

ISO 9000 PRINSIPPET *menneskers engasjement* I ANLEGG

En casestudie av bruk av prinsippet *menneskers engasjement*

KERTTU LUSTI

VEILEDER

John Skaar

Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for teknologi og realfag

Handelshøyskolen

Master

Forord

Jeg har i flere år vært fasinert av hva som påvirker ansattes engasjement og motivasjon, og hvordan ledere kan bistå for å legge til rette for det. Da ISO 9000 har et prinsipp om nettopp menneskers engasjement, er det valgt som grunnlag for oppgaven. Dermed ble det valgt å ha dette som tema i denne masteroppgaven som avslutning på *Industriell Økonomi og Teknologiledelse* ved Universitetet i Agder.

Stor takk til min veileder John Skaar, som har inspirert meg gjennom hele prosessen. Jeg har satt stor pris på de faglige diskusjonene vi har hatt.

Jeg ønsker også å takke Park & Anlegg for støtte gjennom masterutdanningen. I tillegg ønsker jeg å takke samtlige informanter for å ha satt av tid til å dele sine erfaringer og tanker.

Grimstad, 20.05.2022

Kerttu Lusti

Sammendrag

Denne masteroppgaven ser på bruk av prinsippet *menneskers engasjement* i en mellomstor anleggsbedrift, Park & Anlegg. Prinsippet har sin opprinnelse i ISO 9000, og legger grunnlaget for ISO 9001 som er en kvalitetsstandard som bedrifter kan sertifisere seg etter. Forskerspørsmålet som skal belyses er:

“Hvordan brukes ISO 9000 prinsippet *menneskers engasjement* i praksis av ansatte i en anleggsbedrift?”

For å belyse dette forskerspørsmålet har det blitt gjennomført en casestudie. Det er gjennomført kvalitative intervjuer med ansatte i bedriften fra tre ulike nivåer: ledergruppen, prosjektledere og anleggsarbeidere. Intervjuene ble utarbeidet til å være semi-strukturerte for å skape rom for oppfølgingsspørsmål.

De empiriske funnene blir diskutert i sammenheng med de tre teoretiske hoveddelene: ISO 9000, ledelse og menneskers engasjement. ISO 9000 dekker definisjonene og terminologien om prinsippet *menneskers engasjement*. Ledelse inneholder noen sentrale lederstiler, både fra perspektivet til ledere med også selvledelse som går på den individuelle ansatte. I menneskers engasjement blir det sett på engasjement, motivasjon, to behovsteorier, kunnskap og kompetanse, og til slutt læring.

De sentrale funnene illustreres i form av to tabeller der ansatte har rangert faktorer som de ser på som viktigst i forhold til deres engasjement. Resultatene viser til flere ulike måter som prinsippet brukes i praksis på, og kan oppsummeres i at det både er tiltak som kommer som følge av at det jobbes med prosjekter, som samarbeid, involvering og bemyndigelse. Men det er også tiltak som har oppstått på initiativ av ansatte for å opprettholde engasjement og motivasjon, blant annet ros og det å gi tilbakemeldinger, og deling av erfaringer og kunnskap.

Summary

This master's thesis looks at the application of the principle *textit*engagement of people in a medium-sized construction company, Park & Anlegg. The principle has its origins in ISO 9000, and lays the foundation for ISO 9001, which is a quality standard that companies can certify themselves according to. The research question to be elucidated is:

“How is the ISO 9000 principle *textit*engagement of people applied in practice by employees in a construction company?”

To shed light on this issue, a case study has been conducted. Qualitative interviews have been arranged with employees from company's three different levels: the management team, project managers and construction workers. The interviews were designed to be semi-structured to create room for follow-up questions.

The empirical findings are discussed in connection with the three main theoretical parts: ISO 9000, leadership, and human involvement. ISO 9000 covers the definitions and terminology of the principle *engagement of people*. Leadership elaborates on some key leadership styles, both from the perspective of the leaders, but also self-leadership which is more directly connected to the employee. People's engagement looks at engagement, motivation, two theories of needs, knowledge and competence, and finally learning.

The key findings are illustrated in two tables where employees have ranked factors according to which they view as the most important in relation to their engagement. The results refer to several different ways in which the principle is used in practice and can be summarized in the fact that there are both measures that come because of working on projects, such as collaboration, involvement, and authorization. But there are also measures that have arisen on the initiative of employees to get involved and motivated, including praise and giving feedback, and sharing experiences and knowledge.

Innhold

Forord	i
Sammendrag	ii
Summary	iii
Figurer	vii
Tabeller	ix
1 Innledning	1
1.1 Forskerspørsmål	2
1.2 Oppgavens begrensninger	2
2 Teori	3
2.1 ISO 9000	3
2.2 Ledelse	4
2.2.1 Prinsippbasert ledelse	6
2.2.2 Bemyndigelse	7
2.2.3 Selvledelse	8
2.3 Menneskers engasjement	9
2.3.1 Engasjement	9
2.3.2 Engasjement eller motivasjon	10
2.3.3 Motivasjon	10
2.3.4 Indre og ytre motivasjon	13
2.3.5 Behovsteorier	15
2.3.6 Kunnskap og kompetanse	17
2.3.7 Læring	19
2.4 Teoretisk rammeverk	21

3	Metode	23
3.1	Casestudie	23
3.2	Datainnsamling	24
3.2.1	Utvalg	24
3.2.2	Intervju	25
3.2.3	Transkripsjon	27
3.3	Analyse av data	27
3.3.1	Anonymitet og etikk	28
3.4	Kvalitet på forskningen	28
4	Case	30
4.1	Bedriften	30
4.2	ISO 9001 sertifisering	30
5	Resultater og diskusjon	31
5.1	Bakgrunn for resultater	31
5.2	ISO 9000	33
5.2.1	Kjennskap til ISO standard	33
5.2.2	Tiltak for å øke menneskers engasjement i ISO 9000	35
5.3	Ledelse	39
5.3.1	Prinsippbasert ledelse og prinsippet <i>menneskers engasjement</i>	42
5.3.2	Bemyndigelse	44
5.3.3	Selvledelse	44
5.4	Menneskers engasjement	46
5.4.1	Engasjement eller motivasjon	46
5.4.2	Engasjement	47
5.4.3	Rangering av faktorer som påvirker engasjement	49
5.4.4	Behovsteorier	53
5.4.5	Læring og kunnskapsdannelse	54
6	Konklusjon	56
6.1	Implikasjoner ved studien	58
6.1.1	Videre forskning	58
	Referanseliste	60
A	Vedlegg A - Intervjuguide	64
B	Vedlegg B - Infoskriv	68

Figurer

2.1	Behovshierarki (Inspirert av (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115-116))	15
2.2	SECI modellen (Nonaka & Konno, 1998, s. 43)	18
2.3	Læring på arbeidsplass (Fra Skaar & Kalsaas, 2021, s. 538)	20
2.4	Teoretisk rammeverk (Egenprodusert figur, Grimstad, vår 2022)	22
5.1	Oversikt av faktorene brukt i intervjuene og sammenheng med teori (Egenprodusert figur, Grimstad, Vår 2022)	32
5.2	Oversikt av total prioritering (Egenprodusert figur, Grimstad, vår 2022)	49
5.3	Oversikt av prioritering innad de ulike nivåene (Egenprodusert figur, Grimstad, vår 2022)	50

Tabeller

2.1	Karakteristika ved styrende ledelse og selvledelse (Inspirert av Martinsen, 2021, s. 409)	8
5.1	Oversikt av intervjuer (Egenprodusert tabell, Grimstad, Vår 2022)	32
5.2	Antall ganger engasjement og motivasjon ble nevnt i intervjuene (Egenprodusert tabell, Grimstad, vår 2022)	47

Kapittel 1

Innledning

Kvalitet er et sentralt begrep i enhver bedrift som produserer noe. I forhold til dette er kvalitetsledelse et viktig punkt, og for å sørge for at det blir gjort på en god måte finnes det for eksempel standarder i ISO 9000-familien. Denne familien består av tre ulike standarder ISO 9000, ISO 9001 og ISO 19011. Det er spesielt ISO 9000 som er sentral for denne oppgaven, da den legger frem og definerer syv ulike prinsipper. Disse blir videre brukt i ISO 9001 som grunnlag for utformingen av standarden, og er det er denne standarden som bedriftene kan sertifisere seg etter. En av prinsippene i ISO 9000-familien er *menneskers engasjement* (Standard Norge, 2015a), som er det prinsippet denne oppgaven skal ta for seg.

Kahn (1990) viser til at engasjement og fravær av det påvirkes av flere nivåer: individuelle, mellommenneskelige, gruppe, mellom ulike grupper og organisasjonen. Disse nivåene påvirker valgene personer tar i tilknytning til arbeidsprestasjonene sine, og vil vise om de forsvarer seg selv og trekker seg tilbake, eller bruker seg selv og uttrykke seg (Kahn, 1990, s. 719). Jo mer mennesker gjør nytte av sine fysiske, følelsesmessige og kognitive evner, desto mer fornøyd er de med prestasjonene deres (Kahn, 1990, s. 692). Dette viser til at ansatte som utnytter sine evner, altså de som er engasjert, vil gjøre en bedre jobb enn de som trekker seg tilbake, altså ikke er engasjert. Denne sammenhengen gjør det interessant å studere nærmere om hva som engasjerer ansatte.

I tillegg er det hjelpsomt for bedrifter å vite hva som engasjerer ansatte, for å sørge for at det er mindre gjennomtrekk i bedriften. Dersom en ansatt er uengasjert, så blir de i bedriften på grunn av det de kan få, mens engasjerte ansatte blir på grunn av det de kan gi (S. M. R. Covey, 2022, s. 46).

Sinek (2011) påpeker at ansatte kan også inspireres av ledere til å handle, dette krever en utmerket leder som klarer å gi ansatte en følelse av å høre til. Dette fører til at ansatte handler etter det som er det beste for helheten fordi de vil, ikke fordi de må (Sinek, 2011, s. 6).

Spurkeland (2017) viser til at ledere skal engasjere medarbeidere i utførelse av arbeid som skaper verdi. I tillegg har ledere motivasjonskraft ovenfor medarbeidere, for eksempel i form av at de kan oppmuntre og gi tilbakemeldinger på utførte oppgaver (Spurkeland, 2017, s. 115-118).

1.1 Forskerspørsmål

Målet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan prinsippet *menneskers engasjement* fra ISO 9000 blir brukt i en mellomstor anleggsbedrift. Mere nøyaktig skal det ses på hva ansatte i bedriften løfter frem som viktige punkter i forhold til deres engasjement, og samspillet mellom leder og medarbeider. Dette uttrykkes ved følgende forskerspørsmål: “Hvordan brukes ISO 9000 prinsippet *menneskers engasjement* i praksis av ansatte i en anleggsbedrift?”. For å svare på dette forskerspørsmålet har det blitt gjennomført intervjuer med ansatte fra tre nivåer i bedriften, ledergruppen, prosjektledere og anleggsarbeidere. Videre er det laget noen underspørsmål:

1. Hva påvirker ansattes engasjement?
2. Hvilke metoder brukes av ledere for å bidra til engasjement hos ansatte?

Bedriften som denne oppgaven skal ta for seg er Park & Anlegg, som har vært ISO 9001 sertifisert i snart 3 år. Dette er en anleggsentreprenør som holder til i Sarpsborg.

ISO 9000 er valgt til å være sentral i denne oppgaven, da den definerer menneskers engasjement og legger i tillegg frem tiltak som kan brukes for å fremme det og hovedfordelene av implementeringen. I tillegg står det i ISO 9001 om sammenhengen med ISO 9000, at ISO 9000 “gir grunnleggende bakgrunn for korrekt forståelse og implementering av denne internasjonale standarden” (Standard Norge, 2015a, s. 9). Denne forklaringen er sentral for forskningsspørsmålet da den legger grunnlaget for praktisk bruk av prinsippet. Selv om det er ISO 9001 som brukes for kvalitetssikring, og er den som bedrifter sertifiserer seg etter, kommer altså grunnlaget til prinsippet *menneskers engasjement* fra ISO 9000.

1.2 Oppgavens begrensninger

Det vil ikke bli sett på hvilke eventuelle forandringer ISO sertifiseringen førte til i bedriften, hovedfokuset er på hvordan prinsippet *menneskers engasjement* brukes og hva ansatte synes er viktig i forhold til deres engasjement. For å begrense omfanget av oppgaven har det blitt valgt å fokusere kun på anlegg avdelingen i bedriften, og tre nivåer av ansatte, der det har blitt valgt tre informanter fra hvert nivå.

Kapittel 2

Teori

Teori som brukes i denne oppgaven er delt i tre hoveddeler. Den første setter rammene for oppgaven ved å vise hva ISO 9000 sier om *menneskers engasjement* prinsippet. Den andre handler om ledelse, både fra perspektivet til ledere, men også hvordan medarbeidere selv kan utøve ledelse i sin arbeids- hverdag. Den tredje delen går inn på menneskers engasjement, her skapes det også en kobling mot motivasjon, og det blir sett på hva som påvirker engasjementet og motivasjonen til mennesker. Til slutt oppsummeres alt i et teoretisk rammeverk.

2.1 ISO 9000

Dette delkapitlet har som mål å opplyse om hva som blir sagt om prinsippet *menneskers engasjement* i ISO 9000.

Under hvert prinsipp som blir forklart i ISO 9000, står det fire punkter: utsagn, begrunnelse, hovedfordeler og mulige tiltak. Utsagnet under prinsippet *menneskers engasjement* er: “Kompetente, bemyndigede og engasjerte mennesker på alle nivåer i organisasjonen er grunnleggende for å styrke organisasjonens dugelighet når det gjelder å skape og levere verdi.” (Standard Norge, 2015a, s. 9)

Under punktet begrunnelse blir det vist til at for å oppnå organisasjonens kvalitetsmål kan *menneskers engasjement* bli fremmet ved å styrke kompetanse, anerkjennelse og bemyndigelse (Standard Norge, 2015a, s. 9). I tillegg er det viktig å se mennesker på alle nivåer, involvere og respektere de, for å være i stand til å lede en organisasjon virkningsfullt og effektivt (Standard Norge, 2015a, s. 9). Kompetanse defineres videre som “evne til å bruke kunnskaper og ferdigheter for å oppnå tiltenkte resultater” (Standard Norge, 2015a, s. 31).

Noen av hovedfordelene som blir nevnt om *menneskers engasjement* i ISO 9000 er:

- bedre forståelse blant mennesker i organisasjonen av organisasjonens kvalitetsmål og økt motivasjon for å nå dem
- større involvering av mennesker i forbedringsaktiviteter

- bedre personlig utvikling, initiativer og kreativitet
- mer tilfredse mennesker
- økt tillit og samarbeid i organisasjonen
- økt oppmerksomhet om felles verdier og kultur i organisasjonen (Standard Norge, 2015a, s. 10)

Til slutt blir det løftet frem mulige tiltak for å øke menneskers engasjement. Dette er:

- kommunisere med mennesker for å fremme forståelse for betydningen av deres individuelle bidrag
- fremme samarbeid i organisasjonen
- fremme åpen diskusjon og deling av kunnskap og erfaring
- bemyndige mennesker til å fastslå begrensninger for prestasjon og ta initiativ uten frykt
- anerkjenne og erkjenne menneskers bidrag, læring og forbedring
- gjøre det mulig å evaluere egen prestasjon i forhold til personlige mål
- gjennomføre undersøkelser for å vurdere menneskers tilfredshet, kommunisere resultater og treffe egnede tiltak (Standard Norge, 2015a, s. 10)

Videre gir ISO 9000 en definisjon av sentrale begreper. *Engasjement* blir definert som “involvering i og bidrag til aktiviteter for å oppnå delte mål” (Standard Norge, 2015a, s. 15). Videre defineres involvering som “det å ta del i en aktivitet, hendelse eller situasjon” (Standard Norge, 2015a, s. 15). Et mål defineres som “resultat som skal oppnås” (Standard Norge, 2015a, s. 25).

2.2 Ledelse

Dette kapittelet starter med forklaring av ulike typer lederstiler. Etter det blir det gått nærmere inn på prinsippbasert ledelse, bemyndigelse og selvledelse. Under selvledelse blir det også sett på hva som karakteriserer selvledelse og styrende ledelse.

Aadland og Askeland (2017) viser til at opprinnelsen av ledelse kan spores helt til når mennesker begynte å bo sammen, der var samarbeid viktig for å bygge noe og for at dette skulle fungere på best mulig måte var det en person som hadde innflytelse og myndighet over andre. Med utvikling av industrialisering oppstod det behov for å styre og koordinere store enheter, dette blir sett på som en av årsakene til at ledelse har blitt et eget fagområde (Aadland & Askeland, 2017, s. 78). I tillegg er det høyere status tilknyttet noe som er et eget fag, samt høyere innflytelse (Aadland & Askeland, 2017, s. 78).

Det finnes to klassiske lederstilsbegreper: støttende og styrende ledelse (Thompson, 2021, s. 177). En støttende lederstil karakteriseres av at lederen er åpen, tilgjengelig, vennlig, og omtenkstovnenfor behovene og velvære til medarbeidere (House og Michell, sitert i Thompson, 2021, s. 170). I motsetning gir lederen som utøver styrende lederstil tydeligere retningslinjer for forventningene og arbeidsoppgavene, for eksempel blir medarbeidere ikke inkludert i arbeidet med en fremdriftsplan for aktivitetene (House og Michell, sitert i Thompson, 2021, s. 170). I tillegg kan ansatte oppfattes som brikker som brukes for å oppnå resultater i styrende ledelse (Martinsen, 2021, s. 409).

S. M. R. Covey (2022) kaller lederstilen som har blitt brukt hittil for Kommander og Kontroller, som går ut på å kontrollere og detaljstyre. Ledere som bruker denne lederstilen, passer på hva ansatte gjør og er redde for å gi kontroll fra seg (S. M. R. Covey, 2022, s. 28). Det har blitt gjort forbedringer til denne stilen, men det har manglet en lederstil som har sluppet løs potensialet til mennesker (S. M. R. Covey, 2022, s. 3). Derfor foreslår S. M. R. Covey (2022) lederstilen Tro og Inspirer, som istedenfor å kontrollere og gi ordre, skal oppriktig bemyndige ansatte og inspirere de ved å slippe løs ansattes potensial og talent. De skal føle seg inspirert av ledelsen til organisasjonen og at arbeidet deres har hensikt, mening og bidrag (S. M. R. Covey, 2022, s. 2).

Lederstilen Tro og Inspirer har som mål å oppnå forpliktelse fra medarbeidere, som fører til høyere engasjement, i motsetning vil Kommander og Kontroller i beste fall føre til etterlevelse (S. M. R. Covey, 2022, s. 28). Høyere engasjement gjør at det vil bli oppnådd bedre resultater, og i tillegg vil Tro og Inspirer lederstilen skape høyere grad av inspirasjon og innovasjon (S. M. R. Covey, 2022, s. 28).

Det kan også sies at ledere kan påvirke motivasjonen til ansatte. "En god relasjon er i seg selv motivasjon" (Spurkeland, 2017, s. 115). Spurkeland (2017) påpeker at det er oppgaven til en leder å stå i spenningsfeltet der organisasjonen utfører arbeid som skaper verdi, og vite hvilke krav skal oppnås og hvilke oppgaver skal utføres. I tillegg mener han at ledere skal være bevisst på hvilken kraft de har og trekke medarbeidere inn i spenningsfeltet der verdi skapes og relasjoner mellom mennesker oppstår. Dersom ledere svikter med å engasjere medarbeidere i spenningsfeltet, vil medarbeidere ikke ha muligheten til å yte på sitt beste, og de som ikke har nødvendig kompetanse kan havne utenfor, og miste sin verdi ovenfor bedriften (Spurkeland, 2017, s. 115).

Aadland og Askeland (2017) løfter fram styring av relasjoner og det å ta stilling til konkurrerende hensyn som oppgavene til en leder. Med konkurrerende hensyn mener de punkter som blant annet økonomi, omdømme, motivering, strategi og innovasjon. I tillegg mener de at ledere skal minst en gang om dagen gi skryt til andre medarbeidere.

I motsetning til Aadland og Askeland (2017) mener Collins (2002) at motivasjon ikke skal være noe ledere skal være veldig opptatt av, istedenfor skal det kommuniseres tydelig hvilke rammer som gjelder for ansvar og frihet, i tillegg til selskapets suksessformel, og sikre at disse er forstått. Dette vil sørge for at ansatte er selvgående og villige til å ta ansvar, og dermed vil det dyrkes fram en

kultur med disiplinerte ansatte, disiplinerte handlinger og disiplinerte tanker, altså en kultur der disiplin er i sentrum (Collins, 2002, s. 6).

Collins (2002) viser i boken *Good to Great* (GtG) til hvordan 11 selskaper som viste middelmådige resultater, klarte å oppnå vedvarende suksess. Det argumenteres for at utfordringer forbundet med motivasjon, engasjement, gruppesamhold og forandringer, forsvinner under de rette betingelsene (Collins, 2002, s. 24-25).

Spurkeland (2017) påpeker at da ledere kan påvirke motivasjonen til ansatte, er det også en sammenheng mellom økt mulighet for at ansatte tar egenmelding på en dårlig dag, og støtte og oppmerksomhet fra en leder. Samtidig presiserer han at selv om ledere har motivasjonskraft ovenfor medarbeidere, er det fremdeles ansatte selv som har ansvar for motivasjonen deres. Herunder er det viktig for ledere å huske på at noen ansatte ikke er flinke på å opprettholde motivasjonen sin ved å søke om å få tilbakemelding på prestasjonene sine, og slike ansatte må ledere prøve å trekke inn for å øke pågangsmotet deres og vekke drivkraften (Spurkeland, 2017, s. 118). Allikevel trenger det ikke å være en sammenheng mellom manglende initiativ til å søke om tilbakemelding på prestasjonene sine og lavt motivasjon, noen ansatte kan i større grad være selvdrevne. Dette henger sammen med selvløselse som blir presentert i kapittel 2.2.3. I tillegg påvirkes det av forholdet mellom indre og ytre og motivasjon, presentert i kapittel 2.3.4.

Spurkeland (2017) viser til at for å legge til rette for at det gis tilbakemeldinger må det skapes en kultur for det. En arena for tilbakemeldinger er medarbeidersamtaler, eller å gjøre det til en vane i den daglige interaksjonen (Spurkeland, 2017, s. 122).

2.2.1 Prinsippbasert ledelse

Prinsipper er handlings orienterte og ønsker å forbedre en eksisterende situasjon ved å beskrive hva som skal gjøres (Skaar, Bølviken, Koskela & Kalsaas, 2020, s. 3). S. R. Covey (2009) viser til at riktige prinsipper kan også tolkes som en kompass, da de er klare og tydelige, og dermed ikke kan misforstås. Prinsipper skal vise det S. R. Covey (2009) kaller for den *sanne nord* (eng: true north), altså retningen som skal tas i navigeringen av de ulike miljøene.

Skaar og Kalsaas (2021) viser til at det kan være utfordrende å få alle motiverte til å bruke prinsipper i hverdagen, selv om prinsipper er enkelt å være enige om grunnet deres fornuftige og logiske natur. S. R. Covey (2009) viser til at prinsipper vil være nyttigere dersom de er i overensstemmelse med verdiene som en person har, da prinsipper er eksterne mens verdiene er interne. Verdier kan ses på som kart som forklarer et område (S. R. Covey, 2009, s. 19).

Det vil være et nyttig verktøy både for ledelse og bemyndigelse å bruke prinsipper med den *sanne nord*, da en slik retning vil gjøre retningen som skal tas tydeligere og unngå formålsløse aktiviteter og tiltak (S. R. Covey, 2009, s. 20). Dersom personlige verdier som har blitt utviklet over flere år, kan sammenstilles med de korrekte prinsippene kan personen bli frigitt av gamle oppfatninger (S. R.

Covey, 2009, s. 20). Å kunne sette de personlige verdiene til side er ifølge S. R. Covey (2009) en egenskap ved ledere som er autentiske, da det viser at de er ydmyke og vil klare å være objektive. Deming (1986) foreslår 14 prinsipper for ledelse, som kan brukes for forvandling i en avdeling i store så vel som små bedrifter. Her skal vi ta for oss prinsipp (punkt) nummer 12, som er å “fjerne barrierer som frarøver mennesker stolthet av (faglig) utførelse” (Egen oversettelse, Deming, 1986, s. 77). Prinsippet er videre delt i to deler ut ifra hvilket nivå ansatte jobber i. Første del tar for seg ansatte som er timelønnede arbeidere og ansvaret til arbeidslederne deres, her må fokuset endres fra å handle om rene tall til kvalitet (Deming, 1986, s. 24). Andre del er tilpasset ansatte i ledelsen og i ingeniørarbeid, her skal det gjøres slutt på målstyring og årlig vurdering (Deming, 1986, s. 24). Dersom barrierene som er til hinder for stolthet av utførelse blir tatt vekk, kan de ansatte gjøre en god jobb og være stolte av arbeidet sitt (Deming, 1986, s. 77). Deming (1986) løfter frem mulige tiltak som medvirkning av ansatte og involvering av ansatte. Samtidig påpeker han at disse ikke blir gjennomført ordentlig da forslagene som ansatte kommer med, ikke blir implementert av ledelsen, som gjør at tiltakene heller fungerer som et røykteppe enn et ordentlig tiltak (Deming, 1986, s. 77-78).

2.2.2 Bemyndigelse

Bemyndigelse (eng: empowerment) kan forklares ved “give a man a fish and you feed him for a day, teach him how to fish and you feed him for a lifetime” (S. R. Covey, 2009, s. 256). Mennesker kan bemyndiges ved å gi de prinsipper, da det vil gjøre at de kan lede seg selv (S. R. Covey, 2009, s. 256).

S. R. Covey (2009) viser til at dersom det i organisasjonens samtlige nivåer er en forståelse for praksisen og prinsipper, vil det legge til rette for ekte bemyndigelse. De som forstår prinsipper, vil ikke trenge å bli kontrollert, evaluert og korrigert, og dermed føle seg bemyndiget (S. R. Covey, 2009, s. 98).

S. R. Covey (2009) legger frem seks vilkår for bemyndigelse, hvor de to første er ferdighetene og karakteren til personen, som er avgjørende for å kunne etablere og vedlikeholde de fire siste vilkårene. Ferdigheter er det personen kan gjøre og karakter er det personen er (S. R. Covey, 2009, s. 196). De fire siste vilkårene er vinn-vinn avtale, selvtilsyn, hjelpsomme strukturer og systemer, og ansvarlighet (S. R. Covey, 2009, s. 192).

En vinn-vinn avtale er en psykologisk avtale mellom direkte rapportering og leder, og består av å fastsette ønskede resultater, retningslinjer for hvilke prinsipper og prosedyrer som er viktige og hvilke ressurser (økonomiske, tekniske og menneskelige) som er tilgjengelige for å oppnå mål (S. R. Covey, 2009, s. 192-193). I tillegg skal en vinn-vinn avtale inneholde definisjon på hva ansvarlighet går ut på i forhold til resultatoppnåelse, og til slutt skal en slik avtale også inneholde konsekvensene dersom mål ikke blir nådd (S. R. Covey, 2009, s. 193-194).

Vinn-vinn avtale er et HR-prinsipp som hjelper å oppnå ønskede resultater ved å anerkjenne ansattes evne til selvledelse og selvkontroll (S. R. Covey, 2009, s. 194). Prinsippet legger til rette for at ansatte kan overvåke seg selv basert på bestemmelsene i vinn-vinn avtalen, og det er ledere som skal sette på plass hjelpsomme strukturer og systemer for å oppnå dette (S. R. Covey, 2009, s. 194). I tillegg viser S. R. Covey (2009) at en vinn-vinn avtale hjelper ansatte med å være komfortable med å være ansvarlig for det de har ansvar for, dersom de er med på prosessen av å lage denne avtalen.

2.2.3 Selvledelse

Selvledelse er en ny form for ledelsesfilosofi, som har oppstått som følge av en forventning fra ansatte om å få høyere selvstendighet i sine arbeidsoppgaver, da det ved bruk av selvledelse åpnes opp muligheter for økt selvregulering (Martinsen, 2021, s. 408). Dette gjelder spesielt de ansatte som har høy grad av kompetanse i sine arbeidsoppgaver (Martinsen, 2021, s. 408).

Martinsen (2019) viser til at i et selvledelsesperspektiv blir ansatte mer aktive, og får økt ansvar når det må tas avgjørelser og i tilknytning til planlegging og evaluering. Dette øker handlingsrommet til ansatte, noe som de ikke opplevde med styrende ledelse (Martinsen, 2021, s. 409). Nærmere oversikt over forskjellene mellom styrende ledelse og selvledelse kan ses i tabell 2.1.

Nummer	Styrende ledelse	Selvledelse
1	Ytre observasjon av fremdrift	Egen observasjon av fremdrift
2	Tildelte målsettinger	Selvdefinerte målsettinger
3	Ytre administrerende belønningssystemer	Indre belønning og ytre belønning for selvledelsesatferd
4	Motivasjon basert på ytre kompensasjon	Motivasjon også basert på arbeidets naturlige belønninger
5	Ekstern kritikk	Selvkritikk
6	Ekstern problemløsning	Egen problemløsning
7	Ekstern planlegging	Egen planlegging
8	Ekstern oppgavedesign	Egen design av oppgaver

Tabell 2.1: Karakteristika ved styrende ledelse og selvledelse (Inspirert av Martinsen, 2021, s. 409)

Martinsen (2019) viser til at da det er en stor forandring å gå over til selvledelse og ha mer ansvar, legges det opp til flere strategier som kan brukes for en gradvis tilpasning. Dette kan gjøres for eksempel ved bruk av atferds strategier, som går ut på å sjekke at det en foretar i løpet av dagen er i tråd med verdiene som er valgt (Martinsen, 2021, s. 409). I tillegg skal det settes mål som er krevende nok og en skal belønne seg selv ved oppnåelse av de satte målene (Martinsen, 2021, s. 410). I tillegg finnes strategien med myndiggjørende ledelse eller superledelse, som handler om å bidra til at andre kan bli flinke selvledere (Martinsen, 2021, s. 410).

Martinsen (2019) påpeker at en av målene med selvledelse er å øke effektivitet ved gjennomføring av mindre interessante arbeidsoppgaver. Dette kan oppnås ved at en gir seg selv belønning for å ha gjennomført de arbeidsoppgavene som ses på som rutinepregede og som er lite lystbetonte (Martinsen, 2021, s. 411). Selvledelse har sitt utgangspunkt fra motivasjons- og læringsprinsipper, og henger sammen med indre motivasjon og selvbestemmelse (Martinsen, 2021, s. 411). Motivasjon og selvbestemmelse blir gått nærmere inn på i kapittel 2.3.4.

Neck og Houghton (2006) viser til at selvledelse blir overflødig i tillegg til de allerede eksisterende klassiske teoriene om motivasjon, som er grunnen til at flere er kritiske mot selvledelse. Markham og Markham (1995) stiller spørsmål ved om det at en selv skal stå for belønninger er unikt for selvledelse, da de mener at det er noe ansatte engasjerer seg i uavhengig av om de får opplæring i selvledelse eller ikke. Det hadde vært kvantitative og ikke kvalitative forskjeller på de som har fått opplæring i selvledelse og de som ikke har fått det, selv om de som ikke har fått opplæring ikke er like bevisste over det og ikke bruker det til sitt fulle (Markham & Markham, 1995, s. 345).

Tross kritikken påpeker Markham og Markham (1995) at “one of the major stumbling blocks of self-leadership theory is its uniqueness when compared to more traditional views of similar psychological processes” (Neck & Houghton, 2006, s. 346). Selvledelse er en normativ modell som viser hvordan noe skal gjøres, som gjør at den skiller seg fra de klassiske teoriene om motivasjon som heller er beskrivende eller deduktive (Neck & Houghton, 2006, s. 275).

2.3 Menneskers engasjement

Kapittelet om menneskers engasjement ser mer generelt på engasjement enn ISO 9000, og har mer fokus på den individuelle personen. Her skapes det også en kobling mot motivasjon, og det blir sett på hva som påvirker engasjementet og motivasjonen til mennesker. Videre blir det sett på to behovsteorier, kunnskap og kompetanse, og læring.

2.3.1 Engasjement

Definisjonen på menneskers engasjement i ISO 9000, som fremkom i kapittel 2.1, er sentral i denne oppgaven. Allikevel blir det i dette kapittelet vist til andre definisjoner på engasjement, for å skape et større bilde av definisjonen.

Kahn (1990) definerer personlig engasjement som “å ta i bruk organisasjonsmedlemmers jeg i deres arbeidsroller, i engasjement bruker og uttrykker folk seg fysisk, kognitivt og emosjonelt under rolleprestasjoner” (egen oversettelse, Kahn, 1990, s. 694).

Det er en uenighet om autonomi (selvbestemmelse) påvirker engasjement, noen mener at det gjør det (Macey & Schneider, 2008, s. 22), mens andre mener det ikke har en sterk påvirkning (Christian, Garza & Slaughter, 2011, s. 112). En undersøkelse viser at tilbakemeldinger ikke har en sterk påvirkning til engasjement, mens betydning av oppgavene har en sterk påvirkning på engasjement

(Christian mfl., 2011, s. 112). Flere enige om at variasjon påvirker engasjement på en positiv måte (Christian mfl., 2011, s. 112; Macey og Schneider, 2008, s. 22). I tillegg viser det seg at ansatte føler seg engasjerte dersom de jobber under ledere som er rettferdige og gjør forventningene klare, og når de jobber med arbeidsoppgaver som er utfordrende (Macey & Schneider, 2008, s. 22).

Dysvik og Kuvaas (2019) påpeker at jobbengasjement kan vises ved full konsentrasjon, entusiasme, emosjonell energi og ønske til å fortsette i samme yrke. I tillegg vil det å være psykologisk til stede gi et uttrykk for graden av jobbengasjement, og følelser mot arbeidsoppgavene vil kunne øke engasjementet i arbeidet sitt (Dysvik & Kuvaas, 2019, s. 92-93).

Det viser seg at engasjerte ansatte gjør mer enn de får beskjed om, da de ser på alle aspekter ved jobben som en del av deres arbeidsområde (Christian mfl., 2011, s. 120). Dette gjør at de jobber mot målene som bedriften og kolleger har, og kan i tillegg ta på seg flere arbeidsoppgaver ut over de som står i stillingsbeskrivelsen deres, siden de jobber med sine oppgaver på en effektiv måte (Christian mfl., 2011, s. 120).

2.3.2 Engasjement eller motivasjon

Definisjonen om engasjement som blir brukt i denne oppgaven, er den som Den internasjonale standardorganisasjonen (ISO) legger frem i ISO 9000, som ble presentert i kapittel 2.1. I samme kapittel ble det presentert punktlistene om hovedfordelene og mulige tiltak som ISO 9000 løfter frem, disse kan ses som ytterligere dimensjoner av hva ISO legger i prinsippet *menneskers engasjement*. “Motivasjon kommer fra det latinske ordet *movere*, (bevege) som gir beveggrunner for en handling. Motivasjon har dermed å gjøre med drivkrefter som skaper handling.” (Løvaas, 2017, s. 223)

Flere argumenterer for at det er en sammenheng mellom handling og motivasjon. Løvaas (2017) mener at en drivende kraft til handling er motivasjon. I tillegg argumenteres det for at grunnen til at mennesker legger forskjellig mengde energi i ulike oppgaver er grunnet motivasjonen deres (Busch, 2014, s. 115). De indre drivkreftene, ønskene, interessene og behovene til sammen vil kunne uttrykkes gjennom motivasjonen til personen, som endrer seg etter livssituasjon og alder (Busch, 2014, s. 115).

Da overnevnte kilder viser til at det er en sammenheng mellom motivasjon og handling, skapes det også en kobling mellom engasjement og motivasjon. ISO 9000 inkluderer ordet involvering i definisjonen på engasjement (se kapittel 2.1), der definisjonen på involvering har å gjøre med deltakelse i en aktivitet.

2.3.3 Motivasjon

Målet innen motivasjonsteori er å forklare hvorfor noe skjer, og derfor blir et sentralt spørsmål innen motivasjon “hvorfor arbeider vi?” (Løvaas, 2017, s. 221).

Som forklart i kapittel 2.2, mener Collins (2002) at ledere ikke skal være opptatt av motivasjonen til

ansatte. Istedenfor kan det ses på hvordan det kan sørges for at mennesker ikke blir demotiverte, for å få til dette er et klima der sannheten høres er med på å bidra, da falske håp kan være demotiverende (Collins, 2002, s. 96). Lederne av de 11 selskapene i *Good to Great*, har forstått forskjellen på å gi mennesker muligheten til å komme til orde og det å bli hørt (Collins, 2002, s. 96). Det å skape et kultur hvor ikke bare mennesker ble hørt, men også sannheten, er en av grunnene bak suksessen til disse selskapene (Collins, 2002, s. 96).

Collins (2002) fant ut at GtG-selskapene var lidenskapelige for sin bransje, og istedenfor å motivere ansatte til å bli lidenskapelige for det bedriften drev med, var de opptatt av å finne ut av hva som gjorde de ansatte lidenskapelige. GtG-selskapene var klare på at de drev med det de brant for, det inkluderer også at det som selskapet står for kan være det som tenner lidenskapen. Det finanstekniske arbeidet som en av GtG-selskapene drev med trenger ikke å være det som tenner lidenskapen hos ansatte, derimot så kan lidenskapen tennes av motivasjon til å hjelpe mennesker og oppfylle drømmen til mennesker om å eie egen bolig (Collins, 2002, s. 134).

For å skape et klima der sannheten høres foreslår Collins (2002) fire retningslinjer. For det første sier han at det ikke skal ledes med svar, men med spørsmål, som skal ikke brukes til å manipulere folk til å ha samme meninger som en selv, og heller ikke til å klandre andre, men for å prøve å forstå. Collins (2002) sier at det skal dannes et bilde av virkeligheten og hva den inneholder ved å stille spørsmål, altså trenger en leder ikke å vite hvor selskapet føres. Videre sier han at spørsmål ikke er noe som kun skal tas opp med styremedlemmene, men også andre medarbeidere, gjerne i uformelle møter som GtG-selskapene gjorde. Collins (2002) sier at de ikke hadde en plan for disse uformelle møtene, men startet samtale med åpne spørsmål, som for eksempel å spørre om hva det er som andre er opptatt av, be de om å utdype det, og å sørge for at en forstår det selv (Collins, 2002, s. 96-97). Collins (2002) sier at ledere ikke skal få andre til å være motiverte til å følge sin egen visjon, men stille spørsmål til andre slik at de sammen kommer frem til en løsning.

For det andre sier Collins (2002) at det ikke skal satses på tvang, men på debatt og dialog, selv om debattene kan bli veldig hissig, så er alle GtG selskapene enige i at de har vært nyttige. Han sier videre at målet med debattene og dialogene var å finne de beste svarene, og ikke ha en forhåndsbestemt løsning som skulle gjennomføres uavhengig av hva som var resultatet av samtale. For det tredje mener Collins (2002) at ingen skal klandres når det gjennomføres analyser, for eksempel analyse av noe som gikk dårlig. Målet er ikke å finne fram til en eller flere å klandre, men å finne ut av hvorfor det gikk som det gikk, og dersom ingen blir klandret for en feil, så skapes det et miljø der sannheten blir hørt (Collins, 2002, s. 99-100).

Og til sist sier Collins (2002) at det skal lages rødflaggmekanismer som vil kunne forbedre en situasjon tidligere enn en sluttevaluering, og skape trygge rammer for at sannheten blir hørt.

Niendorf og Beck (2008) argumenterer for at prinsipper som Collins i *Good to Great* kommer fram til ikke vil gjøre andre bedrifter vellykket på samme måte som de 11 bedriftene i GtG. Isteden vil

prinsipper kunne føre til middelmådige resultater til bedriftene som implementerer disse, i tillegg argumenteres det for at GtG-bedriftene ikke er fremragende, men bare gode (Niendorf & Beck, 2008, s. 13). Argumentene støttes med å påpeke to feil som ble gjort i undersøkelsene i boken GtG: datautvinning og å tolke korrelasjon som årsakssammenheng (Niendorf & Beck, 2008, s. 14).

Datautvinning er prosessen der data blir samlet inn og det søkes etter mønstre i data, og det dermed blir formulert prinsipper eller underliggende årsaker med utgangspunkt i de identifiserte mønstrene (Niendorf & Beck, 2008, s. 14). Grunnen til at datautvinning ikke er en bra metode, er fordi tidsperioden som mønstrene ble funnet i og data som ble samlet, ikke gir bevis for at de samme mønstrene hadde blitt funnet i en annen tidsperiode eller i andre bedrifter (Niendorf & Beck, 2008, s. 14).

Niendorf og Beck (2008) mener at det er manglende bevis for årsakssammenhengen i Collins (2002), selv om det ble funnet en korrelasjon mellom fremragende bedrifter og karakteristikkene som er felles for fremragende bedrifter. Selv om GtG-selskapene hadde felles karakteristikk, så mangler det bevis for at det er disse karakteristikkene som er grunnen til at bedriftene ble fremragende (Niendorf & Beck, 2008, s. 15).

Collins (2002) argumenterer for at “det er praktisk talt ingen risiko for at vi simpelthen fant elleve tilfeldige hendelser som tilfeldigvis viste det GtG-mønsteret vi var på utkikk etter” (Collins, 2002, s. 241). Da undersøkelsen startet med å identifisere bedriftene og dermed finne felles karakteristikk, mener Niendorf og Beck (2008) at argumentet til Collins (2002) ikke stemmer. Til tross for manglende bevis angående påstandene til Collins (2002), argumenterer ikke Niendorf og Beck (2008) for at påstanden ikke kan stemme (Niendorf & Beck, 2008, s. 15).

Amundsen (2019) påpeker at i selvledelseskonseptet kan mennesker påvirke motivasjonen sin for arbeidsoppgavene en jobber med, ved bruk av egenbelønning eller naturlige belønninger. Egenbelønning kan bestå av en liten pause, kinotur, sjokolade eller positive ord til en selv etter godt utført arbeid, mens naturlige belønninger kommer av selve oppgaven og er viktige for at motivasjonen skal holde seg over tid (Amundsen, 2019, s. 195). Det handler om å være bevisst på hva som driver motivasjonen til seg selv, og å prøve å ha disse hyppig nok for at den indre motivasjonen ikke stagnerer (Amundsen, 2019, s. 196).

Tidlig 2000-tallet ble det gjennomført en undersøkelse i USA hvor det deltok 11 000 medarbeidere og 9 000 ledere innen IT, der de ble spurt om hva som betyr mest for de i arbeidet deres. Deltakerne i undersøkelsen ble gitt 38 faktorer der de kunne velge en eller flere å krysse av på, og resultatene viste at selv om penger er en viktig motivator, så er det ikke tilstrekkelig. Grunnlønn ble valgt av 38,9% av deltakerne og endte med det på fjerde plass, i tillegg viste det seg at lønn blir viktigere jo mer utilfreds en er med jobber sin. (Florida, 2002, s. 89-98)

Senere ble resultater fra undersøkelsen over ordnet i en topp 10 liste sammen med andre undersøkelser, der det viste seg at 9 av de 10 høyest rangerte faktorene hadde å gjøre med indre faktorer.

Utfordrende arbeid og ansvar kom langt foran andre faktorer med sine 67%, og går ut på å vite at arbeidet som personen gjør utgjør en forskjell. Fleksibilitet kommer også på topp 10 listen og handler om å til en viss grad kunne forme eget arbeid. Stabilitet ble ranger høyt også, grunnet ønske om å vite at jobben er sikker og at det er et stabilt arbeidsmiljø. Dette gjør at ansatte ikke opplever miljøet som kaotisk, og dermed føler seg usikre. I tillegg blir det vist til at kreative mennesker trives i miljø der de verken blir ignorert eller føler seg detaljstyrt, altså verdsetter de å jobbe med stimulerende ledere og medarbeidere. (Florida, 2002, s. 90-92)

I AFFs (Administrativt Forskningsfond) lederundersøkelse, gjennomført i 1999 i Norge ble ledere bedt om å vektlegge ulike goder ut ifra hvilke som ville vært viktigst dersom de fikk jobbtilbud fra en annen virksomhet. Totalt 3690 ledere deltok i AFFs undersøkelse, og i likhet med undersøkelsen fra Florida (2002), kom det i AFFs lederundersøkelse frem at økonomiske betingelser ikke er det som er det viktigste. Enda en likhet som kom i AFFs undersøkelse var at det å få faglig stimulans fra kolleger viktig, som kom på tredje plass. Andre punkter i topp fem i AFFs undersøkelse var støtte og oppmuntring fra sjefen, frihet rundt utførelse av arbeidet, videreutvikling av fagkunnskap og på første plass kom muligheten til å kombinere jobb med privatliv. (Colbjørnsen, 2004, s. 88-89)

Som nevnt i kapittel 2.2 er en av ledelsesstilene Kommander og Kontroller. S. M. R. Covey (2022) kaller typen motivasjon som ofte brukes med denne ledelsesstilen for gulrot og pinne, der gulroten belønner mens pinnen gir negative konsekvenser. Han sier ikke at motivasjon er dårlig, men motivasjon har sine begrensninger. Istedenfor burde mennesker inspireres, da kan de finne sitt indre driv, som fører til at lidenskap og begeistring tennes (S. M. R. Covey, 2022, s. 34).

Løvaas (2017) viser til at mennesker har forskjellige type motivasjon, ytre og indre, og forskjellig mengde motivasjon. Indre motivasjon oppstår når arbeidsoppgavene erfarer som interessante, og blir påvirket av sammenhengen mellom egne verdier og aktiviteten (Løvaas, 2017, s. 225).

2.3.4 Indre og ytre motivasjon

Manger (2016) argumenterer for at ytre motivasjon kan senere skape indre motivasjon. Dette skjer ved at interessen for arbeidet kan økes ved mottakelse av ros fra ledere og kolleger, og fører til at det skapes indre motivasjon til å jobben med arbeidsoppgavene som en ikke trivdes like godt med før (Manger, 2016, s. 87).

Det har blitt gjennomført en undersøkelse som bekrefter at indre motivasjon har en positiv sammenheng med arbeids ytelse og følelsesmessig organisatorisk forpliktelse (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017, s. 251). Ytre motivasjon hadde i samme undersøkelse negative sammenhenger med de samme punktene, men positive sammenhenger med blant annet utbrenthet og til det å forbli på samme sted. Vansteenkiste mfl. (2007) sier at det er en kobling mellom ansatte som har ytre jobb verdier og de som er mindre fornøyd med livet sitt (Vansteenkiste, Neyrinck, Niemiec, Soenens, De Witte & Van den Broeck, 2007, s. 268). Indre orienterte ansatte er mer tilfredse med jobben sin

og mer engasjerte, føler seg mer tilfredsstillt med sine grunnleggende behov og har mer energi etter endt arbeidsdag (Vansteenkiste mfl., 2007, s. 262).

I motsetning til indre motivasjon kommer faktorene som påvirker den ytre motivasjon utenfor utførelsen av arbeidet (Løvaas, 2017, s. 224), som gjør at ytre motivasjon kan knyttes til resultater (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 56). Eksempler på ytre belønninger som er drivkraften til ytre motivasjon er frynsegoder, bonus, lønn og forfremmelse (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 56). Løvaas (2017) påpeker at den indre motivasjonen påvirkes av en høy fastlønn, da det kan vise anerkjennelse av ansatte i bedriften.

Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon og Deci (2004) mener at dersom aktivitetene blir utformet til å bidra til oppnåelse av indre mål, så vil det føre til bedre prestasjon og læring enn om fokuset hadde vært på ytre mål. Videre viser det seg at om mennesker ikke blir tvunget til å lære, men bestemmer det selv, så er de i bedre stand til å vedlikeholde og forstå viktigheten av indre mål for læring (Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon & Deci, 2004, s. 257-258). Arbeidsglede og høy prestasjon henger sammen med autonom motivasjon, som oppstår i sammenheng med komplekse oppgaver da slike arbeidsoppgaver oppleves som meningsfulle og utfordrende (Gagné & Deci, 2005, s. 353). Både indre motivasjon og integrert ytre motivasjon legger grunnlaget for autonom motivasjon, der integrert ytre motivasjon betyr at de personlige målene oppfylles av at aktivitetene er instrumentelt viktige, og ikke grunnet interessen i aktivitetene (Gagné & Deci, 2005, s. 335-354).

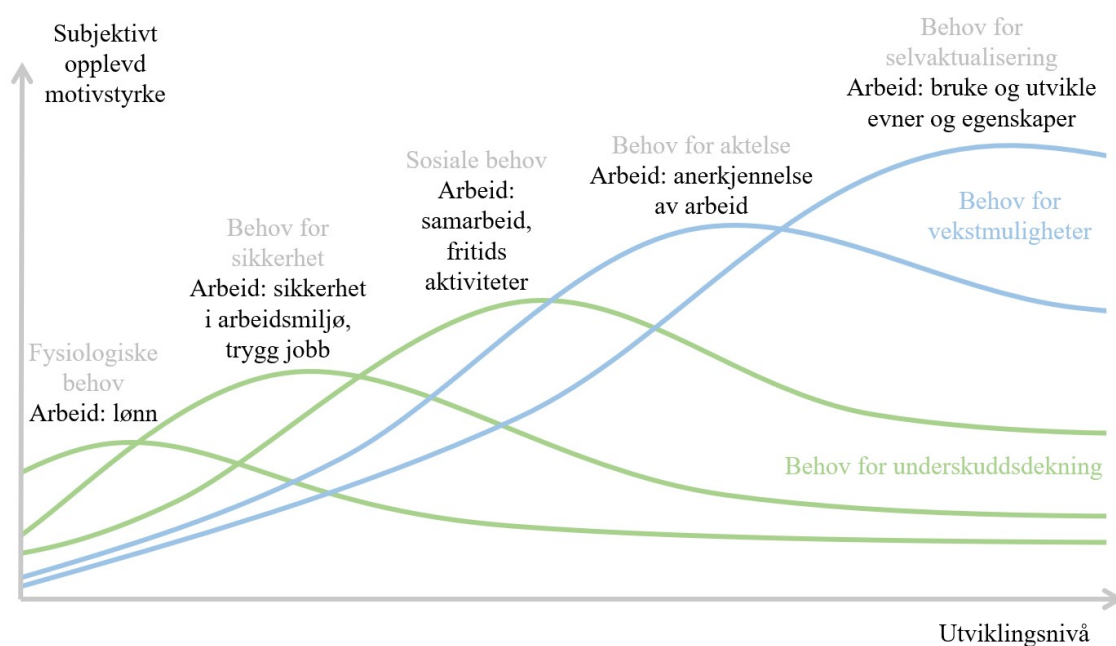
Løvaas (2017) argumenterer for at indre motivasjon kan initiere handling dersom autonomi (selvbestemmelse), kompetanse og sosial tilhørighet, blir lagt til rette for på arbeidsplassen. Dersom en kollegagruppe i arbeidslivet har skapt en trygg atmosfære, så skapes det rom for kreativ tenkning, som skaper sterke bånd og samhold i gruppen (Løvaas, 2017, s. 230-231). Sammenheng mellom gode relasjoner og motivasjon ble forklart i kapittel 2.2.

Selvbestemmelsesteorien går ut på tre behov, kompetanse, autonomi (selvbestemmelse) og tilhørighet, som kategoriserer aspekter ved miljøet en person er i (Ryan & Deci, 2002, s. 6). Kompetanse handler om at å ha selvtillit i det en driver på med, og gjør at en leter etter utfordringer som er passende for å forbedre og holde de ferdighetene som en har ved like (Ryan & Deci, 2002, s. 7). Autonomi er å føle at en gir uttrykk for seg selv gjennom sin atferd, som gjør at dersom eksterne kilder påvirker handlingene til en autonom person, så er de enige med slike påvirkninger, respekterer påvirkningene og kjenner verdien i de (Ryan & Deci, 2002, s. 8). Tilhørighet går ut på å føle seg som en del av en beskyttet enhet eller fellesskap (altså ha relasjoner med andre mennesker) (Ryan & Deci, 2002, s. 7).

Løvaas (2017) løfter frem to punkter som kritikk mot selvbestemmelsesteorien. For det første kan de tre behovene i selvbestemmelsesteorien, sosial tilhørighet, kompetanse og autonomi, ha ulik virkning og viktighet i forskjellige kulturer. For det andre finnes det flere behov, her kan trygghet løftes frem som en mulig fjerde behov (Løvaas, 2017, s. 232).

2.3.5 Behovsteorier

Maslow (1943) viser til at mennesker har fem ulike behov som de prøver å tilfredsstille. Fysiologiske behov som inkluderer vann, næring, luft og husly, er det første behovet som kan oppfylles (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115). Når dette er tilfredsstilt oppstår høyere behov, som gjør at behovene kan organiseres i et behovshierarki (Maslow, 1943, s. 375). De fem behovene er illustrert i figur 2.1. Kaufmann og Kaufmann (2015) viser hvordan de fem behovene ville vist seg i arbeidslivet, i tillegg sier de at det mulig å betjene flere behov samtidig, men at et behov må være tilfredsstilt på et minimumsnivå. Hvordan de behovene viser seg i arbeidslivet er satt inn i figur 2.1 for et oversiktlig bilde.



Figur 2.1: Behovshierarki (Inspirert av (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115-116))

Fysiologiske behov i forhold til arbeidslivet, er et ønske om et minimumslønn som er nødvendig for å dekke grunnleggende behov (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115). Behov for sikkerhet går ut på trygge omgivelser, som i arbeidslivet handler om at det fysiske arbeidsmiljøet inneholder nødvendige sikkerhetstiltak, i tillegg til trygghet i tilknytning til å kunne beholde jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115). Neste nivå er sosiale behov, som går ut på å føle tilhørighet og elsket (Maslow, 1943, s. 380), hvor det siste går ut på å gi og motta kjærlighet (Maslow, 1987, s. 20). På jobben betyr dette behov for gode relasjoner med kolleger, der det både er støtte og aksept, her kan organisasjonen legge til rette for gode samarbeidsforhold, og til og med arrangere sosiale aktiviteter utenfor arbeidstiden (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

Kaufmann og Kaufmann (2015) kategoriserer de tre behovene som er hittil beskrevet i behov for underskuddsdekning, når disse behovene er tilfredsstilt åpnes det opp for personlig vekst i form av kompetansebygging og utvikling av personlige egenskaper. Første nivået i denne kategorien er behov for aktelse. Som går ut på selvrespekt, selvfølelse og å bli verdsatt av andre (Maslow, 1943, s. 381).

I arbeidslivet vil det si å anerkjenne andre, som kan gjøres for eksempel i en liten sammenkomst, eller gi diplom eller notis (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 116).

Det øverste nivået av behov er selvaktualisering og handler om å gjøre det som personen er egnet til å gjøre, som Maslow sier “what a man *can* be, he *must* be” (Maslow, 1943, s. 382). Kaufmann og Kaufmann (2015) påpeker at dersom ansatte har muligheten til å gjøre dette i arbeidslivet, så vil det utløse motiverende krefter. Dette kommer både bedriften og arbeidstakeren til gode, da det er under slike betingelser at ansatte vil yte sitt beste (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 116).

En undersøkelse av Porter (1961) ser på forskjeller i tilfredsstillelse av behovene i behovshierarkiet mellom ansatte i høyere og lavere nivå i organisasjoner. De to nivåene var samstemte når det gjelder sosiale behov og behov for selvaktualisering, der begge nivåer opplevde liten mangel i tilfredsstillelse av sosiale behov, men begge opplevde betydelig mangel i tilfredsstillelse av behov for selvaktualisering (Porter, 1961, s. 8).

Videre viser Porter (1961) at lavere stillinger opplevde moderat mangel i tilfredsstillelse av behov for sikkerhet, mens høyere stillinger opplevde liten mangel. Forskjeller mellom de to nivåene var enda større angående behov for aktelse, der høyere stillinger opplevde liten mangel mens lavere stillinger opplevde betydelig mangel i tilfredsstillelse av behov for aktelse (Porter, 1961, s. 8). Disse resultatene støtter at behovene i behovshierarkiet kan deles i to, og at ansatte i høyere stillinger vil være i bedre stand til å tilfredsstille behov for vekstmuligheter.

Mennesker er ikke fysiske systemer, hos noen vil ønske om å tilfredsstille behov i et høyere nivå være så høy at de vil hoppe over et nivå under (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 117). Andre påpeker at det er mulig å bevege seg i flere retninger i hierarkiet (Alderfer, sitert i Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 117).

Industrielt demokrati-program (IDP) er et prosjekt med Einar Thorsrud i spissen, som hadde som mål å fremme arbeidstakers jobbtfredshet og jobbproduktivitet ved å påvirke motivasjonen deres (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 140). I tillegg ønsket prosjektet å “utvikle nye organisasjonsformer som på en langt bedre måte enn tidligere kunne realisere verdier og idealer knyttet til medvirkning og demokrati i arbeidslivet” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 140).

I tilknytning til arbeid med IDP ble det formulert jobbehov som skulle dekke arbeidstakernes behov for innhold i jobb (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 140). Disse har Kaufmann og Kaufmann (2015) formulert som psykologiske jobbkraav:

1. behov for innhold i form av et rimelig nivå på utfordringer og et minimum av variasjon i jobben
2. behov for å kunne lære noe i jobben og å kunne fortsette denne læringsprosessen
3. behov for et minimumsnivå av beslutningsmyndighet og ansvar som individet kan kalle sitt eget

4. behov for et minimumsnivå av sosial støtte og anseelse på arbeidsplassen
5. behovet for å kunne relatere det en gjør og produsere på jobben, til ens sosiale liv i videre forstand
6. behov for å kunne se at jobben fører frem til ønskverdig fremtidige tilstander, herunder personlig vekst, utvikling og karriereutvikling (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 140-141)

2.3.6 Kunnskap og kompetanse

Kompetanse henger sammen med indre motivasjon, da kunnskap bidrar til mestring av arbeidsoppgavene som gjør at arbeidsoppgavene oppleves som morsomme eller spennende (Løvaas, 2017, s. 229). Kuvaas, Buch og Dysvik (2012) fant ut at indre motiverte ansatte deler kunnskap grunnet lidenskapen for jobben, og ikke på grunn av opplevd læringstrykk med krav til kontinuerlig læring og utvikling. I motsetning trenger ansatte som er lavt indre motiverte en dytt for å dele kunnskap (Kuvaas, Buch & Dysvik, 2012, s. 176).

Wilson og Campbell (2016) tar opp hvordan organisatorisk kunnskap kan knyttes til de ulike prinsippene i ISO 9001. De finner ut av at sertifiserings kravene til ISO fører til økning i viktigheten av kunnskap og kunnskapsledelse (Wilson & Campbell, 2016, s. 829).

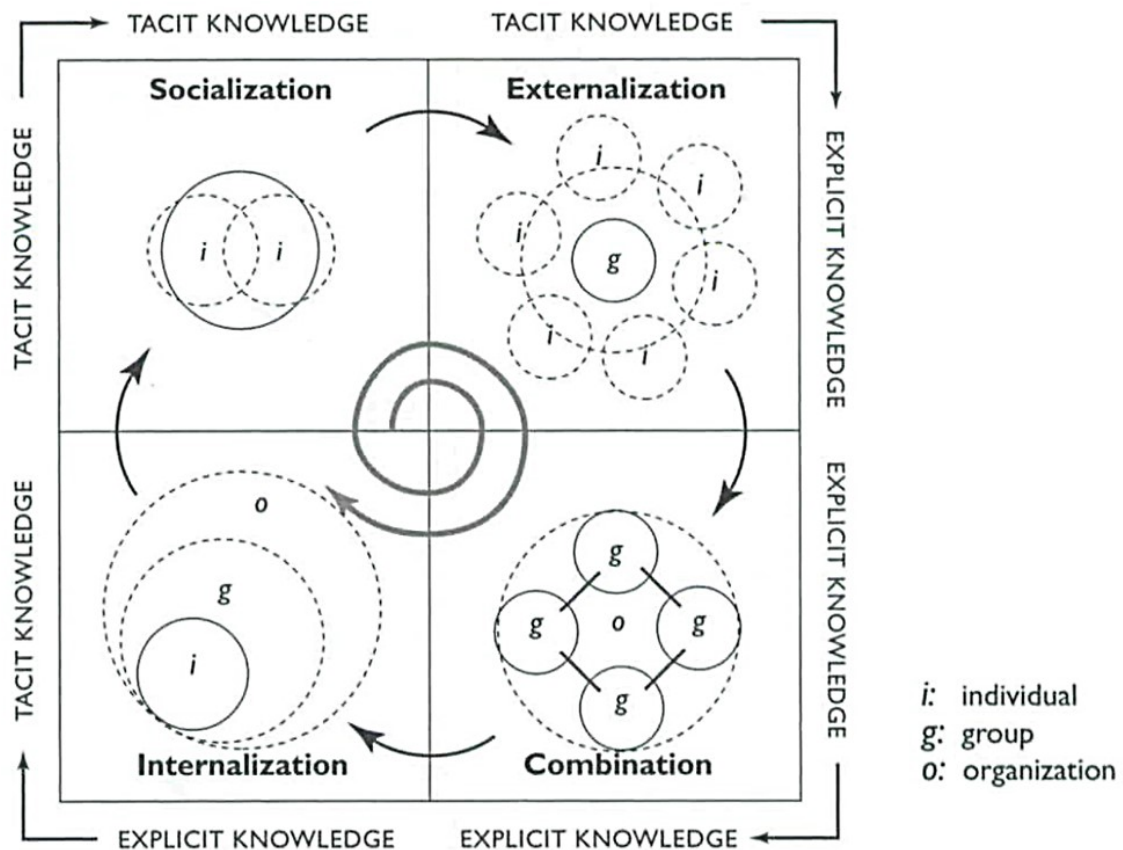
Kompetanse defineres av ISO 9000 som “evne til å bruke kunnskaper og ferdigheter for å oppnå tiltenkte resultater” (Standard Norge, 2015a, s. 31). Personene som utfører arbeid under organisasjonens styring skal gjennom erfaring, opplæring eller utdanning ha tilegnet seg kompetanse, og det er organisasjonens ansvar å sikre at det er gjort (Standard Norge, 2015b, s. 16). Aadland og Askeland (2017) påpeker at det er ledernes ansvar å vedlikeholde kompetanse, som inkludert utdanning og kurs. Selv om fokuset er på at det er lederens og organisasjonens ansvar å sørge for at det er gjort, så kan medarbeidere ta initiativ for å si ifra om situasjoner der de føler at de opplever mangel på kompetanse. I tillegg er ledere og organisasjonen avhengig av at medarbeidere har et ønske om å delta på tiltak for kompetanseheving, som henger sammen med både engasjement og motivasjon. Taus kunnskap er personlig kunnskap som er vanskelig å dele med andre da det består av følelser, idealer, verdier og intuisjoner som personen har (Nonaka & Konno, 1998, s. 42). I motsetning er eksplisitt kunnskap enklere å dele med andre da det er mye mer håndfast, og kan fremstilles ved hjelp av ord og tall, som for eksempel i form av spesifikasjoner og bruksanvisninger (Nonaka & Konno, 1998, s. 42).

Wilson og Campbell (2016) argumenterer for at taus kunnskap ikke har en åpenbar anerkjennelse i ISO 9001, men det blir i tilknytning til prosesser og systemer fokusert på eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap blir anerkjent i diskusjonen om ferdigheter, kompetanse og kunnskap, men dette er en underforstått anerkjennelse (Wilson & Campbell, 2016, s. 837).

Et felles språk og kollektiv læring er resultatet av å skape kunnskap, som er et interaktivt system

som inneholder både representasjon og meldinger. I tillegg inneholder det visdom, og herunder også verdier, vurderinger og tro. (Bénézech, Lambert, Lanoux, Lerch & Loos-Baroin, 2001, s. 1405)

Nonaka (1994) foreslår en modell for kunnskapsdannelse, der det er et samspill mellom taus (eng: tacit) og eksplisitt (eng: explicit) kunnskap. Modellen består av fire metoder for forvandling av kunnskap, fra taus til taus kunnskap (sosialisering), fra taus til eksplisitt (eksternalisering), fra eksplisitt til eksplisitt (kombinasjon) og fra eksplisitt til taus kunnskap (internalisering) (Nonaka, 1994, s. 15-19). Modellen er videreutviklet av Nonaka og Konno (1998) der de prosessene som foregår i hver av de fire metodene er illustrert tydeligere i figur 2.2.



Figur 2.2: SECI modellen (Nonaka & Konno, 1998, s. 43)

Sosialisering er prosessen der taus kunnskap blir laget ved interaksjon med andre mennesker, selv om de ikke snakker sammen da læring kan i tillegg skje ved observasjon og etterligning (Nonaka, 1994, s. 19). For å være i stand til å dele tanker med andre, trengs det en form for delte opplevelser, da fraværelse av delte opplevelser vil gjøre det vanskelig å forstå hverandre (Nonaka, 1994, s. 19). Eksternalisering går ut på å bli en del av en gruppe, der personlige ideer blir en integrert del av gruppens mentale verden (Nonaka & Konno, 1998, s. 42-43). Som en motpol til eksternalisering er internalisering, som vil si å “gjøre om eksplisitt kunnskap til organisasjonens taus kunnskap” (oversatt fra Nonaka & Konno (1998, s. 45)). Til slutt er det kombinasjon som kombinerer ulike former for eksplisitt kunnskap, som telefonsamtaler og møter, og her bygges det på eksisterende kunnskap og forandres det (Nonaka, 1994, s. 19).

2.3.7 Læring

Læring kan defineres som “enhver prosess som hos levende organismer fører til en varig kapasitetsendring, og som ikke bare skyldes glemsel, biologisk modning eller aldring” (Illeris, 2012, s. 16). Dette er en generell definisjon, men hovedpoenget som burde tas med herfra er at læring går ut på forskjellige grader av varige endringer (Illeris, 2012, s. 16). Illeris (2012) påpeker at hvorvidt det er varig påvirkes av hvor lenge organismen husker dette som følge av hvor ofte det som er lært brukes, eller om det blir erstattet med ny læring.

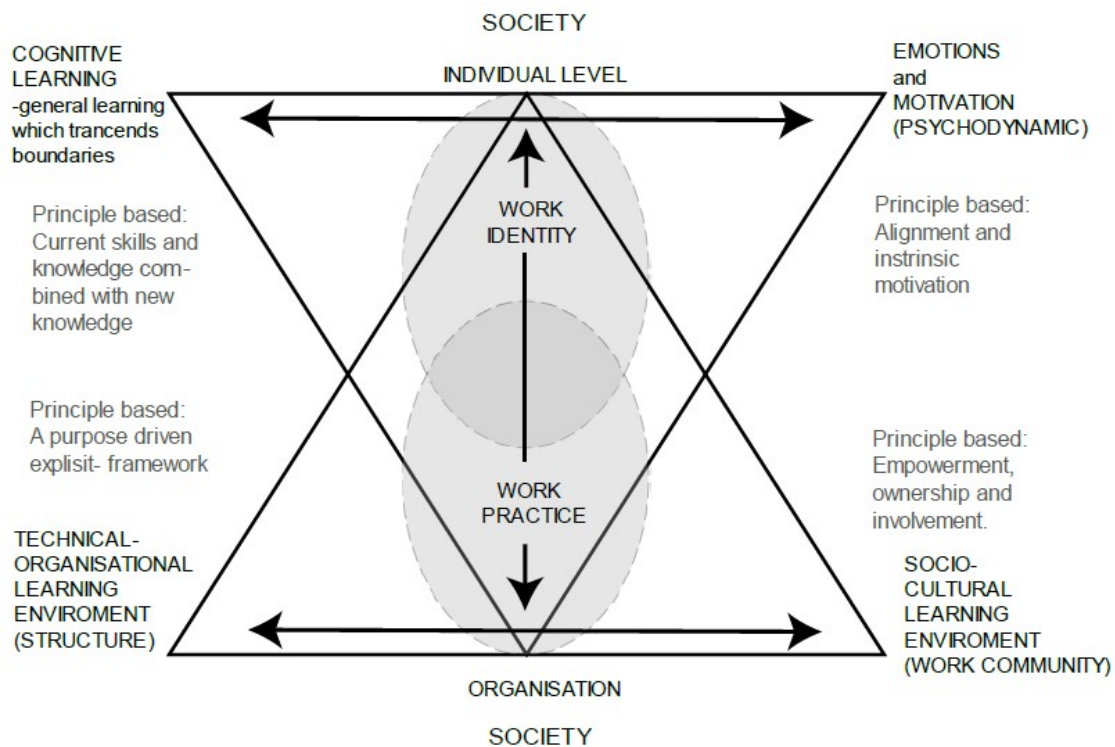
På arbeidsplassen kan læring foregå i form av uformelle samtaler, dette er i kontakt med andre medarbeidere i tilfeldige eller fastlagte pauser (Illeris & samarbeidspartnere, 2004, s. 99). I tillegg kan læring foregå i mer strukturerte møter som for eksempel medarbeidere samtaler, hvor det tas opp kurs og andre læringsforløp som medarbeideren kan delta på (Illeris & samarbeidspartnere, 2004, s. 99). Illeris og samarbeidspartnere (2004) legger frem at potensialet som ligger i å gjøre samtalene mellom kolleger på en mer strukturert måte, for eksempel i form av samtaler mellom medarbeidere som gjøres en gang i året, der to medarbeidere drøfter rundt samme spørsmålene som er i medarbeidersamtalene. Dette vil være en mer uformell samtale enn den ofte ansente medarbeider samtalen, og dermed kan det oppstå høyere åpenhet og kreativitet i slike samtaler (Illeris & samarbeidspartnere, 2004, s. 100).

Illeris og samarbeidspartnere (2004) påpeker at læring i tilknytning til arbeid foregår på forskjellige arenaer, ikke kun på selve arbeidsplassen, men også for eksempel på kurs og i nettverk, samt i kontakt med kunder, leverandører og brukere. Utvikling i selve arbeidslivet har sine muligheter og begrensninger, som kommer av forholdene på arbeidsplassen og samfunnsmessige betingelser (Illeris & samarbeidspartnere, 2004, s. 29).

Illeris og samarbeidspartnere (2004) legger frem en modell om læring i arbeidslivet. Denne modellen kombinerer modellen for to perspektiver for læring i arbeidslivet: læring og arbeidsliv (Illeris & samarbeidspartnere, 2004, s. 69). Denne modellen er blitt videreutviklet av Skaar og Kalsaas (2021) til å inkludere også rammeverket med prinsippbasert ledelse, og kan ses i figur 2.3.

Illeris og samarbeidspartnere (2004) påpeker at trekanten som står rett vei, er modellen for arbeidslivets betingelser for læring, inkludert tekst på hvert av de tre hjørnene. De viser i tillegg til at denne modellen viser at det sosiale miljøet og det teknisk-organisatoriske miljøet danner ramme- ne for læring, men det er i ansattes samspill med de to læringsmiljøene at læring oppstår. Illeris og samarbeidspartnere (2004) viser videre til at det er teknologiske og markedsmessige forhold som bestemmer utvikling for læring i det teknisk-organisatoriske miljøet, i tillegg påvirkes det av organisering av arbeidet og innholdet i arbeid. Det er kulturelle og sosiale forhold som påvirker læringsmulighetene i det sosiale miljøet (Illeris & samarbeidspartnere, 2004, s. 31).

Illeris og samarbeidspartnere (2004) viser til at den individuelle siden kommer inn i hovedmodellen fra den delen av modellen som består av trekanten som står opp ned, som står for læring og



Figur 2.3: Læring på arbeidsplass (Fra Skaar & Kalsaas, 2021, s. 538)

identitetsdannelse i arbeidslivet. I denne delen av modellen er det et gjensidig avhengighetsforhold der arbeidslivet påvirker arbeidsidentiteten og arbeidsidentiteten påvirker arbeidslivet (Illeris & samarbeidspartnere, 2004, s. 66-67).

Den første delen av modellen, som omhandler arbeidslivet, sammenfattes i modellen i form av arbeidspraksis, mens den andre delen av modellen, som går ut på forskjellige dimensjoner tilknyttet læring, sammenfattes i arbeidsidentitet (Illeris & samarbeidspartnere, 2004, s. 70). Det er i overlappingen mellom arbeidsidentitet og arbeidspraksis, at de viktigste punktene i tilknytning til læring i arbeid skjer, arbeids-læring oppstår, fellesskapets praksis preger arbeidsidentiteten til ansatte og at fellesskapets praksis blir påvirket av identiteten til medarbeidere (Illeris & samarbeidspartnere, 2004, s. 70).

Illeris (2012) viser til at hvor mye en arbeidstaker får ut av læringsmulighetene, påvirkes av hvor mye engasjement og aktivitet personen legger i samspillet mellom arbeidsidentitet og arbeidspraksis. Engasjementet påvirkes av at ansatte føler seg respektert, føler at de har ansvar, forstår hvorfor de skal lære og har innflytelse til innholdet i læring (Illeris & samarbeidspartnere, 2004, s. 211-223). Manger (2016) mener at for at mennesker skal ha lyst til å lære, trenger de motivasjon.

Illeris og samarbeidspartnere (2004) viser til at i arbeid kan det også foregå læring som ikke er direkte knyttet til arbeid, som illustreres i modellen utenfor de grå feltene til arbeidsidentitet og arbeidspraksis. Dette kan for eksempel være tilknyttet matematikk eller sosiale og kulturelle forhold (Illeris & samarbeidspartnere, 2004, s. 71). I tillegg viser pilene i modellen samspillet mellom de hjørnene/ sidene de peker på, for eksempel viser den nederste loddrette linjen til samspillet mellom

sosio-kulturelle og teknisk-organisatoriske sider (Illeris & samarbeidspartnere, 2004, s. 73).

I tillegg påpeker Illeris og samarbeidspartnere (2004) at det er viktig at ledelsen er bevisst på å ta ansvar for så å gi ansvaret fra seg. Videre sier de at dette henger sammen med at medarbeidere skal ha medansvar og innflytelse i aktiviteter som har å gjøre med evaluering, planlegging og beslutning, siden det er medarbeidere som skal lære. For å få dette til trenges det at medarbeidere føler seg hørt og tatt på alvor, dessuten skal det være tillit og tro på at involvering i de ulike aktivitetene er nyttig (Illeris & samarbeidspartnere, 2004, s. 210). Lærings-innsatsen til ledelsen skal altså ha en nedenfra og opp tilnærming (Illeris & samarbeidspartnere, 2004, s. 210).

Illeris (2004) viser til at modellen kan brukes som en sjekklister for å kontrollere hva som påvirker læring i en konkret læringsprosess. Dermed kan områder som brukes og ikke brukes kartlegges (Illeris, 2004, s. 441).

Skaar og Kalsaas (2021) argumenterer for at det overlappende området mellom arbeidspraksis og arbeidsidentitet kan ytterligere forsterkes og aktiveres ved bruk av prinsippbasert lederskap, da prinsipper kan fremme læring. For å få dette til må det sørges for at prinsipper blir tydeliggjort i form av et rammeverk som er en del av strukturen både på organisasjons nivå, men også på prosjektnivå (Skaar & Kalsaas, 2021, s. 537). Dette illustreres i figur 2.3 i det teknisk-organisatoriske miljøet.

Figur 2.3 viser at i det sosiale miljøet er involvering og bemyndigelse sentrale punkter ut ifra et rammeverk med prinsippbasert ledelse, dette ble snakket nærmere om i kapittel 2.2.1 og kapittel 2.2.2. I tillegg viser Skaar og Kalsaas (2021) til at læring må tas med i overgangen fra et prosjekt til neste for å opprettholde læring, da hvert prosjekt kan ses på som et eget fellesskap.

Som det kan ses i figur 2.3 så påvirker den kognitive læring, som er en del av læring i arbeid på et individuelt plan, læring i arbeidslivet. Her kommer prinsipper inn da samtidig som det bygges kunnskap som brukes i arbeidssituasjonen burde også tankesettet som inkluderer prinsipper utvikles, da det kan tilegnes ytterligere læring fra kunnskapen som dannes ved implementering av prinsipper (Skaar & Kalsaas, 2021, s. 536).

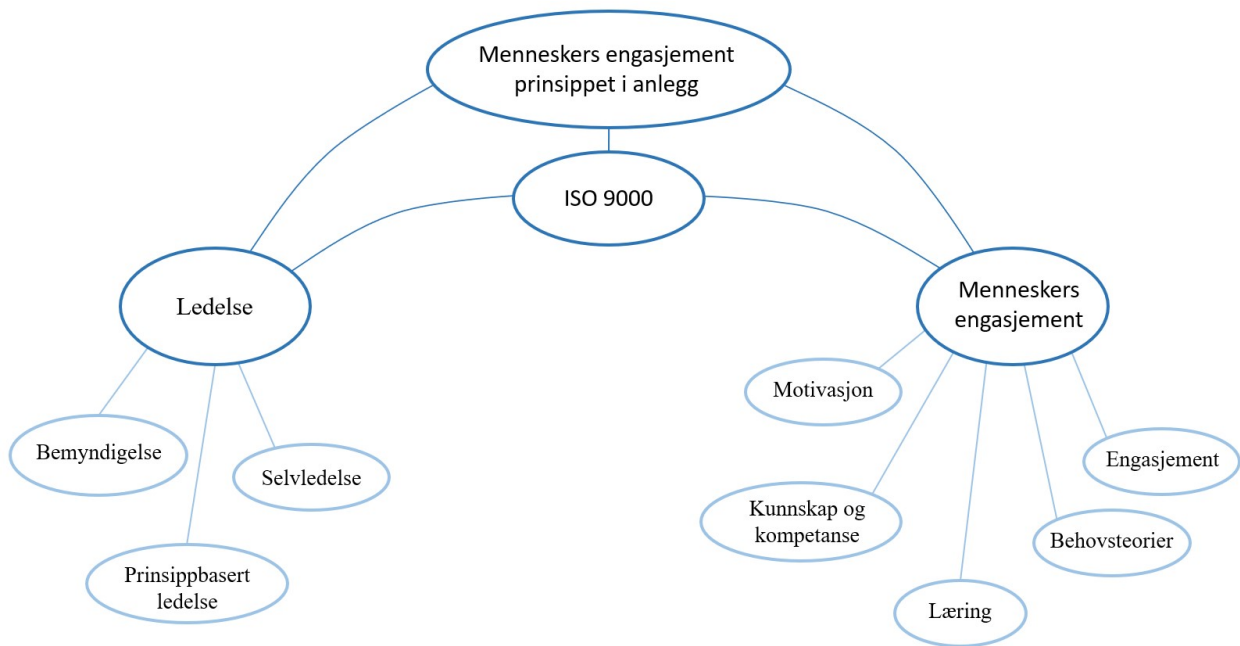
2.4 Teoretisk rammeverk

Figur 2.4 sammenfatter teorien som er presentert, med de tre hoveddelene ISO 9000, ledelse og menneskers engasjement. Figuren illustrerer at det er en kobling mellom de ulike delene i teorien. Figuren blir senere brukt som et utgangspunkt for oppsett av resultater og drøfting kapittelet.

Figur 2.4 kan brukes som grunnlag for å opplyse forskerspørsmålet i oppgaven som er:

“Hvordan brukes ISO 9000 prinsippet *menneskers engasjement* i praksis av ansatte i en anleggsbedrift?”

I tillegg kan figuren brukes for å opplyse underspørsmålene, der underspørsmål 1 har fokus på høyre siden av rammeverket med menneskers engasjement som hoveddel, og følgende underdeler. Under-



Figur 2.4: Teoretisk rammeverk (Egenprodusert figur, Grimstad, vår 2022)

spørsmål 2 har fokus på venstre siden av rammeverket med ledelse som hoveddel. Underspørsmålene er som følger:

1. Hva påvirker ansattes engasjement?
2. Hvilke metoder brukes av ledere for å bidra til engasjement hos ansatte?

Kapittel 3

Metode

Dette kapitlet legger frem hvilke valg som er tatt i hensyn til gjennomføring av undersøkelsen tilknyttet denne oppgaven, og andre punkter som har blitt tatt inn i betraktning i prosessen med å skrive denne oppgaven. Til slutt blir forskningsmodellen presentert.

Da det skal studeres komplekse sammenhenger, med få respondenter og mange variabler er kvalitative data nyttig å bruke (Busch, 2013, s. 53). For å kunne studere en kompleks problemstilling må det gås i dybden på det, og da er kvalitative data å foretrekke (Busch, 2013, s. 53), dermed kan det fås detaljerte og fyldige beskrivelser av fenomenet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2019, s. 143). Det er kvalitative data som er valgt for denne oppgaven nettopp for å kunne gå mer i dybden på temaet. Det er blitt valgt å gjennomføre kvalitative intervjuer, som blir gått nærmere inn på i kapittel 3.2.2.

Videre blir det brukt induktiv metode da det kjennetegnes av å ikke ha forventninger om hvordan verden ser ut (Busch, 2013, s. 51). Her blir det funnet mønstre i data, som dermed blir gjort om til teori eller generelle begreper (Johannessen mfl., 2019, s. 47). Da engasjement går på erfaringene til mennesker, som ofte er vanskelig å ha noen forventninger om, er induktiv metode den valgte metoden i denne oppgaven.

3.1 Casestudie

“Ordet *case* kommer fra latin *casus*, som betyr *tilfelle*.” (Johannessen mfl., 2019, s. 80)

To kjennetegn ved caser er å for det første gi en så detaljert beskrivelse som mulig, som gjøres ved å gjennomføre en datainnsamling som både er omfattende og detaljert. For det andre rettes oppmerksomheten mot en eller få cases, der informasjonen hentes inn over forskjellig tidsperiode, alt fra uker til måneder. Innhenting av informasjon skjer oftest ved bruk av intervjuer, observasjoner eller fotografier, altså kvalitative metoder. (Johannessen mfl., 2019, s. 80-81)

Tidsperioden som er brukt i denne oppgaven er over noen uker. Begrensningen til at datainnsamling ikke varte lenger er grunnet nødvendig prioritering av tid til andre deler av denne oppgaven, samt

omfattende forberedelse og analyse av intervjuene (nærmere om det i kapittel 3.2.2). Innenfor den begrensede tiden, har det vært etterstrebet å gjennomføre en så detaljert undersøkelse som mulig. Yin (2017) viser til at et casesdesign kan deles i fire ulike typer avhengig av om det studeres en eller flere cases, og om det er en eller flere analyseenheter. Type 2 tar for seg en enkel case med flere analyseenheter (Yin, 2018, s.47), og er den valgte typen case i denne oppgaven. Casen for denne oppgaven er bedriften Park & Anlegg. Det ble valgt å ha flere analyseenheter for å kunne skape et mer detaljert bilde, totalt 3 analyseenheter er undersøkt: ledergruppe, prosjektledere og anleggsarbeidere. Selv om det foreligger et potensiale til å inkludere enda flere analyseenheter, så var ikke det mulig grunnet begrensede ressurser til innhenting av informasjon på den korte tiden. En svakhet ved enkeltcasesdesign er at det går glipp av de analytiske fordelene som er ved å ha flere cases, i tillegg er de sårbare da alt avhenger av den ene casen (Yin, 2018, s. 61). For å minimere ulempene med å ha en enkel case, ble det brukt 3 analyseenheter og 3 representanter fra hvert enhet.

3.2 Datainnsamling

Spørsmålene ble utformet til å være nokså åpne, for å ikke begrense svarene til intervjuobjektene. I utgangspunktet var det ønskelig å stille like spørsmål til alle deltakerne, for å kunne sammenlikne svarene senere i oppgaven, men da noen av deltakerne var ledere i større grad enn ansatte som var underlagt en leder, så nødvendig med noen individuelle tilpasninger. Spesielt intervjuobjektene tilhørende nivå A er i hovedsak ledere, mens på nivå B så tilhører de begge roller. Dermed ble det ekstra spørsmål til de som hadde lederoppgaver, for å kunne studere prinsippet *menneskers engasjement* fra lederperspektivet, og dermed sammenlikne hvordan ledere har tenkt og hvordan ansatte opplever dette. Dette vil potensielt skape nyttig innsikt til bedriften.

3.2.1 Utvalg

I denne oppgaven blir det tatt utgangspunkt i kun en avdeling av bedriften (nærmere om dette i kapittel 4). Selv om inkludering av objekter fra alle avdelinger, hadde gitt større variasjon i data, så vil det å inkludere ansatte i samme avdeling fra ulike nivåer, muligens også kunne si noe om informasjonsflyten. Det vil altså skapes en kjede fra nivå A til nivå C, og dermed åpne opp muligheten til å kunne se på hvordan prosessen foregår i denne kjeden og forholdet til prinsippet *menneskers engasjement*.

Før utvelgelsesfasen ble det vurdert hvilke nivåer som det er hensiktsmessig å intervjuere. Valget falt på tre nivåer, som i denne oppgaven blir kalt nivå A, nivå B og nivå C. Nivå A består av intervjuobjekter fra ledergruppen, nivå B av prosjektledere og nivå C av anleggsarbeidere, herunder rørleggere og maskinførere. Denne fordelingen tar ikke med anleggsledere og prosjektingeniører, og kontorarbeidere. Dette er et bevisst valg av forskeren for å prioritere tid til flere intervjuer innad de tre nivåene, og dermed skape høyere validitet.

3.2.2 Intervju

Da tid er en begrensning når det gjelder gjennomføring av intervjuer, kan det ses på hvilken fase av intervjugjennomføringen det er ønskelig å prioritere mer tid på. En mulighet er å prioritere mer tid til gjennomføring av intervjuer, og ha rundt 15 +/- 10 intervjuobjekter, som er tilfellet i vanlige intervjuundersøkelser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148). En annen mulighet er å sette av mer tid på forberedelser til intervjuer og analyse, og dermed ha et mindre antall intervjuobjekter, dette argumenteres for som fordelaktig i nyere intervjuundersøkelser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148). Da det i denne oppgaven er ønskelig å finne ut av hva ansatte tenker om prinsippet *menneskers engasjement*, blir den sist nevnte muligheten brukt i forhold til tidsfordeling i intervjuprosessen. Samtidig er det et aspekt av at det er ønskelig å ha intervjuobjekter fra forskjellige nivåer i bedriften, fra ledelsen, prosjektledere og de ansatte som til daglig jobber ute på prosjekter. Bakgrunnen til dette er ønske om variasjon i data. I tillegg er det interessant å undersøke om det er forskjeller på hvor godt kjent ansatte på de ulike nivåene er med ISO 9000 prinsippet *menneskers engasjement*. Under intervjuer er det punkter som kan være lurt å huske på, for å sørge for god kontakt med den som blir intervjuet, som følgelig vil være med på å påvirke resultatet av intervjuene.

Både før og etter intervjuet skal intervjueren være klar over formålet med intervjuet, for å skape god kontakt før intervjuet og for å dempe anspentheten som kan oppstå etter at intervjuet er ferdig (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160). Videre burde det være en brifing i starten av intervjuet, som i tillegg til formålet inkluderer informasjon om hva lydopptakeren brukes til og (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160). Formålet med intervjuet ble tatt opp både før og etter intervjuet, før intervjuet ble det i tillegg fortalt om anslått varighet og at det blir gjort et lydopptak som senere blir transkribert. For å dempe anspenthet før intervjuet fikk den intervjuede informasjon om personvern, herunder at navn, alder og kjønn ikke blir nevnt i oppgaven, men kun arbeidssted og hvilke nivåer som blir brukt i oppgaven. Informasjon om hvilke nivåer som blir brukt i oppgaven, gir intervjuobjektet et anslag over hvor enkelt eller vanskelig det vil være å gjenkjenne personen, da en vil vite omtrent hvor mange andre det er på samme nivå. Debrifing inneholdt i tillegg til formål også informasjon om at etter at transkriberingen er ferdig er det universitetet som sørger for sikker og permanent sletting av opptaket. Til sammen ble det brukt ca. 10 minutter til brifing og debrifing i tilknytning til hvert intervju.

Det asymmetriske maktforholdet som kan oppstå i et intervju, blir oppveid dersom det er ledere som blir intervjuet da de har en stilling med mer makt (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 158). I tillegg vil en intervjuer som har god kunnskap om tema og begreper, klare å oppnå symmetri i intervjusituasjonen ved å få respekt fra ledere som er mer kjent med tema (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 158-159). I gjennomføringen av intervjuene trengte de fleste spørsmålene ikke forståelse av spesifikke begreper, grunnet at de handler om erfaringer og opplevelser. Allikevel var det viktig for intervjueren å fremstå som en som kan stoffet, spesielt om ISO 9000, dersom det skulle være

nødvendig under intervjusituasjonen. Dette er også en av grunnene til at det ble prioritert mer tid til forberedelser av intervjuet, som vist til i begynnelsen av kapittel 3.2.2. Videre ønsket intervjueren å sørge for at de som stilte til intervju ikke skulle føle at de kastet bort tiden sin med å snakke med en intervjuer som vet lite om tema.

I tillegg påpeker Kvale og Brinkmann (2009) at intervjuobjektet sine utsagn under intervjuet, og hvordan de sies er viktig for intervjueren å lytte til. Dette kalles for aktiv lytting, som er viktig for å kunne stille oppfølgende spørsmål, eller for å vite når det skal reageres med stillhet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 151-152). I gjennomføring av intervjuet var fokuset tilknyttet aktiv lytting å passe på at det som ble sagt ble forstått riktig, dermed ble det ved flere tilfeller stilt oppfølgende spørsmål for å sikre at det som ble sagt ble forstått riktig. Hvordan intervjuobjektet snakket under intervjuet kan i denne oppgaven kobles opp mot engasjementet til intervjuobjektet. Selv om lavt engasjement ikke trenger å ha en direkte kobling med hvor engasjerte intervjuobjektene er i gjennomføringen av sine arbeidsoppgaver, som er i sentrum av denne oppgaven, så kan engasjementet under intervjuet si noe om engasjementet til intervjuobjektene mot en ny situasjon. Samtidig viser samtlige intervjuobjekter en viss grad av engasjement mot en ny situasjon, da de har stilt opp til intervju. Intervjueren har under intervjuet vært klar over at tilsynelatende lavt engasjement under intervjuet kan ha flere grunner, som at en er introvert, ukjent situasjon og ytre påvirkninger som gjør at humøret ikke var helt på toppen.

En av delene på intervjuet var rangering av ulike faktorer som kan skape engasjement hos mennesker. Disse punktene ble laget med inspirasjon fra teori, samt hovedfordelene og tiltakene som ISO 9000 løftet frem angående *menneskers engasjement* prinsippet. En oversikt over og forklaring av de ulike faktorene er å se i figur 5.1. Som det kommer frem av intervjuguiden i vedlegg A, var rangering av punktene lagt etter åpne spørsmål rundt engasjement. Dette ble gjort bevisst av intervjueren for å i minst mulig grad påvirke svarene til intervjuobjektene på åpne spørsmål. Dersom rangering spørsmålet hadde vært tidligere, hadde det vært en mulighet for at intervjuobjektene hadde blitt påvirket av de fastsatte punktene i rangerings oppgaven når de skulle svare på åpne spørsmål.

Etter at alle spørsmålene, inkludert tilleggsspørsmål hadde blitt gjennomgått i intervjuet, fikk intervjuobjektene mulighet til å stille eventuelle spørsmål som de har eller tenke over om det var noen svar de ville forandre. I hovedsak var de fleste spørsmålene om transkriberingsprosessen og når oppgaven skulle leveres. I tillegg repeterte forfatteren at det er universitetet som står for trygg og sikker sletting av lydopptaket, og at de når som helst kan ta kontakt for å endre på sine utsagn eller trekke sitt samtykke.

NSD (Norsk Senter for Forskningsdata) krever at den som blir intervjuet gjøres oppmerksom over rettighetene sine, muligheten til å trekke tilbake sine svar og innsyn i data som ble registrert. Dette ble skrevet om i infoskrivet til informantene i henhold til retningslinjene fra NSD, infoskriver er å finne i vedlegg B. I tillegg krever NSD informasjon om i hvor stor grad personen vil være anonym.

I dette forskningsprosjektet kommer det kun fram informasjon om arbeidsstedet og hvilket nivå personen tilhører.

Intervjuene med nivåer A og B ble holdt digitalt grunnet lang avstand til kontoret til bedriften. I motsetning ble intervjuene med nivå C holdt fysisk på de prosjektene som intervjuobjektene var på. Med bakgrunn i at en av ønskene i denne undersøkelsen er å finne ut av hvordan ledere håndterte menneskers engasjement, ble det valgt og gå fra toppen og ned. Denne fremgangsmåten gjorde det mulig å tolke allerede i intervjuprosessen hvordan ledere jobbet med engasjement av ansatte, og eventuelt hvilke tiltak som ble brukt, og hvordan det samme nivået med ansatte opplevde disse tiltakene. Det var 1 fra de to øverste nivåene som ikke fulgte denne rekkefølgen.

3.2.3 Transkripsjon

Valg mellom skriftspråkstil og ordrett talespråkstil er et av problemstillingene som dukker opp ved transkribering av intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 189). I transkribering av intervjuene i tilknytning til denne oppgaven, falt valget på en kombinasjon av begge, da det til tider har vært en del lyder som “eeh og tjaa”. Samtidig var det viktig å passe på at setningene som utmerket seg som relevante til bruk som sitater var skrevet ordrett, for å sørge for at transkriberingen er nøyaktig slik personen sa det.

3.3 Analyse av data

Kvale og Brinkmann (2009) argumenterer for at metoden transkripsjonene skal analyseres etter burde være på plass allerede før intervjuene gjennomføres, da analysemetoden vil påvirke de ulike fasene av intervjuet. Dette inkluderer den tidlige fasen der intervjuguiden blir utarbeidet. Analysen blir dermed ikke en prosess som påbegynnes etter intervjuene er gjennomførte, men den blir fremskyndet til å inkludere intervjusituasjonen. Fordelen med dette er at selve arbeidet med analysering blir enklere, og vil være ferdig allerede når opptakeren slås av. Dette henger sammen med at metode betyr veien til målet, og for å vite hvor målet er, er det sentralt å vite hvordan en skal komme dit. (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 198-199)

Koding er en metode som brukes for å gjøre det mulig å enkelt kunne identifisere en uttalelse ved å gi et avsnitt ett eller flere nøkkelord (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 208). Tjora (2018) skiller mellom to typer koding, koding som kategorisering og empirinær koding. Koding som kategorisering bruker kun et nøkkelord og enkelte nøkkelord kan allerede settes opp i intervjuguiden, i motsetning krever bruk av empirinær koding at det foretas en nærlesing av analysedata (Tjora, 2018, s. 45). Da intervjuguiden for denne undersøkelsen ble utarbeidet, ble det laget noen nøkkelord basert på koding som kategorisering, dette var begreper som langsiktig engasjement og kortsiktig engasjement. Da det ble laget forholdsvis åpne spørsmål til intervjuguiden, ble det vanskelig å sette opp flere nøkkelord så tidlig i prosessen, dermed ble bruk av empirinær koding mest relevant i denne undersøkelsen.

3.3.1 Anonymitet og etikk

Informantene har gitt samtykke til å delta i undersøkelsen, og gitt samtykke til at det er mulighet for gjenkjenning av personer som er tilknyttet Park & Anlegg. På tross av dette vil informasjon som gjør det enkelt å identifisere informantene, herunder tydelig beskrivelse av hvilke arbeidsoppgaver informantene fra ledergruppen har, samt navnet på prosjektene som informantene har brukt, ikke bli nevnt i denne oppgaven. Forfatteren ser ikke på dette som informasjon som ville påvirke oppgaven i stor grad.

3.4 Kvalitet på forskningen

For å bedømme kvaliteten på forskningen kan det brukes tre indikatorer, validitet, reliabilitet og generaliserbarhet (Tjora, 2021, s. 259). Ord for validitet kommer fra det engelske ordet *validity*, og betyr gyldighet (Johannessen mfl., 2019, s. 66). Validitet går ut på å bedømme om fenomenet som undersøkes, representeres av data som er funnet (Johannessen mfl., 2019, s. 66). Dette tyder på at det kan være utfordrende å skape sammenheng mellom fenomenet og data dersom det er ulik forståelse av ordene som brukes. Derfor var det spesielt viktig når intervjudeltakerne fikk spørsmål om å rangere ulike faktorer som påvirker engasjement, å passe på at de forstod faktorene riktig (mer om dette i kapittel 5).

Generaliserbarhet ser på om det som er undersøkt har relevans ut over de brukte enhetene (Tjora, 2021, s. 260). Generaliserbarheten innad de ulike nivåene er litt forskjellig, der det er høyest på det øverste nivået (nivå A) og mindre på de lavere nivåene. Dette skyldes at prosenten på hvor mange som ble valgt ut til å delta fra hvert nivå og det totale antallet personer på nivået, er høyest på nivå A, litt mindre på nivå B og minst på nivå C. For å øke generaliserbarheten ble det ved utvelgelse av intervjuobjektene etterstrebet å ha størst mulig varians i ansiennitet.

Generaliserbarheten utover bedriften kan være utfordrende, da det er flere faktorer som skal stemme for at det skal la seg gjøre. Bedriften burde ha lik størrelse, liknende struktur, ha lik størrelse på prosjekter, være ISO sertifisert og ha de samme rutine for arbeid. I tillegg vil det være utfordrende fordi konteksten ikke kommer til å være den samme, og det menneskelige aspektet kommer inn i form av ulike ledere. Slike utfordringer med generaliserbarhet stemmer overens med at dette er et casestudie.

Reliabilitet, kommer fra *reliability* på engelsk, og betyr pålitelighet (Johannessen mfl., 2019, s. 36). Kvale og Brinkmann (2015) viser til at for å kunne si noe om resultatet av en forskning kan reproduseres av andre forskere, på andre tidspunkter, må det ses på reliabilitet, som kan studeres både under og etter intervjuet. Altså blir det sett på om det at en annen forsker hadde gjennomført intervjuet ville gjort at den intervjuede ville forandret på sine svar, og dermed ført til andre resultater eller de samme (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Det er en mulighet til at intervjuobjektene

ikke ville ha svart det samme dersom intervjuene ble gjennomført av en annen person, grunnet forfatterens stilling i bedriften. Noen intervjuobjekter kan ha opplevd forfatterens tilknytning til bedriften som en begrensing, derfor var det viktig for intervjueren å være tydelig på at intervjuet er anonymt i infoskrivet og i innledningen til intervjuet. Allikevel kan det argumenteres for at kobling til bedriften er en fordel i denne undersøkelsen, da det har skapt et tettere bånd mellom intervjueren og intervjuobjektet under intervjuet.

Reliabilitet påvirkes av ulike aspekter ved gjennomføring av undersøkelser, som hvordan data samles inn og nøyaktighet av det, hvilken data som brukes og hvordan bearbeidelse av data (Johannessen mfl., 2019, s. 36). En måte å teste reliabiliteten på er å gjennomføre undersøkelsen med de samme intervjuobjektene to ganger på to forskjellige tidspunkter, hvis det da viser seg at resultatene er det samme på begge tidspunkt, er reliabiliteten høy (Johannessen mfl., 2019, s. 36). Da intervjuene som ble gjennomført i tilknytning til denne undersøkelsen, ikke ble gjennomført to ganger med de samme spørsmålene og intervjuobjektene, svekkes reliabiliteten. En mulighet hadde vært å halvere antall intervjuobjekter for så å gjennomføre intervjuene to ganger med hver av dem. Dette ble ikke gjort da det var ønskelig å ha flere intervjuobjekter og dermed kunne øke generaliserbarheten.

Det argumenteres for at kreativ tenkning og variasjon blir svekket dersom reliabilitet blir fokusert på i for stor grad. Dersom intervjueren ikke har for faste rammer under intervjuer, og har muligheten til å improvisere underveis i intervjuet, følge egen intervjustil og fornemmelser underveis, så vil det være gode betingelser for å oppnå kreativ tenkning og variasjon (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276).

Kapittel 4

Case

4.1 Bedriften

Park & Anlegg er en mellomstor anleggsbedrift som siden etableringen i 1997, har vokst seg til ca. 250 ansatte. Bedriften har hovedkontor ved Sarpsborg og har oppdrag i region Øst. Park & Anlegg består av tre avdelinger: anlegg, park, og bygg og konstruksjoner. I denne oppgaven blir fokuset satt på avdeling for anlegg, dette fordi det er den største avdelingen og som forfatteren er mest interessert i. Bedriften har oppdrag for både offentlige og private oppdragsgivere.

Som tidligere nevnt vil oppgaven ta for seg tre nivåer: ledergruppen, prosjektledere og anleggsarbeidere. Med disse tre nivåene inkluderes øverste ledelsen og anleggsarbeidere som jobber ute på prosjektet, og det som kan ses på som det viktigste bindeleddet mellom ledelse og anleggsarbeidere, nemlig prosjektledere. Ved å ha med intervjuobjekter fra ledergruppen, inkluderes nivået som er opprinnelse til ulike tiltak og arbeidsmetoder som implementeres i bedriften. Et eksempel på dette er ISO 9001 sertifiseringen og kravene som kommer som følge av dette. Ved å ha med dette nivået, inkluderes altså øverste nivået på bedriftsnivå. Informasjonen går herfra videre til resten av bedriften, som for eksempel prosjektledere, som kan ses på som det øverste nivået på hvert enkelt prosjekt. Og til slutt er det anleggsarbeidere som med sine arbeidsoppgaver skaper de fysiske resultatene på prosjekter, altså selve byggingen.

4.2 ISO 9001 sertifisering

Park & Anlegg oppnådde NS-EN ISO 9001:2015 sertifiseringen den 19. Mars 2020 (Park & Anlegg, 2022). Sertifiseringen betyr at styringssystemkravene som bedriften opererer med er i overensstemmelse med ISO 9001 (Park & Anlegg, 2022). Kravene i ISO 9001 brukes til å sertifisere kvalitetssystemet til en virksomhet (Standard Norge, 2022). Tidligere daglig leder har sagt at “Park & Anlegg i alle år har forholdt seg til disse ISO-kravene i sin drift” (Park & Anlegg, 2022).

Kapittel 5

Resultater og diskusjon

Resultater og drøfting kapittelet er satt sammen da de kvalitative resultatene kan tolkes ved hjelp av teorien, og dermed skapes det en enklere oversikt av teorien i sammenheng med funn gjort i intervjuer. Altså vil oversikten av sentral teori og rekkefølgen på den, som kan visuelt ses i tabell 2.4, brukes som grunnlag for oppsett av dette kapittelet. Det er beholdt noen hovedkapitler, samtidig som en del av teorien blir brukt under hele kapittelet.

Underveis i resultater og diskusjon kapittelet blir det stilt noen spørsmål basert på forfatterens tanker. Spørsmålene blir ikke besvart, men gir rom for refleksjon. Spørsmålene viser også til at forfatteren er klar over begrensningene i oppgaven, og er et utgangspunkt for videre forskning.

5.1 Bakgrunn for resultater

Tabell 5.1 viser en oversikt over alle intervjuer som ble gjennomført, og hvilke kjennetegn som blir brukt om informantene videre i kapittelet. I noen tilfeller vil det å si nøyaktig hvilken informant har sagt hva, gjøre det enklere å identifisere personen, og dermed vil det i slike tilfeller kun bli sagt informanten, uten nivå og nummer på informanten.

Til sammen skaper de ulike informantene fra hvert nivå data som kan brukes til å opplyse problemstillingen, og dette til sammen gir en oversikt for kjeden fra ledere til anleggsarbeidere. I denne undersøkelsen er anleggsledere utelatt, grunnet manglende kapasitet, valget ble tatt på grunn av prioritering til å ha med prosjektledere som har hovedansvaret for prosjektet og anleggsarbeidere som er det leddet som er lengst vekk fra organisasjonsledelsen. I tillegg var det nødvendig å inkludere nivå A for å ha med det organisatoriske nivået.

En av spørsmålene i intervjuene var å rangere faktorer som kan skape engasjement. Figur 5.1 gir en oversikt av de valgte faktorene og forklaringene av dem. I tillegg vises kobling mot noen av de sentrale punktene i den teoretiske forankringen som fremgår av kapittel 2.3, samt kobling mot noen av tiltakene og hovedfordelene av *menneskers engasjement* prinsippet som forklart i kapittel 2.1. I kolonnen for teoretisk sammenheng står “ISO 9000” for definisjonene og forklaringene i kapittel 2.1.

Kjennetegn	Nivå	Stilling/posisjon	Varighet
Informant 1 (A)	Nivå A	Ledergruppe	40 min
Informant 2 (A)	Nivå A	Ledergruppe	45 min
Informant 3 (A)	Nivå A	Ledergruppe	55 min
Informant 4 (B)	Nivå B	Prosjektleder	45 min
Informant 5 (B)	Nivå B	Prosjektleder	45 min
Informant 6 (B)	Nivå B	Prosjektleder	60 min
Informant 7 (C)	Nivå C	Anleggsarbeider	40 min
Informant 8 (C)	Nivå C	Anleggsarbeider	50 min
Informant 9 (C)	Nivå C	Anleggsarbeider	45 min

Tabell 5.1: Oversikt av intervjuer (Egenprodusert tabell, Grimstad, Vår 2022)

Figuren gir ikke en fullstendig kobling mot den teoretiske forankringen, men er å anse som en overordnet oversikt for å begrunne valg av faktorer. Faktor nummer 6, konkurransedyktig lønn, har ikke en direkte kobling mot ISO 9000, men er allikevel tatt med for å se hvor mye den økonomiske siden påvirker. I tillegg er lønn tettere knyttet mot motivasjon enn engasjement jamfør kapittel 2.3.3, men som det ble forklart i kapittel 2.3.2 så er det en kobling mellom motivasjon og engasjement. Oversikten i tabellen er laget med hensikt å styrke validiteten.

Nr.	Faktor	Forklaring	Teoretisk sammenheng
1	Personlige mål satt i samarbeid med nærmeste leder (inkl. evaluering)	Arbeidsprestasjoner og ytelse i kontakt med leder	1. og 6. tiltak i ISO 9000
2	Kunnskapsøkning	Utvikling av kompetanse i arbeid, gjennom kurs og andre tiltak arrangert av bedriften	ISO 9000; Løvaas (2017)
3	Anerkjennelse for godt arbeid (ros)	Arbeidsprestasjoner og ytelse i kontakt med leder(e) og kollegaer	5. tiltak i ISO 9000
4	Deling av erfaringer og kunnskap med andre ansatte (åpne diskusjoner)	Personlig utvikling i arbeidet gjennom diskusjoner med ansatte	2. og 3. tiltak i ISO 9000; Kuvaas, Buch & Dysvik (2012)
5	Involvering i bedriftens prosesser (inkl. bedriftens langsiktige og kortsiktige mål)	Inkludering og lytting i arbeidet med bedriftens prosesser og mål	2. hovedfordel i ISO 9000; ISO 9000; Collins (2002)
6	Konkurransedyktig lønn	Økonomisk belønning	Florida (2002); Colbjørnsen (2004)
7	Ønskelige arbeidsoppgaver	Jobbe med ønskelig arbeidsoppgaver, inkludert muligheten til å påvirke hvilke arbeidsoppgavene som en selv blir involvert i	ISO 9000

Figur 5.1: Oversikt av faktorene brukt i intervjuene og sammenheng med teori (Egenprodusert figur, Grimstad, Vår 2022)

Kolonnen *forklaring* gir en forklaring til de ulike faktorene, som ble brukt til å forklare intervju-

objektene hva som menes med faktorene. Det viste seg i intervjuene at noen av intervjuobjektene forstod faktorene ulikt fra andre. For eksempel var det en som tolket faktor 5 som involvering i fremdriftsplanlegging av prosjektet en var på, men dette var altså inkludert i faktor 7 om ønskelige arbeidsoppgaver. Resultatene av rangeringen blir presentert i kapittel 5.4.3.

5.2 ISO 9000

Dette kapittelet skal ta for seg overordnede punkter fra intervjuene i tilknytning til bruk av ISO 9000. Det blir sett på hvor godt kjent informantene er med innholdet i ISO 9001, og bruken av tiltak som løftes frem av ISO 9000. Målet med dette er å etablere grunnlaget for resten av resultater og diskusjon kapittelet, der det blir gått mer i dybden i forhold til ledelse, engasjement og motivasjon. Informanter ble spurt om kjennskap til ISO 9001 da det er den som bedriften er sertifisert etter.

5.2.1 Kjennskap til ISO standard

Intervjuene startet med innledende spørsmål rundt ISO 9001, der de to første gikk ut på om de visste at Park & Anlegg er ISO 9001 sertifisert og hvor godt kjent de er med sertifiseringen. Alle intervjuobjekter fra nivå A og B visste om sertifiseringen, mens på nivå C var det en som ikke hadde hørt om det. Videre var det tydelig at de på nivå A var veldig godt kjent med innholdet i ISO 9001, mens på nivå B var det større variasjon. På nivå C hadde de ikke kjennskap til direkte innhold i standarden. For nivå B og C har standarden blitt en naturlig del av hverdagen, der nivå B bruker den spesielt grunnet årlige revisjoner.

ISO 9000 løfter frem at ved å øke kompetansenivået, anerkjenne medarbeidere og bemyndige de, kan menneskers engasjement bli fremmet (Standard Norge, 2015a, s. 9). Intervjuene viste at det jobbes tett med kompetanseheving, men en av informantene i nivå B følte at kurs virksomhet til tider kan føles som at det skal gagne bedriften mer enn personen:

“så er det gjerne et internt kurs som går da på, dette med Norsk Standard, eller på økonomi eller et eller annet sånt, som jeg på en måte føler, som ikke gir meg noe nye input da”

Informanten forklarte videre at:

“Altså, det vil jo gagne bedriften det og, det er jo ikke det jeg mener, men det kan jo for eksempel være, for min del da, kanskje noe mer kunnskap noe mer geotekniske forhold, som er jo høyaktuell om dagen, det er jo veldig mye fokus på den type ting da, i det vi driver med, sånn i forhold til det Gjerdrum-raset og sånt, så har jo det eksplodert. Så bransjen har jo tatt det på alvor, og vi merker jo det at det er veldig mye krav da i prosjektene, til områder hvor det finnes kvikkleire, så er det veldig mye strengere nå enn det var for 3 år siden.”

Dette sitatet fra informanten viser at det er nødvendig med kurs for å øke kunnskap om temaer som har blitt viktigere i de senere år. Illeris og samarbeidspartnere (2004) viser til at kurs er en arena der læring i tilknytning til arbeid kan foregå, mens det i arbeidslivet er begrensede muligheter for

utvikling. Dette viser at kurs er et viktig tiltak for å øke kunnskapen hos ansatte, som er lederens ansvar (Aadland & Askeland, 2017).

Involvering er sentralt i ISO 9000 i tilknytning til engasjement (Standard Norge, 2015a, s. 15), resultatene fra intervjuene viste at både nivå A og nivå B brukte ordet involvering hyppig under hele intervjuet. Informanter løftet hyppigst frem tiltak som deling av informasjon og møter for å bidra til engasjement av ansatte. Det arrangeres mange ulike møter innad de ulike nivåene, samt på tvers av nivåene. Noen eksempler på dette er ledermøter, prosjektledermøter, ukesmøter, oppstartsmøter på prosjekter og lagsmøter. Oppstartsmøter på prosjektet gir prosjektledere myndighet til å lede prosjektet, og sørger for at de har nødvendig informasjon fra kalkulasjonen. Dette henger sammen med det ISO 9000 sier om å bemyndige mennesker, om at dette er viktig for å skape verdi (Standard Norge, 2015a, s. 9). I tillegg brukes det myndighet ved å lage ulike arbeidslag på prosjektene, ifølge informant 9 (C) er det en person på laget som har det daglige ansvaret i tilknytning til de aktivitetene som de utfører. Dette viser at det kreves god informasjon fra nivåene over for å sørge for at riktige aktiviteter skal utføres, som altså gjøres i form av flere forskjellige møter.

Da informant 1 (A) løftet frem flere ulike møter, på ulike nivåer, fikk vedkommende oppfølgings-spørsmål om det var noe kritikk mot noen av møtene. Informanten svarte:

“når det koker hos en prosjektleder, gjerne på slutten av prosjektet (...) og så har prosjektstyret bestemt at den jobben der, når vi skal regne på den, så skal for eksempel [en person] være prosjektleder og så tar jeg kontakt med [personen] og sier at nå må du engasjere deg litt i den, så er det ikke, og det er helt riktig, ‘nei men jeg skal gjøre ferdig den jobben her, jeg har ikke tid før om en måned’, det er vel det eneste.”

Det viser at prosjektledere kan være utfordrende å få med på å starte et nytt prosjekt, og de møtene som kommer som følge av den, dersom prosjektlederen samtidig er i ferd med å avslutte et prosjekt, da det er en hektisk fase.

ISO 9000 definerer involvering som å ta del i en aktivitet (Standard Norge, 2015a, s. 15). Da deltakelse i en aktivitet er handling så er det en sammenheng med motivasjon, som Løvaas (2017) sier så skapes handling av drivkrefter som kommer som følge av motivasjon. Dette viser at det at ansatte er med på ulike prosjektaktiviteter, og bidrar, kommer av motivasjonen de har. Sammenheng med motivasjon, er ifølge Busch (2014) det som gjør at mennesker legger ulike mengde energi i forskjellige arbeidsoppgaver. Som igjen har sammenheng med engasjement, da ISO 9000 definerer engasjement som “involvering i og bidrag til aktiviteter for å oppnå delte mål” (Standard Norge, 2015a, s. 15). Dette viser at det er et tett forhold mellom engasjement og motivasjon i arbeidshverdagen. Allikevel er ikke dette nok til å konkludere med at ansatte i sin arbeidshverdag vil oppleve å ha motivasjon kun basert på kobling mot handling.

Da det i forrige avsnitt og tidligere i denne oppgaven har blitt vist til at det er en sammenheng mellom motivasjon og engasjement, så viser det at de eksisterer samtidig. Allikevel mener noen at

motivasjon er bra, men det har sine begrensninger (S. M. R. Covey, 2022, s. 33), som kan tyde på at motivasjon kan få hjelp av engasjement slik at de kan utfylle hverandre og minimere begrensningene ved motivasjon. Andre mener at det ikke er nødvendig med motivasjon i det hele tatt (Collins, 2002). Kan det da tyde på at engasjement ikke er nødvendig heller? Collins (2002) mener at istedenfor å motivere, skal det kommuniseres rammer for ansvar og frihet for å gjøre ansatte selvgående og villige til å ta ansvar. Dette strider noe imot definisjonen av engasjement som ISO 9000 bruker, der involvering er sentral. Samtidig er det mulig å involvere noen først, for så å la de være selvstendige i arbeidsoppgaven de ble involvert i.

I tillegg jobbes det i bedriften tett med noen forbedringsprosesser der en av målene er å engasjere medarbeidere. Her løftet en av nivå A informantene frem fokus på tomgangskjøring og kampanjer om det som en av de som har gitt mest resultater både i form av at de har blitt bedre på tomgangskjøring, men det har i tillegg økt engasjementet til de involverte. Informanten påpekte at de som er best på tomgangskjøring blir kåret og informasjon om det deles ute på prosjektene, noe som har vekket konkurranseinstinktet hos maskinførere. Som det ble sagt i kapittel 2.1 er anerkjennelse en av måtene engasjement kan bli fremmet. Her er det dermed en direkte kobling mellom teorien og den praktiske bruken av standarden. Allikevel fikk informanten oppfølgingsspørsmål om en slik konkurranse preget situasjon sank engasjementet til enkelte maskinførerne, noe som informanten bekreftet.

5.2.2 Tiltak for å øke menneskers engasjement i ISO 9000

I kapittel 2.1 ble det løftet frem tiltak som kan brukes for å øke menneskers engasjement. Det første tiltaket er å sørge for at medarbeidere skjønner sammenhengen mellom det som de gjør og hvordan det påvirker prosjektet og organisasjonen (Standard Norge, 2015a, s. 10). Informantene på nivå C mener de er innforstått med hvordan de bidrar. Det var en enighet om at det er et viktig tiltak, men informant 2 (A) påpekte at: “Ja det er veldig viktig og veldig krevende. Spesielt det med at du er på mange prosjekter, det er så mange mennesker så det er vanskelig å få det til godt nok da. Men det betyr utrolig mye.” Videre fikk informanten spørsmål om hvordan det ble sørget for å få kommunikasjonen ut til de på prosjektet. Informant 2 (A) svarte:

“Jeg jobber mye gjennom fagledere som jeg har under meg, som på en måte er mitt verktøy da. Jeg prøver å fokusere mye på at de har mest mulig informasjon, dem vet hva som skjer, dem vet hvilke utfordringer vi har. Og at vi jobber sammen positivt for å løse ting, og at dem sørger for at det skal smitte nedover da, og ut til medarbeiderne. Og så er det klart jeg er jo ute på prosjekter og snakker med medarbeiderne innimellom, men det blir jo selvfølgelig litt sjeldent. Så jeg er helt avhengig av å ha mellomledere som fungerer på det. Så har vi også, vi har tre ganger i året som vi samler formenn og teamledere, altså sånne som er ute på byggeplass, en del av arbeidslaget. Og gjennomgår jobber med relevante ting, veldig mye rundt kommunikasjon.”

Informanten løfter altså frem viktigheten av god kontakt med sine underordnede, sørge for at de

har all informasjon som de trenger og at de dermed kan bruke dette til å få det ut til prosjektene. Dette viser at informant 2 (A) kommuniserer med sine underordnede om hvordan de kan bidra, og hvor viktig rollen de har er for å få ut informasjon til de på prosjektene. Det kommer i tillegg frem at noe av grunnen til at det er viktig med mellomledere, er på grunn av manglende tid til å besøke alle på hvert eneste prosjekt.

Selv om ISO 9000 påpeker viktigheten av kommunikasjon om hvordan bidragene til medarbeidere påvirker (Standard Norge, 2015a, s. 10), viser resultatene at det ikke alltid er nødvendig med kommunikasjon om det. Informant 7 (C) mener at det ofte er selvforklarende at en aktivitet en utfører, og som en selv er ansvarlig for, gir et positivt bidrag til prosjektet. Informant 9 (C) mener de på nivåene over er flinke til å kommunisere dette i tillegg.

Neste tiltak er å “fremme samarbeid i organisasjonen” (Standard Norge, 2015a, s. 10), som på de øverste nivåene blir gjort blant annet i form av fagledermøter. Der en informant på nivå A påpeker at slike møter inneholder et punkt der fagledere har muligheten til å si om de har noen utfordringer, som de på møte kan hjelpe med å løse. Et eksempel på en slik utfordring som informant 9 løftet frem er ressursbehov, som det dermed kan jobbes sammen om på tvers av de ulike fagene for å prøve å løse. En annen informant på nivå A mener at samarbeid er veldig viktig i slike prosjektbaserte organisasjoner som Park & Anlegg er. Dette funnet viser at selv om ISO 9000 løfter samarbeid frem som et tiltak for å øke engasjement, så er det noe som nærmest kreves av prosjektbaserte organisasjoner for å være i stand til å dra bedriften i samme retning.

Informant 7 (C) påpeker at samarbeid ikke blir snakket direkte om, men at det er innforstått at det må gjøres. Allikevel er det et område som informant 9 (C) løfter frem som er utfordrende å samarbeide om:

“Det er fokus på å fremme samarbeid, men det er ikke alltid at det fungerer. (...) hvordan vi har det med alt av utstyr og sånn vi har, og det er veldig lett for at det blir til at folk holder på utstyret på prosjektene selv om de ikke trenger det fordi det er en helse å få tak i det når du først trenger det. Det har bedret seg veldig mye etter at vi fikk [en ny person] som sitter og hele tiden har kontroll hva for noe utstyr vi har hvor, og hvor mye vi har. Det var en periode hvor det var veldig kaos. Vi hadde veldig mye utstyr som ingen visste hvor det var, for det var ingen som ville si hvor det var, for dem var redde for å ikke få det tilbake når de trengte det.”

Informanten påpeker at noen ikke har hatt lyst til å si hvilket utstyr som er hvor i frykt for å ikke få tilgang på utstyret når det trengs, og for å forbedre dette har det blitt satt inn en person som har kontroll på alt av utstyr. Fremdeles så viser dette funnet at akkurat på dette området så hadde det fremdeles vært noen utfordringer om ikke det hadde vært en person som hadde sørget for god oversikt. Dette viser i tillegg at det har tidligere vært et skille mellom samarbeid på tvers av prosjektene og hva som er viktig på prosjektet en er på. Basert på funnene er det grunn til å tro at denne linjen hadde eksistert fremdeles uten denne personen.

Det tredje tiltaket som ISO 9000 løfter frem er å “fremme åpen diskusjon og deling av kunnskap og erfaring” (Standard Norge, 2015a, s. 10). Informant på nivå A mener at dette henger sammen med forrige tiltak om samarbeid, der det i fagledermøter blir tatt opp ulike utfordringer for å løse de sammen og få erfaringer fra andre som kanskje har vært borti like problemstillinger. Alle informanter på nivå A mener at det blir gjort i stor grad på ulike møter, der blant annet forbedringsmuligheter blir tatt opp og risiko på nye prosjekter blir drøftet. Nivå B var enig i dette, og løftet i tillegg frem fremdriftsmøter som et viktig punkt. Det er likevel ikke alltid like lett å få alle til å bidra i slike fora. Informant 6 (B) sier at:

“Det er forskjell på mennesker, noen liker å komme med forslag. Noen av de beste håndverkerne liker ikke å være i rampelyset og da er det lederens ansvar å få dem til å komme i tale, da det er de som faktisk har den beste kunnskapen og har mye positivt å bidra med, men som ikke tør å snakke opp i forsamlinger. Må bidra litt til å få folk til å åpne seg opp og bidra i samtale.”

Informanten viser at ledere har et ansvar angående å løfte frem mennesker og sørge for at de som sitter på gode erfaringer får det frem. Samtidig kan det stilles spørsmålsteget ved om noen mennesker skal få lov til å ikke være delaktige i slike fora, dersom det skulle påvirke engasjementet og motivasjonen deres på en negativ måte. Det kreves videre forskning til å finne ut mer om denne sammenhengen.

Deling av kunnskap og erfaringer blir ikke kun fremmet av ulike ledere og gjort i fastsatte møter. Nivå C informantene påpekte at anleggsarbeidere tar denne praten gjerne i sammenheng med morgenkaffen og når det oppstår en utfordring på prosjektet. Løvaas (2017) påpeker at det er mulig med kreativ tenkning, dersom en kollegagruppe har skapt en trygg atmosfære, og dette vil videre være med å skape sterke bånd og samhold i gruppen. Dermed kan det være at utfordringer ikke kun blir løst i samhandling med andre med hensikt å løse problemet, men det blir sett på som viktig for å opprettholde det sosiale aspektet på prosjektet.

Indre motivasjon initierer handling ved tilretteleggelse av sosial tilhørighet, autonomi og kompetanse (Løvaas, 2017, s. 230-231). Dette viser til en sammenheng mellom indre motivasjon og ønske til å dele kunnskap med andre, men betyr det da også at indre motiverte ansatte i større grad vil dele kunnskap med kollegaer? Da det kan være at alle tre informanter fra nivå C i denne undersøkelsen er indre motiverte, trengs det videre forskning for å finne ut av sammenheng mellom deling av kunnskap og ytre motivasjon. Dette er dog litt mer komplisert enn det, da Manger (2016) argumenterer for at ytre motivasjon senere kan skape indre motivasjon.

Deling av kunnskap og erfaringer i sammenheng med morgenkaffen og ved utfordringer, som løftet frem av informantene på nivå C i forrige avsnitt, kan også vise til et behov for det sosiale, samt selvbestemmelse. Selvbestemmelse inneholder tre behov i tilknytning til miljøet en person er i, som er kompetanse, autonomi og tilhørighet (Ryan & Deci, 2002, s. 6), og funnet fra informanter i nivå C viser spesielt tegn på oppfyllelse av tilhørighet, men også kompetanse. Tilhørighet er også en

av punktene under sosiale behov i behovshierarkiet (Maslow, 1943, s. 380), som i arbeidslivet vises ved behov for gode relasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115). Dermed kan ønske om deling av erfaringer og kunnskap gå dypere enn kun motivasjonsaspektet, og være knyttet til behovene informantene i nivå C har.

Utveksling av erfaringer og kunnskap over morgenkaffen, er en uformell samtale, som ifølge Illeris og samarbeidspartnere (2004) er en arena for læring på arbeidsplassen. I motsetning er en arena for en strukturert møte medarbeider samtaler, der læring kan foregå da det kan tas opp læringsforløp som medarbeidere ønsker å være med på og kurs som de ønsker å delta på (Illeris & samarbeidspartnere, 2004, s. 99). Dette viser at det er flere arenaer som medarbeidere kan påvirke sin egen læring på.

Neste tiltak er å “bemyndige mennesker til å fastslå begrensninger for prestasjon og ta initiativ uten frykt” (Standard Norge, 2015a, s. 10). Herunder løfter flere av informantene frem viktigheten av å gi medarbeidere lov til å prøve og feile, og dersom det skulle skjære seg, så skal roten i hvorfor det ikke gikk som det skulle finnes ut av istedenfor å skylde på en person med en gang.

Det femte tiltaket er å “anerkjenne og erkjenne menneskers bidrag, læring og forbedring” (Standard Norge, 2015a, s. 10). Herunder nevnte to informanter at det skal være ulike krav til ulike mennesker, og forventningene som er til hvert enkelt skal være basert på kunnskapen og erfaringene som de har, og hvor langt de har kommet i arbeidskarrieren. Innad i nivå B var det noe ulike meninger, en prosjektleder mente at det skal være et proporsjonalt forhold mellom negative og positive tilbakemeldinger som gis, mens en annen prosjektleder synes det kan aldri bli nok av positive tilbakemeldinger. Denne ulikheten kan skyldes hva de personene selv ønsker å motta av anerkjennelse, spesielt svaret til den siste prosjektlederen kan vise tegn på at personen selv opplever en mangel på anerkjennelse. Dette strider noe imot det første punktet om at det skal være forskjell på anerkjennelse basert på hvor lenge personen har vært i anleggsbransjen.

Neste tiltak er å “gjøre det mulig å evaluere egen prestasjon i forhold til personlige mål” (Standard Norge, 2015a, s. 10). Det er noe utydelig hva som menes med dette tiltaket, da personlige mål kan evalueres inni en selv uten at det trengs ekstern tilrettelegging for å oppnå det. Samtlige av informantene på nivå C påpekte at evaluering mest skjer i demmes eget hode ved at de setter mål for arbeidsdagene som de ønsker å oppnå. Samtidig kan det være en tett kobling mellom personlige mål og prosjekt eller organisasjons mål, da personlige prestasjoner påvirker mål for prosjektet og organisasjonen. Personlige mål blir går mer i dybden på i kapittel 5.4 der det blir snakket om de ulike faktorene som informantene har rangert. Her ble det som forklart innledningsvis i resultater og drøfting kapittelet sett på personlige mål satt i samarbeid med nærmeste leder.

Det siste tiltaket er å bruke undersøkelser for kartlegging av tilfredsheten til medarbeidere, samt å kommunisere resultater fra disse og bruk av tiltak (Standard Norge, 2015a, s. 10). Ifølge informant 6 (B) kan dette skje i form av medarbeider samtaler. I tillegg sier informant 3 (A) at:

“som en del av helsekontrollen så, så har vi jo en spørreundersøkelse som faktisk tar opp, ja akkurat

det her med hvor tilfreds man er med jobben sin, og om man får oppgaver som er utfordrende nok, og hvordan er forholdene til kommunikasjonen til ledelsen, og motsatt ja, det er en del punkter som går på trivsel da.”

Denne formen for undersøkelse er i større grad anonym enn å snakke om tilfredshet i medarbeidersamtaler. Medarbeidersamtaler kan ofte være anspente (Illeris & samarbeidspartnere, 2004, s. 100), som kan gjøre at anonyme undersøkelse vil kunne få frem flere synspunkter fra medarbeidere som de kanskje ikke ville sagt i en medarbeidersamtale.

5.3 Ledelse

Dette kapittelet tar for seg de ulike lederstilene som ble presentert i kapittel 2.2, og ser på forholdet mellom disse og ledelse som brukes av ledere i bedriften. I tillegg blir det sett på hva som gjøres i forhold til myndiggjøring og om det blir tilrettelagt for selvledelse. Målet er å vise til hvilke rammer som legges til rette av ledelsen for å skape og opprettholde engasjement på organisasjons- og prosjektnivå, før det i neste kapittel blir sett på engasjement på et personlig nivå.

Lederstiler som har blitt vist til er støttende og styrende ledelse (Thompson, 2021, s. 177), Kommander og Kontroller og Tro og Inspirer (S. M. R. Covey, 2022) og prinsippbasert ledelse (S. R. Covey, 2009). Men også selvledelse som går ut på ledelse som den ansatte kan ha ovenfor seg selv, og økt selvstendighet i tilknytning til arbeidsoppgavene til en person (Martinsen, 2021). Selv om det er opptil enhver bedrift og ledere å velge hvilken av de som de skal bruke, så er det klart at for å oppnå høyere grad av engasjement hos ansatte, så burde det vurderes støttende ledelse, “Tro og Inspirer” eller selvledelse.

Støttende ledelse, og Tro og Inspirer lederstil er ganske like, men det er spesielt en ting som gjør det mulig å skille de. Tro og Inspirer har tydeligere fokus på å bemyndige ansatte (S. M. R. Covey, 2022), mens støttende lederstil vil si at lederen er åpen, tilgjengelig, vennlig og omtenksum (House og Mitchell, sitert i Thompson, 2021, s. 170). Ved å bemyndige ansatte blir ansatte mer selvstendige, som følgende sitat fra kapittel 2.2.2 illustrerer, “give a man a fish and you feed him for a day, teach him how to fish and you feed him for a lifetime” (S. R. Covey, 2009, s. 256). Da støttende ledelse viser heller til egenskaper ved lederen som skal få arbeideren til å føle seg ivaretatt og ikke selvstendig, kan det tolkes som at det er ønske om at arbeideren skal være mer selvstendig som skiller Tro og Inspirer fra støttende ledelse.

Som fortalt i kapittel 5.2 brukes deling av informasjon og møtevirksomhet hyppig for å involvere mennesker. Dette viser til åpenhet knyttet til støttende lederstil. I tillegg sa flere av informantene at kommunikasjon er sentral, både i form av en uformell samtale fysisk på prosjektet, men også via telefon. Informantene påpekte at dette gjøres flere ganger i uken, noen ganger til og med daglig, og på tvers av nivåene. Informant 6 (B) påpekte at innholdet i samtalen kan være å spørre hvordan det går og å få ros. Informanten sier videre at “jeg føler meg sett og hørt”. Disse funnene viser at flere

ledere viser omtenkksomhet ved å ta direkte kontakt med enkeltpersoner. Allikevel kom det frem i intervjuene at den type kontakt i hovedsak er med egen leder. Dette viser til at denne måten å vise omtenkksomhet på er noe skjørt, da det kreves at lederen tar initiativ til det. Derfor kan det være aktuelt å kartlegge dette for å sjekke om det er noen ledere som skulle trenge en dytt for å gjøre dette oftere og på en bedre måte, samt om det forventes av medarbeidere. Da mangel på slik omtenkksomhet kan være vanskelig å fange opp tidlig, er organisasjonen avhengig av kommunikasjon fra medarbeidere. Som det står i støttende lederstil så skal en leder være tilgjengelig (House og Mitchell, sitert i Thompson, 2021, s. 170), men er altså avhengig av at ansatte kommer til de. Dermed er det viktig å skape en kultur der dette blir gjort.

Støttende lederstil er spesielt viktig når ansatte jobber på prosjekter der fremdriften ikke går som forventet. Nivå C informantene viste til at når det oppstår mye hindringer på prosjektene, så går motivasjonen ned. Flere av informantene på nivå A og B, løftet frem at de prøver å bistå litt ekstra i slike situasjoner og i noen tilfeller lage noe sosialt for de involverte på prosjektet.

Styrende lederstil fremmer tydelige forventninger og arbeidsoppgaver (House og Mitchell, sitert i Thompson, 2021, s. 170). Slik lederstil kan til tider være vanskelig å holde seg vekk fra, da det i anleggsprosjekter er krav til utførelse av oppdragsgivere. Som informant 5 (B) påpeker kan det i enkelte tilfeller være at det må mases på folk, i tillegg er vedkommende usikker på hvordan det skulle vært løst på en bedre måte. I slike tilfeller kan det være nødvendig å finne en balanse mellom styrende og støttende ledelse. Da medarbeidere ikke blir inkludert i utarbeidelse av fremdriftsplan ved styrende ledelse (House og Mitchell, sitert i Thompson, 2021, s. 170), kan det å inkludere de være et forslag. En svakhet ved dette forslaget er at informanten ikke ble spurt om inkludering i fremdriftsplanlegging. Da lederstilen Kommander og Kontroller kjennetegnes ved at ledere er redd for å gi kontroll fra seg (S. M. R. Covey, 2022, s. 28), viser dette eksempelet at lederen ikke er redd for det, det er heller utfordrende å få medarbeidere til å ta kontroll.

I tillegg kan det i situasjoner som den forklart i avsnittet over prøves å implementere selvledelse, jamfør tabell 2.1. Dersom det på en aktivitet er utfordrende for en leder å være støttende og inspirere til å utføre, kan det prøves å bruke selvledelse i andre aktiviteter. Dermed er fokuset på det store bildet. Et annet forslag er Tro og Inspirer lederskap, der S. M. R. Covey (2022) løftet frem tydeliggjøring av mening og bidrag, og der målet er å oppnå forpliktelse fra medarbeidere. Dette vil igjen føre til høyere engasjement og bedre resultater (S. M. R. Covey, 2022, s. 28).

Videre viser S. M. R. Covey (2022) til at Tro og Inspirer lederskap innebærer å inspirere for at potensialet og talentet til medarbeidere skal slippes ut, og ansatte skal føle at arbeidet deres har hensikt, mening og bidrag. De tre sistnevnte punktene kan tilrettelegges for ved å inkludere ansatte i fremdriftsplanlegging. Dette viser nivå C informantene til at de blir involvert i. Da det i planlegging av arbeid er mulig å komme med egne innspill, får de involverte brukt for talentet og potensialet sitt. I lys av eksempelet over med nødvendighet for masing, kan det hende at hvorvidt ansatte blir

inkludert i fremdriftsplanlegging, er avhengig av ulike faktorer ved prosjekter, heriblant størrelsen på prosjektet og innholdet i prosjektet, og selvfølgelig de involverte i alle deltakende organisasjoner. I tillegg viste informant 6 (B) tegn på å ha opplevd Tro og Inspirer lederskap når informanten fikk ansvaret for å løse et problem. Informanten opplevde da tillit og tenkte “dette skal jeg klare”. Her viser overordnede til informant 6 (B) tegn på superledelse ved å bidra til å gjøre informanten en bedre selvleder (Martinsen, 2021, s. 410).

Informant 3 (A) påpekte at dersom det blir implementert noe nytt, som for eksempel ny teknologi eller noe annet som bedriften er tidlig ute i bransjen med å prøve, så trigges det noe hos ansatte og informanten selv. Dette viser kjennetegn på Tro og Inspirer lederskap, som ifølge S. M. R. Covey (2022) skal inspirere ansatte til å bruke potensialet og talentet sitt. Ved å ha muligheten til å være involvert i noe nytt, kan ansatte bli inspirert til å ta i bruk sine ferdigheter på en ny måte.

Spurkeland (2017) løftet frem viktigheten av å vekke drivkraften til ansatte som ikke er flinke til å søke om tilbakemelding på utførte arbeidsoppgaver. Fra intervjuet med informant 7 (C) kom det frem at personen ikke er avhengig av tilbakemeldinger i følgende sitat fra informanten: “det er lettere for meg å se ting ute [på prosjektet] da, enn dem, ja. Nei ikke noe konkret dem har sagt egentlig, lettere å se selv.” Det er altså enklere for personen å se selv hvordan ting er i de spesifikke arbeidssituasjonene, enn det er for en leder. Dette tyder på at personen viser tegn på selvledelse, herunder spesielt nummer 3 - belønning for selvledelsesatferd, i sammenheng med nummer 1 - egen observasjon av fremdrift, som fremgår av tabell 2.1.

Sammenhengen mellom god relasjon og motivasjon er viktig for ledere å være klar over for at medarbeidere skal yte på sitt beste (Spurkeland, 2017, s. 115). Ledere kan ha en god relasjon selv om det finnes ansatte som informant 7 (C) som ikke er avhengig av tilbakemeldinger. Som Spurkeland (2017) sier vil ansatte yte på sitt beste dersom de er engasjert i spenningsfeltet der verdiskapende arbeid skjer. Dette viser at informanten er engasjert i dette spenningsfeltet, men trenger ikke ytre tilbakemeldinger. I tillegg påpekte en av informantene at positive tilbakemeldinger var viktigere i starten av ansettelsestiden i bedriften. Dette er i kontrast til Aadland og Askeland (2017) som mener at skryt skal gis av ledere minst en gang om dagen. Dette funnet viser at det er ulike faktorer som påvirker ønske om tilbakemeldinger som ikke er tatt hensyn til, som ansettelsestid og at personer har ulike behov.

Funnet i forrige avsnitt har sammenheng med Collins (2002), som påpeker at istedenfor å motivere ansatte, skal det kommuniseres rammer for ansvar og frihet. S. M. R. Covey (2022) påpeker at motivasjon har sine begrensninger, og at mennesker heller skal inspireres som vil hjelpe til at de kan finne sitt indre driv. Til sammen tyder dette på at det ikke er noe fasit på om ledere skal motivere ansatte eller ikke, da det er individuelle ulikheter.

Videre viser Collins (2002) til at dersom rammer for ansvar og frihet blir kommunisert, bidras det til å gjøre ansatte selvgående og villige til å ta ansvar, og skaper en kultur med disiplin i sentrum.

Rammene for ansvar blir kommunisert på samtlige av nivåene muntlig, mens også skriftlig i form av instruksjoner og rutiner. Informant 2 (A) påpeker at:

“Og så må man ha noen faste rammer rundt seg, og på en annen side hvis du har veldig rigide regler der du prøver å detalj beskrive alt som skal skje, det er ikke hensiktsmessig. Et eller annet sted mellom der og full frihet ligger på en måte en fasit da, så det er det vi prøver å finne liksom, ha riktig grad av styring.”

Dette viser at det er viktig med noen faste rammer, men blir det for detaljert så blir det tungvint å følge de og det gjør at ansatte vil engasjere seg i mindre grad. Videre ble informantene spurt om hva styring betyr i denne sammenhengen, informantene 2 (A) svarte:

“Ja, det gjelder jo i form av rutiner, instruksjoner, systemer liksom. Hvis man har systemer som skal være 100% vanntette da, så vil dem på en måte, for det første bli veldig tungvinte, og så tror jeg du mister veldig mye av engasjementet. Så mennesker engasjerer seg ikke. Det er liksom mest på den måten å beskrive prosedyrer på ‘du tar skrutrekkeren i høyre hånd’, og det er ikke der. Men vi må liksom ha noen rammer og noe styring på hvordan ting skal gjøres, hvilken rekkefølge, viktige punkter å dra med seg. Så prøve å la de ha litte granne valgfrihet og, kanskje stokke om rekkefølge der det er mulig og, finne sin måte å løse ting på da.”

Dette henger sammen med Tro og Inspirer ved å gi myndighet til ansatte (S. M. R. Covey, 2022), og støttende lederstil som er åpen (House og Mitchell, sitert i Thompson, 2021, s. 170). I tillegg skaper denne tilnærmingen rom for kreativitet. Nivå C informantene påpekte at de opplevde en grad av frihet i arbeidsoppgavene sine, og hadde myndighet i sine arbeidsområder. Uttalelsene fra nivå C i sammenheng med sistnevnte sitat fra informant 2 (A) viser til at det er en grad av egen problemløsning og design av oppgaver, som henger sammen med selvledelse jamfør tabell 2.1. Utarbeidelse av arbeidsinstruksjoner blir gjort på en måte som gjør at det ikke er for detaljer, slik at ansatte som skal bruke de ikke mister engasjementet og motivasjonen, men samtidig skal de være tydelige nok for å oppnå de nødvendige kvalitetskravene som er.

Funnene fra intervjuene viser at på nivå C er ansatte flinke på å gi ros og skryt til hverandre i løpet av arbeidsdagen, i tillegg til at det blir gitt av anleggsledere og prosjektledere. Dette henger sammen med Spurkeland (2017) som viser til at det skal skapes en kultur for tilbakemeldinger. Her er det altså anleggsarbeidere selv som har skapt kulturen med tilbakemeldinger i prosjektene. Grunnen til at dette har blitt gjort, kan ha vært for å sørge for at alle blir sett, men også for å skape samhold i gruppen.

5.3.1 Prinsippbasert ledelse og prinsippet *menneskers engasjement*

Skaar og Kalsaas (2021) mener at selv om prinsipper er enkle å være enige om, kan det være vanskelig å motivere ansatte til å bruke prinsipper i sin arbeidshverdag. Covey (2009) på sin side mente at prinsipper skal hjelpe til å navigere i ulike miljøer. Dette kan tolkes som at noen trenger

hjelp til å lære å tolke en kompass, og for å få ansatte til å ta i bruk prinsipper kan det brukes selvledelseskonseptet (Amundsen, 2019), eller skapes en kobling mot indre motivasjon.

Prinsippet *menneskers engasjement* i seg selv sier ikke noe om hvordan den skal brukes. Engasjere mennesker, hvordan? Som forklart i kapittel 2.1 må det leses om begrunnelsen for prinsippet eller tiltakene til å øke menneskers engasjement. Dette strider imot naturen til prinsipper da prinsipper som påpekt av Skaar et al. (2020) skal beskrive hva som skal gjøres. Dette viser at for å tydeliggjøre prinsippet *menneskers engasjement*, burde det komme frem hva som burde gjøres i forhold til prinsippet i selve prinsippet.

På tross av at det løftes frem tiltak i ISO 9000 for å øke engasjementet til mennesker, som er håndfast og beskrivende, så kom det frem i kapittel 5.2.1 at det er veldig varierende kjennskap til standarden som bedriften er sertifisert etter. Det kan selvfølgelig diskuteres om alle nivåer skal ha like god kjennskap til den, allikevel burde det være en viss kjennskap til prinsippet og hvordan den skal brukes. Da prinsippet, som forklart i forrige avsnitt, ikke viser konkret til hva som skal gjøres kan det være utfordrende å skape kjennskap til prinsippet på alle nivåer, uten at alle skal lese begrunnelsene og tiltakene som står i ISO 9000 om prinsippet.

Funnene viser til at samtlige informanter er enige i at det å engasjere mennesker er viktig. Dette kan tyde på at som S. R. Covey (2009) sier, så skal prinsipper være i overensstemmelse med personlige verdier for at de skal være nyttige. Tiltakene for å øke menneskers engasjement var det ingen av informantene som var uenige i, som det kom frem i kapittel 5.2.2. Dette viser til at informantene ser nytten av tiltakene og dermed også prinsippet. Da tiltakene henger sammen med prinsippet, er det en kobling til teorien som sier at prinsipper skal være klare og tydelige (S. R. Covey, 2009), og logiske og fornuftige (Skaar & Kalsaas, 2021). For å være tydelig, så er tidligere kritikk mot prinsippet mer rettet mot ordene i prinsippet *menneskers engasjement*, da det som sagt kreves lesing av innholdet i ISO 9000 for å forstå hvordan det skal handles etter prinsippet.

I prinsipp 12 av Deming (1986) påpeker han at involvering av ansatte og medvirkning er tiltak for å legge til rette for stolthet av (faglig) utførelse. Involvering ble snakket om blant annet i kapittel 5.2.1, og er i tillegg en av punktene informantene fikk beskjed om å rangere. Resultatene av rangering blir gått nærmere inn på i kapittel 5.4.3. På samme måte som med prinsippet *menneskers engasjement* i ISO 9000, løfter Deming (1986) også frem tiltak for bruk av prinsippet.

Videre er det en kobling mellom prinsippet *menneskers engasjement* og prinsipp 12 til Deming (1986), da involvering også er sentral i definisjonen på engasjement fra ISO 9000 som forklart i kapittel 2.1. Da Deming deler prinsipp 12 i to deler, der en del gjelder timelønnede arbeidere og den andre demmes ledere (Deming, 1986, s. 24), kan det vurderes å tilpasse prinsippet *menneskers engasjement* til de ulike nivåene i bedriften, for å gjøre prinsippet mer tydelig. Som følgelig vil kunne medføre mer direkte bruk av prinsippet.

5.3.2 Bemyndigelse

Bemyndigelse henger sammen med prinsippet *menneskers engasjement* gjennom utsagnet om prinsippet som presentert i kapittel 2.1, der det er “bemyndigede mennesker som bidrar til å levere og skape verdi” (Standard Norge, 2015a, s. 9). Videre kan bemyndigelse brukes for å fremme menneskers engasjement for å oppnå kvalitetsmål til bedriften (Standard Norge, 2015a, s. 9). Dette viser at bemyndigelse er en sentral del av det å skape engasjement hos mennesker.

Bemyndigelse handler om å gi mennesker prinsipper for at de skal være i stand til å lede seg selv (S. R. Covey, 2009, s. 256). Ved å gi prinsippet *menneskers engasjement* til ansatte, skal de ifølge dette være blant annet i stand til å engasjere andre. I tillegg viser S. R. Covey (2009) til at mennesker som forstår prinsipper vil føle seg bemyndiget, da det ikke vil være nødvendig å kontrollere og evaluere de. Hvis dette blir sett i sammenheng med prinsippet *menneskers engasjement*, så viser det seg basert på resultatene presentert i kapittel 5.2.1 om varierende kjennskap til standarden, at det er manglende bemyndigelse i forhold til prinsippet. Dette er dog mer komplisert, da engasjering av mennesker blir gjort, men grunnet manglende kjennskap direkte til prinsippet, er det ikke en bevissthet til selve prinsippet blant alle informanter. Dette blir enda mer komplisert av at prinsippet kan ha blitt en integrert del av bedriften, slik at noen av informantene er ubevisste til bruken.

Bemyndigelse er inkludert i arbeidsstillingene til nivå A og B, der nivå A informanter passer på den organisatoriske delen i tilknytning til sine arbeidsområder, mens nivå B har overordnet ansvar på prosjektene. Som det ble tatt opp i kapittel 5.2.1, så henger møtevirksomhet i bedriften sammen med det å bemyndige mennesker. I tillegg kom det frem i resultatene presentert i samme kapittel at det er en person på laget som har daglig ansvar på arbeidslaget, liknende ansvar var gitt til informant 8 (C) som hadde ansvaret for en del av aktivitetene på et prosjekt, men da uten å være leder av et arbeidslag.

5.3.3 Selvledelse

Eksempelene i slutten av forrige kapittel om at nivå C informanter har fått mer ansvar, henger også sammen med selvledelse. Som Martinsen (2019) viser til, så gis ansatte i et selvledelsesperspektiv mer ansvar i tilknytning til planlegging og evaluering. I intervjuet sa alle nivå C informanter at de får delta i planleggingsmøter på prosjektene som de jobber på. Informant 1 (A) og 4 (B) presiserte at det gjennomføres ukentlige fremdriftsmøter på prosjektet, som har som mål å involvere alle på prosjektet. På møtet blir både fremdriften for kommende tidsperiode planlagt, og forrige tidsperiode evaluert, og de som er utførende på sine aktiviteter skal være med å sette egne mål. Som har sammenheng med nummer 1, 2, 7 og 8 angående selvledelse i tabell 2.1.

På tross av at det er viktig å inkludere ansatte i planleggingsprosesser, kan det være utfordrende å gjøre på alle prosjekter i like stor grad. Dette kan for eksempel være på prosjekter som blir veldig store og omfattende, da det kan føre til at møtene blir lite effektive grunnet mange meninger. Da kan

det ses på muligheter til å bevare andre aspekter ved selvledelse, eller å gi mulighet til planlegging i en annen omfang. I tillegg kan det i et fremdriftsmøte planlegges i mindre detalj, og overlate de siste detaljene til de som skal utføre de ulike aktivitetene.

Selv om Martinsen (2021) påpeker at selvledelse skal innføres gradvis, kan det stilles spørsmål ved om alle aspekter ved selvledelse som fremgår i tabell 2.1 skal skje på hvert eneste prosjekt. Kan det være tilfredsstillende nok for ansatte at det er noen prosjekter innimellom der ikke alle karakteristikene ved selvledelse blir oppfylt?

Informant 1 (A) løftet frem et eksempel på en person som ikke deltok på planleggingsmøtene i den tidlige fasen av et prosjekt, der det ble valgt å ha disse møtene i sammenheng med lunsj. Informant 1 (A) sa at “så var det en som satt bare i bilen og spiste, og kom ikke inn engang, nå er [personen] straks teamleder, og tatt ansvar, og det er ikke mer enn to og halvt år siden. Man får utvikling.” Dette eksempelet viser at takket være muligheten til å ta ansvar for sin egen arbeidsdag, ble denne personen etter hvert mer aktiv. Altså ble selvledelse brukt her til å gjøre den ansatte mer aktiv, som er et tiltak påpekt av Martinsen (2021). Da Porter (1961) viser til at ansatte i høyere stillinger er i bedre stand til å oppnå behov for vekstmuligheter, viser dette funnet at det også er mulig for ansatte på lavere nivåer.

Eksempelet fra forrige avsnitt kan også tyde på at personen i fremdriftsmøtene fikk anerkjennelse for sine arbeidsprestasjoner. Som det fremgår av figur 2.1, er det første nivået i behov for vekstmuligheter anerkjennelse av arbeid. Personen kan før deltakelse i fremdriftsmøter ha vært fornøyd med å ha dekket behov for underskuddsdekning, men da det oppstod en mulighet til å få anerkjennelse i det formatet, økte behovet for å tilfredsstille behov for vekstmuligheter. Dermed kan det stilles spørsmål ved om ansatte på høyere stillinger har bedre muligheter til å få anerkjennelse, og dermed er de i bedre stand til å tilfredsstille behov for vekstmuligheter, noe som Porter (1961) påpeker. I tillegg kan personen ikke ha vært klar over ønske om behov for vekstmuligheter, da personen ikke hadde blitt eksponert til et miljø der dette behovet ble tent tidligere.

Informant 1 (A) viser i tillegg til at ansatte på prosjektene er interessert i å vite mer om hvordan det går med økonomi på prosjektet ifølgende sitat fra intervjuet:

“Ja, men du greier å skape det engasjementet, og dem ute skjønner at jeg kan være med å påvirke hverdagen min på en helt annen måte. Det er ikke det at PA omsetter for 800 millioner kroner som motiverer gutta ute, for det kan dem ikke påvirke så veldig mye. De føler det i hvert fall ikke sånn. Men dem 2 millionene i uka, som er i eller i måneden, som jeg kan påvirke mitt prosjekt, det er interessant for dem. Hvordan gjøre det bedre.”

Det viser til at ansatte er nysgjerrige på hvordan de kan gjøre det bedre, og dermed påvirke at resultatet på prosjektet blir enda bedre. Her kobles i tillegg inn nummer 6 om selvledelse i tabell 2.1 ved egen problemløsning, og bemyndigelse som presentert i kapittel 2.2.2.

Som tidligere nevnt er det flere informanter som har visst tegn på selvledelse, dette kan i tillegg ses

i sitatet fra informant 5 (B):

“siden vi driver i prosjekt da, så er det jo flere faser i prosjektet, og det blir jo på en måte det samme, om prosjektet er lite eller stort, altså du skal gjennom de samme fasene, du har en oppstartsfase, du har en gjennomføringsfase, du har en slutfase. Og det er vel ikke det at det er noe hvilepute, men det blir på en måte en rutine eller hva jeg skal si. Jeg må ikke, jeg må ikke liksom ha en klapp på skuldrene etter hvert prosjekt, at det her var bra jobba liksom, jeg vet jo selv på en måte hva jeg har fått til, hva jeg ikke har fått til. Men det er hyggelig med positive tilbakemeldinger, det tror jeg alle syns.”

Informanten visser til muligheten til å sette egne mål og være kritisk mot egne prestasjoner og har sammenheng med nummer 2 - selvdefinerte målsettinger og 5 - selvkritikk i tabell 2.1 om selvledelse. Allikevel som Markham og Markham (2006) sier, så trenger ikke dette nødvendigvis ha kobling mot selvledelse, da ansatte engasjerer seg i å gi belønninger til seg selv uansett. Sitatet viser at informanten ikke er avhengig av ytre belønninger, og er i stand til å måle sine egne prestasjoner. Uten å ha fått opplæring i selvledelse blir ikke potensialet til selvledelse utnyttet til det fulle (Markham & Markham, 1995, s. 345). Dette kan ha en sammenheng med at prosjektledere og ledere enda høyere i organisasjonen burde få opplæring i det, for å øke det. Spesielt på grunn av at en stor grad av selvstendighet, ofte kommer med slike stillinger. Da selvledelse i tillegg er i sammenheng med motivasjon og selvbestemmelse (Martinsen, 2021, s. 411), men gir tydeligere pekepinn på hvordan noe skal gjøres (Neck & Houghton, 2006, s. 275), kan det å øke bevisstheten rundt selvledelse i tillegg føre til økt motivasjon. Fra intervjuene oppleves det at selv om informantene ser selv når de har gjort en bra jobb, og dermed kan oppleve nummer 4 om selvledelse i tabell 2.1 i form av naturlige belønninger i jobben de utfører, er det ingen som viste til noen spesifikke belønninger for selvledelse (nummer 3). Som selvfølgelig ikke bekrefter at det ikke gjøres. Her kreves det ytterligere forskning for å finne ut av mer nøyaktig om det gjøres, hvordan og hvor ofte dette eventuelt skjer.

5.4 Menneskers engasjement

Målet med dette kapitlet er å se nærmere på det personlige nivået av engasjementet, og motivasjonen, til informantene på alle tre nivåer, hva som øker engasjementet og hva som minker det. I tillegg blir sett på om det som er presentert i de tidligere resultater og drøfting kapitlene ISO 9000 og ledelse, har en påvirkning til engasjementet til de i nivåene under.

5.4.1 Engasjement eller motivasjon

Busch (2014) mener at motivasjonen til mennesker vil kunne vises ved de indre kreftene, ønskene, interessene og behovene til mennesker. Løvaas (2017) påpekte at drivkreftene som skaper handling henger sammen med motivasjon. Da ISO 9000 sier at deltakelse i en aktivitet har å gjøre med

involvering, og involvering er en del av definisjonen på engasjement som ISO 9000 legger frem, skapes det en kobling mellom engasjement og motivasjon.

Siden engasjement og motivasjon henger sammen, var det interessant å se på i hvor stor grad begrepene brukes av intervju deltakerne. Dette er illustrert i tabell 5.2. I antallet ganger begge ordene er brukt inkluderes både substantivet og verbet (motivere/motiverende, engasjere/engasjerende, umotivert). Forskjellen på antall ganger intervjueren brukte ordene i de ulike intervjuene, kommer både av ekstra spørsmål i intervjuguiden til nivåer A og B, samt ulikt antall tilleggsspørsmål som inkluderte disse to ordene. I tillegg var det meget overraskende å se på forskjeller innad de ulike nivåene. På nivåer A og B var det kun 8 ganger som skilte den som bruke ordet engasjement oftest og den som brukte det minst. Derimot var antallet som skilte den som brukte ordet engasjement mest og den som brukte det minst, 39. Det er vanskelig å si hva som skyldes den store forskjellen i nivå C, men allikevel et interessant funn å ta med.

	Forfatter			Informanter		
	Nivå A	Nivå B	Nivå C	Nivå A	Nivå B	Nivå C
Engasjement	20	19.33	14.67	13.33	19.67	17.67
Motivasjon	0.33	1	0	4.67	13.33	0.33

Tabell 5.2: Antall ganger engasjement og motivasjon ble nevnt i intervjuene (Egenprodusert tabell, Grimstad, vår 2022)

Uenigheter rundt hva forskjellen på ordene motivasjon og engasjement er, kommer spesielt tydelig fram i svarene på følgende spørsmål som ble stilt under intervjuene: “Er det noen situasjoner i din arbeidshverdag der du føler at engasjementet er lavere enn vanlig?”. Informant 3 (A) sa i svaret sitt at noen arbeidsoppgaver er hyggeligere å jobbe med enn andre. Informant 1 (B) mente at noen arbeidsoppgaver er av og til vanskeligere å engasjere og motivere seg for. Ut ifra definisjonene på motivasjon fra Busch (2014) og Løvaas (2017) er det tydelig at begge informantene snakket heller om drivkreftene til å gjøre en arbeidsoppgave, enn engasjement. Dette funnet viser at ordene blir til tider blandet, og dermed mangler det en felles forståelse for hva engasjement egentlig betyr.

5.4.2 Engasjement

Selv om det i hovedsak blir brukt definisjonen på menneskers engasjement som er gitt av ISO 9000 i kapittel 2.1, skal det i dette kapittelet ses på noen likheter og ulikheter med definisjonene presentert i kapittel 2.3.1.

Definisjonen på engasjement som er gitt av ISO 9000 og Kahn (1990) har begge fokus på deltakelse i aktiviteter, men ISO 9000 sin definisjon er noe mer konkret da det er oppnåelse av felles mål som er målet med engasjement (Standard Norge, 2015a). Christian mfl. (2011) viser til at engasjerte medarbeidere kan jobbe mot mål som andre medarbeidere eller organisasjonen har, da engasjerte

mennesker er mer effektive. Dette får en til å lure på om det å være effektiv kun kommer som et resultat av å være engasjert, og hvor mye spiller kompetanse inn her? Vil personer som har mindre kompetanse være mindre engasjerte og dermed også mindre effektive? Uansett så viser informant 3 (A) til at involvering er viktig for å skape engasjement og for å kunne jobbe mot felles mål.

Koblingen mellom effektivitet og engasjement skaper i tillegg en kobling til selvledelse, da Martinsen (2021) viser til at selvledelse har som mål å øke effektivitet i aktiviteter. Informant 8 (C) legger på enda en dimensjon til engasjement ved å vise til at engasjement i arbeidshverdagen påvirkes av å ha bra utstyr, da engasjementet til informanten gir et ønske om å være effektiv, som kan begrenses av dårlig utstyr.

Kildene i forrige avsnitt viste til at engasjerte mennesker vil gå lenger enn kun sine egne mål, og også prøve å etterleve andre sine mål og organisasjonens mål. Informant 2 (A) viser til at bedriftsmål inneholder et personlig aspekt for informanten. Kan det være at dette ikke kun kommer som et resultat av høyere engasjement, men også grunnet stillingen informanten er på? Dette da i form av at det er i naturen til høyere lederstillinger at det er en kobling mellom personlige og organisasjonens mål, da ledere blir målt basert på bedriftens resultater.

Informant 7 (C) viser til at det ikke er flere personlige mål da det ikke er ønske om å videreutvikle seg selv, da informanten har kommet til et punkt som hen er fornøyd med. Dette funnet viser at dersom det oppnås et visst kunnskapsnivå, så er det ikke ønskelig å ha flere personlige mål, som ikke trenger å bety at personen mangler engasjement, tvert imot, så kan det være at prosjektmål blir viktigere. Som følgelig kan bety at det er en kobling mellom personlige mål og prosjektmål, da det vil være tilfredsstillende å oppnå de prosjektmålene som blir satt. I tillegg kan manglende ønske om videreutvikling vise til at personen synes arbeidsoppgavene som hen har består av nok utfordringer, som har sammenheng med den første og andre psykologiske jobbkravet om rimelig nivå av utfordringer og ønske om å fortsette i læringsprosessen som eksisterende arbeidsoppgaver gir (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 140-141).

I likhet med informant 7 (C) i forrige avsnitt, så også informant 8 (C) at “Nei jeg ser på helheten, her er vi [x antall] mann så jeg tar det under en helhet jeg. Vi setter selvfølgelig noen daglige mål.”. Informanten viser med dette at det er en kobling mellom personlige mål og prosjektmål, da det er et personlig ønske å ha god fremdrift på prosjektet. Fokuset på helhet begrunnes av Sinek (2011) til å skyldes ledere som inspirerer til å handle. Dette kan tyde på at informant 8 (C) har blitt inspirert av lederen sin. Som S. M. R. Covey (2022) sier vil ledere som følger Tro og Inspirer lederstilen inspirere ansatte til å føle hensikt, mening og bidrag i arbeidet demmes.

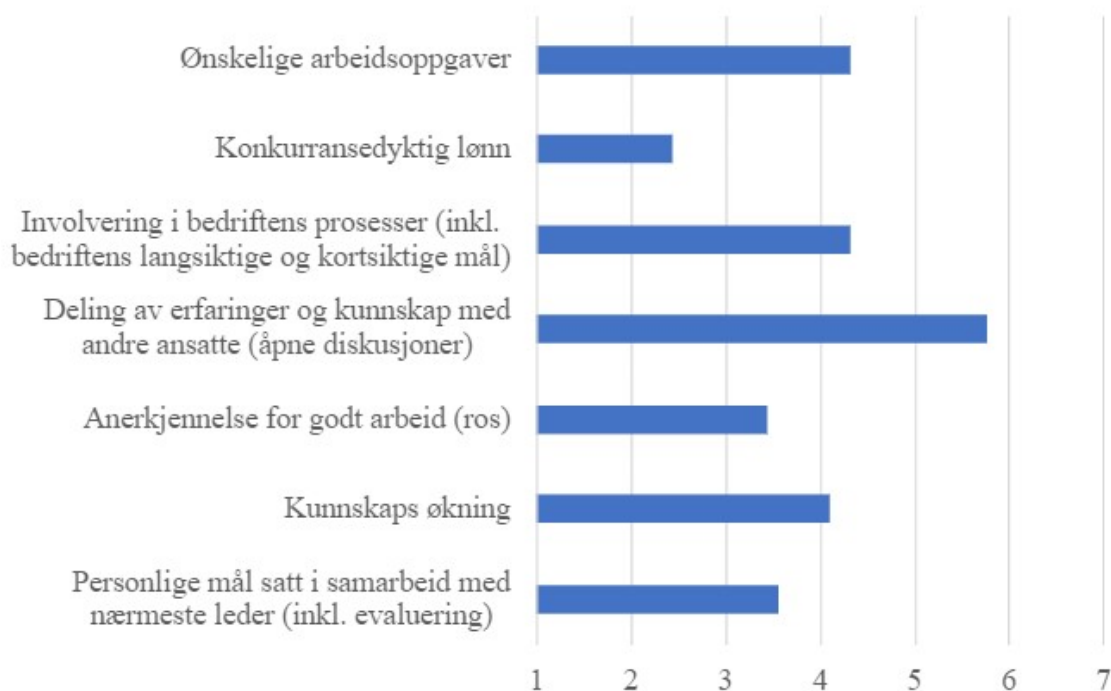
Variasjon blir også løftet frem som viktig for engasjement (Christian mfl., 2011, s. 112; Macey og Schneider, 2008, s. 22), men dette har ikke blitt påpekt i ISO 9000. Informant 7 (C) viser at det er et ønske om å drive med flere ting. Selv om informanten ikke forklarer om det påvirker engasjement eller ikke, er det flere informanter som påpeker at situasjoner med lavt engasjement

kjennetegnes av rutine oppgaver. Dette viser at for å opprettholde engasjement så er det ikke nok med kun involvering, men det må også være variasjon i oppgavene som ansatte blir engasjert i. Manger (2016) påpeker at for at ansatte skal ha mer lyst til å jobbe med arbeidsoppgaver de ikke trives med, kan det gis mer ros da det øker indre motivasjon, som igjen øker interessen for arbeid. Videre sier Amundsen (2019) at motivasjonen til å jobbe med en oppgave kan påvirkes ved å gi egenbelønninger, noe som har en kobling mot selvledelse. I tillegg er det en sammenheng mellom indre motivasjon og arbeids ytelse (Kuvaas mfl., 2017, s. 251).

Dysvik og Kuvaas (2019) mener at engasjementet i arbeid vil forsterkes dersom det er følelser knyttet til arbeidsoppgavene. En av informantene på nivå A sa i intervjuet at det å jobbe med utvikling skaper høyere engasjement hos informanten, da det gir en glede å kunne følge en ansatt som stiger i gradene innad i bedriften. Dette viser at for informanten skapes det et følelsesmessig nivå i i tilknytning til utviklingsarbeid.

5.4.3 Rangering av faktorer som påvirker engasjement

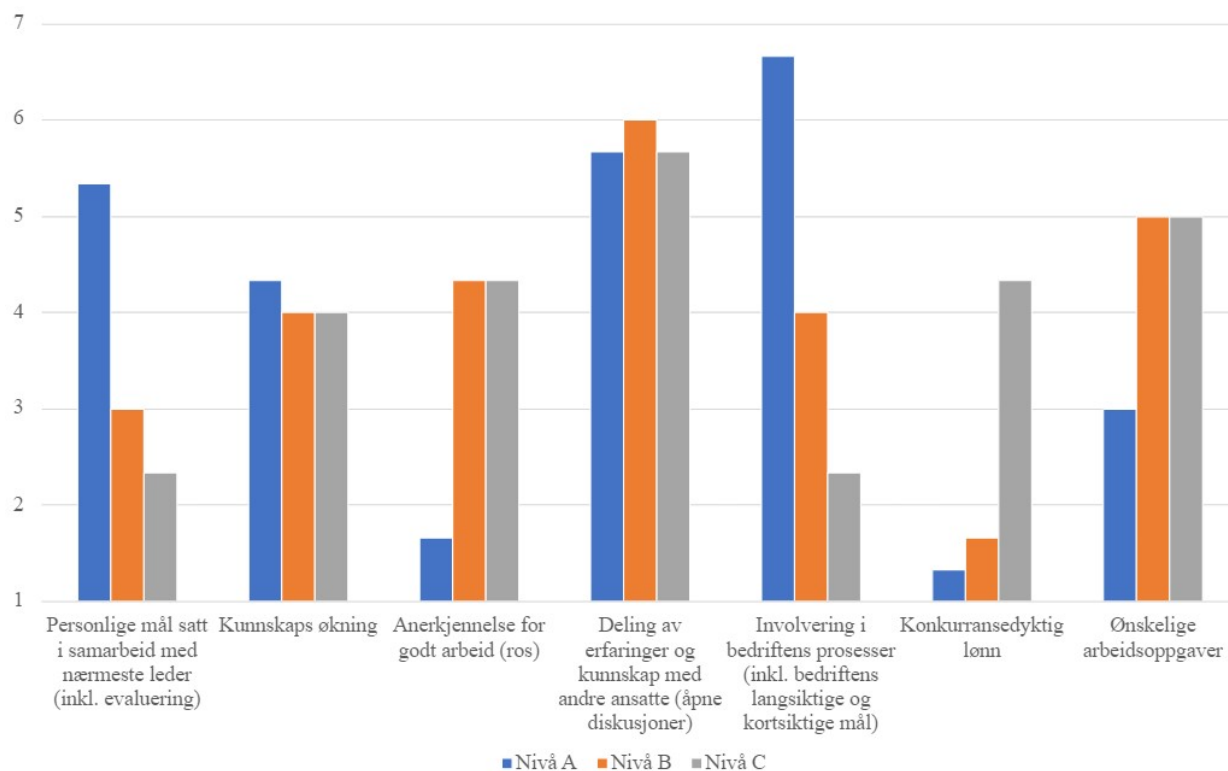
Som nevnt tidligere ble informantene bedt om å rangere ulike faktorer etter hvilke de mener påvirker deres engasjement mest. Figur 5.2 viser gjennomsnittet for alle nivåene, der høyere tall viser til høyere rangering.



Figur 5.2: Oversikt av total prioritering (Egenprodusert figur, Grimstad, vår 2022)

Figur 5.3 er en mer detaljert versjon av figur 5.2, og viser i tillegg gjennomsnittlig prioritering av faktorene innad de ulike nivåene. Dette skaper et mer detaljert bilde, hvor den største forskjellen med figur 5.2 er prioritering av konkurransedyktig lønn. Det er stor overensstemmelse mellom nivå B og C angående de fire første faktorene og den siste i figur 5.3. Nivå A er i større grad opptatt av

å arbeide mot mål, både personlige og bedriftens mål.



Figur 5.3: Oversikt av prioritering innad de ulike nivåene (Egenprodusert figur, Grimstad, vår 2022)

Personlige mål i samarbeid med nærmeste leder blir satt hyppigst av nivå A informanter, som alle påpekte at det blir gjort, i motsetning var det kun en på både nivå B og C som gjorde det. Grunnen til at det blir gjort i mindre grad på nivå B og C, er ifølge informantene grunnet personlige ønsker. Informant 4 (B) påpeker at det var ønskelig fra informantens side tidligere i arbeidskarrieren, men ikke de siste årene. Informant 9 (C) sa følgende om personlige mål:

“Vi har jo årlig samtale med lederen og går gjennom hva han mener jeg burde jobbe med, hva jeg mener jeg burde jobbe med, hva jeg gjør bra, hva som funker, hva som ikke funker. (...) du kan jo ikke utvikle deg hvis du ikke vet om du gjør noe galt (...) jeg vil jo bli bedre på det jeg driver med, både i jobb og som person.”

Dette sitatet viser at det er viktig for informanten å ha en dialog på egen utvikling og personlige mål i samarbeid med nærmeste leder. Informanten viser også at det ikke er kun basert på utførelse av arbeidsoppgaver, men også om hvordan informanten er som person. Sitatet i sammenheng med synspunkter fra samtlige nivåer i avsnittet før sitatet, tyder på at det er personlige preferanser når det kommer til det å sette personlige mål i samarbeid med nærmeste leder. De som har et behov for det, virker å ha muligheten til å gjøre dette med sin leder.

I forhold til kunnskaps økning løftet informantene frem interne og eksterne kurs. Selv om det i forklaring på denne faktoren var fokus på tiltak arrangert av bedriften, var det flere informanter som

påpekte at kunnskap i tillegg kan økes ved bruk av daglige og varierte arbeidsoppgaver, og samtaler med andre medarbeidere. I tillegg løftet informanter frem arbeid med interne utviklingsprosesser, da de som jobber med det må sette seg inn i nye teorier i begynnelsen av slike prosesser. For flere av informantene var det en kobling mellom kunnskap og engasjement, da kunnskap var viktig for de for å kunne utføre arbeidsoppgavene sine på en god måte. Dette henger sammen med definisjonen på kompetanse fra ISO 9000, hvor kunnskap var viktig for oppnåelse av resultater (Standard Norge, 2015a, s. 31).

Flere av informantene opplever å få anerkjennelse for godt arbeid ofte, både fra ledere, kollegaer på prosjektet og byggherrer. I tillegg kommer det frem i intervjuene at anerkjennelse ikke må komme skriftlig, og det er nok å få det muntlig. Videre sier nivå A og B informantene at de kan se selv om de har gjort bra arbeid ut ifra resultatene, og noen er mer opptatt av å gi det enn å få det.

Som det kommer frem av resultatene i figur 5.2 så er deling av erfaringer og kunnskap med andre det som med god margin blir sett på som viktigst. Dette skjer i forskjellige fora, heriblant ulike møter og den daglige interaksjonen både på prosjektet og i kontoret. Informantene setter denne faktoren høyt da det er inspirerende og det er lett å inkludere andre i den daglige interaksjonen som øker erfarings utveksling. Det blir også påpekt av informant 5 (B) at det ikke har helt lyktes med å få til utveksling av erfaringer i organiserte møter, noe som informanten savner.

Nonaka (1994) påpeker at de trengs en form for delte opplever for å gjøre det enklere å forstå hverandre. Dette viser at selv noen er inkludert i møtet, vil ikke personen kunne få nytt kunnskap fra det, dersom det mangler felles opplevelser. Dette er en svakhet ved bruk av møter som arena for deling av kunnskap, da en som ikke har opplevelser fra anlegg ikke vil forstå det som blir sagt i like stor grad. Samtidig vil en person som ikke har praktiske erfaringer fra anlegg, være i stand til å lære ved å observere, da som Nonaka (1994) påpeker er det ved sosialisering i figur 2.2 mulig å lære ved observasjon. Illeris (2012) viser til at hvor ofte det som er lært brukes og om det blir erstattet med ny læring, påvirker hvor varige endringene som kommer av læring er.

Nivå A informantene er grunnet sine stillinger naturlig med i flere bedriftsprosesser. Nivå B informantene opplevde å bli inkludert ved prosjektledermøter og prosjektledelsessamlinger. Nivå C blir gitt informasjon om hva som foregår i bedriften i mindre grad, men viste forståelse for at det blir vanskelig å inkludere alle når det er en stor bedrift. De viste heller ikke ønske om å være mer inkludert utover punktene som er i direkte sammenheng med arbeidsoppgavene deres, som for eksempel hvilken type utstyr som brukes. Dette viser at jo høyere stilling en person har, desto høyere er involveringen i bedriftens prosesser. Å ta imot innspill fra ansatte som ønsker å bidra med erfaringer og kunnskap angående utstyr, vil bidra til tilfredsstillelse av behovet for selvaktualisering, som ifølge Maslow (1943) handler om å gjøre det en person er egnet til å gjøre.

Selv om det i forrige avsnitt ble vist til at informanter på nivå C ikke var veldig interessert i å være involvert i bedriftens prosesser, viste informant 8 (C) til at det er ønskelig å jobbe effektivt og

planlegge godt, for å bidra positivt til økonomien på prosjektet. Som det ble presentert i kapittel 5.3.3 så har Informant 1 (A) opplevd liknende ønsker fra medarbeidere som produserer på prosjektet. Dette viser at selv om det ikke er stort ønske om å være involvert i bedriftens prosesser, så kan det ønsket være erstattet av ønske om å være involvert i prosjektets prosesser.

Det ble i kapittel 2.3.3 vist til at lønn har en sammenheng med arbeidsytelse og selvfølelsen til ansatte (Gardner, Van Dyne & Pierce, 2004), samt at høy fastlønn påvirker den indre motivasjonen til ansatte (Løvaas, 2017). I motsetning til Løvaas (2017), mener Kuvaas og Dysvik (2020) at lønn henger sammen med ytre motivasjon.

Når intervjuobjektene fikk spørsmål om å forklare hva de tenkte om faktoren konkurransedyktig lønn, så var det ingen som sa noe om det utover at de var fornøyde med lønna si. Selv når intervjueren prøvde å spørre oppfølgingsspørsmål angående lønnsøkning og samtaler rundt det, var det ingen som utdypet dette ytterligere. Lønn kan av flere oppfattes som et personlig tema, og det kan være noe av årsaken til beskjedne utdypelser fra intervjuobjektene, som også gjorde at intervjueren ikke følte det som riktig plass å presse noe mer for å få svar på det. Flere viste til at rammene rundt er viktigere, herunder også arbeidsmiljøet.

Som det fremgår av resultatene i figur 5.2, kom lønn på siste plass når det ble sett på snittet av resultatene fra alle intervjuobjektene. Derimot så fremgår det av figur 5.3 at det var store forskjeller blant de ulike nivåene. Selv om det ikke ble spurt direkte om lønnsnivå, så er det ofte slik at jo høyere oppe en har stilling i en bedrift, desto høyere vil lønnen være. Dermed kan det ikke ses bort i fra at grunnen til at både Nivå A og B rangerte lønn som den faktoren med lavest viktighet når det kommer til engasjement, er fordi intervjuobjektene i de nivåene har høyere lønn enn de som er på Nivå C. I tillegg er det individuelle forskjeller på hva som påvirker motivasjonen til ulike mennesker, som det kom frem av Løvaas (2017), som kan være noe av årsaken til den store forskjellen. Videre er det noe usikkerhet knyttet til generaliserbarheten til disse resultatene, da intervjuobjektene tilhørende Nivå C representerer mange flere ansatte enn de tilhørende Nivå A eller B.

Flere viser til at lønn ikke er veldig viktig for ansatte (Florida, 2002; Colbjørnsen, 2004, s. 88-89). I AFFs lederundersøkelse var det kun ledere som deltok (Colbjørnsen, 2004), som i sammenheng med forrige avsnitt, får en til å lure på om det ved oppnåelse av leder status, medfører en tilfredsstillende lønnsnivå. Dermed vil det ikke påvirke så mye om det går litt opp og ned videre i karrieren, som gjør at viktigheten av andre faktorer blir større.

Som det fremgår av resultatene i figur 5.3, er prioritering av ønskelige arbeidsoppgaver noe lavere for nivå A enn for de to andre nivåene. Dette kan skyldes at informantene har en del variasjon i sine arbeidsoppgaver innenfor visse rammer. Som informant 6 (B) påpeker er det oppgaver tilknyttet økonomi og produksjon fra prosjekt til prosjekt. På samme måte vil en rørlegger eller maskinfører i hovedsak drive med arbeidsoppgaver basert på deres stilling. Dette viser at informantene opplever en del variasjon i arbeidsoppgavene selv om hovedområdene er det samme, i tillegg er det naturlig

variasjon for nivå B og C da ingen prosjekter er like.

Da prosjekter er ulike vil det være mulig for ansatte å utvikle seg innenfor sine arbeidsområder. Ulikhetene fra prosjekt til prosjekt skyldes blant annet at krav i prosjekter forandres over tid. Informant 2 (A) påpeker at det jobbes for tiden med et prosjekt der det er et stort fokus på bedre gjenbruk av masser og bedre transporthåndtering, som fører til at de involverte må sette seg inn i nytt kunnskap.

I sammenheng med spørsmålet om hvilke situasjoner som det er lavt engasjement i, sier informant 4 (B) at:

“Det er sånne finstudie av kontrakter, kontraks poster, kalkyle innhold, veldig sånn analytisk kontorarbeid, masse lesing og tenking i den forstand at man skal liksom sette seg inn i ting, det sliter jeg litt med å engasjere meg og motivere meg på inni mellom, men det er også en viktig del av det jeg syns er veldig morsomt i jobben min, er på en måte være kreativ og finne løsninger, og skal du finne løsninger og være kreativ, så må du vite hva utgangspunktet ditt er, og for å vite hva utgangspunktet ditt er må du jo finstudere tegninger, kontrakter, og så poster og så videre. Det er en sånn nødvendig onde.”

Dette sitatet viser at det er rom for å utvikle seg selv fra prosjekt til prosjekt, da det er ulike kontakter og kontraktsposter fra prosjekt til prosjekt. Eksemplene fra informant 2 (A) og informant 4 (B) henger sammen med det øverste behovet i behovshierarkiet, som i arbeidslivet viser seg ved mulighet til å utvikle og bruke evner og egenskaper personen har (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Skaar og Kalsaas (2021) viser til at det er viktig å ta med læring fra et prosjekt til neste prosjekt for å kunne opprettholde læring.

Flere informanter viste til at jobbsituasjoner med høyt engasjement kjennetegnes av utfordrende arbeidsoppgaver. Ryan og Deci (2002) viser til at ansatte som jobber med passende utfordringer har selvtillit, og dermed også kompetanse. ISO 9000 definerte kompetanse som “evne til å bruke kunnskaper og ferdigheter for å oppnå tiltenkte resultater” (Standard Norge, 2015a, s. 31). Dette kan tyde på at det er en sammenheng mellom kompetanse og det å lykkes med utfordrende arbeidsoppgaver. Komplekse oppgaver fører i tillegg til arbeidsglede og høy prestasjon, da de oppleves som meningsfylte og utfordrende (Gagné & Deci, 2005, s. 353).

5.4.4 Behovsteorier

Ansatte på lavere nivå i bedrifter får tilfredsstilt behov for aktelse i mye mindre grad enn de på høyere nivå, men begge nivåer opplever liten mangel i tilfredsstillelse av behov for selvaktualisering (Porter, 1961). Med bakgrunn i at behov for aktelse og selvaktualisering faller under kategorien behov for vekstmuligheter (Kaufmann & Kaufmann, 2015), som illustrert i figur 2.1, så viser dette at ansatte i lavere stillinger får i mye mindre grad oppfylt behovene tilknyttet vekstmuligheter.

Ansatte på et høyere nivå opplever at tilfredsstillelse av behov for sikkerhet skjer i større grad

(Porter, 1961). Da behov for sikkerhet både innebærer at det er tatt nødvendige sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet og trygghet i å beholde jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115), så kan det vise at det er like stor trygghet i å beholde jobben i begge nivåer, men mindre sikker arbeidsmiljø for lavere stillinger. Det kan også betyr at lavere stillinger i tillegg har mindre trygghet i å beholde jobben. Uansett så kan arbeidsmiljøet til ansatte på høyere nivåer være preget av bedre sikkerhet, da det ofte vil være mer kontorjobbing. Behovet til sikkerhet, kan også finnes i resultatene av undersøkelse utført av Florida (2002) som viser til at stabilitet ble rangert høyt av deltakerne. I kapittel 5.4.2 ble det vist til at informant 7 (C) ikke ønsker å videreutvikle seg selv. Dette kan ha sammenheng med at informanten har fått dekket de ønskelige behovene. I forhold til vekstmuligheter viser det at selv om teorien sier at de i lavere stillinger sjeldnere får tilfredsstillende behovet for vekstmuligheter (Porter, 1961), så viser funnet fra informant 7 (C) at det ikke trenger å være et ønske om å oppnå flere behov. I tillegg kan ønske om å ikke videreutvikle seg ha sammenheng med at informanten er indre motivert, da som Løvaas (2017) sier kommer indre motivasjon av å oppleve arbeidsoppgavene som interessante.

5.4.5 Læring og kunnskapsdannelse

Det har blitt snakket om læring og kunnskapsdannelse tidligere i resultater og diskusjon kapitlet, men her kommer det noen ekstra punkter.

Kjennskap til prinsippet *menneskers engasjement* var høyest i nivå A, mindre i nivå B og lavest i nivå C. Grunnen til at nivå A har god kjennskap til prinsippet kan skyldes at nivå A har jobbet tett med sertifiseringsprosessen. Nivå B har et tettere kontakt med ledelsen, og har mer kunnskap om de ulike prosessene i bedriften, herunder ISO 9001 sertifiseringen. Som nivå B informantene påpekte så har prosjektledere tett kontakt med hva ISO 9001 innebærer grunnet årlige revisjoner. For å fremme læring, skal prinsipper tydeliggjøres i form av et rammeverk på organisasjonsnivå og prosjektnivå (Skaar & Kalsaas, 2021). Selv om det er manglende kjennskap på nivå C til prinsippet *menneskers engasjement*, så utelukker det ikke at det ikke er et rammeverk på plass. Men en tydeliggjøring av rammeverket på prosjektnivå vil altså fremme læring. Videre kan implementering av prinsipper føre til ytterligere læring på bakgrunn av kunnskap som dannes av implementeringen, dermed burde det utvikles et tankesett som inkluderer prinsipper (Skaar & Kalsaas, 2021, s. 536).

Illeris og samarbeidspartnere (2004) viser til at de viktigste punktene i forhold til læring i arbeid oppstår i overlappingen mellom arbeidsidentitet og arbeidspraksis, som illustrert i figur 2.3. Det er det sosiale miljøet og det teknisk-organisatoriske miljøet som danner grunnlaget for arbeidslivets betingelser for læring (Illeris & samarbeidspartnere, 2004). Altså er det sosiale miljøet på et prosjekt viktig for at anleggsarbeidere skal lære, mens det er det sosiale miljøet på kontoret som er viktig for ansatte på nivå A. For prosjektledere vil det være en blanding da de er delvis med i begge miljøer. Informant 1 (A) påpekte i intervjuet at “ting jeg føler jeg ikke kan godt nok, og bruke masse tid

på å sette meg inn i saker og få gjennomført det, lettere å gå til sidemann og be om hjelp, om jeg vet at han er dyktig på akkurat den saken.” Informanten fikk dermed spørsmål om informant vil i situasjoner med utfordringer heller gå til sidemannen enn å øke sin egen kunnskap. Informant 1 (A) varte på dette spørsmålet med at:

“Nei men det spørs helt, altså hvis det er noe langsiktig så vil jeg øke min egen kunnskap. Men hvis det svarer på den ene konkrete som jeg vet at jeg vil bruke 2 dager for å sette meg inn i, og [en person] kan ta det fra boka og svare med en gang, da er det enklere å gå til [personen], og si at kan vi ta det sammen og kan du sette meg inn i det, hjelpe meg å svare her. Men er det noe jeg vet at jeg må kunne i mange år, så selvfølgelig må jeg lære det selv.”

Dette viser at informanten gjør bevisste valg på om egen kunnskap skal økes selvstendig eller ved hjelp av en kollega. Her kan det også være et aspekt av at det noen ganger er hyggeligere å jobbe med en utfordring sammen med en annen enn selvstendig. I tillegg gjør informant en vurdering av om utfordringen er et enkelt tilfelle eller om det kan oppstå på et senere punkt igjen, og avhengig av vurderingen velge om det skal læres selv eller om noen andre skal hjelpe til å svare. Utfordringer gir informant også muligheten til å utvikle egne evner og egenskaper, som har sammenheng med det høyeste nivået i behovshierarkiet, nemlig behov for selvaktualisering som illustrert i figur 2.1.

Kapittel 6

Konklusjon

I dette kapittelet vil det først svares på underspørsmålene og dermed forskerspørsmålet. I tillegg blir det sett på implikasjoner ved studien og noen forslag til videre forskning.

1. Underspørsmål: *Hva påvirker ansattes engasjement?*

Som det fremgår av figur 5.3 og figur 5.2, så er deling av erfaringer og kunnskap et punkt som viste seg å være viktig for engasjementet til ansatte på alle nivåer. Nivå A rangerte dog involvering i bedriftens prosesser noe høyere. Muligheten til å kunne dele erfaringer med andre medarbeidere, gjøres på prosjekter ofte gjøres med morgenkaffen eller når det oppstår utfordringer på prosjektet. Det brukes i tillegg ulike møtefora for å dele erfaringer.

Videre fremgår det av figur 5.2 at etter deling av erfaringer kommer ønskelige arbeidsoppgaver, involvering i bedriftens prosesser og kunnskaps økning. Tett etterfulgt av personlige mål satt i samarbeid med nærmeste leder og anerkjennelse for godt arbeid.

Arbeidsoppgaver viste også å påvirke ansatte på ulike nivåer, flere trives med bemyndigelse og autonomi som kommer av å ha rom for å planlegge egen arbeidsdag, eller generelt være med på planlegging av prosjekter. For nivå A ansatte kommer også aspektet av å være involvert i bedriftens prosesser med som et punkt som påvirker engasjement, dette i større grad enn for nivå B og C. Herunder ønsker nivå C ofte å være med å påvirke det av bedriftens prosesser som har sammenheng med prosjektet de er på, og egen arbeidsdag, for eksempel type utstyr som brukes.

2. Underspørsmål: *Hvilke metoder brukes av ledere for å bidra til engasjement hos ansatte?*

Det blir på ulike nivåer arrangert flere forskjellige møter for å involvere mennesker, herunder er spesielt møter som har med fremdrift å gjøre viktigst for å skape engasjement for anleggsarbeidere. Noen ganger kan det dog være utfordrende med involvering av medarbeidere, dersom det for eksempel er en annen prosjekt som tar mye av tiden.

En av tiltakene for å fremme engasjement ifølge ISO 9000 er samarbeid. Dette gjøres for

eksempel ved å lage arbeidslag på prosjekter, der det er en av ansatte som har det daglige ansvaret for arbeidslaget. Funn viser også at da medarbeidere får være med å påvirke sin egen arbeidsdag, ved for eksempel involvering i planlegging, så skapes det selvløselighet som bidrar til engasjement.

Samarbeid samt åpne diskusjoner og deling av erfaringer og kunnskap er også viktig for å fremme engasjement. Dette gjøres for eksempel på fagledermøter der alle deltakere har muligheten til å ta opp en problemstilling og få hjelp av andre til å løse det. I tillegg blir det snakket om risiko på prosjektene, og deling av erfaringer er også viktig i fremdriftsmøter.

I tillegg er det ansvaret til ulike ledere å involvere mennesker og sørge for at de får nok av positive tilbakemeldinger. Det skal gis rom for å prøve og feile, og dersom noe skulle skjære seg veldig skal det finnes ut om roten i problemet istedenfor å finne en person å skyld på med en gang. Til slutt er det viktig å bemyndige ansatte til å ta tak i en utfordring. Da kan de bli inspirert av tilliten som vil slippe løs potensialet til ansatte.

Det brukes lederstiler som har sammenheng med engasjering av ansatte, som støttende ledelse og Tro og Inspirer ledelse, samt selvløselighet. I tillegg til prinsippbasert ledelse.

Svarene på underspørsmål 2 kan også tolkes som svar på forskerspørsmålet, da ledere er ansatte. Men det ble her valgt å legge de som er mer direkte på ledere separat for å illustrere ansvaret som ledere har tydeligere.

Det er brukt følgende forskerspørsmål i oppgaven: **“Hvordan brukes ISO 9000 prinsippet *menneskers engasjement i praksis av ansatte i en anleggsbedrift?*”**.

Resultatene viser at det er varierende kjennskap til ISO standardene og dermed også prinsippet *menneskers engasjement*. Allikevel brukes flere av punktene i prinsippet hyppig av samtlige informanter. Videre viser resultatene at ansatte var bevisst av engasjement før bedriften ble ISO 9001 sertifisert, som kan tyde på at prinsippet *menneskers engasjement* er sunn fornuft. Dette stemmer overens med teorien om prinsipper.

Som nevnt i kapittel 2.2.1 så kan det være vanskelig å innføre prinsipper da de fremstår som logiske. For å sørge for at de implementeres er det viktig med et rammeverk, som det ble vist til i 2.3.7.

Ansatte involverer andre når det oppstår en utfordring, på prosjektet kan flere diskutere sammen om hvordan noe skal løses, mens på kontoret er det lavt terskel å snu seg til sidemannen og be om hjelp dersom egen kunnskap ikke strekker til.

I situasjoner der det er vanskelige omgivelser på et prosjekt, så er ledere klare over å bistå ansatte og å være der for dem. Ledere prøver å utarbeide instruksene for arbeidsoppgaver med ikke for stor detalj nivå slik at de som bruker disse instruksene ikke mister engasjement og motivasjon. Dette åpner opp for mulighet til selvløselighet, da ansatte dermed kan være litt kreative i hvordan noe skal løses. Videre viser funnene i intervjuene at ansatte på forskjellige nivåer er flinke på å gi ros og

positive tilbakemeldinger til hverandre.

Engasjerte ansatte vil gå lenger enn kun å prøve å oppnå sine egne mål, de vil i tillegg prøve å oppnå bedriftens mål. I tillegg påvirker variasjon i arbeidsoppgaver ansattes engasjement, da informantene påpekte at situasjoner med lavt engasjement ofte er i sammenheng med rutineoppgaver.

6.1 Implikasjoner ved studien

I intervjuene som ble gjennomført, har informanter egnevaluert sin egen engasjement og motivasjon, dette er en svakhet ved studien da egen vurdering ikke kan sjekkes/måles. I tillegg har intervjuobjektene snakket om sitt eget arbeidssted og dermed kanskje vært litt mer reserverte i forhold til uttalelsene sine.

Intervjuene har ikke blitt gjennomført på samme måte, noen ble gjennomført digitalt, og noen ved fysisk oppmøte. I tillegg kan rekkefølgen informantene ble intervjuet i kan ha formet oppfattelse av temaet til intervjueren. Nå ble det i hovedsak intervjuet nivå A først, dermed B, og alle i nivå C til slutt. Inntrykkene fra de første intervjuene kan ha påvirket forståelsen av temaet, i større grad enn de senere intervjuene.

Det ble tidligere snakket om at de valgte nivåene danner en kjede, men det mangler en viktig bit i dette, nemlig anleggsledere og/eller formann, som kan på noen prosjekter være et viktig ledd mellom prosjektleder og anleggsarbeider. Videre er det blitt fokusert på kun en avdeling i bedriften.

En svakhet er også at det i intervjuer ikke ble definert hva engasjement og motivasjon betyr, samtidig så kunne definering av begrepene ha påvirket svarene til informantene. Da kan de ha svart på det de oppfattet som "riktig" svar og ikke det de faktisk mener.

Bruk av kontrollgrupper kunne ha forsterket forskningsdesignet. I tillegg kunne det ha skapt større troverdighet til funn som er gjort. Men på grunn av lite tid, hadde det vært svært utfordrende å foreta 9 intervjuer til. Til slutt så kan det at forfatteren er ansatt i Park & Anlegg ha skapt påvirket studiet, for eksempel ved at informantene snakket med en kollega og ikke en anonym utenforstående. Selv om det også har medført sine positive sider ved for eksempel at det an ha gjort det enklere å få tak i informanter.

6.1.1 Videre forskning

Da en av begrensningene i oppgaven var å ta utgangspunktet i definisjoner på *menneskers engasjement* prinsippet i ISO 9000, så kan videre forskning inkludere ISO 9001 krav, og se på det store bildet. Da vil det være mulig å se tydeligere på sammenheng mellom kvalitet og *menneskers engasjement* prinsippet.

I tillegg kan det ses tydeligere på forskjeller på hva som påvirker ulike mennesker på ulike nivåer på en positiv og negativ måte. Videre kan senere forskning ta for seg hvordan ulike aspekter ved

både ytre og indre motivasjon påvirker ulike måtene å engasjere mennesker på, og kartlegge det tydeligere. Det var ikke målet i denne oppgaven.

Til slutt kan det brukes kontrollgrupper for å øke reliabilitet, og undersøkelsen kan gjøres i større skala og enda mer i dybden og spesifikt.

Referanseliste

- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet : et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Bénézech, D., Lambert, G., Lanoux, B., Lerch, C. & Loos-Baroin, J. (2001). Completion of knowledge codification: an illustration through the ISO 9000 standards implementation process. *Research policy*, 30(9), 1395–1407. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00158-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00158-5)
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving : for bachelor- og masterstudenter* (2. utgave.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier : et integrert perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. (AFF lederbibliotek). Bergen: Fagbokforlaget.
- Collins, J. (2002). *Good to great : hvorfor noen virksomheter blir fremragende- og andre ikke*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Covey, S. M. R. (2022). *Trust and Inspire: How Truly Great Leaders Unleash Greatness in Others*. [Kindle]. GB: Simon; Schuster. Hentet fra <https://www.amazon.com/>.
- Covey, S. R. (2009). *Principle centered leadership*. New York: Rosetta Books.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis : quality, productivity and competitive position*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2019). Og så, da? Konsekvenser av ulike typer motivasjon. I R. Buch, A. Dysvik & B. Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 21-34). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

- Gardner, D. G., Van Dyne, L. & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(3), 307–322. <https://doi.org/10.1348/0963179041752646>
- Illeris, K. (2004). A model for learning in working life. *Journal of workplace learning*, 16(8), 431–441. <https://doi.org/10.1108/13665620410566405>
- Illeris, K. (2012). *Læring*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Illeris, K. & samarbeidspartnere. (2004). *Læring i arbeidslivet* (5. utg.). Frederiksborg: Roskilde universitetsforlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2019). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B., Buch, R. & Dysvik, A. (2012). Perceived training intensity and knowledge sharing: Sharing for intrinsic and prosocial reasons. *Human Resource Management*, 51(2), 167–187. <https://doi.org/10.1002/hrm.21464>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Løvaas, B. J. (2017). Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 221-244). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Manger, T. (2016). Individuelle forutsetninger for læring i arbeidslivet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Den dyktige medarbeider: behov og forventninger* (2. utg., s. 81-99). Bergen: Fagbokforlaget.
- Markham, S. E. & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 343–359. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90013-6](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90013-6)

- Martinsen, Ø. L. (2021). Selvledelse. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 408-437). Oslo: Gyldendal.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality* (3. utg.). New York: HarperCollins.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4). <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Niendorf, B. & Beck, K. (2008). Good to great, or just good? *The Academy of Management Perspectives*, 22(4), 13–20. <http://www.jstor.org/stable/27747475>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40–54. <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Park & Anlegg. (2022). *Park & Anlegg med ISO godkjenning innen kvalitet og miljø* [Accessed: 2022-04-27]. <https://www.park-anlegg.no/2020/06/park-anlegg-med-iso-9001-godkjenning/>
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1–10. <https://doi.org/10.1037/h0043121>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2002). Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. I E. L. Deci & R. M. Ryan (Red.), *Handbook of self-determination research* (s. 3-33). New York: University of Rochester Press.
- Sinek, S. (2011). *Start with why: The Inspiring Million-Copy Bestseller That Will Help You Find Your Purpose*. [Kindle]. GB: Portfolio Penguin. Hentet fra <https://www.amazon.com/>.
- Skaar, J., Bølviken, T., Koskela, L. & Kalsaas, B. T. Principles as a bridge between theory and practice. I: *Proc. 28th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC)*. 2020, 1–12.
- Skaar, J. & Kalsaas, B. T. The Importance of Alignment. I: *Proc. 29th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC)*. Lima, Peru, 2021, 534–541. <https://doi.org/10.24928/2021/0211>.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Standard Norge. (2015a). Ledelsessystemer for kvalitet - Grunntrekk og terminologi (ISO 9000:2015), NS-EN ISO 9000:2015. <https://www.standard.no/no/Nettbutikk/produktkatalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=786501>
- Standard Norge. (2015b). Ledelsessystemer for kvalitet - Krav (ISO 9001:2015), (NS-EN ISO 9001:2015). <https://www.standard.no/no/Nettbutikk/produktkatalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=768101>

- Standard Norge. (2022). *Kvalitetsledelse - ISO 9000* [Accessed: 2022-01-27]. <https://www.standard.no/fagomrader/kvalitet-og-/kvalitetsstyring---iso-9000/>
- Thompson, G. (2021). Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 167-196). Oslo: Gyldendal.
- Tjora, A. H. (2018). *Viten skapt : kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave.). Oslo: Gyldendal.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H. & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(2), 251–277.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M. & Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: the synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *Journal of personality and social psychology*, 87(2), 246–260. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.246>
- Wilson, J. P. & Campbell, L. (2016). Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0472>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6. utg.). Los Angeles, California: Sage publications.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). Verdibevisst ledelse som ledelsesfilosofi. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 77-95). Oslo: Universitetsforlaget.

Tillegg A

Vedlegg A - Intervjuguide

Intervjuguide

Korte innledningsspørsmål

1. Hvor godt kjent er du med ISO 9001? (Visste du at Park og Anlegg er sertifisert etter ISO 9001?)
 - a. I hvilken grad påvirker ISO 9001 sertifiseringen som Park & Anlegg innehar din arbeidshverdag?
 - b. En av prinsippene i ISO 9001 er "menneskers engasjement", hva har du hørt om dette prinsippet i forhold til deg som ansatt?
 - i. Vet du hva som forventes/kreves av deg som ansatt i forhold til dette prinsippet?

Hovedspørsmål

2. Hvordan tolker du "menneskers engasjement"?
 - a. Hva tenker du er viktig for å skape engasjement hos deg?
 - b. Bruker du dette prinsippet i din arbeidshverdag? Og eventuelt hvordan?
 - c. Vet du hva som forventes av deg i tilknytning til engasjement?
 - d. Er det noen situasjoner i din arbeidshverdag der du føler at engasjementet er lavere enn vanlig?
 - i. Hva kjennetegner disse situasjonene?
 - ii. Er det noe din leder kunne gjort annerledes for å minske antallet av slike situasjoner?
 - e. I hvilke situasjoner føler du at engasjementet er på det høyeste?
 - i. Hva kjennetegner disse situasjonene?
 - ii. Hva kunne din leder gjort for å opprettholde engasjementet?
 - f. Er det noe konkret en av dine ledere har gjort/sagt til deg, som har økt ditt engasjement (eller motivasjon)?
3. Ranger følgende faktorer ut ifra hvilke som skaper mest engasjement hos deg:
 - Personlige mål satt i samarbeid med nærmeste leder (inkl. evaluering)
 - Kunnskaps økning
 - Anerkjennelse for godt arbeid (ros)

- Deling av erfaringer og kunnskap med andre ansatte (åpne diskusjoner)
 - Involvering i bedriftens prosesser (inkl. bedriftens langsiktige og kortsiktige mål)
 - Konkurransedyktig lønn
 - Ønskelige arbeidsoppgaver
- a. Føler du at noen faktorer mangler?
 - b. Hvilke faktorer/punkter har du opplevd tidligere?
 - c. Kan du utdype hver faktor (hva du legger i det, hvordan du føler det blir brukt, hvor ofte brukes det)?
 - d. Hvilke faktorer er det som bidrar til langsiktig engasjement hos deg? Og hvorfor?
 - e. Hvilke punkter er det som bidrar til kortsiktig engasjement hos deg? Og hvorfor?
4. Jeg kommer til å nevne punkter om mulige tiltak som ISO 9000 løfter frem for å øke menneskers engasjement. Kan du utdype hvordan du opplever at disse blir gjennomført?
- kommunisere med mennesker for å fremme forståelse for betydningen av deres individuelle bidrag
 - fremme samarbeid i organisasjonen
 - fremme åpen diskusjon og deling av kunnskap og erfaring
 - bemyndige mennesker til å fastslå begrensninger for prestasjon og ta initiativ uten frykt
 - anerkjenne og erkjenne menneskers bidrag, læring og forbedring
 - gjøre det mulig å evaluere egen prestasjon i forhold til personlige mål
 - gjennomføre undersøkelser for å vurdere menneskers tilfredshet, kommunisere resultater og treffe egnede tiltak

Spørsmål til kun nivå A og B:

5. Er det noen situasjoner der du føler at engasjementet til de du er leder er lavt?
- a. Hva kjennetegner slike situasjoner?
 - b. Hvordan løser du dette?
 - c. Gjør du noen preventive tiltak for å prøve å unngå dette?

6. Er det noen situasjoner der du føler at engasjementet til de du er leder for er høyt?
 - a. Hvordan jobber du for å opprettholde dette?

Avslutning:

7. Har du noen spørsmål til meg?

Tillegg B

Vedlegg B - Infoskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Bruk av ISO 9001 prinsippet menneskers engasjement i anlegg”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ISO 9001 prinsippet “menneskers engasjement“ blir brukt i arbeidshverdagen av Park & Anlegg ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Park & Anlegg er sertifisert etter ISO 9001 standarden, som bygges på 7 ulike prinsipper. En av de heter “menneskers engasjement“, som er det prinsippet som forskeren ønsker å sette fokus på. Målet med masteroppgaven er å finne ut av hvor godt kjent de ansatte er med dette prinsippet, hvordan prinsippet blir forstått og hvordan den brukes i arbeidshverdagen.

Innholdet i den ferdigskrevde masteroppgaven vil kunne bli brukt av John Skaar i sin doktorgradsavhandling.

Foreløpig forskerspørsmål er:

Hvordan få ISO 9001 prinsippet “menneskers engasjement“ til å bli brukt i praksis i en anleggsbedrift?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder, ved fakultetet for teknologi og realfag, institutt for ingeniørvitenskap er ansvarlig for prosjektet. Kerttu Lusti er masterstudenten ved Universitetet i Agder som er ansvarlig for prosjektet, i tillegg er John Skaar veileder på masteroppgaven og dermed deltakende på prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det velges ca. 3-5 personer fra 3 ulike nivåer i Park & Anlegg, nivåene som brukes i denne oppgaven er ledernivå, prosjektledernivå og anleggsarbeidernivå. Det er ønskelig å skape variasjon i personene som blir utvalgt, dermed skal det (så langt det er mulig) prøves å finne personer av ulikt kjønn, forskjellig alder, og muligens ulik ansiennitet innenfor de 3 nivåene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det å delta på et personlig intervju med varighet på opptil 1 time. Du vil bli spurt spørsmål om:

- hvor godt kjent du er med ISO 9001 prinsippet “menneskers engasjement“
- hvordan du forstår/tolker prinsippet
- hvordan du forholder deg til prinsippet i arbeidshverdagen

Intervjuet blir tatt opp med en lydopptaker, og vil ikke være tilgjengelig for andre enn de ansvarlige for forskningsprosjektet. Det er kun lydopptak og bakgrunnsinformasjon, som arbeidssted og hvilket nivå du jobber på, som blir behandlet i dette prosjektet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Tilgang blir gitt til forfatteren av masteroppgaven Kerttu Lusti, og veileder ved Universitetet i Agder, John Skaar.
- Navn blir ikke brukt i masteroppgaven, men det er mulig at personer som har en tilknytning til Park & Anlegg vil kunne kjenne igjen personer.
- Navn blir erstattet med et nøkkelord som sier hvilket nivå du tilhører og en tilhørende informant nummer, som for eksempel “nivå 1 informant 1“. Denne oversikten blir adgangsbegrenset og lagres på utdanningsinstitusjonens lagringsområde.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Etter prosjektslutt vil alle opptak og personopplysninger bli slettet. Prosjektslutt er etter planen 20.05.2022.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetslektor John Skaar (veileder)
Mobil: 919 09 313
E-post: john.skaar@uia.no
- Student Kerttu Lusti (forsker)
Mobil: 954 23 200
E-post: kerttu.lusti@gmail.com
- Vårt personvernombud
E-post: personvernombud@uia.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

John Skaar

Eventuelt student

Kerttu Lusti

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Bruk av ISO 9001 prinsippet menneskers engasjement i anlegg*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju
- at det er en mulighet for gjenkjennelse av personer tilknyttet Park & Anlegg

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)