning er begrep som blir brukt omhverandre, og det kan eksistere litt uklarhet i hva disse egentlig betyr. Ingebrigtsen (1993) ser på deltakelse og innvirkning som to sentrale aspekter ved ansattes medvirkning, og regner deltakelse både som forutsetning og potensial for medvirkning. Nyhlen (1997) omtaler medvirkning som en samlebetegnelse som innehar tre dimensjoner. Det første er autonomi og selvstendighet, det andre er medbestemmelse som vil si å kunne ta beslutninger som omhandler en selv, og som også kan påvirke organisasjonen. Deltakelse er den tredje dimensjonen som handler om å være aktiv og uttrykke seg ved sine handlinger (Nyhlen, 1997). Man kan også si at når arbeiderne via sine tillitsvalgte deltar i besluttede organer så er det snakk om medbestemmelse. Medvirkning inntreer utenom den formelle medbestemmelseretten, og kan for eksempel brukes når ansvar blir delegert nedover i organisasjonen. Enkelt sagt kan man si at indirekte medvirkning er medbestemmelse og direkte medvirkning er medvirkning (Eldring, 2000).

de ansattes kompetanse. Økt medbestemmelse eller medvirkning er et ledd i denne utviklingen, der relasjonene mellom ansatte og ledelse er i forandring.

Spørsmålet vil således være; i hvilken grad føler de ansatte at muligheten til å være med å ta avgjørelser i arbeidsprosessen er tilstede? Ser de ansatte på dette som en reell mulighet? Dette bør klarlegges før man ser på hvordan de ansatte vurderer de endringer som bedriften gjennomgår, og om disse representerer endringer som er ønskelige.

## **3. METODE**

Jeg vil her belyse ulike ledd ved den metodiske fremgangsmåten; fra valg av tema og undersøkelsesobjekt, via datainnsamling, til analyse og tolkning. Til slutt i kapittelet vil jeg drøfte hvilken kunnskap denne undersøkelsen kan bidra med. Jeg vil her drøfte den metodiske fremgangsmåten opp mot begreper som generaliserbarhet, validitet og reliabilitet.

### **3.1 Valg av tema og undersøkelsesobjekt**

Det var byggebedriften selv som tok kontakt med sosiologisk institutt og lurte på om noen var interesserte i å skrive en oppgave i forbindelse med deres utviklingsprosjekt i organisasjonen. Jeg fattet interesse for dette, og ble nærmere informert om bedriftens omorganiseringsprosjekt. Allerede da reflekterte jeg over i hvilken grad arbeiderne var interesserte i denne typen endringer, og hva som eventuelt kunne forklare deres interesse eller manglende interesse. Disse tankene ble utgangspunktet for tema og problemstilling.

Den ene byggeplassen som var aktuell for meg å besøke var i en avslutningsfase, og det hastet derfor å få gjennomført feltarbeidet der. Jeg var interessert i arbeidernes perspektiv på arbeidet og på endringene, så jeg vurderte en kvalitativ tilnærming og intervju som en fruktbar metode for å innhente informasjon om dette. Jeg utarbeidet en forholdsvis generell intervjuguide som omhandlet arbeidsorganisering, hvilke endringer som var blitt satt i verk og hva arbeiderne syntes om dette. Utgangspunkt var å studere arbeidernes holdning til endring, men den endelige problemstillingen var enda ikke helt klar.

#### **3.1.1 Mot en problemstilling**

Under og etter samtalene med arbeiderne reflekterte jeg over hva deres holdninger til endring egentlig skyldes. Jeg hadde bitt meg merke i flere uttalelser som uttrykte hva arbeiderne egentlig var interessert i, og hva det ville si å være arbeider. Det virket som de var opptatt av produktivitet og fremdrift, og det å tjene penger. Det kom også frem en verdsetting av det kollegiale fellesskapet og en interesse for den faglige kompetansen. Dette gav meg et bilde av hvordan arbeiderne ser på seg selv, og hvilken mening arbeidet blir tillagt. Spørsmålene jeg stilte angående organisering av byggeprosjekt og relasjoner på byggeplassen, var i første omgang tenkt som en bakgrunnsforståelse for å kunne sette meg inn i arbeidernes hverdag.

Det viste seg at også organisasjonsmodell og relasjoner på byggeplassen i seg selv kunne være med å forklare arbeidernes holdninger. Disse observasjonene ble utgangspunktet når jeg i etterkant så igjennom intervjumaterialet på søk etter forhold som kunne være med på å forklare arbeidernes holdning til endring.

### **3.1.2 Utvalg**

På grunn av at det var bedriften selv som var interessert i at det ble gjort en studie om endringene, la de mye til rette for meg når det gjaldt å få kontakt med arbeidere på byggeplassene. I og med at det kun var aktuelt å foreta intervju på byggeplasser som var utplukket til pilotprosjekter, var der kun fire byggeplasser å velge mellom. Jeg ønsket å foreta intervjuer på to byggeplasser, én i distriktet og én i en by. Bedriften plukket deretter ut to byggeplasser som jeg skulle besøke. Jeg gav beskjed om at jeg ville foreta cirka seks – syv intervjuer på hver byggeplass.

Den første byggeplassen jeg besøkte befant seg som sagt i distriktet, og da jeg kom dit var det kun seks personer på den byggeplassen som var tilgjengelige for intervju. På denne plassen foretok jeg intervju med samtlige seks, to intervju med personer i anleggsledelsen, og fire intervju med arbeidere ute på plassen. På byggeplass 2 var det flere personer å velge mellom. Jeg ville ha en fra anleggsledelsen og resten av arbeiderne ute på plassen. Ledelsen på stedet plukket ut dem jeg intervjuet. I og med at det var arbeidernes holdninger og perspektiv på endringene jeg ville undersøke, var det disse intervjuene jeg la mest vekt på. Intervjuene med anleggsledelsen ble i hovedsak brukt for å innhente ytterligere informasjon om endringene og sette arbeidernes holdninger i et større perspektiv.

For å få et mer overordnet perspektiv på bedriftens utviklingsprosjekt og innenfor hvilken ramme dette utspilte seg, ville jeg også foreta intervjuer med noen i den mer sentrale ledelsen i bedriften. Jeg intervjuet derfor to personer ved et av hovedkontorene, henholdsvis regionsjef og hovedtillitsvalgt. Disse intervjuene skulle i hovedsak brukes for å få en større oversikt og et annet perspektiv på de endringene bedriften gjennomgår, og de blir derfor brukt på en mer ”indirekte” måte i analysedelen.

## 3.2 Datainnsamling

Under datainnsamlingen oppholdt jeg meg i stor grad i området rundt byggeplassene, slik at jeg kunne få et bedre innblikk i hvordan livet på byggeplassene fortonet seg. Denne intensjonen ble best innfridd på byggeplass 1. Denne byggeplassen befant seg i distriktet og det tok en stund å reise dit, derfor ble det bestemt at jeg skulle foreta intervjuene over tre dager mens jeg bodde i området. Jeg ble innkvartert på et hotell i nærheten av byggeplassen, og ble derfra transportert opp på byggeplassen som lå et par kilometer oppover fjellsiden. Arbeiderne på denne byggeplassen bodde som sagt på anlegg, og de arbeidet derfor lange dager i ukene. Jeg opphold meg på byggeplassen stort sett hele arbeidsdagene og fordelte de 6 intervjuene jeg skulle foreta utover. Ved å oppholde seg på byggeplassen fikk jeg innblikk i hva arbeidet gikk ut på og hvordan arbeidet fortonet seg i løpet av en dag. Jeg spiste også middag sammen med arbeiderne og anleggsledelsen om kveldene. Mange av de inntrykkene jeg sitter igjen med etter feltarbeidet, er ulike faktorer jeg plukket opp i det jeg "bare" oppholdt meg på byggeplassen.

På byggeplass 2 oppholdt jeg meg også over flere dager, men her fikk jeg ikke en slik nærhet til, og inntrykk av, arbeidskulturen. Denne byggeplassen befant seg i en by, der transport fra og fra hotellet jeg bodde på var enklere. Jeg fikk inntrykk av at denne byggeplassen var litt større og travlere enn den første. Derfor oppholdt jeg meg ikke i så stor grad på selve byggeplassen, selv om jeg i utgangspunktet hadde like mange dager til rådighet her som på den første. Jeg fordelte intervjuene utover et par dager og fikk tid til å se meg litt rundt på området. Oppholdet ble litt hektisk siden det her ble kombinert med deltakelse på et tilretteleggerkurs.

Tilretteleggerkurset er et kurs for de som ønsker å ta på seg en tilretteleggerrolle ved en byggeplass. På dette kurset fikk jeg ytterligere innføring i bedriftens omorganiseringsprosjekt, og jeg fikk være med på å spille verdispill og danne en gruppeavtale. På bakgrunn av dette var det lettere å sette seg inn i og forstå arbeidernes uttalelser på disse områdene. Kontakt med kontaktperson i bedriften har også vært viktig for å få klarhet i hvordan en byggeplass fungerer og for å oppnå kunnskap om bransjen. Denne kontakten har fungert i form av telefoner, e-post og møter, og jeg har tatt kontakt i det noe er uklart eller jeg trenger ytterligere informasjon om et tema.

Jeg ser i ettertid at intervjuene burde blitt fordelt over flere dager. Siden jeg måtte reise til begge byggeplassene, måtte det på forhånd bestemmes hvor mange dager jeg skulle oppholde meg der. Jeg planla derfor to eller tre intervjuer hver dag, noe som viste seg å bli for mye.

### 3.2.1 Intervju

Jeg fant det mest formålstjenelig å foreta individuelle intervjuer med arbeiderne på byggeplassene. Grunnen til dette var at jeg ville danne et bilde av hvordan arbeiderne ser på arbeidet, og hvordan deres holdninger til endringer er. En fordel med bruk av intervju er at det åpner for mer variasjon og fleksibilitet ved respondentens uttalelser, enn for eksempel ved et spørreskjema der respondentene må svare innen fastsatte kategorier. Ved intervju får man lettere innsyn i respondentenes synspunkter og hva som er viktig for dem, dette har vært svært formålstjenelig i dette studiet. Individuelle intervjuer kan være svært hensiktsmessige når man søker etter holdninger eller meninger hos individer (Kvale 2002).

I forkant av intervjuene sendte jeg ut et brev<sup>10</sup> som kunne henges opp i brakka på byggeplassen, slik at alle på byggeplassene var informerte om at jeg kom og hva jeg ville. Før intervjuene startet, ble respondentene informert om hva studien gikk ut på og hva formålet var. Mange av de jeg intervjuet var ikke blitt informert om at det var frivillig, og hadde bare fått beskjed av anleggsledelsen at de måtte møte opp. Det viste seg at det brevet jeg hadde sent ut i forkant, kun i liten grad var kjent blant arbeiderne. Men jeg klargjorde dette etter hvert som intervjuene skulle foregå, og gav respondentene mulighet til å trekke seg om ønskelig. Det var det ingen som ville.

Før jeg besøkte byggeplassene utarbeidet jeg en intervjuguide som varierte litt etter om det var anleggsledelsen, bas eller "vanlige" arbeiderne jeg skulle intervjuer. Intervjuguidene (se vedlegg) inneholdt spørsmål om alt fra bakgrunn, utdanning og rolle på byggeplassen til hvordan byggprosjekt blir organisert og hvordan endringer blir vurdert. Intervjuene jeg foretok hadde form av å være semistrukturerte, det vil si at de var delvis fastsatt på forhånd men at de også åpnet for innspill og forandringer underveis. På grunn av et forholdsvis åpent utgangspunkt rundt intervjuene, la jeg til rette for at arbeiderne skulle få snakke mye omkring hvert spørsmål, og jeg prøvde å ha en åpen og uformell intervjusituasjon.

---

<sup>10</sup> På grunn av at dette brevet inneholder en del spesifikke opplysninger om bedriften, er ikke dette brevet vedlagt.

Jeg benyttet båndopptaker under intervjuene. En fordel med dette er at det blant annet gir meg mulighet til å konsentrere meg om spørsmålene og lytte til svarene, og at det gir nøyaktige notater som kan siteres. En ulempe med båndopptaker er at enkelte respondenter kan føle seg bundet av dette, og det kan påvirke de svarene de gir (Kvale 2002). Derfor er det viktig å understreke at bruk av båndopptaker ikke var en betingelse for å få intervjuene gjennomført, og at alle intervjupersonene samtykket til bruk av dette. Jeg fikk bruke båndopptaker ved alle intervjuene, men jeg informerte om at det kun var jeg som kom til å ha tilgang til disse og at de kom til å bli slettet etter bruk. Det virket ikke som om noen lot seg distrahere av bruken av båndopptaker. En intervjusituasjon kan ofte være litt kunstig uansett, så om man bruker båndopptaker eller ikke utgjør ikke en så stor forskjell fra eller til (Repstad 1993).

Intervjuene gikk for seg i brakka på byggeplassene, som oftest på et lunsjrom eller lignende. På byggeplass 1 var det store avstander, så intervjuene ble foretatt på to ulike steder på byggeplassen. De første intervjuene med henholdsvis anleggsledelsen og en bas ble foretatt på hovedbrakka, de andre intervjuene ble gjennomført på en mindre brakke litt i utkanten av byggeplassen. På byggeplass 2 ble alle intervjuene foretatt på lunsjrommet til anleggsledelsen på plassen. Det å intervju folk på sin egen arbeidsplass der de føler seg komfortable, gjør at respondentene kanskje er mer avslappet i intervjusituasjonen (Kvale 2002). Med tanke på gjennomføringen av intervjuene ser jeg på det som positivt at intervjuene foregikk på respondentenes arbeidssted. På byggeplass 2 foregikk intervjuene på ledelsens lunsjrom, og jeg har i ettertid reflektert over om dette kan ha påvirket de svarene jeg fikk. Kanskje det hadde vært bedre om intervjuene hadde foregått på arbeidernes lunsjrom, men alt i alt tror jeg ikke dette hadde utgjort noen stor forskjell i respondentenes uttalelser.

Intervjuene med regionssjef og hovedtillitsvalgt ble foretatt en stund etter intervjuene på byggeplassene var avsluttet. Dette var et bevisst valg da jeg ville få litt større avstand til de intervjuene som ble tatt på byggeplassene, og fått tid til å tenke gjennom hvilke holdninger og forhold som hadde kommet frem gjennom intervjuene.



### 3.3 Analyse og tolkning

Analysen var på mange måter i gang allerede under intervjusituasjonen. Men det var ikke før alle intervjuene var gjennomført og transkribert at analyseprosessen og tolkningen kom skikkelig i gang. Det å skrive ut intervjuene selv, opplevde jeg som en nyttig gjennomgang av intervjuene. Dette førte til en bedre kjennskap til materialet mitt. Slik kan transkriberingsprosessen sees på som det første ledd i en analyse av materialet.

Selv om det er en mulighet å skrive ut intervjuene ved for eksempel å lage en form for sammendrag og kun referere det man mener man kan bruke direkte i analysen (Repstad 1993), valgte jeg å skrive ut hele intervjuet ord for ord. Ved åpenbare digresjoner og utenomsnakk skrev jeg bare et lite sammendrag av det som ble sagt. Det å gjøre denne delen av arbeidet så nøyaktig, har vært et viktig ledd i å lære datamaterialet å kjenne. I transkriberingsprosessen valgt jeg å omgjøre alle intervjuene til bokmål slik at kravet om anonymitet ble imøtekommet, og intervjuene ble vanskeligere å spore tilbake til opphavspersonen.

Som tidligere nevnt valgte jeg å legge hovedvekten på intervjuene med arbeiderne ute på byggeplassen, siden det var arbeidernes holdninger til endring jeg ville studere. Intervjuene med anleggsledelsen og sentralledelse ble i hovedsak brukt for å sette arbeidernes uttalelser i et annet perspektiv eller for å få et annet overblikk over endringene og arbeidssituasjonen.

Å velge ut det som er viktig og sentralt i datamaterialet, kan være en vanskelig og omfattende prosess. Med tanke på at intervjuene ble gjennomført så tidlig i prosessen mens jeg allerede kun hadde et tema jeg ville undersøke, var denne prosessen med å finne det sentrale svært viktig. Ut fra intervjuene var det mange aspekter ved arbeidernes holdning til endring jeg kunne ta tak i.

Etter intervjuene var skrevet ned og problemstillingen var klar, begynte arbeidet med å få ytterligere oversikt over intervjuene og hva som egentlig hadde blitt sagt. Jeg kategoriserte innholdet i intervjuene og tok notater om hva det ble snakket om slik at det ble lettere å finne frem og å få oversikt over ulike tema senere i analysen og tolkningen. Under dette arbeidet så jeg mange moment i intervjumaterialet som kunne vært med på å belyse studiens tema. Ut fra dette satte jeg opp en disposisjon som både omfattet informasjon om arbeidsorganisering og

hvordan arbeiderne så på og forholdt seg til arbeidet. Dette synes jeg var viktige opplysninger når jeg senere skulle se på holdning til endring og hva som kunne være med å forklare dette.

Under intervjuene ble respondentene informert om at det som ble sagt ville bli behandlet konfidensielt. På bakgrunn av dette vurderte jeg det som best om ikke bedriftens og byggeplassenes navn ble nevnt i oppgaven, siden det da hadde vært lett å spore de ulike uttalelser tilbake til opphavspersonene. Jeg har ut fra dette heller ikke laget en profil på hver enkelt respondent, da dette også hadde vært lett å spore tilbake. Når jeg i analysen og tolkningen trekker frem sitater, så passer jeg også på å gi minimalt med informasjon om respondenten.

### **3.4 Generaliserbarhet, reliabilitet og validitet**

Begrepene generalisering, reliabilitet og validitet har innen samfunnsvitenskapen fått status som en "hellig, vitenskaplig treenighet" (Kvale 2002:158). Disse begrepene ble i utgangspunktet brukt for å vurdere kvantitativ metode. En vanlig kritikk av kvalitativ metode og bruk av intervju er at resultatene ikke kan generaliseres statistisk. I dette tilfellet vil det si at jeg ikke kommer frem til en "allmenngyldig konklusjon" om hvilke holdninger arbeiderne har til endringer i arbeidet, og hvilke forhold som kan være med på å forklare disse holdningene. Det kvalitative undersøkelsesopplegget vektlegger en mer helhetlig beskrivelse av prosesser og særtrekk ved et bestemt miljø (Repstad 1993). Verdien av de funnene som presenteres i denne oppgaven, kan sies å ligge i en forståelse for hvilke faktorer som *kan* være med på å forklare arbeidernes holdninger overfor endringer i organisasjonen.

Det kan sies at generalisering ikke er en målsetting i seg selv i kvalitativ metode, men det er likevel et spørsmål som stadig kommer opp. Når det gjelder generalisering eller overførbarhet (Thagaard 1998) i kvalitativ metode, kan det trekkes frem at forskeren argumenterer for at studien skal være relevant i en større sammenheng. Denne argumentasjonen må da være knyttet til bestemte trekk ved utvalget (Thagaard 1998). I bunn og grunn kan jeg bare si noe om hvilke holdninger akkurat de arbeiderne jeg intervjuet hadde, og hvordan dette kan forklares ut fra de gitte strukturelle forutsetninger og hvilke interesser og orienteringer disse arbeiderne har til arbeidet. Jeg mener at jeg også har avdekket noen tendenser som kan gjenkjennes hos andre bygningsarbeidere, dette går på en forståelse av

hvem de er som arbeidere og hva deres oppgave på byggeplassen er. Jeg kan også hevde at de strukturelle forutsetningene legger føringer på hvordan endringer i organisasjonene blir oppfattet, og at dette er relevant også i andre bransjer. Dette er eksempel på funn jeg mener er relevante i en større sammenheng.

I følge Thagaard (1998) kan overførbarhet knyttes til gjenkjennelse. Dette vil si at personer med erfaring fra de fenomenene som studeres, kan kjenne seg igjen i de tolkningene som formidles i teksten. En gjenkjennelse vil i så tilfelle bety at tolkningene i teksten gir en dypere mening til tidligere kunnskaper og forståelser (1998:186). Dette kan også sees i lys av at jeg under tolkning og analyse av intervjuene har brukt eksisterende teori som kan underbygge mine funn. Dette setter forskningen inn i en kontekst der ulike teorier og analyser utfyller hverandre. Til sammen utgjør disse en stadig voksende forståelse og en kunnskap om et bestemt fenomen.

Reliabilitet eller pålitelighet vil i denne sammenhengen vise til hva analysen bygger på. Spørsmål rundt undersøkelsens reliabilitet kan komme frem flere ganger i prosessen, og det sentrale er nøyaktighet under gjennomføringen. Et forhold som kan virke inn på dette er ledende spørsmål, eller dersom respondentene opplever en forventning om hva som bør svares. Et eksempel som viser at det kan forekomme slike forventninger, kommer frem i dette utdraget fra ett av intervjuene:

I: Vil du si at din rolle som bas har forandret seg?

R: Nei, det har det ikke... burde sikkert sagt at det hadde forandret seg, men... Vet ikke, tror ikke det...

I: Har dere mer innflytelse med tanke på beslutninger? ... blir dere mer hørt?

R: Der og burde jeg sagt ja...

I: Si det du mener du...

R: Ja, skal prøve på det... nei tror ikke det har blitt så mye annerledes... må visst skuffe deg der..

Dette viser at arbeiderne kan ha formeningene om hva jeg som intervjuer vil like å høre. I dette eksempelet representerer ikke dette noe problem, men det viser til at respondenten reflekterer over hvilke svar vedkommende gir. Det kan det også oppstå reliabilitetsproblem dersom respondentene oppgir feil informasjon, eller dersom informasjon bevisst eller ubevisst blir holdt borte fra forskeren (Hellevik 1999). Dette er forhold som er vanskelig å oppdage, men viktig å være klar over at det kan ha funnet sted. På samme måte kan spørsmålet om

reliabilitet kommer frem både under transkribering av intervjuene og under tolkningen. Men som Kvale (2002) trekker frem:

*"Mens det er ønskelig med høy reliabilitet av intervjufunnene for å motvirke en vilkårlig subjektivitet, kan en for sterk fokusering på reliabilitet motvirke kreativ tenkning og variasjon"(2002:164).*

Når det gjelder undersøkelsens validitet, eller gyldighet, kan man spørre seg om de opplysningene man samler inn er innefor den teoretiske størrelsen man ønsker å forske på (Hellevik 1999). Validitet handler med andre ord om å kunne trekke korrekte konklusjoner. I denne forbindelse er samfunnsvitenskaplig forskning preget av at det er mennesker som blir forsket på. Det vil si at man må ta med det forhold at respondentene, i en intervjusituasjon, for eksempel kan ha missforstått spørsmålene. Således kan det hende at respondentene svarte på noe annet enn det jeg som forsker egentlig ville vite noe om. Under intervjuene var jeg bevisst på dette og prøvde etter beste evne å rette opp i missforståelser. Et annet forhold jeg var bevisst på var at jeg som forsker kanskje hadde et annet språk enn arbeiderne jeg snakket med. Dette kan også føre til missforståelser ved at intervjuer og respondent kanskje ikke snakker om samme ting (jfr. Hellevik 1999). Det kan hevdes at det å intervjuer ansikt til ansikt, slik jeg gjorde, fører til at det er lettere å kunne rette opp i slike eventuelle missforståelser, enn for eksempel ved et telefonintervju.

I ettertid kan det også være relevant å spørre seg om jeg har valgt rett måte å undersøke arbeidernes holdninger til endringer på, og om de spørsmålene jeg har stilt kan belyse de forhold som kan være med på å forklare de respektive holdningene (jfr. Hellevik 1999). Jeg mener at en kvalitativ fremgangsmåte med intervju som metode, har vært svært fruktbart med tanke på det jeg ville undersøke. Arbeiderne fikk under intervjuene snakke relativt fritt rundt spørsmål som arbeidsorganisering, arbeidsdeling på byggeplassen og hva de syntes om organisasjonsendingene. Gjennom denne typen intervju kom det fram forhold som syntes viktige for å forklare de holdningene og de reaksjonene som oppsto rundt endringene.

## **4. ARBEIDSORGANISERING, AUTONOMI OG KONTROLL I ARBEIDET**

For å danne et bilde av hvordan arbeiderne forholder seg til endringer og hvilke interesser de har i en endringsprosess, er det viktig å sette seg inn i hvordan deres hverdag på byggeplassen fortoner seg. Både strukturer i arbeidsprosessen og relasjoner på byggeplassen er med å legge føringer på hvordan arbeiderne opplever sine muligheter og begrensninger for innflytelse gjennom en arbeidsdag. Dette kan igjen være viktig for å forstå hvilke holdninger arbeiderne har til endringene. Hvordan kan organisasjonsstruktur og arbeidernes plassering i bedriften være med på å forklare deres reaksjoner og holdninger? Ved å se på trekk ved hvordan arbeidet er organisert, vil man kunne danne et bilde av hvilke muligheter arbeiderne har til innflytelse og i hvilken grad de arbeider autonomt. Et sentralt spørsmål i dette kapittelet vil være i hvilken grad arbeidsorganiseringen legger til rette for autonomi og frihet i arbeidsprosessen.

Organisasjonsutviklingsprosjektet som bedriften gjennomfører skal legge til rette for mer medbestemmelse og deltakelse blant de ansatte. I denne sammenheng er viktig å strekke diskusjonen rundt autonomi og kontroll litt lenger ved å se på i hvilken grad mer medbestemmelse ønskes av de ansatte. Er medbestemmelsen reell for arbeiderne? Føler arbeiderne at dette gir dem en mulighet til å være med i planlegging av byggeprosjekt? Jeg vil derfor gå inn på medbestemmelse, deltakelse og ansvar og se på i hvilken grad dette representerer noe nytt for de ansatte, i hvilken grad de ansatte ser på dette som ønskelig og hvor de setter en eventuell grense for sin egen deltakelse i bedriften. Tilslutt i kapittelet vil jeg drøfte mer systematisk hvordan disse strukturelle forholdene kan være med å belyse arbeidernes holdninger.

### **4.1 Hvordan arbeidet er organisert på de to byggeplassene**

Hvordan arbeidet blir organisert er det første jeg skal gå inn på i dette delkapittelet, herunder kommer jeg inn på hvordan oppgaver blir fordelt og hvem som gjør hva på byggeplassen. Jeg vil også diskutere hvor skillet mellom arbeider og ledelse er, og hva som bestemmer dette skillet. Gjennom hele delkapittelet vil se jeg på hva som eventuelt skiller de to

byggeplassene, og se på om det er noe i organisasjonsstrukturen som kan forklare arbeidernes holdning og interesser i arbeidet.

#### **4.1.1 Organisering av byggeprosjekt**

Hvordan et byggeprosjekt kommer i gang og blir organisert kan variere. I denne byggebedriften kan man skille mellom to fremgangsmåter. Den ene måten er at prosjektet begynner med en anbudsfasen der byggherren ønsker å få en jobb gjort og forhandler med ulike bedrifter om hvem som skal utføre jobben. Her kommer faktorer som pris, tid og kvalitet inn i bildet. Bedriften setter da opp en skisse over blant annet fremdrift og pris og legger dette frem for byggherren, og det blir utnevnt en prosjektleder som har ansvaret for denne forhandlingen. Dersom bedriften får oppdraget, blir driften planlagt mer i detalj sammen med anleggsleder, og cirka en eller to uker før prosjektets start kommer basene inn i planleggingen. Denne fremgangsmåten fant vi på byggeplass 1. Det andre alternativet er at det er et rent bedriftsprosjekt der bedriftens eiendomsavdeling utvikler prosjektet. Dette fant vi eksempel på ved byggeplass 2. En fra ledelsen på byggeplass 2 forklarte en tradisjonell organisering slik:

Stort sett så er det prosjektleder som begynner tidlig på prosjektet i anbudsfasen, så er han anbudsansvarlig og har med seg anbudsteam inne, og så hvis dem skulle få jobben så plukkes organisasjonen ut etter hvert som dem har ressurser da, for det har ikke vært sånn at vi har øremerket folk til hvert prosjekt, for det greier vi ikke på grunn av ... hvis vi taper et tilbud så blir det plutselig ikke noen jobb, så er ressursene brukt på et annet sted. Tradisjonell organisering, så er det en prosjektleder som har ansvaret mot byggherren og hovedansvaret for budsjettet og den slags, så er det en anleggsleder, hvis det er stort prosjekter på over 100 millioner, så er det driftsleder, ellers sånn på dette prosjektet her som er 65 millioner, så er det anleggsleder og to - tre formenn, så har formennene baser under seg og. Det er en tradisjonell organisering egentlig.(1)

Etter at prosjektet er bestemt, blir altså arbeiderne og laget koblet inn. Da er det kanskje få arbeidere på byggeplassen i starten, men flere kommer til etter hvert. Mot slutten minsker antallet gjerne igjen. Arbeiderne blir således flyttet til og fra nye oppdrag en og en, eller i små grupper. En bas forklarte det slik:

Men det (størrelsen på laget) kan variere litt..., at det er noen få i begynnelsen, og så etter mer arbeid det går på, så får vi flere mann. Så kan vi redusere på slutten igjen.(3).

Hvordan et byggeprosjekt blir organisert kan altså variere avhengig av hvor stort prosjektet er og hva som skal bygges. Antall arbeidere på byggeplassene varierer også som følge av dette.

Dette illustrerer at byggebransjen er preget av et begrenset innslag av standardisering, siden hvert produksjonssted krever spesiell tilpassning (jfr. Bjørnåvold 1992).

#### **4.1.2 Arbeidslaget**

Arbeidet på byggeplassen er organisert rundt laget. Dette er en gruppe arbeidere som jobber sammen og blir styrt av en bas. Basen kan på mange måter sies å være mellommannen mellom arbeiderne og ledelsen. Arbeidslagenes størrelse kan variere fra cirka to til ti arbeidere, så dette er det stor forskjell på. Det er som regel snakk om faste lag, eller i alle fall en fast grunnstamme som blir supplert med ekstra folk etter behov. Som nevnt tidligere, kan det da være få arbeidere i laget i begynnelsen av et prosjekt, men det heller blir supplert med flere arbeidere etter hvert, og så er det kanskje færre igjen mot slutten. Lagets størrelse tilpasser seg altså arbeidsmengden eller behovet.

Selv om størrelsen på lagene varierer etter arbeidsmengden, var det også forskjeller mellom byggeplass 1 og byggeplass 2. Byggeplass 1 opererte med mindre lag enn byggeplass 2. I prosjekter som på byggeplass 1, var det vanlige i denne regionen 2-3 arbeidere på hvert lag. Og at disse eventuelt ble satt sammen til større enheter ved behov.

Vi har vært to stykker i lag, det blir som regel to og to som jobber i lag. Og så setter man kanskje de to personene sammen med to andre personer, slik at det blir et arbeidslag på fire. Alt etter hva en driver på med. (2)

Det varierer jo, men ved et bygg så er det kanskje 10-12 mann, som blir oppdelt i 2-3 lag. Det er det vanlige...(7)

Størrelsen på laget varierer altså litt etter hvilke arbeidsoppgaver de utfører. En annen faktor som kom inn på byggeplass 1, var at siden denne byggeplassen strakk seg over en kilometer, var det også praktisk å dele arbeiderne opp i flere små lag, slik at de kunne konsentrere seg om ulike deler av byggearbeidet.

Her er det tre baser, og tre lag, en bas på hvert lag. En gjeng er her oppe i tunnelen, en gjeng på småfundamentene, og en gjeng på disse store klossene.(9)

På byggeplass 2 var lagene gjennomgående større. Og det er dette som var vanlig i denne typen arbeid i denne regionen. Det vanlige her var mellom 6 og 10 mann på hvert lag.

Kjernen er vel fra 6 – 10 mann tenker jeg, og så bygger vi rundt det igjen, så når vi trenger flere folk så får du flere folk. Det er 6- 10 mann som er fast.(4)

Men også her på denne byggeplassen varierte størrelsen på laget etter hva ulike arbeidsoppgaver krevde. Blant flesteparten av respondentene ble det sett på som en fordel å ha faste lag, det vi si lag som hadde jobbet sammen en stund og som flyttet sammen til nye prosjekter og oppdrag. På byggeplass 1, som tidligere nevnt hadde hatt historie med dårlig trivsel i regionen, ble det understreket at lagene ofte ble satt sammen ut fra hvem som ”går sammen”. Et annet forhold som kom frem på denne byggeplassen, siden den befant seg i distriktet, var at lagene var sammensatt ut fra geografiske hensyn:

Det blir nesten som en vane. Det er jo ofte slik og med disse gjengene som jobber i lag, at det bor i nærheten av hverandre, for sånn med reising og slike ting, så betyr nok det mye for hvem som jobber i lag. (7)

På byggeplass 2 ble det også sett på som positivt å ha faste lag, og særlig ble det produktivitetsfremmende og tidsbesparende aspektet trukket frem.

Det er absolutt det beste å være kjente med hverandre og stole på hverandre.(1)

Når det er faste lag ser vi de samme menneskene og vet hva de enkelte står for og... Så vi behøver ikke gå runden for å bli kjent.(11)

Særlig på denne byggeplassen verdsettes det å kjenne de som jobber sammen i laget. Dette begrunnet de ut fra at de da vet hvem de kan stole på og hva den enkelte står for. Flere understreket at det er et "gammelt" lag, som har jobbet sammen i cirka 20 år:

Ja, dette laget som er her, vi har jo kjent hverandre siden 80 årene, så vi kjenner godt hverandre. Vi vet jo godt hva vi skal gjøre og alt det der, så da går alt mye bedre – samarbeid og sånn..(12)

For å oppsummere kan vi si at hvor mange arbeidere som er på et lag varierer etter prosjektets størrelse, i tillegg til at det er tradisjon for større lag i den regionen som byggeplass 2 befinner seg i. Når det gjelder det å ha faste lag blir dette verdsatt på begge byggeplassene, selv om det blir begrunnet på ulike måter.

Laget er den enheten som produksjonen blir organisert rundt. I tillegg har laget en sosial og samlende funksjon for de arbeiderne som inngår i laget. Laget er den gruppen på



byggeplassen som er mest nærliggende at arbeiderne identifiserer seg med. En av arbeiderne uttrykte; "du vil alltid høre til i et lag"(5). Således kan laget sies å stå for det sosiale og arbeidsmessige fellesskapet på jobben. Denne gruppen utgjør et fellesskap som danner grunnlag for et skille mellom "oss" og "de andre" på byggeplassen. Det er dette jeg nå skal komme nærmere inn på.

### **4.1.3 Ledelse på byggeplassen**

Fra arbeidernes synspunkt virket det som viktigste skillet mellom ulike oppgaver og roller på byggeplassen, er om man er "inne" eller "ute". Ledelsen sitter inne og arbeiderne er ute. Formannen og basen blir betraktet som i en mellomposisjon, og blir vurdert etter hvor mye inne eller ute vedkommende er. For ledelsens vedkommende virket det som skillet ligger på lønningsformen, om vedkommende er timelønnet eller fastlønnet. Denne konkrete måten å ordlegge seg på kom frem på byggeplass 1. Men slik jeg oppfattet det, er også dette avgjørende på byggeplass 2, selv om det ikke direkte ble beskrevet slik her.

*Ledelsen* på byggeplassen består av prosjektleder og anleggsleder. Om prosjektlederen sitter på byggeplassen varierer, ofte kan det være avhengig av prosjektets størrelse. På byggeplass 2 hadde prosjektlederen kontor på anlegget, det var ikke tilfelle på byggeplass 1. Prosjektlederen har det overordnede ansvaret for prosjektet, herunder økonomi og budsjettet og det å få arbeidet på bygget til å fungere. Prosjektlederen har også ansvaret overfor byggherren. Under prosjektleder sitter anleggsleder som har hovedansvaret for den daglige driften på anlegget. Oppfølging av økonomi og framdrift er også noen av arbeidsoppgaven til en anleggsleder.

#### *Formann: mellom barken og veden*

I en mellomposisjon mellom anleggsledelsen og basen er formannen. På byggeplass 1 var formannsstillingen en kombinert stilling som stikningsingeniør / betongformann, men på byggeplass 2 var det flere formenn. På en byggeplass kan det altså være flere formenn, hver formann har da ansvaret for hvert sitt fagområde, for eksempel en formann for betong og en for tømmer. Det var på byggeplass 2 formannstillingen ble mest omtalt, og det følgende bygger derfor på uttalelser fra byggeplass 2. På mindre byggeplasser er det ikke alltid et formannsledd mellom anleggsledelse og bas. Som sagt kommer formannen i en slags mellomposisjon mellom arbeiderne og ledelsen. Men siden formannen har kontor sammen

med anleggsledelsen, blir han i hovedsak sett på som en av ledelsen. Men det ble understreket at det forventes at formannen skal være like mye på arbeiderne side som på ledelsenes side. En av arbeiderne fortalte:

Han er mellom barken og veden(..) Men en vanlig god formann, han har vi veldig god kontakt med og han står like mye på vår side som på den andre. Han er som regel den beste formannen, han engasjerer seg ute blant de som jobber. Da har han mest kontroll og sånn at det ikke blir en sånn teoretisk formann, for det har vi ikke brukt for.(3)

Formann ble også omtalt som den i ledelsen som laget normalt forholder seg til, i alle fall på store prosjekter.

Det er basen og formann (vi forholder oss til). Formannen også er på en måte litt mer på vårt lag, hvis man kan si det sånn..(...) han er jo en av ledelsen, men vi har mye nærmere forhold til en formann enn til en anleggsleder. Slik som her, er det jo en ganske liten plass, så her prater alle med alle. På større plasser får man mye mer forhold til formannen.(5)

En av faktorene til at formannen blir betraktet som litt mer på lag med arbeiderne, er at formannen er mer synlig ute på byggeplassen enn det anleggsleder er.

Anleggsleder er bare ute en gang for dagen, men formannen er like mye ute som inne. Passer på at alt går som det skal(3)

De sier vel at han egentlig skal være 70-30 – 70 % ute, 30 % inne, tror jeg, eller noe sånt, så han skal være mye ute(5)

Lysgaard (2003) beskrev også, i sin studie av arbeiderkollektivet, uklare grenser for hvor formannen blir plassert i bedriften. Han refererer til flere uttalelser som viser at formannen er vanskelig å plassere. Jeg fant også en del uklarhet på dette området. Men det jeg sitter igjen med, er at formannen er i en mellomposisjon siden han er litt "inne" og litt "ute".

#### Basen: arbeidsleder og akkordforhandler

Basen kan også sies å være i en litt uklar posisjon. Denne uklarheten med hensyn til hvor basen "hører hjemme", fant også Lysgaard i sin studie. Det kan være opptil flere baser på byggeplassen, dette avhenger av hvor stort oppdraget er og hvor mange som arbeider på plassen. Tradisjonelt var det vanlig at basen ble valgt av arbeiderne for hvert byggeoppdrag, men i denne byggebedriften og ellers i byggebransjen er det blitt mer og mer vanlig å ha faste baser. Denne utviklingen har gått samtidig med at det er blitt vanligere og vanligere med faste lag, med sine faste baser. En fagarbeider på byggeplass 2 forklarte det slik:

Slik som jeg som har reist mye rundt forbi, så kommer det jo mye folk i puljer, så kommer det gjerne 3-4 mann, og så tar ledelsen og plukker ut, eller spør om han er interessert i å være bas. Så det er ofte sånn da, blant noen av de første som kommer så blir det ordnet med en gang.. slik vi har det nå med faste lag så er det jo faste baser.(11)

Fra et administrativt perspektiv ble det verdsatt å ha en viss opplæring av baser, ved at deres kompetanse økte etter hvert som de fikk erfaring. Dette ble særlig understreket hos ledelsen på byggeplass 1:

Vi har prøvd å ha faste baser. Det går litt på grunn av at de blir opplærte, og vi har en intern opplæring, som vi prøver å ha. Det har og vært tradisjon for å velge bas, at laget velger seg en bas. Det kan være en løsning, men da er det en gang en og en annen gang en annen. Det kan selvsagt bli den samme, men litt på grunn av dette med oppfølging, og internopplæring og slike ting, så er det greit at det er den samme. Jeg føler det er greit at det er faste baser, det foretrekker jeg.(8)

Basens oppgaver er i hovedsak å styre laget, og være bindeleddet mellom arbeidere og ledelse. Noen brukte ord som ”lagleder” eller ”sjef for laget” for å beskrive en bas sin jobb. Og på dette punktet var svarene like på byggeplass 1 og byggeplass 2. En av arbeiderne på byggeplass 1 uttrykte det slik:

Jeg oppfatter det som om at han er en liten sjef for det laget. Styrer det og sånn...(9)

På byggeplass 2 ble også dette med å passe på at arbeidet går sin gang, og at ikke fremdriften stopper opp på grunn av manglende utstyr eller materiale, trukket frem:

Det er jo han som er ute på plassen så jobben hans er jo å tilrettelegge og ligge i forkant og se hva en har behov for... slik at ikke ting stopper opp fordi vi mangler ting. Det mener jeg i alle fall er basen sin oppgave.(11)

Det er å styre laget det.(...) og passe på tegninger og sette folk i jobb.(3)

Flere av arbeiderne understreket at basen sin oppgave er å få laget til å tjene mest mulig penger. På byggeplass 2 var det et akkordbasert lønnsystem og i den forbindelse har basen en sentral rolle. Basen forhandler om lønna, og på grunn av dette ble det verdsatt fra fagarbeiderne å ha en bas som er en god forhandler og som er flink til å ”stå på krava”.

Han styrer akkorden, eller styrer ikke, men han forhandler jo... for at vi skal få mest mulig penger, så i teorien er det han som er avgjørende om vi tjener bra penger eller ikke. Selv om det er litt feil å si, så er det det til syvende og sist, for det er han som planlegger jobben, det er

han som forhandler priser, gjør alt slikt, så han har en ganske viktig rolle. Har man ikke en bra dag, så tjener vi ikke penger.(5)

Basen bestemmer også hvem som skal gjøre hva, det er med andre ord han som bestemmer hvem som skal utføre de ulike arbeidsoppgavene på byggeplassen. En arbeider på byggeplass 2 presiserte dette slik:

Han vet jo hva vi kan, og vi vet hva vi kan. Så når vi kommer på et bygg så, så vet han hvem som kan vegger, hvem som kan dekker... så det går av seg selv. I alle fall i og med at vi har jobbet sammen så lange..(5)

Basens rolle på byggeplassen varierer også etter om det er anleggsleder og formann på plassen. På mindre prosjekter er det ikke alltid for eksempel anleggsleder er fysisk tilstede, og da må basen ta over noen av disse funksjonene også.

Slik som formannen blir basen også i mange sammenhenger omtalt som en som står ”mellom barken og veden”, eller som ”mannen i midten<sup>11</sup>”. Dette fører til at det varierer om basen blir betraktet som en av arbeiderne, eller som en av ledelsen. Men det mest dominerende er å se på basen som en av arbeiderne. Basen er ute på byggeplassen sammen med resten av arbeiderne og "tar i et tak". Han utøver således sin rolle som arbeider samtidig som vedkommende i tillegg er bas. En bas på byggeplass 1 uttrykte selv at *“får håpe jeg er nærmest arbeiderne, det er på den siden man bør være(7)”*.

Jeg spurte også arbeiderne om de kunne tenke seg å være bas, og i denne forbindelse fikk jeg dette svaret av en arbeider på byggeplass 1:

Nei, man blir jo gående midt mellom barken og veden, med arbeidsfolk og kontorfolk, en skal jo forhandle lønn, og så blir det noe surmulig der, det er jo alt mulig.(2)

På denne måten virket det som arbeiderne hadde forståelse og sympati for sin bas. Samtidig er de avhengig av at han er flink å forhandle frem god lønn og arbeidsbetingelser for laget sitt. Sann sett kan det sies å være en litt tvetydig relasjon, siden arbeiderne har forståelse for basens posisjon samtidig som de har store krav til basens dyktighet.

---

<sup>11</sup> For eksempel Kronlund, Jan m.fl (1972) Mannen i midten; en studie av lagbasen i bygnadsindustrin. Sth. 1972. (Stockholms Universitet. Psykotekniska instituttet. Informasjon, 1972, 30.)

På spørsmål om hvor vedkommende vil plassere basen, svarte en fagarbeider: "(blant) arbeiderne. Han er ute med oss hele tiden...(9.)". En bas uttrykte det også slik: "Må vel si at jeg ligger nærmest arbeiderne siden jeg er ute og arbeider selv(10)". Dette illustrerer at det avgjørende skillet mellom ledelsen og arbeiderne kan, fra en fagarbeiders ståsted, sies å være om man er ute eller inne på byggeplassen. Begge disse sitatene er hentet fra byggeplass 1. På byggeplass 2 ble også dette skillet satt, men det blir ikke i så sterk grad trukket frem hvorvidt vedkommende er ute eller inne på byggeplassen. Problematikken ved å være "mellom barken og veden" ble på byggeplass 2 i sterkere grad trukket frem i forbindelse med formannens rolle på byggeplassen.

Det virket som om den dominerende holdningen blant arbeiderne er å anse basen som en av arbeiderne. Fra ledelsen på byggeplass 2 hørte jeg et annet synspunkt:

Jeg ser på basen som en leder på linje med oss egentlig. Jeg vet ikke om han ser det på akkurat samme måte, men dem er litt sånn mellom barken og veden for dem skriver jo timer på ting.(1)

Her kommer skillet mellom timelønnte og fastlønnede inn som en faktor. Fra gammelt av var det tradisjonelle skillet mellom arbeidere og ledelsen, et skille mellom de som skrev timer og de som fikk fast lønn. Bell (1999:290) trekker frem dette tradisjonelle skillet mellom *blue-collar* og *white-collar*. *Blue-collar* arbeidere får lønn for hver enhet eller time. *White-collar* arbeidere, på sin side, får betalt per uke eller måned. Dette skillet kan sies å være sterke spor av enda, siden begrepene timelønnet og fastlønnnet ennå var i bruk på begge byggeplassene jeg besøkte.

Gjennom denne presentasjonen av de ulike stillingene eller rollene på en byggeplass har det kommet frem hvordan ulike fagarbeider så på, og kategoriserte, et skille mellom "oss"(vi arbeidere) og "de andre"(ledelsen). Det så ut til at arbeiderne, da særlig på byggeplass 1, satt dette skillet mellom hvem som var "inne" og hvem som var "ute". Ledelsen på den andre siden fokuserte i større grad på om vedkommende var "timelønnet" eller "månedslønnet".

#### **4.1.4 Rullering eller spesialisering?**

Tidligere har vi sett at det er basen som i stor grad bestemmer hvem som skal gjøre hva på byggeplassen. Et annet interessant spørsmål er i hvilken grad arbeiderne gjør de samme typer arbeidsoppgaver hele tiden, eller om de varierer og rullerer på arbeidsoppgavene. Jeg spurte

arbeiderne i hvilken grad de gjorde samme type oppgaver på byggeplassene, eller om de varierte på arbeidet.

På byggeplass 1 ble det understreket at det var en liten avdeling med få folk og at de derfor må kunne brukes til forskjellige typer oppgaver siden de ikke var mange nok til at det kunne gå faste folk på ulike typer arbeidsoppgaver. Dette fortalte en fra anleggsledelsen på denne byggeplassen:

Til en viss grad er det det (spesialisering)... Men der det er større forhold enn her så er det faste folk som går på armering, det er faste folk som går på forskaling, det er faste folk som er murere og slike ting. Vi har tradisjonelt sett mindre jobber, vi må være litt sånn "potet", vi må kunne bruke forskalingsfolk til armering, og fordele oppgaver etter hvor mange folk vi har tilgjengelig. Og det er nok spesielt for små avdelinger. (8)

Blant ledelsen på denne byggeplassen ble det også trukket frem dette med tidspress og at det i mange tilfeller var nødvendig å gjøre de samme tingene for å spare tid. En fra ledelsen på byggeplass 1 uttrykte det slik:

Det har vel lett for å bli sånn at den som har gjort noe før, eller har vært borti noe, er med på det neste gang også... det er jo dette med tidspress, det er tidspress i denne bransjen. Så ideelt sett burde det kanskje vært rullering. Men man har vel kanskje prøvd på her at man i alle fall har med seg en som har gjort tingene før, og at det også er med folk som ikke har gjort det. Man at det er en som sitter med kunnskapen, at man ikke trenger å "finne opp kruttet på nytt" hver gang(6)

Det kan virke som om mange mente det meste ideelle var variasjon, men at de ble tvunget til spesialisering på grunn av korte tidsfrister og for å holde fremdriften. På byggeplass 2, i sterkere grad enn byggeplass 1, ble det særlig fokusert på dette med fremdrift og å tjene mest mulig penger. Det virket kanskje som spesialisering var litt mer vanlig her enn på byggeplass 1. Og i sammenheng med temaet spesialisering ble dette uttrykt av en av arbeiderne på byggeplass 2:

Hvis noen har begynt å kjøre en ting på en bygg – et sånt lite bygg som dette her, så er det dumt å stokke for mye for da mister du fremdriften.(3)

Også fra ledelsen på byggeplass 2 kom det uttalelser som var sammenfallende med det synet arbeiderne hadde:

(...) på grunn av den gjentakelse effekten som er positiv på fremdrift og inntjening, så prøver de å kjøre spesialisering. (...) men bedriftshelsetjenesten oppfordrer til rullering av arbeidsoppgaver på grunn av slitasje. Men jeg tror ikke det fokuset blir så stor ute på plassen, for da tenker gutta fremdrift og det gjør basen og gutta i laget også, da gjør vi det samme for det går fortest. (...) Jeg tror de vil jobbe variert, men dem blir tvunget inn i mønsteret på grunn av fremdrift og at det skal gå fort unna også, og tjene penger. Jeg tror faktisk det er litt selvforskyldt også, for vi i ledelsen legger oss ikke opp i hvordan basen delegerer og skifter på rollene til gutta. Vi er opptatt av en fremdriftsplan som vi er blitt enige om, det er fremdriftsmøte hver uke som anleggsleder har med guttene, da setter dem opp planer. Og om basen velger å rullere med oppgavene til gutta i laget det legger ikke vi oss opp i - i hele tatt. Det tror jeg ville vært positivt, men det skjer ikke så mye tror jeg..(1)

Med andre ord uttalte denne respondenten at spesialisering har en positiv effekt på fremdrift og effektivitet ved at arbeiderne gjør ting de har gjort før og derfor vet hvordan det skal gjøres. Bedriften slipper da å bruke tid og penger på opplæring og igangsettelse av ulike oppgaver. Dette er noen av de positive aspektene sett fra et bedriftsperspektiv. Fra arbeidernes perspektiv ute på byggeplassen er fokuset å tjene penger, og derfor få gjort så mye som mulig på kortest mulig tid. Særlig kan dette sies å være viktig siden lønnen på denne byggeplassen er organisert som akkord. Basen er opptatt av å få arbeidet unna, og delegerer de ulike oppgavene til de som har kjennskap til hvordan det skal utføres. På den måten blir arbeiderne tvunget inn i et mønster der den enkelte gjør det som vedkommende har gjort før. Ut fra dette kan det hevdes at høy inntjening og det å holde tidsfrister er en verdi som i stor grad er sammenfallende for både arbeiderne og ledelsen. Slik blir det en "vinn - vinn" situasjon for alle parter. Men på den andre siden; hva med ensformigheten ved det å gjøre det samme hele tiden? Ifølge respondenten, som ble sitert ovenfor, ville det bli sett på som positivt med rullering, men det skjer ikke på grunn av stramme tidsfrister og sterkt fokus på fremdrift. Det var flere av de jeg snakket med som kunne ønske å variere litt mer på arbeidsoppgavene, men dette kom i andre rekke for det viktigste var å få jobben gjort effektivt og greit.

Noen av arbeiderne trakk også frem at variasjon var noe de egentlig fikk nok av. De følte at det å flytte fra en byggeplass til en annen var nok variasjon, siden hver jobb var forskjellige og representerte ulike typer problemløsning og fremgangsmåter:

Hvis en er ferdig med en jobb, så går en på en annen... så variasjon føler jeg at jeg får nok av.(11)

Det virket heller ikke som om noen jobber ble høyere verdsatt en andre. De fleste var innstilt på å gjøre sin del av jobben og om noen oppgaver ikke var så kjekke som andre, så ble ikke

det snakket så mye om. En bas på byggeplass 2 svarte dette når jeg spurte om det er forskjellig status på ulike jobber:

Nei, det tror jeg ikke. Nei, det kan jeg ikke tenke meg. Jeg har i alle fall ikke hørt det. Men hvis noen driver med det vi kaller en ”møkkajobb”, så er det klart at hvis han driver med det dag ut og dag inn, så er det klart at det hadde ikke vært bra. Men det må alle gjøre, ta sin del..(3)

Arbeiderne fokuserte med andre ord ikke så mye på om en jobb var bedre enn en annen. Alle typer jobber bringer med seg både positive og negative aspekter. Dette er den samme tilbakemeldingen som jeg fikk på byggeplass 1, men her ble det også understreket at det kan være annerledes på et bygg der det er mye mer finarbeid:

Nei, ikke her tror jeg. Men på et vanlig bygg kan det være enkelte ting de ikke har lyst på gjøre. (...) sånt finarbeid og sånn, hvis en skal slippe for eksempel og vegger og finsliping... og flikking. Men det er jo klart at hvis de blir satt til det, så gjør de det, men det er vel ikke det de tar først.(10)

Denne respondenten uttalte altså at arbeidsoppgaver som er mindre populære forekommer i større grad på bygg, der det er mer detaljer som må pusses på, enn det det er på en rørgate ute i naturen. Denne antagelse ble derimot ikke bekreftet hos arbeiderne på byggeplass 2, som nettopp arbeidet på et slikt bygg. Det virket med andre ord som om arbeiderne var fornøyd med det arbeidet de ble satt til, samtidig som det var få som ønsket mer variasjon i arbeidsoppgaver. Dette gjaldt på begge byggeplassene. En annen faktor som kan være med på å belyse arbeidernes posisjon i bedriften, er hvilken grad av autonomi og kontroll de har i arbeidsprosessen.

## **4.2 Autonomi og kontroll**

For å belyse dette temaet vil jeg først beskrive hvordan arbeiderne ser på forholdet mellom arbeidere og ledelsen. Dette er relevant fordi det gir oss en forståelse av hvilke rammer arbeidernes grad av autonomi utspiller seg innenfor. Og som det tidligere har blitt poengtert, har ledelsens nærvær stor innvirkning på i hvilken grad vil kan snakke om autonomi blant arbeiderne. Deretter kommer jeg inn på i hvilken grad arbeiderne har autonomi i arbeidsprosessen.



### 4.2.1 Forholdet mellom arbeider og ledelse

Selv om arbeiderne hadde forholdsvis klare forestillinger om hvem som er i ledelsen og hvem som er blant arbeiderne, var det ingen av de jeg snakket med som opplevde dette skillet som problematisk. Et forhold som viser at det eksisterer et skille mellom arbeidere og ledelsen, er at arbeiderne på byggeplass 2 hadde et annet lunsjrom enn det ledelsen hadde. Begge disse lunsjrommene befant seg i den samme brakka, men i ulike etasjer. På byggeplass 1 spiste arbeiderne også et annet sted enn ledelsen. På denne byggeplassen kan dette begrunnes ut fra store avstander, noe som gjorde det upraktisk for arbeiderne å spise på hovedbrakka sammen med ledelsen. Bedriftens omorganiseringsprosjekt legger opp til et mindre skille mellom arbeiderne og ledelsen, men arbeiderne hadde ikke merket noe forskjell på dette området. En av arbeiderne på byggeplass 1 fortalte:

Jeg vil jo si at slik som her i regionen er det ikke noe problem, og det er såpass små forhold at det har egentlig aldri vært noe problem... Du ser jo på de to som sitter oppe på kontoret, de er jo ikke så vanskelig å komme i kontakt med... og sånn er jo stort sett alle... men det er jo klart på større prosjekt kan det nok være et større skille, men akkurat her har det vært voldsomt greit, de tåler en spøk og vi gir og tar begge veier..(7)

Denne arbeideren på byggeplass 1 trakk frem at byggeplassen befant seg i en liten region, med såpass små forhold at alle kjenner alle uansett om de er arbeidere eller i ledelsen. Det ble også i denne sammenhengen trukket frem at det var en forholdsvis liten byggeplass.

Selv om byggeplass 2 befant seg i en region med flere ansatte, var det de samme responser og uttalelser jeg hørte når det gjaldt forholdet mellom arbeidere og ledelsen:

Jeg synes vi har et godt forhold til ledelsen, det synes jeg vi har nesten på alle plasser.(5)

Forklaringen kan ligge i at begge disse byggeplassene jeg besøkte var forholdsvis små byggeplasser, der alle kjente alle og kanskje har jobbet sammen flere ganger på ulike byggeplasser. En bas på byggeplass 2 uttrykte det slik:

Jeg synes vi har et godt forhold til ledelsen og det har ikke vært noen dårligere andre plasser. Det har stort sett vært bra. Ja, ja det varierer nå litt, men på disse små byggeplassene har vi hatt det veldig fint forhold, men straks du kommer på en stor byggeplass med 40-50 mann da er det ikke så veldig.. (...) det blir et mer nært forhold når vi ikke er alt for mange.. med kontakt med de på kontoret, og slå av en prat. (...) Men på større byggeplasser merker en kanskje det da, det blir liksom mer avstand der... ellers jobber vi ganske tett og nært sammen på en slik liten plass. (3)

At arbeiderne på begge plassene så på forholdet til ledelsen som uproblematisk ble begrunnet med at begge var relativt små byggeplasser. At byggeplassene skulle være små, var også en av forutsetningene for å bli plukket ut for et pilotprosjekt for omstillingsarbeidet i bedriften. Og som denne arbeideren hentydet er det ofte et mer upersonlig forhold mellom arbeidere og ledelsen på større byggeplasser.

En annen faktor som kan forklare et godt forhold mellom arbeiderne og ledelsen er det å bo borte på anlegg slik tilfellet var på byggeplass 1. Arbeiderne og ledelsen bodde sammen og spiste sammen, og fikk dermed flere muligheter til å bli kjent med hverandre. En fra anleggsledelsen betegnet fordelene med dette:

Nå er det jo slik at vi på anlegget bor så tett, eller vi er så tett sammen i og med at vi bor i lag nede på det hybelhuset. Og vi jobber i lag, spiser i lag, slik at vi treffes hele tiden.(8)

#### **4.2.2 Grad av autonomi i arbeidsprosessen**

I tråd med den fagbaserte organisasjonsmodellen har arbeiderne på byggeplassene gjennom historien vært selvstendige i forhold til sitt arbeid. Man kan også omtale arbeidernes selvstendige stilling som en *ansvarlig autonomi* (jfr. Friedman 1977). Arbeiderne er fagfolk med en, i mange tilfeller, fremtredende yrkesstolthet, og gjennom sin utdanning og erfaringer har de store kunnskaper om hvordan arbeidet skal utføres. Anleggsleder har tradisjonelt ikke lagt seg så mye opp i hvordan arbeidet konkret blir utført, bare det blir gjort tilfredsstillende innen avtalt tid. I mange tilfeller kan det også være at anleggsleder ikke har kompetanse til å legge seg opp i den praktiske utførelsen (jfr. Bjørnåvold 1992). På bakgrunn av dette kan man hevde at arbeiderne har hatt en stor grad av autonomi i arbeidsprosessen.

Dette stemmer med det inntrykket jeg sitter med etter samtaler med arbeiderne på byggeplassene. En av arbeiderne på byggeplass 2 uttrykte:

Jeg liker ikke at folk legger seg borti hva jeg driver med, eller i det laget jeg er i, for når vi gjør en ting har vi lyst å styre dette noenlunde selv, gode ideer tar vi imot, men ikke alt mulig. Vi har jo vår måte å gjøre ting på, og om det er feil eller rett går det an å diskutere men... det er liksom fort det blir konflikter hvis det kommer en som skal legge seg borti ting..(7)

Dette viser at arbeiderne i mange tilfeller ønsker å gjøre ting slik de alltid har gjort, det vil si slik de har erfart det best. De har innarbeidde måter å arbeide på, og laget jobber som ofte best sammen uten innblanding utenfra. Selvsagt er de åpne for innspill og råd utenfra, men aller helst blir det verdsatt å jobbe selvstendig. Arbeiderne uttrykte i flere tilfeller formuleringer som; *"vi vet hva vi kan"*(5), og dette kan synliggjøre arbeidernes kompetanse som de har tilegnet seg gjennom utdanning og erfaring. Et annet moment som kan vise dette er at basen ofte, i følge en av arbeiderne på byggeplass 2, rådspør seg med arbeiderne. Også i forbindelse med diskusjoner rundt tilretteleggerrollen, så arbeiderne behovet for å ha en slik stilling blant arbeideren nettopp *"på grunn av at han forstår litt mer av arbeidet enn det folk i ledelsen gjør"*(2). Dette viser at arbeidernes kompetanse står sterkt på byggeplassen, og som følge av dette arbeider de selvstendig på mange punkter.

For å illustrere arbeidernes kunnskap ytterligere, og vise hvor selvstendige de er i arbeidet, vil jeg trekke et annet eksempel; dette med tegninger og beregninger. I hvilken stilling står arbeiderne i forhold til dette? Hvis det skjer problemer underveis, eller at tegningen ikke stemmer overens med virkeligheten, i hvilken grad står arbeiderne da fritt til å rette opp i feilen selv, eller må de i hvert tilfelle kontakte ledelsen?

I de fleste tilfeller blir tegningene utarbeidet av en konsulent eller arkitekt som er tilknyttet byggherren eller bedriften. Og det er denne som har hovedansvaret med tanke på tegningene. En fra ledelsen på byggeplass 1 forklarte hvordan arkitekter og konsulenter blir knyttet til prosjektene slik:

Det er konsulenten til byggherren som i dette tilfellet lager og utarbeider tegningene. Så de får vi og bygger etter. Så slik er det når vi har en jobb, slik vi har her, som er en hovedentreprise. Har vi en totalentreprise, som er en annen entrepriseform, så kan vi ha arkitekter eller konsulenter innunder oss i bedriften for eksempel. Og da blir det utarbeidet i regi av bedriften(8).

På byggeplassen er det anleggsledelsen og basen som går igjennom tegningene og planlegger driften. Men hvordan dette praktisk skal utføres er opp til basen og laget. På denne byggeplassen var det også en byggeleder som var byggherrens kontakt på byggeplassen. Det som i denne sammenhengen er mest interessant, er i hvilken grad arbeiderne tar selvstendige avgjørelser underveis i byggeprosessen.

Til en viss grad kan arbeiderne ta mindre avgjørelser der og da, men dersom det er litt større ting som for eksempel ikke stemmer overens med tegningen, ble det understreket at det er viktig å gå videre med problemet. En av arbeiderne på plassen forklarte det slik:

(...) vi har hatt en del forandringer her, og da må vi enten inn til han byggelederen, og ofte går det tilbake til konsulenten. Det er liksom de som bestemmer. Så byggelederen tar heller ikke alle bestemmelsene her inne, han må kanskje ringe til konsulenten.(10)

Det er med andre ord byggelederen eller konsulenten som bestemmer hovedtrekkene ved hvordan ulike oppgaver skal utføres. Men når det gjelder mindre problemer har arbeiderne kompetanse og mulighet til å avgjøre for eksempel fremgangsmåter på egenhånd. Ledelsen på plassen syntes arbeiderne jobber selvstendig og vet hva de driver med:

Ja, å ja, og det er en nødvendighet at de er så selvstendige at de kan løse mindre ting. Vi kan ikke komme med den minste bagatell, det løser de selv. Det har stort sett ikke vært noe problem, slik sett er det flinke folk, og selvstendige folk, og de har lang erfaring. Og de løser ting selv, og er de usikre så spør de, men de har kanskje med seg et forslag til løsning om at kanskje vi kan gjøre sånn og sånn, og i veldig mange tilfeller så blir det sånn, for at det er de som er nærmest problemene og ser de beste løsningene. Det er alltid en god hjelp å få, å dra med de timelønte på beslutningene.(8)

Det blir med andre ord fra ledelsen på byggeplass 1, understreket at arbeiderne er selvstendige og erfarne, og at de har nok kunnskap og kompetanse til å ta en del avgjørelser angående byggeprosessen. Dette ble også understreket av arbeiderne som også trakk frem at det å støpe fundamentene til en rørgate åpner for mer ”improvisering” enn for eksempel det å bygge et bygg. Ved et bygg er man i større grad avhengig av at de ulike delene stemmer overens med hverandre, og det går mer på utseende. En av basene ved byggeplass 1 understreket at den del småting og problemer ble løst underveis, og jeg spurte om hvor stort et problem må være for ledelsen og byggherren skal bli involvert:

Hva skal jeg si til det, det var i grunnen vanskelig... det er avhengig av hva en driver med, er det et bygg eller slikt så går det jo mer eller mindre på utseende og, men slik som her, hvis det blir litt skeivt ute i naturen så er det ikke så mange som ser det. Hvis du skjønner hva jeg mener. Er det en skeiv vegg, eller feil tegning på et bygg, så er det jo et problem. For der er det jo mye mer som skal stemme sammen.(2)

Dette bringer oss over til å se hvordan dette var på byggeplass 2 der de jobbet på et bygg. Det virket som om dette med å kunne ta avgjørelser på egenhånd dersom ikke tegningene stemmer, fungerte på samme måte her som på byggeplass 1. Arbeiderne tar små avgjørelser

på plassen, men må konfrontere ledelsen når det gjelder større ting. De tingene arbeiderne selv tar kontrollen over er, hvordan de praktisk utfører arbeidet. For dette er det arbeiderne som har størst kunnskap om.

Det er ofte våre løsninger stemmer like bra som tegningene sier (...) Ja, hvis det er noe vi vet vi kan gjøre bedre og annerledes, så gjør vi det på vår måte. Den avgjørelsen tar vi.(5)

Dette uttalte en av arbeiderne på byggeplass 2, han hevdet altså at arbeiderne har kunnskap nok til å utføre ulike oppgaver på sin måte uten å måtte kontakte ledelsen. Men når det gjaldt synlige deler av bygget og vesentlige detaljer på tegningen, var det viktig at dette ble gjort slik byggherren ønsker. Dette ble understreket av en av de andre arbeiderne på plassen:

Vi må bare ta det videre stort sett da, vi kan jo ikke ta ansvaret på beregninger og alt som er. Vi vet ikke hva kundene vil ha heller så. Så det må dem bestemme. Så bare si i fra hvis det ikke stemmer helt...(4)

Problemet på denne byggeplassen var at det hele tiden kom reviderte tegninger, at for eksempel dører eller vegger skulle flyttes. Og dette opplevdes frustrerende for arbeiderne som hele tiden fikk nye tegninger å forholde seg til. En av basene uttrykte sin frustrasjon over dette:

Det er stadig sånne ting vi må... Ser det på denne byggeplassen her, at det er litt problem med tegningene og ... det verste er egentlig at tegningene, vi får tegningene, men de forandres hele tiden. Så den tegningen en driver og snekrer på en dag, så kommer det er ny dagen etter. Da er det andre mål og allting, så det har vært litt problem med. Dører som kanskje blir forandret på, og litt forskjellige ting. Så det er et stort problem, vi driver jo ute med tegninger og hvis det er dårlig vær så legger vi en slik tegning i en plastpose og taper igjen og gjør det i stand, og da har vi mest ikke fått tapet den igjen, før den blir byttet ut, så da må vi til å få inn en ny en og sånn. Vi har jo ganske mange tegninger her sant, vi driver kanskje med en 20 tegninger. Så nå har vi sluttet med å legge de i plast, vi bare putter de i baklommen, men det er ikke så lenge de holder i baklommen i slikt regn, de går i filler.(3)

På denne måten møtte byggeplass 2 større problemer enn byggeplass 1, siden det leilighetskomplekset som ble bygget til stadighet måtte tilpasse seg kjøpernes ønsker og innspill. Slik som denne basen uttrykte, møter et bygg større utfordringer på dette området, siden de ulike kundene som viser interesse for prosjektet også ønsker å påvirke hvordan sluttproduktet blir.

Man skulle kanskje tro at forskjellene mellom byggeplassene når det gjaldt grad av autonomi var større enn det de faktisk var. Det å bygge et leilighetskompleks skulle man tro forutsetter er mer nøyaktighet og punktlighet når det gjelder å følge tegningene og følge de bestemmelser som ledelsen tar. Men på begge byggeplassene viste det seg at arbeiderne er selvstendige når det gjelder hvordan arbeidet praktisk skal gjennomføres. Når det imidlertid gjelder hvordan det skal se ut, er de avhengige av å rådføre seg med ledelsen eller byggherren. Men slik det ble understreket hos noen av arbeiderne, er dette kanskje litt viktigere på et bygg enn ellers siden det her er flere ting som skal passe sammen med hverandre.

Når det gjelder dette med autonomi i arbeidsprosessen kan man kanskje si det slik at arbeiderne arbeider autonomt når det gjelder den praktiske utførelsen av arbeidet, men hvordan sluttproduktet skal være blir bestemt hos ledelsen. Som jeg tidligere nevnte, har ledelsen sjelden detaljerte retningslinjer for hvordan arbeidsoppgaven skal utføres, kun at det blir gjort på en tilfredsstillende måte innen avtalt tid, og at sluttproduktet er som avtalt. Man kan derfor diskutere denne graden av autonomi blant arbeiderne. Arbeiderne får en viss grad av frihet til å gjøre jobben slik de selv mener det er best, så lenge ledelsens krav om tidsbruk og pris blir overholdt og sluttproduktet er tilfredsstillende. Det sentrale spørsmålet i denne sammenhengen er om arbeiderne er fornøyd med å kun være med å bestemme den praktisk utførelsen av arbeidsoppgavene? Eller er de interesserte i å være med på å bestemme hvordan sluttresultatet skal være og hvordan arbeidsprosessen skal organiseres. Dette kommer jeg nærmere inn på når jeg omtaler hvor arbeiderne setter en grense for egen deltakelse i bedriften (kapittel 4.3.2).

En annen faktor som kan være av betydning å trekke frem i denne sammenhengen er det å danne en gruppeavtale, slik det legges opp til i organisasjonsutviklingsprosjektet (jf kapittel 1.2). Gruppeavtalen er en enighet mellom arbeiderne om hvilken atferd som er ønsket på byggeplassen. Således blir arbeiderne satt til å ta stilling til og formulere retningslinjer som mest sannsynlig vil føre til bedre samarbeid og relasjoner på byggeplassen. Dette vil, antar man, på sikt øke produktiviteten og dermed gagne bedriften. Det interessante er hvordan gruppeavtalen virker inn på arbeidernes hverdag. På spørsmål om vedkommende føler mer ansvar i arbeidet med tanke på pilotprosjektet, uttalte en arbeider på byggeplass 2: "*... så har vi kanskje litt mer ansvar..., med å holde målene i gruppeavtalen*"(9). Med andre ord hadde denne arbeideren en litt større ansvarsfølelse med tanke på å oppnå de målene han hadde satt opp sammen med kollegaene sine i gruppeavtalen. Det er ut fra Barkers (1992) teori om

*Concertive control* nærliggende å tro at denne gruppeavtalen, eller enigheten, vil fungere i form av en norm der arbeiderne kontrollerer hverandres handlinger ut fra denne normen. I tråd med dette kan gruppeavtalen sees på som et middel ledelsen bruker til å kontrollere arbeidernes holdninger til arbeidet og til hverandre. Man kan dermed sette spørsmålstegn ved i hvilken grad arbeiderne til syvende og sist innehar kontroll over arbeidet. På denne måten vil arbeiderne, i følge Barker, lære å tenke og handle som ledere. Med andre ord vil de kollektive målene som gruppeavtalen kan sies å representere, bli dirigert mot bedriftens mål. På den andre siden virket det ikke på meg som de arbeiderne jeg snakket med hadde fått et slikt "eierforhold" til gruppeavtalen som *Concertive controll* forutsetter. Mitt inntrykk var at det å lage gruppeavtalen var noe arbeiderne var pålagt fra ledelsen, men at den ikke representerte noe de tenkte på daglig. Således virket det ikke som om gruppeavtalen la bånd på og kontrollerte arbeiderne ved å representere en indre disiplin.

Bedriftens organisasjonsutviklingsprosjekt legger opp til en utvikling fra en fagbasert organisasjonsmodell til en organisasjonsform med et sterkt innslag av Lean Construction. Som jeg var inne på tidligere vektlegger en fagbasert organisasjonsmodell arbeidernes autonomi og kontroll over eget arbeid, og i lys at dette kan man forklare at arbeiderne alltid har følt en viss grad av autonomi i arbeidet. Lean Construction fokuserer ikke i så stor grad på autonomi, men mer på medbestemmelse og en bredere deltakelse med teamarbeid som et viktig virkemiddel. Derfor vil jeg nå komme nærmere inn på dette med medbestemmelse, deltakelse og ansvar.

### **4.3 Medbestemmelse, deltakelse og ansvar**

Intensjonene med omorganiseringen i bedriften, er blant annet at arbeiderne skal komme sterkere inn i planleggingen, og være i en dialog med ledelsen i større grad enn før. Dette kan sies å være en av utfordringene innen byggebransjen, siden de ulike faggruppene og ledd i organisasjonen arbeider relativt selvstendig i forhold til hverandre. Ett eksempel: For å støpe må det bestilles betong, og denne bestillingen blir i de fleste tilfeller gjort av ledelsen på byggeplassen. Det er derfor viktig at dette blir samkjørt med arbeiderne som skal utføre jobben. Dette krever en dialog mellom arbeiderne på plassen og ledelsen. En av fagarbeiderne på byggeplass 2 uttrykte frustrasjon over manglende samarbeid på dette

området og mente at det skulle vært flere fremdriftsmøter på byggeplassen slik at alle vet hva som skal skje de nærmeste dagene:

(Det skulle vært) flere fremdriftsmøter på byggeplassen, hva som skal skje neste uke og alt det der.. det vet vi ingenting om. Plutselig får vi beskjed om at vi skal støpe i dag når vi kommer klokka syv, så må vi stå på fælt og så... det er dumt, tull fra ledelsen, men det har vi sagt fra om mange ganger..(12)

I denne delen av kapittelet skal jeg først se på i hvilken grad arbeiderne har medbestemmelse i arbeidsprosessen, herunder vil jeg også se på hva som er nytt med dette. Denne første delen blir i hovedsak av en beskrivende art. I den andre delen vil jeg se på hva arbeiderne mener om mer medbestemmelse, og ikke minst hva de synes om ansvaret som på mange måter kan sies å følge i kjølvannet av mer medbestemmelse. Et spørsmål i den sammenhengen er hvor arbeiderne føler grensene går for egen deltakelse og engasjement.

#### **4.3.1 Medbestemmelse og deltakelse**

Om arbeiderne har fått mer reell medbestemmelse er vanskelig å si noe om siden pilotprosjektene så vidt var kommet i gang da jeg besøkte byggeplassene. Det som er interessant i denne sammenhengen er hvordan arbeiderne opplever egen innflytelse og mulighet til innflytelse over arbeidsprosessen.

De fleste arbeiderne på byggeplass 1 uttalte at de ikke merket noe særlig forskjell når det gjaldt medbestemmelse. Noen av arbeiderne svarte litt nølende "ja" på spørsmålet om de har fått mer å si, men de uttrykte at de alltid hadde blitt hørt og hatt mulighet til å komme med innvendinger hvis de mente noe burde vært gjort annerledes. Dette kan forklares ut fra at det er en liten region der alle kjenner alle, både blant ledelse og arbeidere, og derfor vil tersklene for å gi beskjed kanskje være mindre. En av arbeiderne uttalte:

(Men) i lagene ute så tror jeg ikke det er noe spesielt annerledes... hvis ikke alle er med å bestemme i et lag så fungerer ikke et lag uansett... alle må være med ellers går det ikke...(7)

Denne arbeideren uttalte altså at medbestemmelse er en forutsetning for at et lag skal kunne fungere. Det er her viktig å bemerke at denne arbeideren snakket om medbestemmelse i arbeidslaget, noe som kan sies å være noe annet en den medbestemmelsen endringsprosjektet legger opp til. Det endringsprosjektet legger opp til er heller en medbestemmelse som gjelder hele byggeplassen og byggeprosessen.



Når det gjelder medbestemmelse slik endringsprosjektet legger opp til, var tilgang på verktøy det eneste som ble trukket frem som nytt og positivt i denne sammenheng. En av arbeiderne fortalte:

Vi har jo fått være med å bestemme mer selv. Det er det mest positive. Vi får inn verktøy og slike ting som passer til jobbene, men har jo fått det før også, men nå har det ikke vært så stor kamp for å få det.(2)

Denne uttalelsen kan vitne om at arbeiderne hadde fått mer å si, og at det de særlig merket dette på var tilgang til verktøy. Dette gir oss også en pekepinn på hva arbeiderne er opptatt av ved arbeidet. Dette kan underbygges ved å vise til Shostak (1969) sin analyse av hva som gav arbeidet mening blant den amerikanske arbeiderklassen. Ett av de momentene han trakk frem var å vise sin maskulinitet ved å ha kontroll over verktøy og maskiner. Han trakk videre frem at dette også viste arbeidernes kompetanse som faglærte og det ansvar som fulgte i kraft av å være sådanne.

På byggeplass 2 syntes heller ikke arbeiderne at det hadde vært noen særlig stor forskjell i grad av medbestemmelse. Selv om dette er en større region påsto de fleste arbeiderne at de alltid hadde hatt mulighet til å komme med innspill. På spørsmål om arbeiderne hadde fått mer medbestemmelse svarte en arbeider:

Nei, egentlig ikke, (...).Men vi kommer jo med innspill men det er jo slikt som vi alltid har gjort. Det er ikke noen forskjell i den...(5).

Slik som denne arbeideren hevdet, har det "alltid" vært en viss grad av innflytelse blant arbeiderne. Dette stemmer overens med funnene tidligere i dette kapitlet omkring autonomi og kontroll.

Samlet sett synes det som at arbeiderne føler at de "alltid" har hatt en grad av medbestemmelse, og de føler ikke at dette har endret seg noe særlig med tanke på pilotprosjektet. Et annet interessant spørsmål er når arbeiderne føler de har fått nok medbestemmelse, hvor ligger grensen for deres deltakelse i bedriften. Det er dette jeg nå skal gå nærmere inn på.

### 4.3.2 Grenser for egen deltakelse

Det blir i mange sammenhenger hevdet at ansatte i det moderne arbeidslivet ønsker større utfordringer og mer selvrealisering i arbeidet. Ut fra uttalelser fra arbeiderne, vil jeg diskutere hvordan arbeiderne forholder seg til dette og hvor deres grense for egen deltakelse og engasjement i arbeidet ligger.

På byggeplass 2 ble det fra en av arbeiderne stilt spørsmål ved om det er positivt at alle skal være med å bestemme:

(...) noen må jo også bestemme, er redd for at det kan bli for mange som skal bestemme, så blir det så lite avgjørelser, men jeg synes at ofte kan det bli sånn at man må ringe så fælt for å ta en avgjørelse. Det er liksom ikke noen som kan ta avgjørelsen der og da, da tar ting litt lengre tid, for å si det sånn. Så jeg vet ikke jeg. Samarbeid det er jo alltid, det teller jo. At du kan samarbeide teller jo, da glir jo ting lettere. Men noen må lede og. Det kan ikke være at alle skal lede(4).

Utfordringen sies her å være at siden "alle" skal være med å bestemme, hvem er det da arbeiderne skal høre på. Det virket som om vedkommende ikke er interessert i at beslutninger og ansvar blir plassert hos forskjellige ledd. Da blir det lett en situasjon det ansvarshavende er vanskelig å finne og man må ta mange telefoner for å finne den bestemte personen som kan ta den bestemte avgjørelsen.

Samlet sett virket som om mange av arbeiderne var litt "likegyldige" til mer medbestemmelse. De fleste jeg snakket med syntes de hadde det greit slik de hadde det. Det var ønskelig å ha innflytelse på denne måten, men det mente de at de "alltid" hadde hatt. På dette området var det flere som tvilte på at pilotprosjektene ville representere noe nytt. Dette gjaldt også i mange tilfeller på byggeplass 1.

I kjølvannet av mer medbestemmelse følger også mer ansvar. I den grad arbeiderne er med i planlegging og bestemmelser, desto mer ansvar hviler på arbeiderne. Dette kan være en indikator på hvor arbeiderne føler at grensen for egen deltakelse ligger. Mange av arbeiderne på begge byggeplassene var til en viss grad positive til det å være mer med å bestemme. Men hva syntes de egentlig om økt ansvar?

På byggeplass 1 gav flere av dem jeg snakket med uttrykk for at graden av ansvar ikke hadde endret seg med tanke på at det var et pilotprosjekt. På den andre siden var det de færreste som

ønsket mer ansvar enn det de allerede hadde. En av arbeiderne likte ikke måten ledelsen prøver å ”fraskrive seg ansvar på”:

Man prøver jo å gjøre en så god jobb man kan, men jeg har inntrykk av at ledelsen fraskriver seg et hvert ansvar og går heller på fagarbeiderne og si at det er hans ansvar at det er han som har gjort feil.(2)

Det virket som om denne arbeideren mente at disse nye ideene var et virkemiddel ledelsen brukte for å legge ansvaret over på arbeideren. Og som Friedman (1977) hevdet, kan det å overlate ansvar til arbeiderne være ett ledd i en strategi ledelsen bruker for å opprettholde kontroll over arbeidsprosessen.

På byggeplass 2 sa også flere av arbeiderne at de hadde nok ansvar slik det var. Andre trakk frem at det ”alltid” følger et ansvar når man utfører en jobb, og dette må man være innstilt på. Blant noen ble det omtalt som positivt å ha mer ansvar og innflytelse, slik som denne arbeideren uttalte:

Sier du ja til jobben så sier du ja til ansvaret også... Du har jo på en måte litt ansvar nå også, skal jo helst... det du gjør skal jo være riktig da. Det har jeg ikke tenkt noe spesielt på, du må jo ta det ansvaret, det ligger på din skulder, det er det som er meningen at du skal legge alt riktig. Så det er klart da har du det ansvaret, det er jo greit det. Kan ikke svare noe annet på det, må bare godta det hvis man tar den jobben.(4)

Denne arbeideren uttrykte at en viss grad av ansvar vil man alltid ha, og det må man bare godta. Dette blir også understreket av en annen arbeider på byggeplass 2:

Det er vel egentlig greit, selv om du får mer ansvar så er det ikke noe... Det går ikke så innmari inn på deg det ansvaret... det er på jobben, det er jo ikke... Og det er jo til syvende og sist de (ledelsen) som tar avgjørelsene(5).

Ansvar ble med andre ord ikke sett på som noe stort problem. Ansvaret er en del av jobben og det ble ikke tatt så tungt av arbeiderne, til syvende og sist uttalte denne arbeideren at avgjørelsene er ledelsens ansvar.

En annen faktor som kan være med på å belyse hvor arbeidernes grenser for egen deltakelse ligger, er hvordan tilbudet om å være tilrettelegger blir mottatt på byggeplassene. Ett av virkemidlene i organisasjonsutviklingsprosjektet, for å få arbeiderne mer med i planlegging og beslutninger, er å oppnevne en tilrettelegger blant arbeiderne ute på byggeplassen.

Tilretteleggeren sin oppgave er å være med å engasjere og legge til rette for endringene på byggeplassen. På ingen av de to byggeplassene hadde en arbeider fått tildelt denne rollen. Det var henholdsvis anleggsleder og prosjektleder som hadde fått tilretteleggeroppgaven. Dette skyldes delvis at rollen ikke var helt definert ved at det ikke var bestemt hvilke arbeidsgrupper som skulle fylle denne rollen. Arbeiderne var også knapt blitt informert om hva denne rollen innebar, men etter samtaler med arbeiderne om dette, kom det frem at de færreste faktisk kunne tenke seg en slik rolle på byggeplassen.

I samtale med en av arbeiderne på byggeplass 2, kom det frem en skepsis til at noen vil ta på seg en slik rolle. På spørsmål om vedkommende tror noen kunne tenke seg å være tilrettelegger svarte en arbeider:

Nei, he, he. Det er så vidt vi får tillitsmann og verneombud her ute, det er så vidt det er.(12)

Dette kan tyde på at det generelt er vanskelig å få arbeiderne til å engasjere seg utenom de ordinære arbeidsoppgavene. Det var i alle fall det denne arbeideren uttrykte, når han sier at det er vanskelig å få folk til å ta på seg ulike verv. Andre arbeidere på denne byggeplassen, kunne ikke tenke seg å være tilrettelegger selv, men så ikke bort fra at det er andre på plassen som kunne tenke seg dette. Flere uttrykte også bekymring for at en slik rolle blant arbeiderne ute ville hefte fremdrift og produktivitet på byggeplassen. Dette er en problemstilling som særlig kom frem på byggeplass 2 der det var et akkordbasert lønnsystem og alle var avhengig av hverandres innsats for å tjene mest mulig penger. En annen av arbeiderne kom med denne responsen da jeg spurte om det hadde vært aktuelt for noen av arbeiderne å være tilrettelegger:

Nei, jeg tror ikke det. Da må en ha en timelønt inn på kontoret her oftere ikke sant, for å drive med møter og alt det der.. det går ut over produksjonen der ute.(12)

Det kan se ut som at dersom en tilretteleggerrolle skulle vært aktuelt blant arbeiderne, så måtte det bli en ordning slik at det ikke gikk ut over produksjonen på byggeplassen. Igjen ble det også trukket frem at laget på byggeplass 2 var et "gammelt" lag, og i forbindelse med å engasjere en tilrettelegger blant arbeiderne ble dette sett på som hemmende:

Vet ikke jeg. For det første er det et ganske voksent og gammelt lag, så de er kanskje litt sære (he, he). Det er lettere hvis det hadde vært et ungt lag, det er lettere å gjøre om på ting da. Her så vet alle hva dem gjør for noe, liksom. Har så lang erfaring, men jeg vet ikke hvordan det skulle fungert på en annen måte.(5)

Denne arbeideren uttrykte med andre ord at det hadde vært lettere å gjennomføre denne typen tiltak i et lag der gjennomsnittsalderen var lavere enn det er på denne plassen, siden det ofte er lettere å tilpasse seg nye situasjoner når man er ung. Det ble også trukket frem at dersom det skulle bli aktuelt å være tilrettelegger, må denne rollen konkretiseres og avklares i mye større grad enn det den hadde blitt gjort. Dette er et synspunkt som i stor grad også kom frem på byggeplass 1:

Det kan nok fungere, men det er voldsomt mye uklart med det der. Hva er jobben til en tilrettelegger? Når skal vedkommende få sjanse til å gjøre den? Skulle jeg vært tilrettelegger har oppe, så skulle jeg også vært bas, og vært forskalingsnekker. Hva er en tilrettelegger? Er det en sosialarbeider? Det er mye slikt... når skal man få tid til å gjøre det?(7)

Denne uttalelsen kom fra en av basene på byggeplass 1. Vedkommende uttrykte altså at det må klargjøres hva tilretteleggerjobben går ut på og hvordan den skal gjennomføres. I tillegg til dette kommer spørsmålet om en tilrettelegger får et lønnstillegg i forbindelse med på ta på seg en slik rolle. En faktor som kom frem på byggeplass 1, var at en tilrettelegger blant fagarbeiderne kanskje vil rokke ved det etablerte skillet mellom arbeiderne og ledelsen. Særlig en av arbeiderne uttrykte bekymring over dette:

Jeg tror det hadde blitt en god del surmuling blant de andre arbeiderne.(...) altså han (tilretteleggeren) hadde ikke vært så mye ute, det går helt sikkert en god del tid med til å være tilrettelegger.(2)

Denne arbeideren påpekte at det ikke er særlig populært å være borte fra produksjonen, og derfor ville en tilrettelegger blant arbeiderne være uønsket. Dette kan sees i sammenheng med den foregående presentasjonen av skillet mellom "oss" (vi arbeiderne ute på plassen) og "de andre" (ledelsen inne på kontoret). Å utnevne en tilrettelegger blant arbeiderne kan rokkere ved det etablerte skillet mellom ulike grupper og roller på byggeplassen. I tillegg til dette, kan et problem med å utpeke en arbeider til tilrettelegger være at det kan gå utover fremdriften på prosjektet:

Egentlig har vi ikke tid til det heller, å drive med alt dette papirarbeidet, vi har jo knapp nok tid til det vi skal gjøre ute.(...) (sukker) nei, jeg vet ikke om noen har lyst i det hele tatt, har ikke vær inne på tanken egentlig.. Tror ikke det er noe for meg i alle fall. Men om andre kan tenke seg det - det vet ikke jeg. Det har i alle fall ikke vært nevnt.(10)

Dette sitatet er hentet fra en av basene på byggeplass 1, hvor han understreket at denne typen "papirarbeid" har man ikke tid til på byggeplassen. Man kan kanskje hevde at grensen for

arbeidernes deltakelse og engasjement i arbeidsprosessen allerede var nådd før pilotprosjektene satte i gang. Det virket som å være en dominerende holdning, at arbeidernes oppgave på byggeplassen ikke er å delta i planlegging og å være engasjerte, utover det som kreves for å kunne utføre en tilfredsstillende jobb.

Jeg kan ikke sette fingeren på noe markant skille mellom de to byggeplassene når det gjaldt holdning til medbestemmelse, bortsett fra at på byggeplass 2 var arbeiderne litt "kvassere" i sine uttalelser. Det kan derfor kanskje se ut som om arbeiderne på byggeplass 2 var mer skeptiske til økt deltakelse. På byggeplass 1 var uttalelsene i første omgang mer nøytrale, men når man dykker dypere inn i materiale viser det seg at holdningene på mange måter var like på de to plassene.

#### **4.4 I hvilken grad kan organisasjonsstruktur belyse arbeidernes holdninger?**

Vi har nå sett hvordan en tradisjonell organisering innenfor byggebransjen fungerer, og hvilken rolle arbeiderne har i denne arbeidsorganiseringen. Arbeiderne står for den praktiske utførelsen av arbeidet, og har stor grad av autonomi når det gjelder dette. Slik har det vært i lange tider. På den andre siden virker det ikke som om arbeiderne er interessert i en større grad av autonomi. Det virker heller ikke som de er interessert i mer medbestemmelse eller deltakelse. Noe av grunnen til dette, er at de sier de "alltid" har fått sagt det de har på hjertet og vært med på å bestemme over sin egen arbeidssituasjon i tilstrekkelig grad. Sagt på en annen måte virker arbeiderne veldig fornøyd med både arbeidsoppgaver og deres posisjon på byggeplassen.

Relasjonen mellom arbeiderne og ledelsen kan omtales som et skille mellom "oss"(vi arbeiderne ute på byggeplassen) og "de andre" (ledelsen inne på kontoret). Men dette blir ikke omtalt som et problematisk skille. Det er et skille som eksisterer, men det virker ikke som om det har noe hemmede effekt på forholdet mellom arbeidere og ledelsen. Arbeidslaget som fellesskap er sentralt både i organisasjonsstrukturen og for den enkelte arbeider. Ett av målene med bedriftens organisasjonsutviklingsprosjekt er at arbeiderne skal være med å delta i planlegging av byggeprosjektene i større grad enn før. Arbeiderne skal således delta i team sammen med ledelsen, og være med på å bestemme utviklingen av byggeprosjektene. På

denne måten oppnår man et sterkere samarbeid mellom de ulike leddene på byggeplassen. Men heller ikke på dette området synes arbeiderne at det er behov for forandringer, og de fremhevet at det alltid hadde vært et godt forhold mellom arbeidere og ledelsen. Det nye elementet med Lean Construction kan sies å være tettere samarbeid mellom arbeidere og ledelse og mer delaktighet i planleggingsprosessen for arbeiderne. Det virker også som om endringene har vært vanskelig å gripe innholdet i, og dette kan og være med på å forklare arbeidernes avventende holdning. Det kan derfor sies at hvilke endelige konsekvenser disse endringene får for organisasjonsstrukturen, enda ikke har vist seg for arbeiderne. På denne måten kan arbeidernes avventende, og kanskje litt "likegyldige" holdning, forklares ut fra at endringene ennå ikke i realiteten representerer noe nytt med tanke på organisasjonsstruktur.

Den prosjektorienterte organiseringsformen som byggebransjen bygger på, får også konsekvenser for arbeidernes arbeidsdag og relasjoner i bedriften. Denne organiseringen fører til at arbeiderne er relativt kort tid på hver byggeplass, og dermed blir det kanskje ikke knyttet så sterke bånd til bedriften som sådan. Det "faste" i arbeidernes jobbsituasjon er arbeidslaget og lønnen de får utbetalt med jevne mellomrom. Dette kan føre til at de viktigste relasjonene på jobben er de arbeiderne har til hverandre og til basen som styrer laget. Engasjement i organisasjonen som sådan kan derfor oppleves som noe utenfor arbeidernes faste arbeidssituasjon, og er derfor kanskje noe arbeiderne ikke umiddelbart er interessert i. Ut fra denne tankegangen kan det være forståelig at arbeiderne ikke ønsker ytterligere engasjement i organisasjonen. Som det ble uttrykt fra en av arbeiderne så er de "*jo engasjerte hver dag*". Dette engasjementet det er snakk om er kanskje et engasjement overfor arbeidslaget og de konkrete arbeidsoppgavene. Det å være engasjerte i bedriften kan kanskje sies å være noe "ukjent" for arbeiderne. På grunn av den prosjektorganiserte arbeidsorganiseringen har ikke dette vært en problemstilling tidligere, og det representerer derfor noe nytt for arbeiderne som de ennå ikke vet hva de synes om.

Arbeidernes autonomi i arbeidsprosessen kan sies å ha vært et kjennetegn ved deres stilling i arbeidet. Arbeiderne uttrykte at de var fornøyde med i hvilken grad de hadde mulighet til å jobbe på egenhånd, og de følte seg tatt på alvor blant ledelsen.

Organisasjonsutviklingsprosjektet legger opp til et nærmere samarbeid mellom arbeidere og ledelse, og nettopp dette kan rokke ved arbeidernes grad av autonomi. Autonomi krever en viss grad av distanse mellom arbeidere og ledelse for at den skal være reell. Autonomi forutsetter uavhengighet, mens samarbeid og medbestemmelse gir mer uttrykk for

avhengighet. Som det har kommet frem i dette kapitlet er arbeiderne fornøyd med deres grad av autonomi. En økt fokusering på samarbeid og medbestemmelse kan rokke ved deres selvstendige stilling som fagfolk. På denne måten kan det å "holde seg unna" medbestemmelse være en måte å bevare sin autonome stilling på. Dette er et relevant perspektiv å se arbeidernes holdninger til endringer i forhold til.

Ut fra det som har kommet frem i dette kapitlet, kan vi se konturene av hvilke ønsker arbeiderne har og hva de ser etter i arbeidet. Det virker som om det viktigste er at jobben blir gjort, slik at fremdriften sikres og at de får lønn for strevet. Videre ser det ut til at de fleste er fornøyd med den posisjonen de har i bedriften, og ønsker ikke noe mer innflytelse eller ansvar utover det de allerede har. Dette er faktorer som i høyeste grad kan være med på å forklare hvorfor arbeiderne reagerer og forholder seg slik de gjør til bedriftens organisasjonsutviklingsprosjekt. Det er derfor viktig å trenge dypere inn i arbeidernes mer spesifikke lønnsinteresser og orienteringer mot arbeid og arbeidsliv, og det er det jeg skal ta for meg i neste kapittel.



## **5. LØNNSTAKERINTERESSE, ARBEIDERIDENTITET OG ARBEIDSORIENTERING**

I forrige kapittel så vi konturene av hvilke oppfatning og opplevelse arbeiderne har av arbeidet og det å være arbeider. Det kom frem at de fleste arbeiderne var fornøyde med arbeidet sitt. I dette kapitlet skal jeg trenge dypere inn i dette, og se på interesser knyttet til det å være lønnstaker. Jeg vil først se på i hvilken grad arbeiderne er tilfreds i arbeidet. Jeg vil deretter drøfte i hvilken grad jobbtilfredshet kan gi oss en forståelse av en arbeideridentitet. Hvordan kan aspirasjoner og ambisjoner arbeiderne har, si oss noe om deres egen forståelse av sosial tilhørighet og identitet?

Ut fra en tradisjonell definisjon av arbeideridentitet (jfr. Andersen 1991), bygger arbeideridentiteten også på deltakelse i fagforeninger og engasjement i arbeiderkonflikter. Jeg vil derfor i kapittel 5.2 se hvordan de tradisjonelle lønnstakerinteressene kommer til uttrykk i arbeidernes liv. Jeg vil gi en nærmere beskrivelse av lønnsystemet, slik det blir vurdert av arbeiderne, og jeg vil se hvordan de er involvert i fagforeningen.

Gjennom diskusjonen i dette og det foregående kapittel, kommer det også frem ulike elementer som kan være med på å belyse hvordan arbeiderne tillegger arbeidet mening. Jeg vil derfor i kapittel 5.3 ta opp arbeidernes arbeidsorientering til nærmere analyse. Denne fremstillingen vil ta utgangspunkt i den foregående presentasjonen, og se den i sammenheng med hva som blir sett som viktig i arbeidet.

Til slutt i kapitlet, vil jeg se spørsmålene arbeideridentitet, lønnsystem og arbeidsorientering direkte opp mot arbeidernes holdninger til endringer. I hvilken grad kan en analyse av disse aspektene knyttet til det å være arbeidstaker, være med å forklare arbeidernes holdninger til organisasjonsendringer?

## 5.1 Jobbtilfredshet, aspirasjon og arbeideridentitet

Hva som avgjør om en person er tilfreds i arbeidet kan avhenge både av arbeidet selv, hvilken "belønning" arbeiderne får og hva som blir sett etter i arbeidet (Hall 1994:207). I dette delkapittelet vil jeg første se på den delen av jobbtilfredshet som går på trivsel, og deretter gå inn på hvilke ambisjoner arbeiderne har i yrkeslivet. Enkelt sagt forteller dette oss i hvilken grad arbeiderne er "fornøyd der de er".

### 5.1.1 "Trives ganske bra jeg altså"

Det virket som om de fleste arbeiderne trivdes i bransjen. Flere av arbeiderne understreket at de selvfølgelig ble trøtte og leie, men i det store og hele syntes de det var et bra arbeid de hadde. Jeg fikk stort sett positive svar på spørsmål om vedkommende trivdes i bransjen. Den ene basen på byggeplass 1 svarte dette:

Ja, trives ganske bra jeg altså. Det er jo klart, det er ikke alle dager som er like gode da men... stort sett så trives jeg.(10)

Dette synspunktet stemte godt overens med det som ble uttalt på byggeplass 2:

Ja, egentlig så gjør jeg det. Det kan være noen tunge stunder på vinteren når det er dårlig vær. Ikke når det er kaldt, det er ikke så ille, men når det er regn og sludd og... Da synes jeg det er litt tungt, og det blir jo verre etter jo eldre du blir da, egentlig. Ellers er det veldig greit å være ute i frisk luft, så jeg trives noe lunde bra vil jeg si.(3)

Denne arbeideren uttrykte at han i bunn og grunn trivdes i bransjen, men arbeidsoppgavene hadde blitt litt tyngre ettersom han ble eldre. Vedkommende trakk også frem at det verste med å jobbe ute var været, som kunne være surt og kaldt om vinteren.

Det var også noen som understreket at det å trives var viktig, men det var ikke det som betydde mest. I bunn og grunn var det snakk om å jobbe for å tjene penger. Dette kom særlig frem på byggeplass 2. På samme spørsmål om vedkommende trivdes i jobben svarte en arbeider på denne byggeplassen dette:

Middels tenker jeg, jeg er jo her for å tjene pengene mine. Jeg gruer meg jo ikke til å gå på jobben, men jeg kunne godt ha byttet til noe annet, som jeg kunne tjent det samme på og sånt...(4)

Dette kan tolkes som at pengene som kommer på konto betyr like mye, om ikke mer, enn trivsel i arbeidet. Det virket som om hvilket arbeid vedkommende utfører, ikke er så relevant så lenge det gir en god lønning. Utsagnet kan også sees i sammenheng med Shostak (1969) konklusjon da han så på jobbtilfredsstillelse hos den amerikanske arbeiderklassen. Han kom frem til at de fleste arbeiderne verken var fornøyd eller missfornøyd med arbeidet. De aller fleste var "ingen av delene", og en forståelse av jobbtilfredsstillelse var ikke relevant når jobben ble diskutert:

*"The typical worker appears lightly committed to his work and his work appear to grow ever lighter in meaning for him"(1969:59)*

### **5.1.2 "Man får holde seg innen det faget man kan"**

Det at arbeiderne sier at de trives, kan også sees i sammenheng med at de føler de har funnet "sin plass" i arbeidslivet, og her akter de å være. Dersom arbeiderne har "slått seg til ro" i sin stilling, kan det tenkes at de er fornøyd med de muligheter og ansvarsområder som deres stilling innbefatter. Dette kan kobles opp mot et begrep om arbeideridentitet. Det kan tenkes at arbeiderne vil beholde sin rolle, og sin identitet, som arbeidere. Dette kan også forstås ut fra at mennesket ofte har en tendens til å nedvurdere goder de ikke ser på som en mulighet eller som et reelt alternativ (Engelstad 2003). Satt på spissen er arbeiderne så inne i sitt arbeid at de ikke vurderer andre muligheter.

For å finne ut mer om dette spurte jeg arbeiderne om de kunne tenke seg å ta noe videreutdanning, eller om det var andre stillinger på byggeplassen de kunne tenke seg å ha. De aller fleste hadde ingen tanker om videreutdanning, og begrunnet det med at de var for gamle. Dette kom frem på begge byggeplassene. Det første sitatet er fra byggeplass 2, det andre fra byggeplass 1.

Nei, akkurat nå – nå får jeg la være det. Det er jeg litt for gammel til... he, he nei jeg er ikke det men. Egentlig så... egentlig så kunne jeg tenkt meg å lært litt data. Det kunne kanskje vært kjekt, for det er vi jo nesten avhengig av nå i dag altså. Så det blir jo mer og mer, det går snart ikke an å betale en regning uten... det hadde vært kjekt å kunne...(3)

Nja, er for gammel til å begynne å utdanne meg, hvis ikke det skjer noe med helsa – da kan det komme inn i bildet. Men foreløpig så...(10)

Denne forklaringen kunne komme fra arbeidere som var fra i midten av trettiårene og oppover, så selv i midten av trettiårene regnet arbeiderne seg for å være for gamle til videreutdanning. Dette kan forstås ut fra at de fleste kom tidlig ut i yrkeslivet, så i det perspektivet er kanskje 35 år relativt gammelt. Men det var også en annen forklaring jeg bet meg merke i når jeg spurte om hvorfor ikke videreutdanning var aktuelt. En av arbeiderne på byggeplass 2 hadde følgende kommentar: ”*Nei, nei... man får holde seg innen det faget man kan...*”(12). Dette kan vitne om en yrkesstolthet blant arbeiderne. De synes kanskje deres kompetanse som fagfolk bør utnyttes. De tenker at dette er et fag som de kan, og derfor er det dette de skal gjøre. Arbeiderne ser kanskje ingen grunn til å forlate det yrket de har hatt gjennom mange år. En av arbeiderne på byggeplass 2 uttrykte i denne forbindelse ganske klart; ”*en snekker er en snekker*”(5). Denne yrkesstoltheten eller fagstoltheten, som disse utsagnene gjerne vitner om, kan også vise hva som ligger i et begrep om arbeideridentitet. Det kan sies at sentralt i det å være arbeider, ligger det å inneha visse fagkunnskaper, som arbeiderne har tilegnet seg gjennom utdanning og erfaring.

Ambisjoner om å stige i hierarkiet var ikke fremtredende blant arbeiderne, og dette ble klart uttrykt hos en arbeider på byggeplass 1. Vedkommende sa: ”*Jeg er i grunnen fornøyd med der jeg er ja*”(2). Dette med å være fornøyd der man er, var en holdning som var lik på de to byggeplassene. En forklaring kan være, som jeg var inne på tidligere, at arbeiderne nedvurderer goder som de ikke betrakter som aktuelle. På den ene siden kan det kanskje være snakk om å ikke oppleve muligheten for forandringer, for eksempel på grunn av alder. På den andre siden kan det kanskje være snakk om en norm om at ”vi er arbeidere, og vi er fornøyd med det vi gjør og vår stilling og identitet som fagarbeidere”. Et interessant spørsmål er om det her er snakk om å være fornøyd *med* eller fornøyd *i* jobben (jfr. Watson 2003). Uttrykket denne arbeideren brukte var at vedkommende er fornøyd *med* der han er, og det er derfor nærliggende å tro at det var snakk om å være fornøyd *med* jobben. Dette vil i så fall si at vedkommende mente jobben var grei nok som en jobb, og det var det. Som jeg tidligere var inne på, er det godt mulig å være fornøyd *med* en jobb uten å være tilfreds med det arbeidet man gjør. Men i dette tilfellet synes jeg det virket som om arbeiderne også var fornøyd *i* jobben. Dette vil jeg begrunne ut fra at de fleste arbeiderne ikke hadde noe ønske om videreutdanning eller andre stillinger i bedriften. Men også det faktum at arbeidernes fagkunnskaper blir brukt i arbeidet, at de får brukt deres kompetanse, kan vise til det å være fornøyd *i* arbeidet. Det å være fornøyd *i* arbeidet er i bunn og grunn et spørsmål om hva man

ser etter i arbeidslivet (arbeidsorientering). På bakgrunn av at de fleste arbeiderne virket generelt fornøyde vil jeg hevde at de også er fornøyd i arbeidet.

### 5.1.3 "Det å være vanlig arbeider holder i massevis"

Det var kun en av de arbeiderne jeg intervjuet som kunne tenke seg å ta videreutdanning, men innen samme bransje vel å merke. Dette var en av de yngste respondentene, i begynnelsen av 20-årene: *"Ja, jeg står nok ikke der ute alt for lenge, men bransjen er riktig. Det er derfor jeg går her.."*(5). Dette kan sies å uttrykke et ønske om å arbeide seg oppover i bedriften eller bransjen. Det virket som denne arbeideren da kanskje kunne tenke seg å forlate arbeidet "ute" på plassen, og heller utdanne seg og få en stilling i anleggsledelsen eller andre områder av bransjen. Når det gjelder spørsmål om anleggsleder er en stilling som er ettertraktet, fikk jeg litt varierende svar. De aller fleste kunne ikke tenke seg å være anleggsleder, og dette stemmer overens med den foregående presentasjonen der de fleste virket fornøyd med den posisjonen de hadde i bedriften. I tillegg til dette kommer faktumet at en anleggsleder sitter mesteparten av dagen inne på et kontor, og det er ikke ønskelig. Arbeiderne har *"ikke lyst å sitte på et kontor"* (5), de *"vil heller være ute og gjøre noe"*(12). Det kom også uttalelser som *"det å være vanlig arbeider holder i massevis"* (12). Det kan ut fra dette virke som om arbeiderne mener at det virkelige arbeidet er ute på byggeplassen, der ute *gjør* de noe. Alternativet er å *sitte* inn på et kontor og være relativt passiv. Denne argumentasjonen kan også begrunne at arbeiderne er fornøyd i arbeidet. Dette kan også vitne om et ønske om å bevare sin identitet som arbeidere. Å være arbeider betyr at man er "ute og tar i et tak", og det er dette som ligger i det å være arbeider. Det er dette som skiller arbeideridentiteten fra funksjonæridentiteten.

I forbindelse med om noen av arbeiderne kunne tenke seg å være anleggsleder, fant også denne samtalen sted:

- I: kunne du tenkt deg å være anleggsleder?  
R: nei, det kunne jeg ikke. He, he, nei tror ikke det ligger for meg...  
(...)  
I: så du trives med å binde jern?  
R: ja, rett og slett. Enkelt og greit, lite å tenke på..(11)

Denne uttalelsen kom fra byggeplass 2, og det virket som vedkommende trivdes med å ha lite å tenke på, det vil si å gjøre de arbeidsoppgavene som han alltid hadde gjort. Dette er en holdning vi finner igjen på byggeplass 1. Heller ikke der var det noen særlig interesse for å

være anleggsleder. Det var kun en av de yngste på byggeplass 1 som sa at han kanskje kunnet tenkt seg å tre inn i en stilling som anleggsleder.

Mange av arbeiderne uttrykte de har funnet sin plass i bedriften, og sin identitet som arbeidere. Arbeiderne var kanskje derfor ikke interessert i nye oppgaver eller stillinger. Det var også flere som understreket at de bevisst hadde valgt ett slikt arbeid for å slippe unna kontorjobber og papirarbeid. De var kanskje ikke ute etter den typen arbeid som innebar den typen ansvar. Det kan virke som de kun ville gjøre jobben sin uten å tenke så mye over det, slik denne arbeideren uttalte:

Nei, jeg tror det blir for mye ansvar og for mye kontor, jeg har ikke lyst til å bare sitte på et kontor. Da er det bedre å være formann, så det kunne jeg tenkt meg.(5)

Ønsket om å være formann var det få av arbeiderne som delte. Dette sitatet er hentet fra byggeplass 2. Her var det en egen formannsstilling og det var derfor her formannen ble mest omtalt. Jeg fikk også tilbakemeldinger på denne byggeplassen som var helt omvendt fra det forrige sitatet:

Jeg vil i hvert fall heller være anleggsleder enn formann, tror jeg.. han (formannen) er på en måte mellom barken og veden i større grad(4)

En overgang fra arbeider til formann kan tenkes å være svært vanskelig, siden han trer inn i en ny posisjon men likevel er synlig og blant arbeiderne (jfr. Lysgaard 2001). Formannsstillingen ble, som vi har sett, betraktet som en mellomposisjon, eller også delvis som en av ledelsen. I en slik stilling vil det være vanskelig å vite hvilke personer på byggeplassen man kan identifisere seg med. Flere av arbeiderne uttrykte at de ikke ville komme i en slik mellomposisjon. Man kan ut fra dette diskutere hva som kan ligge til grunn for å snakke om en arbeideridentitet. Er det posisjonen eller på stillingen på byggeplassen, eller er det en felles interesse for faget eller yrket. Det er vanskelig å si at det ene utelukker det andre. Arbeideridentiteten er knyttet opp til mange ulike faktorer, og man kan snakke om flere ulike arbeideridentiteter (jfr. Andersen 1991).

Det kan virke som at de arbeiderne som hadde interesse av å ”klatre oppover i systemet”, allerede hadde funnet sin vei dit. Dette ble særlig synlig når jeg spurte om arbeiderne kunne tenke seg å være bas. Samtlige jeg spurte om det, og som var interessert i arbeidsoppgaven

som en bas, var bas, hadde vært bas, eller var nest-bas. Blant de "vanlige" fagarbeiderne hersket det lite engasjement for å ta på seg en slik stilling. Det første sitatet her er fra byggeplass 1 og det andre fra byggeplass 2:

Nei, man blir jo gående midt mellom barken og veden, med arbeidsfolk og kontorfolk, en skal jo forhandle lønn, og så blir det noe surmulig der, det er jo alt mulig.(2)

Nei, syns ikke det er noe. Man får for lite penger for det ansvaret, syns ikke det er interessant i det hele tatt.(4)

Basrollen virket altså ikke fristende, ut fra to forhold. Det ene er at basens posisjon på byggeplassen er "mellom barken og veden", og dermed er vanskelig å definere. Det kan derfor være vanskelig for en bas å vite hvem han skal identifisere seg med. For det andre kan det være at et slikt ekstra ansvar, og ekstra arbeid, etter forholdene gir lite fortjeneste lønnsmessig.

Er arbeidernes holdninger betinget av deres alder, eller er det en holdning som uavhengig av alder eksisterer i faggruppen? Arbeidslaget på byggeplass 2 var et forholdsvis "gammelt" lag, både når det gjaldt hvor lenge laget har arbeidet sammen og når det gjaldt gjennomsnittsalderen til arbeiderne. Det ble ved flere anledninger trukket frem at dette laget, nettopp på grunn av at det var "gammelt", var vanskelig å forandre på. Det kan tenkes at deres identitet som arbeidere, hadde blitt godt etablert i arbeiderkulturen gjennom det å jobbe sammen i mange år. Spørsmålet er så om alder også kan forklare arbeidernes manglende interesse til å ta på seg nye oppgaver og stillinger på byggeplassen. Dette kan være vanskelig å gi et entydig svar på. Det jeg la merke til under intervjuene, var at de få som kunne tenke seg videreutdanning, eller hadde ambisjoner om å jobbe med noe annet, var de yngste arbeiderne på byggeplassene. Dermed kan det tenkes at disse holdningene er aldersbetinget, men det kan også være en felles holdning for yrkesgruppen.

#### **5.1.4 "På jobben slår dem i spiker og gjør det dem må gjøre"**

Man kan spørre seg hvilke holdninger arbeiderne egentlig innehar; hvilke ønsker er det arbeiderne gir uttrykk for. Ønsker om selvrealisering og personlige utfordringer kan bli sett på som et trekk ved det moderne arbeidslivet. Men disse utfordringene og engasjementet kan også tenkes at arbeiderne får dekket utenfor jobben, og at de ikke er interessert i denne typen

tilfredsstillelse gjennom arbeidet. En fra anleggsledelsen på byggeplass 2 kom med tanker rundt dette:

Det er mange ressurssterke personer her som kanskje på fritiden driver i fotballklubber, idrettsklubber og drar i gang masse tiltak rundt omkring, som har masse ressurser, men på jobben så slår dem i spiker og gjør det dem må gjøre.(1)

Det kan virke som om dette er det mest nærliggende for å forklare hvorfor arbeiderne ikke søker denne typen selvrealisering på jobben. Det utgangspunktet som Kern og Schumann (1984) bruker i sin forståelse av en arbeideridentitet, kan belyse i hvilken grad arbeidernes identitet er knyttet til sitt arbeid. Kern & Schumann hevder at dagens arbeidere har større mulighet til å skille sin identitet fra en identitet som arbeidere. Claus Offe (1985) mener at arbeidet har utspilt sin rolle til å skape mening for dagens mennesker. Det er fritiden og det som skjer utenfor arbeidslivet som skaper mening og identitet for mennesket, og disse områdene har overtatt arbeidets tidligere funksjon. Synspunktet til Offe kan det settes spørsmålstegn ved: For hvem gjelder det i så fall? På den ene siden ble det også av arbeiderne poengtert at arbeidet ikke er alt livet dreier seg om; "*De fleste har jo et liv utenom dette, så det kan jo være greit å komme hjem en gang i blant*" (7). På den andre siden kan det også hevdes at arbeidet ligger tett opp til den identitet arbeiderne har. Bygningsarbeiderne har sin rolle og identitet på byggeplassen, og uttalelser som "*vi arbeiderne ute på plassen*" ble brukt ved flere anledninger. Uttalelser som, "*en snekker er en snekker*", kan også vitne om dette. Hva arbeiderne ser etter i arbeidet, og hvilken rolle arbeidet har i arbeidernes liv, ligger nært opp til arbeidsorientering som blir behandlet senere i kapittelet (jf. Kapittel 5.3).

Et hovedinntrykk er at arbeidere som ønsker andre oppgaver og stillinger på byggeplassen har muligheten til å påta seg dette. For eksempel en stilling som bas noe som de fleste har mulighet til å påta seg. Likevel virker det som denne stillingen ikke er ønsket, og man kan derfor ikke se på dette som et gode arbeiderne ikke har mulighet til å oppnå. Tidligere har jeg omtalt den menneskelige mekanismen å nedvurdere goder man ikke kan oppnå (Engelstad et al 2003). Men dette ser ikke ut til å kunne forklare at arbeidere ikke ønsker andre stillinger og posisjoner, siden de får mulighetene til å ta på seg nye oppgaver og mer ansvar. Man kan derfor kanskje spørre seg hvilke verdier som finnes på byggeplassene med tanke på dette. Man kan gå ut fra en tanke om at det eksisterer en eget "verdisystem" eller identitet blant arbeiderne på byggeplassen der mer ansvar utover de konkrete arbeidsoppgavene, blir sett på som negativt. Hvis arbeiderne skulle være deltakende i planlegging, må de også være med å



dele ansvaret for sluttproduktet, og dette er gjerne ikke ønskelig. Det kan virke som arbeidernes verdier og interessene ikke stemmer overens med det pilotprosjektene står for. Pilotprosjektene legger opp til at et slik ansvar skal være ønskelig. Dermed kan det bli avstand mellom arbeidernes ønsker og bedriftens visjoner. En forståelse av arbeideridentitet kan også belyse dette skillet mellom arbeidernes ønsker og bedriftens visjoner. Dersom man tar utgangspunkt i at en arbeideridentitet er bygd opp rundt det å være arbeidere som gjør noe ute på byggeplassen, så kan ledelsens ønske være en felles "byggeplass-identitet". Dette kan sies å være en diskusjon om det er yrket eller bedriften som skal ligge til grunn for et identitetsbegrep.

## **5.2 Lønnstakerinteresse og arbeideridentitet**

Vi har sett at en arbeideridentitet i stor grad kan bygge på den faglige kompetansen arbeiderne innehar. Det kan også tenkes at denne arbeideridentiteten er det som ligger til grunn for fraværet av ambisjoner eller aspirasjoner til å ta på seg andre stillinger eller oppgaver på byggeplassen. Det kan hevdes at det tradisjonelle skillet mellom en arbeider og en funksjonær fremdeles har en rolle på byggeplassene. Dette kan også belyses ut fra beskrivelsen av skille mellom arbeidere og ledelsen, som et skillet mellom timelønnet og månedslønnet (jfr. Kapittel 4.1.3). Som jeg var inne på tidligere er dette noe som viser til det tradisjonelle skillet mellom *blue-collar* og *white-collar* (jfr. Bell 1999). Men hva med de tradisjonelle kjennetegnene ved arbeideridentiteten, som deltakelse i fagforeninger og engasjement i arbeiderkonflikter (jfr. Andersen 1991)?

Jeg starter opp med en beskrivelse av hvilke lønnsystem som gjelder på de to byggeplassene, og drøfter disse ut fra arbeidernes beskrivelser. Lønnssystemet kan være en sentral strukturell forutsetning som i seg selv kan være med på å forklare arbeidernes holdninger til endring. Deretter vil jeg komme inn på engasjement i fagforeninger, før jeg diskuterer hva som kan ligge til grunn for å kunne snakke om en arbeideridentitet i dag.

### **5.2.1 Lønnsystem - bonus og akkord**

Lønnsystemene i byggebransjen er bygd opp rundt prinsippet om prosjektansettelse, det vil si som før i tiden når basen tok med seg laget sitt og flyttet fra bygg til bygg. Hvilket lønnsystem som den enkelte byggeplass har, blir bestemt distriktvis, og som jeg nevnte

innledningsvis har de to byggeplassene jeg besøkte ulike lønnsystem. På byggeplass 1 får arbeiderne lønn i form av en sluttbonus, og på byggeplass 2 er det et akkordbasert lønnsystem. Før jeg diskuterer fordeler og ulemper ved lønnsystemene ut fra arbeidernes uttalelser, vil jeg se på hvordan lønnsystemet på de to byggeplassene ble beskrevet og vurdert av arbeiderne.

På byggeplass 1 ble lønnsystemet beskrevet slik av en av basene:

Vi har jo egentlig fastlønn, eller ikke fast lønn, men vi har en timelønn og så får vi... her er det litt bedre betalt... så det får vi i tillegg, og så her skal det liksom være en slik bonusavtale hvis prosjektet går godt, så skal vi få det utbetalt etterpå når prosjektet er ferdig. (...) Vi har jo fått bonus på andre plasser og men da har det vært at man bare har holdt tiden eller slikt, men det er vel stort sett det samme her og. Men her skal det liksom være at hvis en gjør en god jobb så skal en sitte igjen med så og så mange prosent av byggesummen, så da skal vi egentlig få ut en del av det i bonus. Så her ligger vi godt an, nå sist vi regnet – det var vel i forrige uke. Så vi håper på å få utdelt en del penger.(10)

Lønnsystemet på denne plassen fungerte altså i form av en fastlønn og en sluttbonus, der sistnevnte var avhengig av at arbeiderne gjorde en god jobb. De fleste arbeiderne på denne byggeplassen var positive til denne måten å organisere lønnen på, og både hos anleggsledelsen og fagarbeiderne ble dette trukket frem som svært positiv. Det ble uttalt at en akkordordning ofte ville føre til uroligheter, ved at alt arbeid på byggeplassen ville være snakk om i forbindelse med å få mest mulig ut av akkorden. Dette kan også være litt spesielt i mindre områder siden ledelsen på plassen ofte må ta på seg rollen som målekontorene har i større regioner. I distriktet kan det ofte være langt til målekontorene og dermed blir oppmålingen av arbeidets verdi ofte vanskeligere å gjennomføre. Da blir dette gjerne gjort av interne folk, og dermed er det kanskje lettere at missnøye oppstår.

Dette bonussystemet var helt nytt for arbeiderne på dette prosjektet, men det var flere som hevdet at de ikke merket noe forskjell fra den vanlige akkorden (jfr. Kapittel 2.1.2). Dette kan begrunnes ut fra at det de urolighetene og diskusjonene som ofte utspiller seg i forbindelse med for eksempel akkordfastsettelse, er lettere å oppleve hos anleggsledelsen eller basene som har ansvaret for forhandlingene. På denne måten er den "vanlige" arbeider skjernet for det som ofte blir trukket fram som det mest konfliktskapende med akkordsystemet, nemlig diskusjonene rundt lønnsfastsettelsen. En bas fortalte dette:

Alle har jo forskjellige meninger om dette, alle folk er forskjellige, enkelte jobber som faen og står på, mens andre er mer rolige av seg og... dermed er det forskjellige ideer om dette her.... Akkord er egentlig en stor uting, synes jeg. Her oppe er det en slik bonusordning i stedet for. (...) det har ikke vært vanlig her hos oss. Så vi får håpe at det går greit, så dette er vel en av de første plassene hvor ikke lønn har blitt diskutert...(7)

Denne basen trakk frem at det finnes mange meninger om akkordsystemet, og at de ulike oppfatningene er avhengig av den enkelte arbeider. At akkord er en "uting", var en vanlig holdning blant de basene jeg snakket med, og dette gjaldt på begge byggeplassene. I en lønnsforhandling der det skal avtales akkord, blir basen sentral i forhandling og diskusjoner. I en slik situasjon kan basen ofte føle at han blir dradd mellom arbeidernes krav og ledelsens betingelser. De basene jeg snakket med, syntes denne forhandlingssituasjonen var stressende og uønsket. Og fra anleggsledelsen på byggeplass 1 kom dette frem:

Nei, altså det er ikke nødvendigvis negativt (med akkord), men det jeg ser for meg er at man blir veldig fokusert på de tingene i lista som er dekket i akkorden. At det skal gå fort. Og så vil det hele tiden være en diskusjon på hva er det som er med i akkorden, for eksempel skal vi renske forskalingen etter vi har revet den ned, eller skal vi bare kaste den. Og så tror jeg det blir lettere lagdannelse med akkorden, at det er vanskeligere å få de til å hjelpe hverandre på tvers av grensene – altså at klossene hadde sin akkord og fundamentene har sin akkord og da det da blir bruk for en ekstra mann, så blir det vanskelig for å flytte på folk.. det er ting jeg føler på, innbiller meg at det kan være slik. Men det kan være mye positivt og da, at ting går unna, og alle kan jo tjene på det, men jeg tror det blir skylapper...(10)

Dette med manglende vilje til samarbeid ble trukket frem som en negativ konsekvens ved akkordsystem. Arbeiderne ønsker først og fremst å hjelpe eget lag, siden det er dette som er lønnsomt. Og slik som denne uttalelsen viste, kan det være mange uklarheter med tanke på hva akkorden innbefatter. Arbeiderne ble ofte veldig fokuserte på hva som var "lønnsomt" å gjøre på byggeplassen. Som jeg var inne på når jeg omtalte byggebransjen og lønnsystemene, ble dette trukket frem i tillegg til at tidspresstet kan føre til dårligere kvalitet på arbeidet.

På byggeplass 2 var tonen litt mer positiv når det gjaldt akkordsystemet, men heller ikke her var alle overbevist om at dette var det beste lønnsystemet. I beskrivelsene av hvordan dette lønnsystemet fungerte, kom målekontorenes rolle inn i stor grad.

Vi har en fast timelønn, en minstelønn som vi går ut fra. Og så har vi da, en måling – et målekontor som er igjennom den ene foreningen – som måler alt vi gjør og priser alt vi gjør. Så til slutt da, eller sånn midt på bygget, så driver de og måler og ser hvor mye vi har produsert og sånn...(3)

Akkordsystemet bygger altså på en minstelønn. Deretter kommer målekontorene inn og setter verdi på de ulike delene av arbeidet, som arbeiderne får utbetalt etter hvor mye som blir produsert. Akkorden bygger som regel på en avtalefestet tariff, eller så kan den også bygges på kalkylen for prosjektet.

Det var varierte holdninger på denne byggeplassen når det gjaldt akkordsystemet. De fleste syntes det var greit, siden det gjør til at de tjener mye penger. En av arbeiderne fortalte om akkorden at *"alle er innstilt på det for da tjener du bra med penger"* (12). Men noen av arbeiderne så også det urettferdige ved akkordsystemet:

Det er et innmari urettferdig lønnsystem (...) for de lagene som kanskje ikke har så bra baser, de tjener ikke penger i det hele tatt. Mens vi som er et bra lag tjener jo veldig bra i forhold til mange andre...(5)

Ved et akkordbasert lønnsystem er basens dyktighet som lønnsforhandler svært viktig. Det virket som om denne egenskapen som lønnsforhandler, kunne komme fremfor basens dyktighet rent bygningsteknisk. Å være flink i lønnsforhandlinger kan således være den viktigste egenskapen en bas kan ha. Det virket som om basen på denne plassen gjør en, i følge arbeiderne, utmerket jobb i lønnsforhandlinger, og dermed tjener laget veldig bra. Dette kan igjen være en grunn til at de var mer positive til akkord på denne plassen enn på byggeplass 1.

Mange av arbeiderne på denne plassen hadde ikke erfaring med noen andre systemer for lønn, og derfor hadde de ikke stilt spørsmålstegn ved dette lønnsystemet. Andre var mer skeptiske, og særlig en av basene på denne byggeplassen syntes det var stressete og stivbeint:

Det skulle vært mer en... Et system at en holdt en fremdrift og en tidsdato å gjøre ferdig jobben, og bruke det...for da kunne vi kanskje unngå feil og sånn, for at det kan bli for stressete med den akkorden, og ikke vet vi hva vi tjener før vi er ferdig med bygget. Det kan gå et helt år og så vet en ikke hva en har tjent før på siste dagen. Men hadde vi hatt en slik framdriftsplan så kunne vi hatt lønnen vår hele tiden. Men jeg vet ikke hvor lett det er å gjennomføre...(3)

Det ideelle hadde altså vært et mindre "stressende" system, men som likevel holdt en tilfredsstillende progresjon i arbeidet. Men en slik framdriftsplan som det her blir nevnt, kunne arbeiderne i større grad holde oversikt over fremtidige lønnsinntekter. På denne byggeplassen, slik som på byggeplass 1, ble det trukket frem at et akkordbasert lønnsystem ofte førte til kringling over hva akkorden innbefatter. En av arbeiderne jeg snakket med på

byggeplass 2, bemerket at akkordsystemet ikke var bra siden det ofte førte til krangling. På spørsmål om det alltid ble krangling svarte vedkommende:

Ikke alltid, det er opp og ned, nå har ikke jeg vært med her, men jeg har vært andre plasser som det har vært veldig mye krangling for å bli enige, krangler for å bli enige om akkorden, og krangle etterpå når vi er ferdig med akkorden om alt er riktig gjort, innenfor hvilke krav og... så jeg synes ikke den er bra, men vi må jo ha et eller annet for å tjene mer penger, grunnlønnen vår er jo så lav. Den tjener vi ikke penger på i det hele tatt.(4)

Vedkommende syntes det ofte ble krangling både før, under og etter akkordarbeidet var utført. Denne arbeideren uttalte heller ikke at bonus var et godt nok lønssystem. Videre sa vedkommende at det beste hadde vært høy fastlønn. Dette ville, ifølge denne arbeideren, ikke føre til mer unnasluntring enn det allerede var, siden det alltid vil være folk som klarer å lure seg unna, uansett hvilken lønssystem det er på byggeplassen.

### **5.2.2 Organisering i fagforeninger**

Byggeplass 2 hadde en sterk tradisjon når det gjaldt fagorganisering. Det viste seg at de fleste på byggeplass 2 var fagorganiserte, selv om ingen av respondentene hadde et glødende engasjement i forhold til dette. Mange var kun medlemmer fordi de følte at det ble forventet, både fra foreningen og fra kollegaer. En av arbeiderne omtalte dette som en "frivillig tvang". En annen av respondentene hadde tidligere vært med i styret i fagforeningen, og han uttalte at det bare var styret som merket noe til fagforeningen:

Alle er organisert, men det er mange som er organisert bare for å være organisert for å si det sånn. Det er ikke så mye å... fagforeningen går sin egen gang.. det er kun de som sitter i styret som blir med i fagforeningen, de andre bare er medlem. Jeg legger ikke noe merke til dem nå, nå som jeg ikke sitter i styret. Uten når vi får sånn avis da... fagforeningsavisen.(5)

Anleggsledelsen på plassen fortalte også om en sterk fagforening, og trakk dette frem i forbindelse med alternative lønssystem. Det ble i denne forbindelse hevdet at denne sterke tradisjonen med foreninger og målekantor gjorde det vanskelig å bryte med et akkordbasert lønssystem:

Målekantoret og foreningen til håndverkerne... dem vil være delaktige, det er jo livsgrunnlaget til en slik forening er jo å være delaktig i måling og målegebyr fra akkordarbeid og slike ting. Det er veldig vanskelig å gjennomføre andre modeller for da må man kompensere muligens målekantoret blant annet. Så er jo klubben ganske sterk i regionen, tillitsmannsapparatet jobber jo ganske bra for sine interesser og da er det en del sperrer der som ikke... (1)

Forholdet mellom fagforening og bedrift kan således sees på to måter. På den ene siden tjener bedriften på at målekantorene gjør oppmåling på byggeplassen. På den andre siden får fagforeningen inntjening i form av målegebyrene. Ut fra utsagnet til denne respondenten kan man spørre seg om fagforeningen i kraft av sin stilling kan være med på å hindre slike forandringer som bedriftens omorganiseringsprosjekt innebærer? Dersom arbeiderne og bedriften føler seg knyttet til fagforeningen, og ved at fagforeningen er "avhengig" av å gjøre oppmåling på byggeplassene, så kan forholdet mellom bedrift og fagforening føre til en viss "treghet" når det gjelder å endre organisasjonen til bedriften. På den andre siden kan dette være spesielt for akkurat denne regionen der bedriften går ut fra at fagforeningen avhenger av å gjøre oppmålingsarbeid på byggeplassen. Oppmålingsarbeidet er bare en tilleggstjeneste i tillegg til mange andre arbeidsområder som fagforeningen har. Men på denne byggeplassen kan det virke som fagforeningens stilling kan være et hinder for endringer, selv om dette kanskje ikke er etter intensjonene. Denne sterke stillingen som fagforeningen har på byggeplass 2 kan settes spørsmål ved i forbindelse med det faktum at arbeiderne ikke er så engasjerte i fagforeningsarbeidet. Det kan derfor virke som fagforeningens sterke stilling opprettholdes i kraft av dens tradisjon.

Alle arbeiderne jeg snakket med på byggeplass 1, var også organiserte i fagforening selv om denne regionen ikke hadde så sterk tradisjon for dette som på byggeplass 2. Også på byggeplass 1 opplevde jeg et lunkent engasjement i forhold til deltakelse i fagforeninger. De fleste jeg snakket med fortalte at de var organiserte, men det virket ikke som om dette var noe de brant for:

Nei, det er ikke noe særlig. De fleste er vel organiserte, men det er ikke noe folk er så veldig... (...) hva faen er det det heter for noe da... det er jo litt flaut å ikke vite hva vi er organisert i... nå står det helt stille.(7)

Det kan virke som om det på mange måter eksisterer samme formeninger og engasjement om fagforeningene på de to byggeplassene. Men på byggeplass 2 hadde fagforeningen en mye mer sentral og aktiv rolle enn på byggeplass 1, særlig med tanke på målekantorenes rolle i akkordfastsettelsen.

### **5.2.3 Arbeideridentitetens grunnlag - en oppsummering**

Ut fra den foregående presentasjonen kan man hevde at arbeidernes identitet bygger på en felles interesse for det faget eller yrket de utøver. Gjennom utdanning og erfaringer har

arbeiderne tilegnet seg en betydelig del kunnskaper om hvordan ulike oppgaver skal løses. Man kan også snakke om en arbeideridentitet i den forstand at det "*å være ute og gjøre noe*", er noe annet enn "*å sitte inne på et kontor*". Dette kan forstås som at arbeiderne identifiserer seg med det å være arbeidere som en motsetning til det å være funksjonær.

Tradisjonelt viser en arbeideridentitet til det kollektive fellesskapet arbeiderne har gjennom fag- og arbeiderbevegelsen (jfr. Andersen 1991). Alle arbeiderne jeg snakket til var medlemmer i fagforening, men det engasjementet som forbindes med en tradisjonell arbeideridentitet, kom ikke klart til uttrykk. Men jeg vil likevel hevde at vi kan snakke om en arbeideridentitet som er fundert på et kollektivt fellesskap. Vi så i kapittel 5.1 at arbeiderne stort sett var fornøyde med den posisjonen de hadde i bedriften, dette kan belyse et viktig moment i deres arbeideridentitet. Dette kollektive fellesskapet bygger på det å være noe annet enn en ingeniør eller en fra ledelsen. Samtidig fikk jeg også inntrykk av at det handlet om et fellesskap av en mer fagrelatert art. Arbeideridentitet kan således hevdes å også bygge på yrke eller faggruppe. Dette kan også sies å være en del av den kollektive basisen i arbeideridentiteten.

### **5.3 Arbeidsorientering**

Vi har sett hvordan arbeiderne betrakter sin posisjon i bedriften, i hvilken grad de er kontrollert av ledelsen, og i hvilken grad de arbeider selvstendig. I tillegg har vi sett at de fleste er tilfreds i arbeidet, og hvordan de forholder seg til den mer spesifikke arbeidstakerinteressen knyttet til lønns- og arbeidsbetingelser. Gjennom presentasjonen av disse ulike områdene ved det å være arbeider, har det kommet frem ulike aspekter knyttet til hvilken mening arbeidet tillegges. Studiet av slike arbeidsorienteringer, er relatert til begreper og perspektiver i en egen forskningstradisjon, som jeg i dette delkapittelet vil se den øvrige fremstillingen i lys av.

Allerede da det var snakk om hvordan arbeidet var organisert på byggeplassene, kom det frem uttalelser som kan være med å fortelle hvilken orientering arbeiderne har til arbeidet. Det produktivitetsfremmende ble etterstrebet, og dette kunne legge føringer på hvordan arbeidslagene ble sammensatt og hvordan arbeidet ble fordelt på byggeplassen. Det ble ansett som positivt å ha faste lag på grunn av samarbeid, og fordi alle da vet hvem som kan hva, og

arbeidet flyter bedre på plassen. Dette ble også trukket frem i forbindelse med det å ha faste baser, baser som kjenner til laget og vet hva som skal til for at produksjonen skal bli så effektiv som mulig. Særlig når det gjaldt fordeling av arbeidsoppgaver på byggeplassen, kom dette med effektivitet frem i stor grad. På byggeplass 1 ble dette med tidspress trukket frem og derfor var produktivitet ønskelig, men på byggeplass 2 ble dette ønsket i større grad forklart ut fra et ønske om å tjene mest mulig penger.

Dette ønsket om effektivitet og produktivitet kan vitne om en *instrumentell arbeidsorientering* (Goldthorpe 1968). Arbeidet ble sett på som et middel til å få inntekter, og inntekten økte etter hvert som effektiviteten økte. Dette gjaldt særlig på byggeplass 2 som hadde et akkordbasert lønnsystem. Arbeiderne fikk her betalt etter hvor mye de gjorde, og dette med å tjene mest mulig penger var i mange tilfeller det viktigste. Det kunne derfor virke som om arbeiderne i mange tilfeller ikke var interesserte i at arbeidet skulle fylle andre funksjoner i livet enn det å skaffe tilveie penger. Man kan si at interesser knyttet til det å være lønnsuttaker var fremtredende. Dette stemmer også overens med Andersens (2000) funn om at lønnen, eller det ytre motivasjonen, er det viktigste motivasjonsfaktoren blant arbeiderne i byggebransjen.

Det å fremheve betydningen av faste lag og faste baser, kan også representere en verdsetting av et sosialt eller kollegialt fellesskap som arbeiderne finner på jobben. Det å treffe de samme folkene på jobb hver dag kan bety et sosialt fellesskap som blir satt pris på blant arbeiderne. Dette kan også belyses ut fra at anleggsleder og formann var roller som ikke var ønskelig å ta på seg blant de fleste arbeiderne. En grunn til dette kan tenkes å være at å skifte stilling på byggeplassen vil rukke ved det etablerte fellesskapet i arbeidslaget. Ut fra dette kan Holter (1990) sin forståelse av en *kollektivistisk orientering*, eller Goldthorpe (1968) sin *solidariske orientering*, trekkes frem. Men man kan si at arbeiderne verdsetter det sosiale fellesskapet og det å treffe andre voksne på jobben, noe som kan vitne om en *solidarisk orientering*. Men det samholdet som finnes mellom arbeidere innen den samme yrkesgruppe, det kollegiale, vitner gjerne om en *kollektivistisk arbeidsorientering*. Arbeiderne jeg snakket med syntes arbeidet "gikk på skinner" når de arbeidet sammen med "de faste", og de "vet hva de andre på laget står for". Dette gir på den ene siden trygghet for sikker inntjening, men på den andre siden kan det også gi et kameratskap på byggeplassen.



Når jeg spurte om arbeiderne trives i bransjen, svarte de fleste at de var fornøyde, og de som ønsket andre utfordringer og oppgaver på byggeplassen hadde allerede oppnådd dette. For å begrunne dette kom det frem resonnement som at de ikke var interessert i mer ansvar eller at de ikke ville ha noe mer å tenke på enn det de allerede har. Og slik som en fra anleggsledelsen på byggeplass 2 uttrykte, kan det hende at arbeiderne søker aktiviteter og mer engasjement på fritiden (jfr. Offe 1985). Dette passer sammen med de reaksjoner som kom på dette med økt deltakelse og engasjement i arbeidsprosessen. Som jeg oppsummerte tidligere, var det litt delte holdninger når det gjaldt bedriftens omorganiseringsprosjekt, men man kan kanskje si at arbeiderne var litt likegyldige og synes egentlig de hadde det bra slik det var. Dette kan også sies å passe innunder den *instrumentelle arbeidsorienteringen* som Goldthorpe presenterer. Han trekker her frem at engasjement i organisasjonen kun er aktuelt så lenge det gir økonomisk utbytte. Og dette er en måte å beskrive de holdningene jeg møtte når jeg spurte arbeiderne om synspunkter på økt deltakelse og ansvar. Flere presiserte i forbindelse med tilretteleggerrollen at dette burde gi en form for tillegg, men det var også de færreste som var interessert i å ta på seg en slik rolle. Det ble også i stor grad understreket, særlig på byggeplass 2, at de ikke hadde tid til noe ekstraarbeid. De hadde en jobb å gjøre og det var kun dette de var interesserte i. Det virket på meg som at denne instrumentelle motivasjonsfaktoren var viktig. Likevel bør man ikke glemme at de fleste arbeiderne uttrykte at de er engasjerte og interesserte i det arbeidet de gjør, og det er da snakk om å være engasjert i den faglige utførelsen av de konkrete arbeidsoppgavene.

Et kjennetegn ved den *instrumentelle arbeidsorienteringen* er at det konkrete arbeidet ikke utgjør noe sentralt interesseområde i arbeidernes liv. Jeg mener det vil være feil å si at dette gjelder de arbeiderne jeg snakket med. Jeg begrunner dette ut fra det faktum at de fleste er fagarbeidere som har gjennomgått en utdanning for å være kompetente til akkurat det de gjør. Så selv om det kan sies at de har en instrumentell arbeidsorientering med tanke på at de ikke er interesserte i mer ansvar og at det i mange tilfeller er lønnen som er det viktige, er ikke det hele sannheten. En uttalelse som kan vitne om dette, er en kommentar fra en av arbeiderne på byggeplass 2, om at ”*man får holde seg innen det faget man kan*”(12). Stort sett alle arbeiderne jeg snakket med er fagarbeidere med fagbrev, og mange hadde en faglig eller yrkesmessig stolthet man ikke må glemme i denne forbindelse. For å trekke frem et eksempel ble det på byggeplass 1 snakket en del om tradisjonell forskaling versus systemforskaling. Tradisjonell forskaling vil si at arbeiderne bygger opp forskalingen selv med materialer. I motsetning til tradisjonell forskaling handler systemforskaling i større grad om å ”montere”

allerede ferdige forskalingskassetter. Det viste seg at den tradisjonelle forskalingen var det som ble sett på som "kjekkest" blant arbeiderne. En av arbeiderne uttrykte; "*jeg synes det er mest utfordrende å drive med tradisjonell forskaling*"(7), en annen sa; "*jeg lærer mest av tradisjonell forskaling*"(9). Dette kan i stor grad vise arbeidernes interesse for sitt fagområde, og deres stolthet over å utføre arbeidet sitt. En faktor som kan være med på å underbygge en slik faglig stolthet eller interesse, er det faktum at arbeiderne i mange tilfeller er de som er "ekspertene" på hvordan ulike oppgaver bør utføres. Et sitat som kan underbygge dette er; "*Vi gjør så godt vi kan uansett om det er pilot eller ikke*" (10). Denne arbeideren uttrykte at de alltid gjør så godt de kan og utnytter deres kompetanse som fagarbeidere. Dette er uavhengig av om byggeplassen er med på et prøveprosjekt eller ikke. På grunn av denne kompetansen arbeiderne innehar på dette området, er det nærliggende å tro at det eksisterer en betydelig interesse for denne faglige delen av arbeidet. Det er også denne interessen som delvis kan sies å ligge til grunn for en arbeideridentitet på byggeplassene. På denne måten kan kanskje arbeidet, i tillegg til å anskaffe penger, være med å utvikle og underbygge denne faglige interessen. Så i tillegg til en *instrumentell arbeidsorientering* og en *kollektivistisk orientering*, kan man kanskje også snakke om en *faglig arbeidsorientering*. Denne orienteringen kan tenkes å representere det Goldthorpe nevner som en *profesjonell arbeidsorientering*.

Som jeg var inne på tidligere, virket det som om de fleste var fornøyd med den posisjonen de hadde i bedriften, og med arbeidet som sådan. Men blant de helt yngste på byggeplassene kunne jeg se et ønske om å kanskje inntre i andre stillinger; "*Jeg står nok ikke der ute alt for lenge, men bransjen er riktig. Det er derfor jeg går her..*"(5). Denne arbeideren på byggeplass 2 hadde et ønske om en annen type jobb innenfor samme bransje. Således kan arbeidet bli sett på som et steg mot det å oppnå en bedre stilling, eller med andre ord å stige i systemet. På denne måten kan det være snakk om en *byråkratisk orientering* (Goldthorpe 1968), der muligheter i arbeidslivet blir vektlagt. Dette kan også være et trekk ved en *individualistisk orientering* (Holter 1990) der bruk av egne evner kommer i sentrum, men dette ser vi også igjen i den faglige orienteringen. Det kan tenkes at denne unge arbeideren hadde behov for å bli bevisst evner og kunnskaper og deretter finne sin "rette plass" i bransjen. Dersom man gir oppmerksomhet til den faktoren å jobbe selvstendig innen sitt fagområde, slik arbeidslaget på mange måter kan sies å gjøre, kan det også være snakk om en *individuell mening* i arbeidet (Andersen 2000).

Som vi ser kan hvilken arbeidsorientering arbeiderne har, være sammensatt av mange komplekse og ulike faktorer. Det er heller ikke lett å si hvilken orientering som er mest fremtredende. Ut fra tendenser i samfunnet har det blitt hevdet at arbeidet har mest betydning for individet i kraft av å være en måte å selvrealisere seg selv på. I nettutgaven av Dagbladet 3. oktober 2004, kunne vi lese om en undersøkelse<sup>12</sup> som konkluderte med at lek, spenning og sosialt samvær er langt viktigere enn lønn. Denne undersøkelsen bygger på 3000 intervjuer Statistisk sentralbyrå har foretatt med norske arbeidstakere i alle aldersgrupper og yrkestyper. Det blir videre hevdet at i vår tid blir en god jobb vurdert etter om man har mulighet til personlig utvikling. Denne undersøkelsen viser at bare 17 prosent er helt eller delvis enig i at jobben bare er en inntektskilde.

Dette kan også belyses ut fra den senere tids fokusering på at flere og flere nordmenn har bedre råd nå enn for noen år siden (jf. Dagbladets nettutgave 30.januar 2004). Dette kan på sin side føre til at lønnen har mistet litt av sin betydning for arbeidernes jobbmotivasjon. På bakgrunn av dette kan man sette spørsmål ved Goldthorpe sitt syn om at den *instrumentelle orienteringen* er det "idealtypiske" og en hver annen arbeidsorientering er et avvik. Det kan også være viktig å forstå Goldthorpe sine begreper, og forståelse av disse, i lys av den tid de ble utviklet. Dette var en tid (1960 tallet) der arbeidet i mange tilfeller kanskje fylte andre behov hos den enkelte enn det det gjør i dag.

Jeg vil hevde, at selv om man kan finne mange ulike orienteringer til arbeidet i samtaler med arbeiderne, så utgjør lønnen og lønnstakerinteressen en slags rød tråd i arbeidernes syn på hva som er viktig i arbeidslivet. Dette vil jeg begrunne ut fra uttalelser som "*jeg er jo her for å tjene pengene mine*"(4), og "*det koker ut i det å tjene penger uansett*"(7). Disse uttalelsene viser at når alt kommer til alt, er det det å tjene penger som er viktig, og dette som er arbeidets hovedfunksjon. Her ser vi at lønnstakerinteressen representerer en sentral interesse hos arbeideren. Men som Goldthorpe uttrykte, så behøver ikke en arbeidsorientering utelukke en annen, og det er derfor vanskelig å utrope en arbeidsorientering som gjelder for alle arbeiderne. Jeg vil likevel hevde at den *instrumentelle arbeidsorienteringen* står i en særstilling i byggebransjen i forhold til i andre bransjer, der en mer personlig selvrealisering og utvikling kanskje blir vektlagt.

---

<sup>12</sup> Prosjektet "Det nye arbeidslivet på norsk" analyserer resultatene fra denne undersøkelsen. Dette prosjektet blir ledet av professor i sosiologi, Bjørg Aase Sørensen ved Høgskolen i Volda.

Også Berg kom frem til denne konklusjonen, og formulerer dette treffende:

*”Det hevdes at lønnens størrelse ikke lenger er avgjørende for jobbmotivasjonen slik det var tidligere. Forskere som har kommet til disse konklusjonene, har neppe hentet informasjon hos byggebransjen.” (Berg 1982:17).*

Selv om teksten over ble skrevet for vel 20 år siden, vil jeg hevde at dette er høyst relevant også i dag. Det stemmer godt overens med det inntrykket jeg sitter igjen med etter intervjuene. Med dette mener jeg som sagt ikke at lønnen er *helt* avgjørende når det gjelder arbeidernes jobbmotivasjon, men at lønnens rolle har en større betydning i denne bransjen enn det som har blitt hevdet i samfunnsdebatten generelt. Dette kan man forstå blant annet ut fra akkordsystemet som har vært vanlig i byggebransjen. Ved et slikt lønnsystemet kan det hevdes at arbeiderne blir veldig fokuserte på hva som er lønnsomt å arbeide med, med andre ord hva som dekkes av akkorden. I lys at dette kan man forstå lønnens sentrale betydning i arbeidernes arbeidsorientering.

## **5.4 Hvordan kan arbeidernes holdninger forstås ut fra arbeideridentitet, lønnsystem og arbeidsorientering?**

### **5.4.1 Arbeideridentitet**

Tidligere hevdet jeg at det var to trekk ved arbeidernes arbeideridentitet som jeg syntes var fremtredende. Det første er det faglige eller yrkesmessige fellesskapet. Det andre er det å være en arbeider som jobber ute på byggeplassen, og som i kraft av dette har en annen identitet enn ledelsen inne på kontoret.

En av målsettingene til bedriftens omorganiseringsprosjekt er å endre forholdet mellom arbeider og ledelse. Dette skillet blir ikke sett på som er problematisk skille blant arbeiderne, men det danner et skille mellom "oss" og "de andre". Det å være arbeider og timelønnet er noe annet enn å være ledelse og månedslønnet. Ønsket om å opprettholde et slikt skille kan føre til skepsis overfor endringer i organisasjonen. Så langt har ikke arbeiderne merket noen endring med tanke på dette skillet mellom "seg selv" og ledelsen. Ut fra en arbeideridentitet som bygger på at "vi er noe annet enn dem", kan dette være med på å forklare arbeidernes litt avventende holdninger. Dersom arbeiderne først og fremst er opptatt med å bevare sin

identitet som arbeidere, så er en avventende holdning fornuftig i den forstand at arbeiderne først vil se hva organisasjonsendringene egentlig forandrer på.

Å "gi seg hen" til organisasjonsendringene kan også bety at det trygge fellesskapet de har i arbeidslaget, endrer karakter. Dette kan rukke ved det kjente og trygge, eller ved deres identitet som arbeidere. Det å være arbeider vil si å stå for den praktiske utførelsen av arbeidet. Det å sitte på et kontor sammen med ledelsen og planlegge driften, kan representere en annen identitet.

Tidligere ble det diskutert (jfr. kapittel 4.2) hvordan arbeiderne bevarer sin autonomi i arbeidet. Det ble da hevdet at mer medbestemmelse fører til mindre autonomi, siden medbestemmelse fører til et sterkere og mer "kontrollert" samarbeid mellom arbeidere og ledelse. Det kan kanskje tenkes at det å være autonome arbeidere, i kraft av den faglige kompetansen, har vært et sentralt element i det å være arbeidere. Da kan deres avventende holdning overfor endring være et uttrykk for at de vil beholde sin autonome stilling, og dermed deres identitet som arbeidere.

#### **5.4.2 Lønnsystemet**

Som jeg tidligere hevdet er lønnen et sentralt element i arbeidet til bygningsarbeiderne. Berg (1982) understreket at lønnen og lønnsbetingelsene er et så viktig ledd av arbeidets rammebetingelser, at dette må være helt avklart før andre moment ved arbeidet blir diskutert. Et eksempel på dette kan nettopp være endringer i organisasjonen, arbeiderne må vite hvilke konsekvenser dette får for lønnen før deres meninger om endringene er klare. Berg erfarte det ved samarbeid på byggeplassen, og jeg erfarte det ved bygningsarbeidernes holdninger til endringene. Ved mange av momentene ved endringene, slik som det å være med å planlegge i sterkere grad og det å for eksempel ta på seg en rolle som tilrettelegger, ble det stilt spørsmål fra arbeiderne om hvilken "belønning" de fikk ved å delta i dette. For eksempel ved tilretteleggerrollen ble det i flere tilfeller spurt om det ville føre med seg bedre lønn. Ut fra dette kan man hevde at lønn eller lønnsbetingelser er svært relevant for arbeidernes holdninger til endringer. Men det sentrale spørsmålet jeg vil ta opp her, er i hvilken grad lønnsystemet i seg selv legger føringer på hvordan arbeiderne forholder seg til endringer.

På de to byggeplassene jeg besøkte var det to ulike lønnsystem, og jeg sitter igjen med et inntrykk av at det eksisterte litt ulike holdninger til endringer på disse to plassene.

Forskjellene i holdninger var ikke så store at man klart kan skille dette, men man kan snakke om antydninger. På en byggeplass der lønnen fungerer i form av en akkord, vil arbeiderne i stor grad være fokusert på hvilke aktiviteter som er dekket av akkorden. Dette ser vi eksempler på ved byggeplass 2.

Det virker som at arbeiderne som arbeider akkord på byggeplass 2 er mer opptatt av fremdrift og lønnsomhet enn arbeiderne på byggeplass 1. Men selv om disse arbeiderne er mer opptatt av dette, er det vanskelig å si noe om dette er avgjørende for deres holdninger overfor endringer. Man kan kanskje si at ved et akkordsystem må de konkrete endringene klargjøres og defineres mer på tanke på eventuelt merarbeid og i hvilken grad dette skal underlegges akkorden, selv om vi også finner dette behovet for å definere og konkretisere endringene på begge byggeplassene.

Et annet interessant element er dette som tidligere ble drøftet, om fagforeningens stilling på byggeplass 2. Dersom fagforeningen i kraft av sin stilling kan føre til at endringer blir tregere absorbert på byggeplassen, kan dette i seg selv forklare arbeidernes "avventende" holdning. Dette kan også forklare det faktum at mange hevder de ikke merker noe til endringene. På byggeplass 2 kan man også se lønnsystemets stilling ut fra fagforeningens stilling. Lønnsystemet kan således betraktes som en strukturell faktor som legger føringer på arbeidernes holdninger. Endringene som legger opp til at arbeiderne skal være mer engasjerte og medbestemmende i arbeidsprosessen, virker ikke i utgangspunktet lett å sammenstille med det lønnsfokus som finnes i et akkordbasert lønnsystem. Det kan synes som et akkordbasert lønnsystem må omdefineres for at en slik endringsprosess skal kunne gjennomføres på en tilfredsstillende måte. Noen av elementene i endringsprosessen er ikke sammenfallende med de verdiene lønnsystemet legger opp til.

### **5.4.3 Arbeidsorientering**

Vi har tidligere sett at arbeiderne tillegger arbeidet mening på ulike måter. På den ene siden kommer det frem en instrumentell orientering der vektlegging av for eksempel produktivitet og lønnsomhet står sentralt. På den andre siden kan man se en betydelig faglig interesse i det

arbeidet som utføres. Og for det tredje kommer det frem en vektlegging av det kollegiale fellesskapet som arbeidslaget representerer.

En gjennomgående holdning blant arbeiderne er å se på arbeidet som en inntektsbringende aktivitet. Dette kan ut fra Goldthorpe (1968) omtales som en *instrumentell arbeidsorientering*. Et sentralt ledd i denne orienteringen er at engasjement i organisasjonen kun er aktuelt så sant det gir økonomisk avkastning. Denne holdningen finner vi eksempler på ved begge byggeplassene. Ut fra dette kan deres likegyldige eller kanskje litt "lunkne" holdning til bedriftens organisasjonsutviklingsprosjekt, forstås ut fra at arbeiderne kanskje ønsker å se an situasjonen og endringene litt. Før arbeiderne er helt sikre på hva de mener om endringene, må de kanskje få litt mer klarhet i hva de får igjen for sitt engasjement. I tråd med en instrumentell arbeidsorientering er engasjement i bedriften kun aktuelt så lange det gir økonomisk avkastning, så dette bør være avklart før arbeiderne kan forholde seg til endringene. Dette kan forklare arbeidernes kanskje litt avventende holdning til endringene.

Men som jeg nevnte trenger ikke en arbeidsorientering utelukke en annen, og man må ikke glemme den *faglige interessen* arbeiderne har som fagarbeidere. Fagarbeiderne sin rolle på byggeplassen, er å utføre de praktiske oppgavene, og det er fagarbeiderne selv som vet hvordan ting best skal gjøres. Det er denne kompetansen de har tilegnet seg, og denne kompetansen utgjør deres rolle på byggeplassen. Dersom andre oppgaver blir pålagt arbeiderne, for eksempel å være med å planlegge og tilrettelegge, kan dette rukke ved det som de mener er deres viktigste rolle og oppgave på byggeplass. Kanskje de vil oppleve at de i større grad tar ingeniørens rolle, og deres identitet som arbeidere svekkes. Dette kan også tolkes som et ønske om å ikke lede. Deres holdninger kan dermed forstås i lys av at omorganiseringsprosjektet legger opp til andre arbeidsoppgaver på byggeplassen, enn det deres utdanning og fagkunnskap tilsier.

Fellesskapet i arbeidslaget, den *kollektivistiske arbeidsorienteringen*, er også et sentralt element ved hvordan arbeiderne tillegger mening i arbeidet. Organisasjonsendringen kan sees på som noe som røkter ved det fellesskapet som har blitt bygd opp mellom arbeiderne på byggeplassen. Arbeidernes "vi-følelse" tar utgangspunkt i arbeidslaget, det vil si den faste kjernen som "alltid" har jobbet sammen. Omorganiseringen tar sikte på å endre det senteret "vi-følelsen" kretser omkring, til å gjelde hele byggeplassen. Bedriften ønsker med andre ord å skape en "vi på denne byggeplassen" følelse. Dette kan oppleves som en trussel mot det

faste og trygge fellesskapet arbeiderne har på jobben. Således kan det å skape en "vi-følelse" på hele byggeplassen være en utfordring, med tanke på at antall arbeidere ofte skifter og anleggsledelsen ofte er forskjellig. Dermed kan arbeidernes nølende holdning til omorganiseringsprosjektet forstås i lys at det kollektive samholdet de har i arbeidslaget.

Jeg vil hevde at arbeidernes holdninger til endringer i stor grad også kan forklares av deres orientering til arbeidet. Dersom man ikke setter seg inn i hva en arbeider forventer seg av arbeidet, er det vanskelig å vite hva vedkommende er interessert i av nye oppgaver og arbeidsområder. Det er viktig i en slik sammenheng å spørre hva en arbeider forventer seg av arbeidet, og hvilken rolle arbeidet innehar i livet til denne personen.



## 6. AVSLUTTENDE DISKUSJON

Denne oppgaven har tatt for seg organisasjonsstruktur, særlig i hvilken grad denne legger til rette for autonomi og kontroll i arbeidsprosessen. Vi har også sett hvordan arbeiderne er knyttet til de mer spesifikke lønnstakerinteressene, og hvordan arbeiderne tillegger arbeidet mening. Hva som kan sies å ligge i en arbeideridentitet har også blitt diskutert. På ulike måter er arbeidernes holdninger til organisasjonsendring preget av disse aspektene som kan knyttes til ulike trekk ved arbeidslivet. De strukturelle forutsetningene kan belyse hvilke betingelser det arbeides under, og hvordan disse kan være med på å legge føringer på hvordan arbeiderne oppfatter endringer. Den etablerte organisasjonsstrukturen er grunnlaget for den virkelighet arbeiderne har å forholde seg til. Dette er også den virkelighet som omorganiseringsprosjektet skal plasseres i. Hvordan organisasjonsstrukturen er, har således en dobbel funksjon når det gjelder hvordan nye organisasjonsformer "passer inn" i det etablerte systemet.

Organisasjonsstrukturen er videre en viktig bakgrunnsfaktor for hvordan arbeidssituasjonen oppleves, og hva som motiverer arbeiderne til å gjøre en god jobb. Når det gjelder de mer spesifikke interessene arbeiderne har i henhold til arbeidet, kan dette variere. Her har vi sett at lønnstakerinteressen er fremtredende, det vil si at lønnen er et gjennomgående viktig tema for arbeiderne. I tillegg til lønna kommer samholdet og fellesskapet som finnes i arbeidslaget og den yrkesstolthet og fagkunnskaper arbeiderne har om de konkrete arbeidsoppgaver. Dette er sentrale trekk ved arbeidernes arbeidsorientering og deres syn på seg selv som arbeidere.

Hvilke av disse aspektene som er mest avgjørende for arbeidernes holdninger til endringsprosjektet, er vanskelig å si. Disse aspektene utgjør til sammen en arbeidsrelatert virkelighetsoppfatning. Denne virkelighetsoppfatningen kan være av stor betydning å kartlegge, for å forstå arbeidernes holdninger. Ved en analyse av disse aspektene vil man kunne danne et bilde av hvordan samspillet mellom struktur og aktør virker i forbindelse med organisasjonsendringer. Hvordan arbeidet blir organisert, det vil si de strukturelle betingelsene, påvirker i stor grad hvilken trivsel, arbeidsmotivasjon og interesseropplevelser som finnes blant arbeiderne.

For å belyse nødvendigheten av en slik forståelse kan man se nærmere på forholdet mellom arbeidernes situasjons- og interesseopplevelser og bedriftsledelsens visjoner. Et fremtredende aspekt ved dette forholdet, er at det virker som om arbeiderne ikke kjenner eller forstår bedriftsledelsens tanker med omorganiseringsprosjektet. På den andre siden kan det hevdes at ledelsen ikke er bevisst arbeidernes ståsted. Dette gapet i forståelse mellom bedriftsledelsen og arbeiderne kan forstås på flere nivåer. En nærliggende og forholdsvis "enkel" forklaring er at arbeiderne rett og slett ikke ønsker det samme som bedriftsledelsen, og omvendt. En annen forklaring kan ligge i manglende kommunikasjon mellom ulike ledd i bedriften. Flere av både arbeidere og ledelse på byggeplassene pekte på at informasjonen stoppet opp et sted i organisasjonen. Det ble ytret frustrasjon over at det "*bare ble med praten*", og ingen tok ansvar for at arbeiderne fikk vite hva ledelsen tenkte og omvendt.

En tredje forklaring bygger videre på den førstnevnte, men befinner seg på et annet nivå. Denne forklaringen ligger i å forstå hvorfor arbeidernes og ledelsens ønsker eventuelt er forskjellige. Som jeg nevnte innledningsvis kan bakgrunnen for bedriftens omorganiseringsprosjekt sees på to nivå. Det ene nivået er den økte konkurransen bransjen blir utsatt for med tanke på utvidelsen av EU, og det er dette nivået som er interessant i denne sammenhengen. Dette er bedriftens virkelighet; det viktige er å hevde seg i et stadig mer konkurranseutsatt og globalt marked. For å bli den beste aktøren på markedet holder det ikke lenger å ha det mest moderne utstyret og de beste arbeidsmetodene. Dette er noe nesten enhver bedrift kan anskaffe seg. Det handler om å bli bedre på arbeidsmiljø og samarbeid på byggeplassene. Dette vil si å skape et miljø der prestasjonen til den enkelte blir enda bedre, og bedriften får et godt omdømme nettopp på grunn av dette. Dette er denne byggebedriftens målsetning, og det trusselbilde bedriftsledelsen er opptatt av. Det kan omtales som bedriftens globale og konkurransebaserte interesser, og som bedriften tildels bygger sitt omorganiseringsprosjekt på.

På arbeidernivå er det en annen virkelighet det er snakk om. Selv om disse globale og konkurransebaserte faktorene også kan påvirke arbeiderne i sitt arbeid, er ikke dette en realitet blant arbeiderne enda. Hva som blir sett på som utfordringene i løpet av en arbeidsdag er, i følge arbeiderne, hvordan skaffe det beste verktøyet og hvordan arbeidet skal utføres for å produsere mest mulig. Dette handler også om hvordan jobben skal gjøres på beste måte og få størst mulig inntjening. Et illustrerende sitat kom fra en av arbeiderne på byggeplass 2; "*hvis en skal gå for endringer så må det jo være noe en brenner for, som en føler at er behov for å*

*endre på*" (11). I bunn og grunn kan det hevdes at arbeidernes og bedriftsledelsens interesser og mål er de samme. Forskjellen er at de befinner seg på ulike nivåer. Og dersom konkurransen fra utenlandsk arbeidskraft kommer nærmere innpå arbeiderne, kan det tenkes at også de engasjere seg i dette. Men slik situasjonen er nå, kan det se ut som det eksisterer ulike oppfatninger mellom arbeideren og ledelsen i bedriften, med tanke på hva som er bransjen og bedriftens utfordringer, og hva som er viktig med tanke på arbeidet. Som vi har sett tidligere, er nettopp en slik forskjell i virkelighetsoppfatning en av faktorene som gjør at skepsis til endringer oppstår (jfr. Carlsson & Mårtensson 1994). Dette er et forhold man bør være oppmerksom på for å forstå hvilke holdninger og reaksjoner som oppstår blant arbeiderne når slike omorganiseringsprosjekt blir gjennomført.

Denne oppgaven bygger på intervjuer som ble tatt i oppstartsfasen av dette organisasjonsutviklingsprosjektet. Hvilke konkrete endringer denne spesifikke omorganiseringen vil føre til, var ennå vanskelig å se konturene av. Det hadde vært interessant å foreta samtaler med arbeiderne når endringene hadde slått mer rot på byggeplassene. Da kunne man sett om deres holdninger hadde endret seg. Ut fra dette kunne man funnet ut om de holdningene jeg møtte ute på byggeplassene var et resultat av lite informasjon, eller om dette er holdninger som vil finnes selv om kunnskapen om innholdet i endringene øker. Dersom holdningen har endret seg til det mer "positive", kan man også spørre seg om dette skyldes at arbeiderne i større grad ser behovet for slike organisasjonsendringer. I denne sammenheng kan det drøftes om bedriftsledelsen og arbeidernes interesser og mål, har nærmet seg hverandre. På denne måten kan man finne ut om arbeiderne egentlig har andre ønsker enn det ledelsen har.

Et eksempel som tidligere har blitt nevnt, kan vise verdien i være klar over dette forholdet mellom arbeidernes interesser og bedriftsledelsens visjoner. Det sentrale i det kollegiale fellesskapet arbeiderne møter på jobben, er arbeidslaget. Ledelsen i bedriften ønsker på sin side å skape et kollegialt fellesskap på den enkelte byggeplass. Dette kan tenkes at nettopp på grunn av at nye byggeplasser ofte representerer nye arbeidskollegaer, vil dette være en utfordring å få til. Det kan derfor være problematisk å skape en "vi-følelse" på hele byggeplassen ut fra den prosjektorganiserte arbeidsformen man finner i byggebransjen. Det kan derfor være viktig å forstå hvilke utfordringer de strukturelle forutsetningene innebærer.

En annen utfordring byggebransjen møter, er posisjonen til det akkordbaserte lønnsystem. I forbindelse med dette har jeg tidligere antydnet at dersom et akkordbasert lønnsystem skal kunne fungere sammen med denne typen organisasjonsutviklingsprosjekt, bør kanskje akkorden redefineres. Det kan synes som at bransjen trenger et lønnsystem som oppmuntrer til engasjement og deltakelse i organisasjonen som helhet.

Det kan hevdes at en av de største utfordringene til byggebransjen er de strukturelle forutsetningene (jfr. Koskela 1997, Bjørnåvold 1992). Ved å ha en prosjektbasert organisasjonsform har arbeidet rammebetingelser som er viktig å være klar over. Som jeg har vært inne på fører dette til at arbeidsstedet endrer seg, det samme gjør hvilken anleggsledelse arbeiderne må forholde seg til. Det eneste noenlunde faste er arbeidslaget og basen. I tillegg kommer forholdet av at bedrifter eller byggeprosjekt som helhet består av mange forskjellige faggrupper som kontrollerer hver sin bit av produksjonsprosessen. På grunn av denne organiseringsformen møter man utfordringer når det gjelder oversikt og informasjon om ulike deler av arbeidet. Når endringer, slik dette organisasjonsutviklingsprosjektet, skal gjennomføres i en organisasjon som består av mange og ulike deler, er det avhengig av at informasjonen flyter og når fram til alle ledd i bedriften eller produksjonen. Dette er en av utfordringene denne organisasjonsformen kan medføre. Ved en bevisstgjøring av dette kan man igangsette tiltak for å møte disse utfordringene på beste måte, for bedriften og for ansatte på alle nivåer.

# LITTERATURLISTE

Andersen, J. Goul (1988): *Arbejderklassen i det postindustrielle (?) samfund. Nogle empiriske pejlinger*. I: *Politica* 20.årgang, nr.2, 1988

Andersen, L. (2000): *Bedriftsutvikling – reduksjon av stress og fravær. Bygg og anlegg*. SINTEF rapport. Trondheim

Andersen, S.A. (1991): *Arbejderidentitet i dag*. I: Fink, H & Hauge, H.(red.): *Identiteter i forandring*. Aarhus Universitetsforlag.

Barker, J.R (1993): *Tightening the iron-cage: Concertive control in self-managing teams*. *Administrative Science Quarterly*, September 1993, 38: (s.408-437)

Berg, T. F.(1982): *Samarbeid på byggeplass. Utvikling og utprøving av samarbeidsopplegg på fem byggeplasser*. Norsk byggforskningsinstitutt, Oslo

Bell, D. (1999): *The coming of the Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.

Bjørnåvold, J.(1992): *Komplementære eller konkurrerende læringsmodeller innenfor bygg og anlegg*. I: Mjelde & Høstmark Tarrou (red.): *Arbeidsdeling i en brytningstid. Yrkespedagogiske utfordringer i skole og arbeidsliv*. Ad Notam Gyldendal

Carlsson, J. & Mårtensson, A (1994): *Forandningsprocessen vid helhetsorienterad operativ utveckling*. Linköping: Department of Management and Economics, Linköping University

Colbjørnsen, T. (2003): *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Edwards, R.C (1981): *The social relations of production at the point of production*. I: Zey-Farrel, M. & Aiken, M. (red.) *Complex organizations: Critical perspectives*. s.156-182. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and company.

Eldring, L.(2000): *Medvirkning som mote – moderne organisasjonskonsepter, medbestemmelse og medvirkning*. I: Falkum, Eldring og Colbjørnsen(red.) *Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutviklingmot år 2000*. Fafo-rapport 324. Forskningsstiftelsen Fafo 1999.

Engelstad et al. (2003): *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk, 2003

Friedman, A.L. (1977): *Industry and Labour. Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. London: The Macmillan Press Ltd

Goldthorpe et al. (1968): *The affluent worker: industrial attitudes and behaviour*. Cambridge University Press.

Hall, R.H. (1994): *Sociology of Work. Perspectives, Analyses and Issues*. California: Pine Forge Press

Holter, Ø.G (1990): *Arbeid og familie. En studie av teknologkulturen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hellevik, O. (1999): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget

Ingebrigtsen, B. (1993): *Deltakelse og innflytelse. Begreper for forskning om medvirkning på arbeidsplassen*. IFIM-notat 19/93. Trondheim: IFIM

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kern, H. & Schumann, M. (1984): *Work and Social Character: Old and New Contours*. I: Economic and Industrial Democracy (SAGE, London, Beverly Hills and New Delhi) Vol.5 (1984), 51-71

Korsnes, O. (1980): *Etter Braverman: Quo Vadis?* I: Sosiologi i dag, nr 1/1980 (s.1-19)

Koskela, L. (1997): *Lean production in construction*. I: Alarcòn, L.(red.): Lean Construction. Nederland/Rotterdam: A. A. Balkema.

Kvale, S. (2002): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk, 2002

Kvadsheim, H. (1999): *Organisering av utviklingsprosesser. Økt innflytelse for ansatte gjennom bruk av møte- og medvirkningsarenaer i ledelsesinitierte utviklingsprosesser*. I: Falkum, Eldring og Colbjørnsen(red.) Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000. Fafo-rapport 324. Forskningsstiftelsen Fafo 1999.

Lysgaard, S. (2001): *Arbeiderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi*. 3.utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Lyngdal, L. E. (1992): *Organisasjonsutvikling i teori og praksis*. Oslo: Tano

Moe, S. (1995): *Sosiologi i hundre år. En veileder i sosiologisk teori*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nyhlen, B. (1997): *Organisasjonsteori. Kritiske analyser og refleksjoner*. Oslo: Kolle forlag

Offe, C. (1985): *Disorganized Capitalism. Contemporary Transformations of Work and Politics*. Cambridge: Polity Press

Repstad, P. (1993): *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget

Rossvær, T. (1987): *Organisasjonsteorier i sosiologisk belysning*. Oslo: Tano

Schein, E. H. (1990): *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Libro Forlag.

Shostak, A.B. (1969): *Blue-collar life*. New York: Random House

Stinchcombe, A.L: *Bureaucratic and craft administration of production: a comparative study*. I: Stinchcombe, A.L.(1986): *Stratification and organization*. Cambridge University Press

Tannenbaum, A. S. (1968): *Control in organizations*. New York: McGraw-Hill

Thagaard, T. (1998): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Thompson, P. & McHugh, D.(2002): *Work Organisations. A Critical Introduction*. Third edition. New York: Palgrave

Watson, T.J. (2003): *Sociology, Work and Industry*. Fourth edition. London: Routledge

Andre kilder:

Dagbladets nettutgave 30.januar 2004:

<http://www.dagbladet.no/nyheter/2004/01/30/389660.html> (hentet 03.10.04)

Dagbladets nettutgave 3.oktober 2004:

<http://www.dagbladet.no/dinside/2004/10/03/410118.html> (hentet 03.10.04)

Fellesoverenskomsten for byggfag 2004 - 2006. Overenskomst mellom Næringslivets Hovedorganisasjon og Byggenæringens Landsforening på den ene siden og Landsorganisasjonen i Norge og Fellesforbundet på den andre. Avtale nr:331, gjelder fra 1.april 2004.



# VEDLEGG: Intervjuguide

---

## INTERVJUGUIDE - arbeider

### 1. Erfaringsbakgrunn / yrkesbiografi

- Alder
- Hvilken stilling har du i bedriften? Hva er dine arbeidsoppgaver?
- Fagarbeider? Fagbrev i?
- Hvor lenge har du vært i bransjen?
- Hvor lenge har du vært i bedriften
- Hva har du jobba med før?
- Trives du i bransjen?
- Karriereutsikter? Videreutdanning?

### 2. Særtrekk ved byggeprosjekt – tradisjonelt sett

#### a)

- Hvordan er byggeprosjekter organisert – tradisjonelt sett
- Hvor store arbeidslag?
- Lagstruktur: Faste lag? Fast grunnstamme?
- Hvem bestemmer hvem som skal gjøre hva?
- Ingeniørens / anleggslederens rolle? (kunne du tenke deg å være anleggsleder)
- Basens rolle? Hvordan blir basen valgt? (kunne du tenke deg å være bas)

#### b)

- Hvordan vet dere hvordan noe skal gjøres (redskaper/materiale/prosess,...). Spesialisering eller rullering på oppgavene? Opplæring eller uformell læring?
- Tegninger, beregninger: er det dere som gjør? Eller anleggsleder? Eller oppdragsgiver?
- Hva skjer hvis problemer underveis i prosjektet
- Utfører du samme type oppgaver på ulike prosjekter
- Hva har du erfaringer med?

### 3. Ansettelsesforhold / Arbeidskontrakt

- Lønn: prosess, lønnsfastsettelse
- akkord, tariff, fastlønn, bonuser, ... (hvor mye akkord, hvor mye fastlønn?)
- Organisering: fagforeninger

### 4. Organisasjonsutviklingsprosjektet

#### a)

- Hva er dette? Innholdet i dette prosjektet
- Beskrivelse: hva har dere gjort, beskriv endringene
- Oppfatning av endringene – enkeltdelene (gruppeavtale, spillet, ...)

#### b)

- Hva mener du er bakgrunnen til endringene?
- Ble ansatte tatt med på råd i forbindelse med endringene?
- Hvem stod i spissen for endringene?
- Tilstrekkelig informasjon om endringene/ pilotprosjektet?

- c)
    - Hvilken betydning har disse endringene for organisering av arbeid (har hatt, vil få)
    - Hvilke praktiske betydninger har disse endringene for deg?
  - d)
    - Er dere mer med? Medbestemmelse, deltagelse, planlegging....
    - Mer eller mindre ansvar enn før?
    - Opplever du større innflytelse i arbeidsprosessen?
    - Tilrettelegger for prosjektet? Hvem er det her? Er det noe som du kunne tenke deg?
  - e)
    - Deltakelse og medvirkning kan også føre med seg mer ansvar og forpliktelser. Hva tenker du i forhold til det?
    - Er disse endringene ønskelig? Har det vært skepsis eller interesse blant arbeiderne?
    - Er det enighet om endringene? Er det enighet om virkemidlene?
  - f)
    - Kunne noe vært gjort annerledes med tanke på pilotprosjektene?
    - Vil du se på dette pilotprosjektet som vellykket? Eller er du misfornøyd med noe?
    - Blir det en spenning mellom arbeider som aktiv, medbestemmende og deltakende og arbeider som ansatt? (medarbeider i den forstand som del av bedriften – ”blir invitert på andre sida av bordet”) (Forskjell mellom arbeider – funksjonær)
    - Forhold til ledelsen? Har den endret seg?
    - Har opplevelse av yrket / fagets status endret seg blant arbeiderne
- 5. Avslutning**
- Noe mer du vil si?
  - Takk for intervjuet!

---

## INTERVJUGUIDE - bas

### **1. Erfaringsbakgrunn / yrkesbiografi**

- Alder
- Hvilken stilling har du i bedriften. Hva er dine arbeidsoppgaver?
- Fagarbeider? Fagbrev i?
- Hvor lenge har du vært i bransjen
- Hvor lenge har du vært i bedriften
- Hva har du jobba med før
- Trives du i bransjen?
- Karriereutsikter? Videreutdanning?

### **2. Særtrekk ved byggeprosjekt – tradisjonelt sett**

- a)
  - Hvordan er byggeprosjekter organisert – tradisjonelt sett
  - Hvor store arbeidslag
  - Lagstruktur: Faste lag? Fast grunnstamme?

- Hvem bestemmer hvem som skal gjøre hva
- Ingeniørens / anleggslederens rolle?
- Basens rolle?
- Hvordan blir basen valgt? - for hvert prosjekt? – av hvem?
- Du er på en måte i en slags mellomposisjon - Føler du deg nærmest anleggsleder eller arbeiderne?

**b)**

- Hvordan vet dere hvordan noe skal gjøres (redskaper/materiale/prosess...) Spesialisering eller rullering på oppgaver? Opplæring eller uformell læring?
- Tegninger, beregninger: Hvem gjør det? Arbeidere? Anleggsleder? Oppdragsgiver?
- Hva skjer hvis problemer underveis i prosjektet
- Utfører du samme type oppgaver på ulike prosjekter (er du alltid bas?)
- Hva har du erfaringer med

### **3. Ansettelsesforhold / Arbeidskontrakt**

- Lønn: Prosess, lønnsfastsettelse?
- Basens rolle her?
- Akkord, tariff, fastlønn, bonuser, (hvor mye akkord? Hvor mye fast?)
- Organisering: fagforeninger?

### **4. Organisasjonsutviklingsprosjektet**

**a)**

- Hva er dette? Innholdet i dette prosjektet
- Beskrivelse: hva har dere gjort, beskriv endringene
- Oppfatning av endringene – enkeltdelene (gruppeavtale, spillet, ...)

**b)**

- Hva mener du er bakgrunnen til endringene?
- Ble ansatte tatt med på råd i forbindelse med endringene? Tilstrekkelig informasjon om endringene?
- Hvem stod i spissen for endringene?

**c)**

- Hvilken betydning har disse endringene for organisering av arbeid (har hatt, vil få)
- Hvilke praktiske betydninger har disse endringene for deg?

**d)**

- Er arbeiderne mer med? Medbestemmelse, deltagelse, planlegging
- Mer eller mindre ansvar enn før? Er din rolle som bas endret?
- Opplever du større eller mindre innflytelse i arbeidsprosessen?
- Tilrettelegger for prosjektet? Hvem er det her?

**e)**

- Deltakelse og medvirkning kan føre med seg mer ansvar og forpliktelser. Hva tenker du i forhold til det?
- Er disse endringene ønskelig?
- Har det vært skepsis eller interesse blant arbeiderne?
- Er det enighet om endringene? Er det enighet om virkemidlene?

**f)**

- Kunne noe vært gjort annerledes med tanke på pilotprosjektene?
- Vil du se på dette pilotprosjektet som vellykket? Eller er du misfornøyd med noe?

- Forhold mellom arbeiderne og ledelsen? Har den endret seg? Har ditt forhold til de andre på byggeplassen endret seg?

## 5. Avslutning

- Noe mer du vil si?
- Takk for intervjuet!

## INTERVJUGUIDE - anleggsleder

### 1. Erfaringsbakgrunn / yrkesbiografi

- Stilling og funksjon i Bedriften. Hva er dine oppgaver på byggeplassen?
- Alder
- Hvor lenge har du vært i bransjen
- Hvor lenge har du vært i Bedriften
- Hva har du jobba med før
- Trives i bransjen?

### 2. Særtrekk ved byggeprosjekt – tradisjonelt sett

#### a)

- Hvordan er byggeprosjekter organisert – tradisjonelt sett
- Hvor store arbeidslag
- Lagstruktur: Faste lag? Fast grunnstamme?
- Hvem bestemmer hvem som skal gjøre hva
- Ansvarsfordeling
- Ingeniørens / anleggslederens rolle?
- Basens rolle? Hvordan blir basen valgt?

#### b)

- Utfører du samme type oppgaver på ulike prosjekter
- Hva har du erfaringer med
- Hvordan bestemmes det hvem som skal gjøre hva? Spesialisering eller rullering på oppgaver? Opplæring eller uformell læring?
- Tegninger, beregninger? Hvem gjør det? Du? Arbeiderne? Oppdragsgiver?

### 3. Ansettelsesforhold / Arbeidskontrakt

- Lønn: prosess, lønnsfastsettelse
- akkord, tariff, fastlønn, bonuser. For arbeiderne? for deg?
- Organisering: fagforeninger?

### 4. Organisasjonsutviklingsprosjektet

#### a)

- Innholdet i dette prosjektet
- Beskrivelse: hva har dere gjort, beskriv endringene
- Oppfatning av endringene – enkeltdelene (gruppeavtale, spillet, ...)

#### b)

- Bakgrunnen til endringene?
- Hvordan ble omorganiseringen utformet? Hvem stod i spissen for endringene?

#### c)

- Hvilken betydning har disse endringen hatt for organisering av arbeid (har hatt, vil få)
  - Hvilke praktiske betydninger har disse endringene for deg?
  - Hvem tar seg av den daglige planleggingen i løpet av et prosjekt?
- d)**
- I hvilken grad har de ansatte vært interessert / skeptisk? Har det vært motstand eller interesse blant arbeiderne?
  - Er arbeiderne mer med? Medbestemmelse, deltagelse, planlegging. Inntrykk av større ansvarsfølelse blant de ansatte?
  - Har du mer eller mindre ansvar enn før?
  - Det skal utnevnes en tilrettelegger på hvert prosjekt. Hvem er det her? Hvem bestemmer hvem det skal være? Fungerer tanken om at dette ideelt sett skal være en av fagarbeiderne?
- e)**
- Er disse endringene ønskelig?
  - Er det enighet om endringene? Er det enighet om virkemidlene?
  - Hadde du ønsket en annen arbeidsorganisering enn det disse pilotprosjektene legger opp til?
  - Kunne noe vært gjort annerledes med tanke på pilotprosjektene?
  - Vil du se på dette pilotprosjektet som vellykket? Eller er du misfornøyd med noe? Din vurdering av gjennomføringen? Fungerer driften bedre med denne organiseringen?
- f)**
- Forhold til arbeiderne? Har den endret seg?
  - Tror du opplevelse av yrket /faggruppen status har endret seg blant de ansatte – med tanke på ønske om mindre skille mellom ingeniører – fagarbeidere.

## 5. Avslutning

- Noe mer du vil si?
- Takk for intervjuet!

## INTERVJUGUIDE - regionssjef og hovedtillitsvalgt

### Erfaringsbakgrunn / yrkesbiografi

- Stilling og funksjon i Bedriften. Hva er dine oppgaver i bedriften?
- Alder
- Hvor lenge har du vært i bransjen
- Hvor lenge har du vært i Bedriften
- Hva har du jobba med før
- Trives?

### Organisasjonsutviklingsprosjektet

- a)**
- Innholdet i dette prosjektet
  - Beskrivelse: hva har dere gjort, beskriv endringene
  - Hvilke endringer er det snakk om
  - Oppfatning av endringene – enkeltdelene (gruppeavtale, spillet, ...)
- b)**

- Oppfatning av bedriftens og bransjens utfordringer
  - Bakgrunnen til endringene?
  - Hvordan ble omorganiseringen utformet? Hvem stod i spissen for endringene?
  - Hva er intensjonen med endringene
  - Hvilken effekt blir forventet
- c)**
- Hvilken betydning har disse endringen hatt for organisering av arbeid (har hatt, vil få)
  - Hvilke konsekvenser tror du dette vil få på den enkelte byggeplass
  - Hvilke praktiske betydninger har disse endringene for deg?
- d)**
- I hvilken grad har de ansatte vært interessert / skeptisk? Har det vært motstand eller interesse blant arbeiderne?
  - Er arbeiderne mer med? Medbestemmelse, deltagelse, planlegging. Inntrykk av større ansvarsfølelse blant de ansatte?
  - Har du mer eller mindre ansvar enn før?
  - Tilrettelegger: Fungerer tanken om at dette ideelt sett skal være en av fagarbeiderne?
- e)**
- Er disse endringene ønskelig?
  - Er det enighet om endringene? Er det enighet om virkemidlene?
  - Hadde du ønsket en annen arbeidsorganisering enn det disse pilotprosjektene legger opp til?
  - Kunne noe vært gjort annerledes med tanke på pilotprosjektene?
  - Vil du se på dette pilotprosjektet som vellykket? Eller er du misfornøyd med noe? Din vurdering av gjennomføringen? Fungerer driften bedre med denne organiseringen?
- f)**
- Oppfatning av skillet mellom fagarbeidere og ledelse. Hva går dette skille ut på?
  - Forhold til arbeiderne? Har den endret seg?
  - Tror du opplevelse av yrket /faggruppen status har endret seg blant de ansatte – med tanke på ønske om mindre skille mellom ingeniører – fagarbeidere.

### **Avslutning**

- Noe mer du vil si?
- Takk for intervjuet!