

Organisasjonsstrukturering i Veidekke

En teoretisk informert Case-Study av utvalgte distrikter i Veidekke Bygg Norge.

Nicolai Berntsen

VEILEDER

Torbjørn Hekneby

Universitetet i Agder, [2023]

Handelshøyskolen ved UIA

Handelshøyskolen Executive Master of Business
Administration

Sammendrag

Med denne mastergradsoppgaven sees det på hvordan prinsipper for organisasjonsstrukturering er i bruk hos en stor skandinavisk byggentreprenør, Veidekke. Studien er avgrenset til den norske divisjonen som håndterer bygg-entrepriser. For å belyse dette temaet tar studien sikte på å besvare forskningsspørsmålet:

Hvordan bruker Veidekke organisasjonsstruktur på forretningsområde- og distriktenes basisorganisasjons-nivå, for å legge til rette for målsettinger om bedre egenproduksjon?

Som teoretisk grunnlag er det tatt utgangspunkt i Henry Mintzbergs lære om organisasjonsstrukturer. Dette er brutt ned i de fire organisasjonsstrukturelle dimensjonene; arbeidsdeling, hierarkiet, styringssystemer og koordineringsmekanismer.

Studien er utformet som en teoretisk informert case-studie, og belager seg på semi-strukturerte intervjuer som primærkilder til empiri. Intervjuobjektene er i hovedsak medlemmer av topp-ledelsen i de utvalgte distriktene, samt enkelte som har nøkkelroller på forretningsområdet som er nivået over distriktene.

Oppgaven viser at Veidekke bruker de fleste strukturelle elementene på ulikt vis i de forskjellige nivåene. Tilrettelegging for egenproduksjon er fordelt mellom alle nivåene jeg har inkludert i denne studien. Det øverste nivået (forretningsområdene) har et ansvar for å tallfeste målsetninger og kontrollere måloppnåelse, basisorganisasjonen i distriktene har ansvar for rekruttering, ressursutvikling og disponering av fagpersonell til de ulike prosjektene. Prosjektene på sin side har det daglige ansvar om å følge opp produksjonsmedarbeiderne. Dette gir basisorganisasjonene et særtrekk med at oppgaver knyttet til egenproduksjon i noen spørsmål er tydelig sentralisert i distriktenes toppledelse, mens andre oppgaver som personaloppfølging er sterkt desentralisert til prosjektledelsene.

Studien viser at det i en stor divisjonalisert virksomhet er rom for flere strukturer innenfor de enkelte divisjonene. For å best mulig tilfredsstille de behov som omgivelsene krever av de ulike distriktene. I Veidekke distriktene finner jeg hybrider som heller mot «enkle strukturer» i de minste distriktene, mot «profesjonelle byråkratier» jo større de blir.

Forord

Mastergradsavhandlingen markerer slutten på en 4 års lang deltidsutdanning for EMBA, ved Universitetet i Agder. Jeg har skrevet oppgaven i løpet av høsten 2022-høsten 2023, det tok et halvt år lengre tid enn planlagt på grunn av sykdom. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Jeg har siden ung lærling vært fasinert av byggeprosjekter og hvilke muligheter som fantes i at menneske samarbeidet om å skape noe. Siden da har jeg interessert meg i organiseringen som skjer i byggeprosjekter. Etter 20 års erfaring fra byggeprosjekter, med noe teoretisk påfyll underveis. Fikk jeg mulighet til å ta på meg oppgaver knyttet til strategi, struktur og ressursutvikling for basisorganisasjonen i Veidekke Agder. Da kjente jeg et behov for å fylle på kunnskap om hvordan man skal tenke om temaet organisasjonsstruktur. I de lengre perspektiver, fremfor de korte perspektivene som finnes i prosjektorganisasjoner. Som jeg er vant med.

Jeg vil benytte anledningen til å takke min veileder Torbjørn Hekneby for å ha pekt meg i riktig retning i starten av studien, jeg vil takke min arbeidsgiver Veidekke for å ha latt meg studere organisasjonen. Ikke minst mine nærmeste kolleger som har måtte høre om dette i en lang stund nå og spesielt min nærmeste Leder Atle O. Monan som har vært tålmodig, beroende, motiverende og tydelig i sin tro på at jeg kan få dette til.

Til slutt må jeg takke min kjære kone Line, for tålmodighet og rom til å gjennomføre denne studien, i tillegg til arbeidet. Til tross for tenåringer og småbarn i en hektisk hverdag.

Innhold

1. INTRODUKSJON	4
2. TEORIKAPITTEL	5
2.1 KORT OM ORGANISASJONSLÆRE	5
2.1 ORGANISASJONS DESIGN	6
2.3 ORGANISASJONSSTRUKTUR	7
2.4 ARBEIDSDELING OG SPESIALISERING	8
2.4.1 Funksjonsbasert organisasjonsstruktur	9
2.4.2 Markedsbasert organisasjonsstruktur	10
2.4.3 Ulike prinsipper i samme organisasjon	10
2.4.4 Matriseorganisering.....	11
2.4.5 Prosjektorganisasjoner – flerdimensjonal matriseorganisering	12
2.5 LOKALISERING AV BESLUTNINGSMYNDIGHET	13
2.5.1 Organigram	13
2.5.2 Sentralisering og desentralisering.....	14
2.6 STYRINGSSYSTEMER OG KONTROLLMEKANISMER.....	15
2.6.1 Rekrutering.....	15
2.6.2 Sosialisering.....	15
2.6.3 Disiplinering.....	16
2.6.4 Kontrollering:	16
2.7 KOORDINERINGSMEKANISMER.....	17
2.7.1 Gjensidig tilpasning;	17
2.7.2 Direkte tilsyn:.....	18
2.7.3 Standardisering av arbeidsoppgaver	18
2.7.4 Standardisering av resultater:	19
2.7.5 Standardisering av kunnskap.....	19
2.7.6 Standardisering av normer:.....	21
2.7.7 Horisontale ordninger for samarbeid.....	21
2.8 MINTZBERGS IDEALTYPISKE STRUKTURELLE KONFIGURASJONER.....	22
3. METODEKAPITTEL	26
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	26
3.1.1 Forskningsspørsmålet.....	26
3.1.2 Kvantitativ eller Kvalitativ forskningsmetodikk/ metodevalg.....	26
3.1.3 Teoretisk Informert Case-studie.....	27
3.2 CASE BESKRIVELSE	27
3.2.1 Veidekkes Konsernstruktur	27
3.2.1 Problemstilling	29
3.3 DATAINNSAMLING	30
3.3.1 Primærkilder og semi-strukturerte intervjuer.....	30
3.3.2 Kriterier for utvalgelse av informanter	30
3.3.4 Populasjon.....	31
3.3.5 Gjennomføring av intervjuene	32
3.3.6 Sekundærkilder:	33
3.4 ANALYSE AV DATA	33
3.4.1 Innholdsanalyse	33
3.4.1 Cross-case analyse.....	34
3.4.3 Organigram	35

3.5 ETISKE BETRAKTNINGER	35
3.5.1 <i>Generelle forskningsetiske retningslinjer</i>	35
3.5.2 <i>Anonymitet</i>	36
3.4.3 <i>Bruk av KI</i>	36
4. FREMLEGGELSE AV RESULTATER.	37
4.1 ARBEIDSDELING PÅ ULIKE NIVÅER I VEIDEKKE.....	37
4.1.1 <i>Konsern og Forretningsområdenes perspektiv på arbeidsdeling og spesialisering i distriktene:</i>	37
4.1.2 <i>Distriktenes basisorganisasjon sin arbeidsdeling</i>	38
4.1.3 <i>Arbeidsdeling i prosjekter</i>	42
4.2 PLASSERING AV BESLUTNINGSMYNDIGHET	43
4.2.1 <i>Forretningsområdets beslutningsmyndighet som gjelder egenproduksjon:</i>	43
4.2.2 <i>Beslutningsmyndighet vedrørende egenproduksjon, i basisorganisasjonen:</i>	44
4.2.3 <i>Beslutningsmyndighet som gjelder egenproduksjon i prosjektorganisasjonene</i>	47
4.3 STYRINGSSYSTEMER	51
4.3.1 <i>Rekruttering</i>	51
4.3.2 <i>Disiplinering</i>	53
4.3.3 <i>Kontroll-mekanismer og -systemer</i>	55
4.3.4 <i>Sosialisering</i>	57
4.4 KOORDINERINGSMEKANISMER.....	58
4.4.4 <i>Standardiseringsgrupper pr. produktsegment (standardisering av kunnskap)</i>	59
4.4.5 <i>Standardisering av resultater, forretningsområdets koordinering med distriktene</i>	60
4.4.3 <i>Virksomhetssystemet (standardisering av arbeidsoppgaver og kunnskap på FO- og distriktsnivå):</i>	60
4.4.2 <i>Involverende planlegging (standardisering av arbeidsoppgaver i prosjekt)</i>	61
4.4.1 <i>Direkte Tilsyn og Gjensidig tilpassing i produksjonslagene:</i>	63
5. DISKUSJON.....	64
5.1 STRUKTURKONFIGURERING PÅ KONSERN / FORETNINGSOMRÅDENIVÅ.....	64
5.2 STRUKTURKONFIGURERINGER PÅ DISTRIKTSNIVÅ – BASISORGANISASJON	67
5.3 KORT OM STRUKTURKONFIGURERING PÅ PROSJEKTNIVÅ.....	72
6.KONKLUSJON	72
7. KRITIKK	73
LITTERATURLISTE.....	75
VEDLEGG A-H.....	78

Figur 1: McKinsey 7S (Channon & Caldart, 2015, s.1.).....	6
Figur 2: Eksempel på funksjonsbasert inndeling av produksjonsbedrift (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 72).....	9
Figur 3: Eksempel på markedsbasert inndeling (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s.74).....	10
Figur 4: Matrisestruktur (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 76)	11
Figur 5: Prosjekt- og basis-organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s.79)	12
Figur 6: Mintzbergs organigram (Mintzberg, 1980, s. 324)	13
Figur 7: Valg mellom ulike koordineringsmekanismer (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 90).....	17
Figur 8: Mintzbergs organigram for "Den enkle struktur" (Mintzberg, 1980, s. 331)	22
Figur 9: Mintzbergs Organigram for "Maskinbyråkratiet" (Mintzberg, 1980, s. 333).....	23
Figur 10: Mintzbergs Organigram for det profesjonelle byråkrati (Mintzberg, 1980, s. 334)	23
Figur 11: Mintzbergs Organigram for "den divisjonaliserte struktur" (Mintzberg, 1980, s. 335)	24
Figur 12: Mintzbergs organigram for "Adhokratiet" (Mintzberg, 1980, s.336)	24
Figur 13: Strukturelle særtrekk ved de fem idealtypiske konfigurasjonene (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s.102).....	25
Figur 14: Organisasjonskart Veidekke ASA	28
Figur 15: Organisasjonskart Veidekke Bygg Norge.....	28
Figur 16: Grunnlag for utvelgelse av distrikter.....	30
Figur 17: Oppstilling av respondenter	31
Figur 18: Eksempel fra innholdsanalysen	34
Figur 19: Rammeverk for cross-case analyse	35
Figur 20: Eksempel på skissert organigram.....	35
Figur 21: Prinsipp for organisering av Prosjekt	48
Tabell 1: Registrering av organisasjonsstrukturelle elementer på FO / Konsern-nivå.....	67
Tabell 2: Cross case analyse	71

1. Introduksjon

Siden jeg var liten guttunge har jeg latt meg begeistre av at man igjennom å organisere mennesker kan løse komplekse, høy-teknologiske byggeprosjekter. På kortere og kortere tid. Når jeg startet EMBA studiet beveget jeg meg for første gang fra prosjektorganisasjoner og over i den permanente og langsiktige basisorganisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 79) i selskapet.

Med denne mastergradstudien ønsket jeg å tilegne meg kunnskap om den langsiktige organisasjonsstruktureringen i Veidekke. I løpet av EMBA programmet lot jeg meg besnære av utsagnet «*structure follows strategy*» som ble myntet av Alfred Chandler (1969), og videre balansert av Henry Mintzberg ved «*as the left foot follows the right*» (Mintzberg, 1990 s.183). Disse sitatene pirret nysgjerrigheten for å lære mer om organisasjonsstruktur.

Forskerne Friberg og Haakestad (2015, s.1) skriver at det de siste 20 årene er registrert en endring knyttet til håndverksarbeider i den norske byggenæringen, kanskje spesielt i de store entreprenørvirksomhetene. Tradisjonelt har denne delen av virksomheten vært preget av høy produktivitet, kompetansenivå og en sterk forankring i faglige tradisjoner. De beskriver de store Norske entreprenørvirksomheter til å ha enten «håndverkssentrerte – styringsidealer» eller styringsidealer etter «Ny-taylorisme» (Friberg og Haakestad, 2015, s.6). Jeg ønsket å se på hvilken av disse kategoriene som passet best for Veidekke. Videre leste jeg at Mintzberg (1979, s.474) beskrev at vi kan bruke de forskjellige dimensjonene av strukturkonfigurasjon som legoklosser, og sette dem sammen slik det passer best for den aktuelle organisasjonen.

Jeg opplever selv at virksomheten jeg jobber for tilhører kategorien Friberg og Haakestad kaller for «håndverkssentrerte», dette kommer også eksplisitt frem i Veidekkes sentrale strategidokumenter. Her kan vi lese at en av de sentrale ambisjonene er å skape «Norges Beste Egenproduksjon innenfor våre kjernefag» (Veidekke, 2022).

Dette ledet meg til følgende forskningsspørsmål.

- *Hvordan bruker Veidekke organisasjonsstruktur på forretningsområde- og distriktenes basisorganisasjons-nivå, for å legge til rette for målsettinger om bedre egenproduksjon?*

Veidekke er et stort skandinavisk selskap med divisjoner i Norge, Sverige og Danmark. Selskapets virksomhetsområder er innenfor anleggsprosjekter og vedlikeholdsoppdrag innenfor infrastruktur, samt konkurranse om og gjennomføring av store bygg-entrepriser. Denne oppgaven begrenser seg til den norske divisjonen som «skaffer» og gjennomfører bygg-entrepriser.

Studien tar for seg organisasjonsstrukturelle elementer fra det nivået i konsernet som Veidekke kaller forretningsområder og distriktenes basisorganisasjon. Dette er de to nivåene i selskapet som ligger direkte over prosjektorganisasjonene. Videre ønsket jeg å avgrense studien til de delene av organisasjonsstrukturen som påvirker egenproduksjonen i selskapet.

2. Teorikapittel

I Teorikapittelet fremstiller jeg den litteraturen jeg har undersøkt og lagt til grunn for å belyse og besvare forskningsspørsmålet. Som et utgangspunkt for konseptet organisasjonsstruktur, har jeg benyttet boken «Hvordan organisasjoner fungerer» av Jacobsen og Thorsvik (2021), herfra har jeg beveget meg inn på Mintzbergs lære om organisasjonsstruktur. Jeg har i hovedsak brukt Mintzbergs bok fra 1979, «the Structuring of Organizations», og hans artikkel fra 1980 «Structure in 5's» som oppsummerer mye av det han legger frem i boken året før. Videre har jeg benyttet passende artikler til å belyse detaljer innenfor enkelte de ulike dimensjonene av organisasjonsstrukturering. Artikkelen er i all hovedsak hentet fra google scholar, kvalitetssikret med høye antall refereringer.

2.1 Kort om Organisasjonslære

Det har vært mange store tenkere som har bearbeidet temaet organisasjonslære oppgjennom tidene. Tidlige pionerer på området som Henri Fayol, Fredric Winslow Taylor og Max Weber som lanserte sine tanker rundt århundreskiftet (18-1900 tallet). Gjennom 1900 tallet var det flere tenkere som bearbeidet temaet som Peter Drucker som regnes som ledelsens far, og Douglas McGregor som lanserte teoriene X- og Y- personligheter i bedrifter.

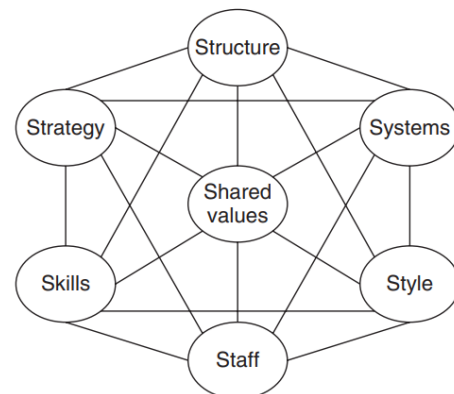
Henry Mintzberg samlet mange tråder knyttet til organisasjonsstruktur på 80 tallet, og lanserte de fem grunnleggende arketyper for organisasjonsstruktur (Mintzberg, 1979). Det finnes også selskaper som har hatt innflytelse på hvordan vi tenker om organisasjonsdesign, som konsulentselskapet McKinsey & Company.

2.1 Organisasjons design

Organisasjonsstruktur er en del av det mer overbyggende benevnelsen organisasjonsdesign som litteraturen bruker. Organisasjonsdesign brukes for å beskrive sammenhengen mellom de formelle og uformelle delene av en organisasjon (Jacobsen og Thorsen, 2021, s.20).

Cummings et al (2019, s. 450) forklarer organisasjonsdesign med at det består av arbeidsoppgave-utforming, menneskelige ressurser, styringsprosesser og organisasjonens struktur. De forklarer at disse elementene er avhengige av hverandre, og at ideen er at de skal designes for å støtte opp om den aktuelle organisasjonens spesifikke strategi. Dette kaller de strategisk passform.

Konsulentselskapet McKinsey og Company introduserte på 1980 tallet det de kalte for McKinseys 7S'er. Og dette kan være en meningsfull modellering av organisasjonsdesign. Etter min oppfatning er McKinseys modell et godt utgangspunkt for å forstå organisasjonsstrukturens rolle i utforming av organisasjoner. Modellen (figur 1) forteller oss at organisasjonsstrukturen ikke fungerer på egenhånd, men er tett sammenflettet og avhengig av flere elementer. Passform mellom de syv elementene er essensielt for en suksessfull strategi i virksomheten (Channon & Caldart, 2015, s.1).



Figur 1: McKinsey 7S (Channon & Caldart, 2015, s.1.)

Cummings et al. (2019, s.451) kan vi lese at det grovt sett står mellom to radikalt forskjellige organisasjonsdesign.

- Den mekanistiske støtter effektivitet og kontroll
- Den organiske oppfordrer til innovasjon og endring.

2.3 Organisasjonsstruktur

«Den Faktoren som har mest innflytelse på produktivitet i organisasjoner er organiseringen av arbeid. Organisasjonsstrukturen sørger for oppgaver og myndighetsforhold som bestemmer måten de ansatte arbeider på» -Hunter (2002, s. 12).

Organisasjoner eksisterer for å oppnå mål, disse målsetningene brytes ned i aktiviteter eller oppgaver som til sammen oppfyller hovedmålsetningen til organisasjonen. De ulike deloppgavene blir fordelt på grupperinger av medarbeidere, gjerne kalt avdelinger. Sammensetningen og koblingen mellom avdelinger i en bedrift utgjør virksomhetens organisasjonsstruktur. (Lunenburg, 2012 s. 1) Man kan med andre ord si at organisasjonsstruktur referer til organisasjonens interne relasjoner mellom de ulike komponentene organisasjonen består av, på denne måten danner strukturen rammeverket i organisasjonen.

Ahmady et. Al (2016, s 456) legger mer til og skriver at organisasjonsstruktur består av relasjoner mellom arbeidsoppgaver, systemer, operasjonsprosesser, mennesker og grupper som yter innsats for å nå bedriftens målsetninger. Herunder må strukturen også bestå av de metoder som organisasjoner bruker for å dele, organisere og koordinere arbeidsoppgavene, samt kontrollere menneskene og gruppene som utfører oppgaven sine handlinger.

Det finnes mye litteratur knyttet til organisasjonsstruktur, og det er i utgangspunktet lett å tenke seg at det finnes en «oppskrift» som passer til ditt selskap. Men det viser seg at dette ofte ikke er tilfellet. Hunter (2012, s.12) skriver at dette er påpekt av en rekke forskere deriblant H. Mintzberg og Peter Drucker, hun skriver at sistnevnte forsterket forestillingen om at det ikke finnes en riktig organisasjonsstruktur, men at det bare finnes organisasjoner, hvor hver organisasjon har et sett med distinktive styrker, begrensninger og spesifiserte applikasjoner. At en gitt organisasjonsstruktur passer kun til visse arbeidsoppgaver, under visse forhold og til en viss tid. Videre skriver Hunter (2012) at Drucker understreket at i alle organisasjoner er det behov for at en rekke organisasjonsstrukturer trenger å sameksistere i en organisasjon.

Mye av det moderne tankesettet knyttet til organisasjonsstruktur skriver Hunter stammer tilbake til arbeidet til Lawrence og Lorsch på 60 tallet (Hunter, 2002, s. 12). De lanserte to nøkkelideer:

1. En organisasjon er mest effektiv når dens konfigurasjon passer sammen med dens omgivelser
2. Når to enheter i samme organisasjon opererer i ulike omgivelser, bør de påta seg ulike karakteristikk. Ergo: det oppstår ulike behov i de ulike enhetene.

Cummings et al. (2019, s.450) skriver at organisasjonsstruktur er fordelingen av formell makt i selskapet, at den ofte blir formalisert igjennom virksomhetens organisasjonskart. Videre deles organisasjonsstrukturer i to hovedbolker, hvor den ene er strengt formelle strukturer og den andre er løst-definerte strukturer.

Jacobsen og Thorsvik (2021, s 69-92) tolker dette i fire dimensjoner som utgjør organisasjonsstrukturen, som jeg vil bruke som grunnlag i min studie.

1. Arbeidsdeling og spesialisering
2. Plassering av beslutningsmyndighet
3. Systemer for styring og kontroll
4. Koordineringsmekanismer.

2.4 Arbeidsdeling og spesialisering.

Den første grunnleggende dimensjonen av organisasjonsstrukturering hører til den tidlige organisasjonsteorien og kommer i fra det vi dag kjenner som vitenskapelig ledelse, eller Taylorismen, eller «Scientific Management». Det omhandler hvordan virksomhetens kjerneoppgave brytes ned i enkle bestanddeler, eller del-arbeidsoppgaver for å gjøre det hele mer oversiktlig. Oppdelingen skal gjøre det enklere å fordele arbeidsoppgavene i en organisasjon, og gi den ansvarlig utførende mulighet til å spesialisere seg på akkurat den delen av virksomheten de har ansvar for (Jacobsen og Thorsvik, 2021, S. 70).

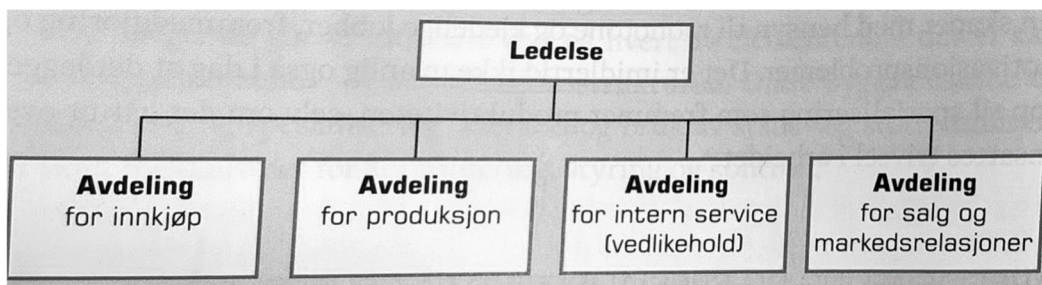
Den amerikanske ingeniøren Fredric Winslow Taylor dannet grunnlaget for dette prinsippet med å argumentere for en sterk deling og spesialisering av arbeidsoppgaver. Arbeidet ble brutt ned til enkle, helt konkrete oppgaver, som den individuelle arbeider kunne gjenta flere

ganger i løpet av et skift, for å trene og spisse spesialiseringen til det ekstreme. I ettertiden har denne formen for arbeidsdeling og spesialisering blitt kritisert for å skape monotomme og kjedelige arbeidsoppgaver, som igjen kan føre til fremmedgjøring og motivasjonsproblemer. (Jacobsen og Thorsvik, 2021, S. 71)

På gruppenivå var organisasjonsstrukturen til de tidlige selskaper oftest delt i en marked- eller funksjons-basert organisasjonsstruktur, senere kom matrise-strukturen til som et forsøk på å utnytte det beste fra de to foregående strukturene (Lunenberg, 2012, s. 1).

2.4.1 Funksjonsbasert organisasjonsstruktur

Funksjonsbasert strukturering består av en arbeidsdeling hvor avdelingene/enhetene i en virksomhet vil være gruppert og avgrenset til å utføre oppgaver som er likeartede, eller bare omhandler en spesifikk del eller fagoppgaver i verdiskapningen. Dette kan deles inn i ulike deler av produksjonsprosessen, eller grupperes i forhold til oppgaveløsning som har behov for samme kunnskap eller teknologi (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 71-72), Figur 2 viser et eksempel på hvordan en funksjonsbasert arbeidsdeling kan se ut.



Figur 2: Eksempel på funksjonsbasert inndeling av produksjonsbedrift (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 72)

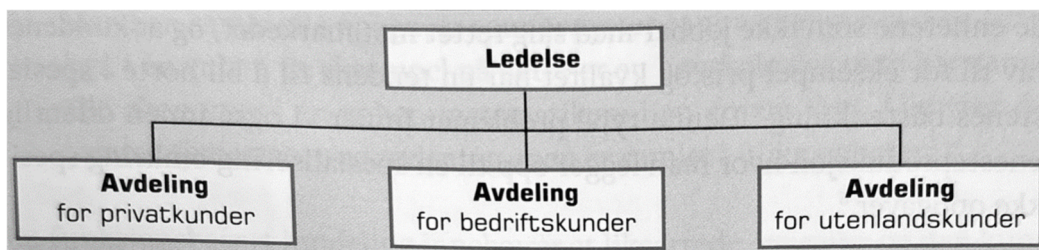
Fordelene med en funksjonsbasert inndeling er at det gir muligheter for å maksimere spesialiseringen knyttet til like arbeidsoppgaver, og unngår dobbeltarbeid. I produksjonsbedrifter har man mulighet til å senke kostnader ved at man kan dra utnytte av stordriftsfordeler. (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 72) Funksjonsdeling legger til rette for kommunikasjon langs ordrelinjene, og økt kvalitet i arbeidet da overordnede kan lære underordnede (Cummings et al. 2019, s. 276).

Ulempene er mulighet for at det oppstår «avdelings-egoisme» eller «silotenkning», som vil si at de ulike grupperingen danner spesialistkulturer i sine grupperinger og mister interesse for de andre grupperinger, på denne måten kan man gå glipp av muligheter knyttet til «det store

bildet». Denne arbeidsdelingen kan også føre til samordningsproblemer eller handlingslammelse da ulike grupper eller avdelinger sitter med for lite informasjon om hverandre og det store bildet (Cummings et al. 2019, s. 276 og Jacobsen og Thorsvik, 2021, s.72).

2.4.2 Markedsbasert organisasjonsstruktur

I den markedsbaserte strukturen vil arbeidsdelingen i de ulike enhetene i en organisasjon, ha ansvar for hele verdiskapningen knyttet til et spesifikt kundesegment, produkt eller geografisk markedsområde (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s.73).



Figur 3: Eksempel på markedsbasert inndeling (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s.74)

Den viktigste fordelen med en markedsbasert inndeling handler om evnen til å betjene markedet på en god måte. Den setter enhetene i stand til å tenke mer helhetlig da de besitter kunnskap og teknologi knyttet til hele verdiskapningen, samt at den legger til rette for økt oppmerksomhet på det markedet man har ansvar for. Bakdelene med en markedsstrukturert arbeidsdeling er motsatt av en funksjonsstrukturert arbeidsdeling, altså at man kan gå glipp av stordriftsfordeler, det er en fare for dobbeltarbeid og mindre muligheter for å dyrke frem spisskompetanse i dedikerte fagmiljøer. (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s.74)

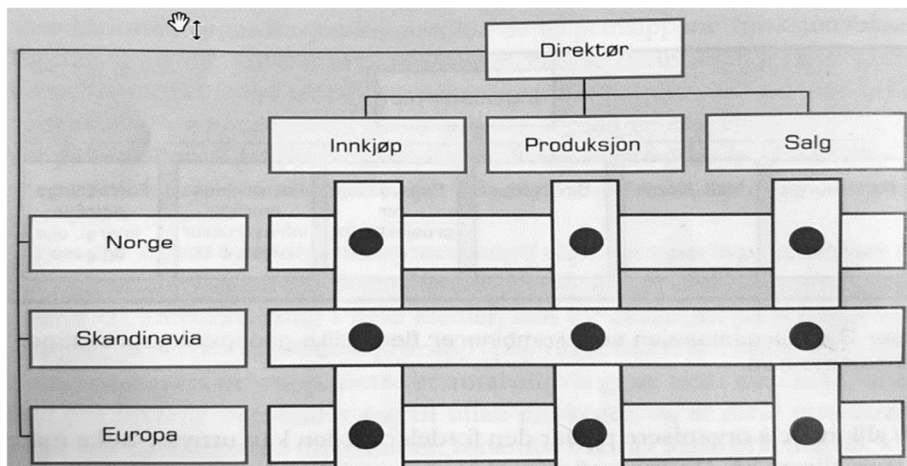
2.4.3 Ulike prinsipper i samme organisasjon.

Selv om funksjonsbasert eller markedsbasert struktur har vært betraktet av litteraturen som gjensidig utelukkende prinsipper, finnes det i virkeligheten organisasjoner hvor prinsippene er blandet sammen. Det kan gjøres på ulike måter. Eksempelvis kan en bedrift organisere seg i enheter som er markedsdelt, men enhetene i seg selv er funksjonsdelt. Dette kaller vi å bruke ulike prinsipper for inndeling på ulike nivåer. Det kan også blandes ulike prinsipper for inndeling på samme nivå, det kan i disse tilfeller tenke seg at organisasjonen er markedsdelt

geografisk, men at det finnes enkelte enheter som funksjonelt delt for å dyrke spesialisering på en funksjon (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 75).

2.4.4 Matriseorganisering

Matriseorganisering er en måte å kryss-kombinere funksjon- og markeds-delning for å utnytte det beste fra begge verdener (Lunenburg 2012 s. 1). Matrisestrukturen er en form for horisontal kobling mellom det funksjonsbaserte og markedsbaserte.



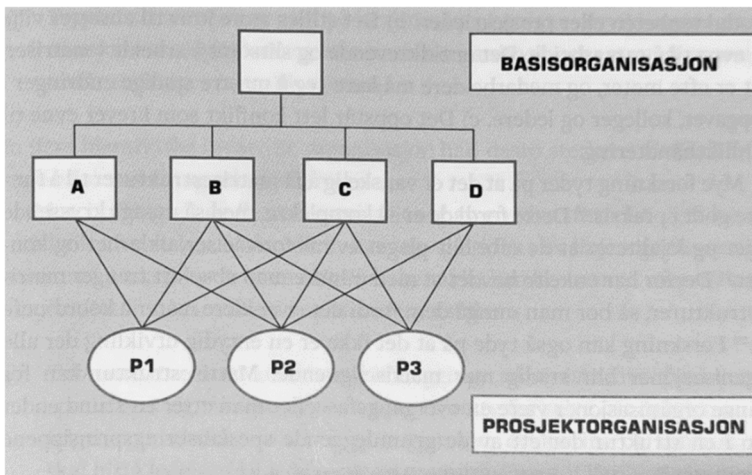
Figur 4: Matrisestruktur (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 76)

I praksis vil dette bety at de ansatte i en matriseorganisasjon ikke har kun en overordnet, men to eller flere likestilte ledere. Eksempelvis kan det for en virksomhet være at en ansatt må svare for en fagleder innenfor sin funksjonsfelt, samt en avdelingsleder i et spesifikt markedsområde (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 77).

Fordeler med matriseorganisering kan være at man legger til rette for å bevare høy spesialisering i «fagreservoarer», som lærer på tvers av ulike prosjekter eller forretningsprosesser. En bakdel kan være at ved å balansere maktfordelingen senker innsatsen generelt i virksomheten, og letter belønner folk som er flinke til å prate for seg (Cummings et al., 2019, s. 279).

2.4.5 Prosjektorganisasjoner – flerdimensjonal matriseorganisering.

I en prosjektbasert organisasjon vil de ansatte tilhøre en basisorganisasjon som kan være inndelt etter de tradisjonelle prinsippene (marked, funksjon) der de forholder seg til sin nærmeste leder som besitter personalansvaret, mens det operative arbeidet foregår i prosjekter (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 78). Prosjektene organiseres individuelt med personer fra flere forskjellige enheter i basisorganisasjonen, og gjerne også mennesker utenfra organisasjonen (samarbeidspartnere).



Figur 5: Prosjekt- og basis-organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s.79)

Jacobsen og Thorsvik (2021, s. 79) skriver at det er blitt mer vanlig at organisasjoners ansvarsdeling går i retning av matrisestrukturer, da det gir fordeler knyttet til dybdespesialisering på både marked og funksjon. Matrisestrukturer gir også stor fleksibilitet knyttet til utnyttelse av ressurser på tvers av verdiskapningen, samt tilrettelegging for nødvendig koordinering for å møte tosidige krav fra kunde (billigere kundetilpasninger).

Ulempene ved matriseorganisering er at en flerdelt lederstruktur kan oppleves som uklar. Dette kan skape krysspress og lojalitetsproblemer blant medarbeiderne, det stilles også stort press på medarbeiderens vilje og evne til å samarbeide og det kan oppstå konflikter som krever konflikthåndtering i organisasjonen. Mye tyder på at det er vanskelig å få matriseorganisasjoner til å fungere godt i praksis da de er komplekse med mange kryssende linjer og lojaliteter. Det oppstår ofte misforståelser, uklarhet og konflikt. Det argumenteres med at dersom man absolutt ikke må ha matrisestruktur bør man unngå det (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 80).

2.5 Lokalisering av beslutningsmyndighet

Den andre grunnleggende dimensjonen er plassering av beslutningsmyndighet og handler om hierarkiet organisasjonen har eller ønsker å ha. Hierarkiets oppgave er å beskrive hvor beslutninger skal tas.

” Hierarki er at mennesker eller noe annet rangeres, altså plasseres over og under hverandre.”

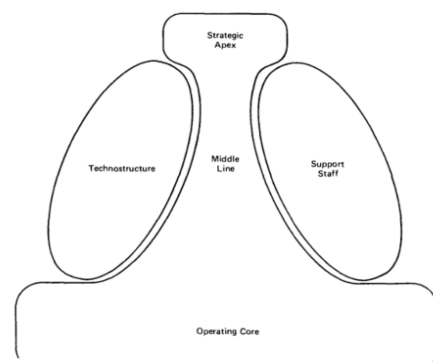
-Definisjon fra Store norske leksikon (SNL, 2021)

2.5.1 Organigram

Hierarkiet kan deles opp i den vertikale linjen fra topp-leder til arbeidstaker, denne er gjerne kalt «linjeorganisasjonen». Her har enhver leder beslutningsmyndighet ovenfor sine medarbeidere videre ut i linjen, det vil si at når kolleger på likt nivå i hierarkiet ikke klarer å bli enige om en sak, kan problemstillingen løftes et nivå for å få en rask avklaring (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s.80). Hierarkiet består også av medarbeidere «på sidene», også kalt stab. Henry Mintzberg beskrev hierarkier i det han kalte for et «Organigram» (Jacobsen og Thorsvik, S. 81 / Mintzberg, 1980, s. 324).

Mintzberg deler organigramer i 5 deler (Mintzberg, 1980, s.323-324):

1. Toppledelse (The Strategic apex) utformer virksomhetens strategi og endringer gjennom å følge med på utvikling i organisasjonens indre og økosystem/omgivelser.
2. Den operative kjernen (operating core) består av de ansatte som direkte produserer virksomhetens basisvarer eller -tjenester.
3. Mellomledelse (middle line) består av ledere som befinner seg i linjeorganisasjonen mellom toppledelsen og den operative kjerne.
4. Teknostruktur (Technostructure) befinner seg på siden av linjeorganisasjonen og består av teknikere og spesialister som direkte støtter og legger til rette for at produksjonen/verdiskapningen kan finne sted (bokholdere, kalkulatorer, planleggere etc.)



Figur 6: Mintzbergs organigram (Mintzberg, 1980, s. 324)

5. Støttestruktur (support Staff) er også på siden av linjeorganisasjonen, påvirker ikke produksjonen direkte, men nødvendige for å holde virksomheten i gang. (vaskehjelp, kantine, vaktmestertjenester, juridisk, lønnsavdeling etc.)

Høyden og bredden på organigrammet kaller vi for grader av vertikal- og horisontal-differensiering (Jacobsen og Thorsvik, 2021 s. 81)

2.5.2 Sentralisering og desentralisering.

Jacobsen og Thorsvik (2021, s. 82) skriver at spørsmålet om hvilket nivå i organisasjonen man skal fatte beslutninger er det vi kjenner som sentralisering eller desentralisering. De beskriver sentralisering og desentralisering langs en linje, hvor det i sterkt sentraliserte organisasjoner tas avgjørelser tett på toppledelsen og det i desentraliserte organisasjoner fordeles beslutningsmyndighet utover langs linjen mot den enkelte arbeider.

Fordelene og ulempene mellom å velge sentralisering eller desentralisering veier imot hverandre. Sentralisering kan gi klare styringssignaler, tydelig ansvar, samt ensartet og forutsigbar praksis, men vil også kunne bidra til at lokal informasjon går tapt, lite fleksibilitet i organisasjonen, demotiverende for arbeidere og treghet.

Desentralisering kan bidra til bedre lokal tilpassing, fleksibilitet, motivasjon og hurtighet, men kan gi manglende styring med fare for sub-optimalisering, uklart ansvar og ulik og uforutsigbar praksis (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s.83)

Mintzberg beskriver tre hovedtyper av desentralisering (Lunenberg. 2012, s.3 og Mintzberg, 1980, s. 326-327)

- a. *Vertikal desentralisering* er distribusjonene av beslutningsmyndighet i den vertikale linjeorganisasjonen.
- b. *Horisontal desentralisering* er fordeling av beslutningsmyndighet til stabsroller (støttefunksjoner og teknostruktur).
- c. *Selektiv desentralisering* er fordeling av beslutningsmyndighet til utvalgte grupperinger eller enheter i organisasjonen.

Vi snakker gjerne om en grad av desentralisering, og virksomheter bør ha et bevist forhold til hvor på skalaen man befinner seg for å også være bevisste på hvor mye av fordelene og ulempene som treffer dem. Jacobsen og Thorsvik (2021, s. 83) skriver at det i alle organisasjoner vi være en pågående diskusjon om hvilke oppgaver som skal delegeres i linjeorganisasjonen eller samles tett på toppledelsen. Man kan eksempelvis ha en sentralisert organisasjon knyttet til regnskapsoppgaver, mens man er desentralisert i oppgaver og roller knyttet til den daglige driften av virksomheten. (Jacobsen og Thorsvik s. 84)

2.6 Styringssystemer og kontrollmekanismer

Den tredje dimensjonen av organisasjonsstruktur er de systemer for styring og kontroll som finnes i organisasjonen. De systemer som har til hensikt å sørge for at mennesker og grupper i organisasjonen opptrer som de bør, og i samsvar med organisasjonens intensjoner og mål. Styringsmekanismene beskrives å til en grad være substitutter for hverandre, en virksomhet som har stor kontroll på sosialiseringen, trenger ikke nødvendigvis å være like sterk på rekruttering, disiplinering og kontroll. Men organisasjoner som føler et sterkt behov for å kontrollere sine ansatte kan fort finne på å benytte alle disse mekanismene (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 92). De lister opp 4 kategorier av styring.

2.6.1 Rekruttering

Organisasjoner som bruker rekruttering som et styringssystem forsøker å ansette personer som har mål og intensjoner som sammenfatter med organisasjonens mål og intensjoner. Et vanlig dilemma er her ofte å måtte velge mellom den som passer best inn og den som er best faglig kvalifisert. Jacobsen og Thorsvik (2021, s. 91) skriver videre at det kan oppstå styringsproblemer knyttet til sterkt profesjonaliserte individer, dette begrunnes med at sterk profesjonalisering ofte er forbundet med sterk motstand mot styringsforsøk da disse individene ofte vil foretrekke å bruke faglig skjønn i arbeidet sitt.

2.6.2 Sosialisering

Jacobsen og Thorsvik (2021, s.141) skriver at sosialiseringprosesser er et bevist forsøk på å skape og kontrollere en ønsket kultur i virksomheten, og viser til at mange organisasjoner har formelle planlagte prosesser som nyansatte gjennomgår ved oppstart. Det nevnes også at det

finnes konkrete virkemidler som organisasjoner benytter for å sosialisere alle ansatte i kulturen virksomheten ønsker å ha. Slike virkemidler kan være internkurs, fortelling av historier og myter i organisasjonen, «in-house» terminologi, ritualer og seremonier, logoer, slagord og sanker om organisasjonen.

2.6.3 Disiplinering

Disiplineringssystemer kan også kalle for incentivsystemer, og er organisasjonens forsøk på å påvirke sine ansatte gjennom straff eller belønning. Det kan være belønningssystemer som oppmuntre de ansatte til å gjøre slik organisasjonen ønsker, med løfte om en gevinst ved riktig og tilfredsstillende utført arbeid. Det kan også være forsøk på å skremme ansatte fra å handle på tvers av organisasjonens ønsker, ved å forespeile om fravær av belønning eller direkte straff. (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 91-92)

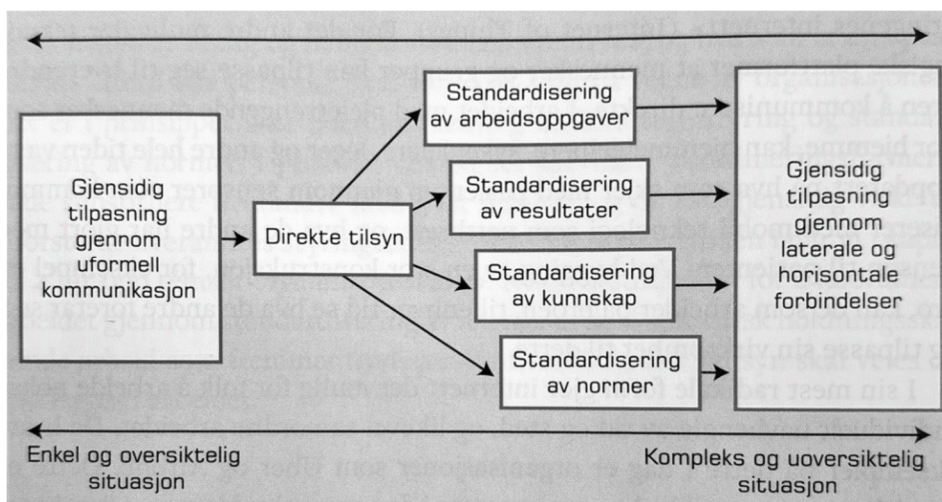
Straff og belønning er på folkemunne gjerne kjent som «gulrot og pisk», og Andreoni et al. (2003, s. 901) viser at det fungerer best når begge er til stede i en organisasjon, de skriver at deres forskning antyder at «piskan» kan hjelpe med å flytte folk fra egosentrisk adferd, til å bli mer i takt med virksomhetens ønskede adferd. Gulroten kan deretter ta over for å oppmuntre ytterligere i retting av ønsket oppførsel. Videre antyder de at piskan vil være mindre brukt etter at guleroten tar over, og skriver at fraværet av belønning ikke nødvendigvis er det samme som straff.

2.6.4 Kontrollering:

Kontroll kommer alltid etter handling, og dreier seg om organisasjonens forsøk på å få oversikt over hva de ansatte faktisk gjør eller har gjort, og om det er i tråd med eller på tvers av organisasjonens mål og intensjoner og ønsker. Tradisjonelt er denne styringsmekanismen tett forbundet med koordineringsmekanismen «direkte tilsyn» og handler om at hvordan en overordnet fysisk var plassert slik at hen raskt kunne slå ned på uønsket adferd, men på denne måten var det ofte begrenset til den overordnedes «kontrollspenn». I moderne tid finnes det nye systemer med bedre rekkevidde, men det handler fremdeles om å registrere hva de ansatte gjør, hvilke resultater de oppnår. (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 93)

2.7 Koordineringsmekanismer

Koordineringsmekanismer er den siste dimensjonen for organisasjonsstruktur jeg ønsker å se på og Jacobsen og Thorsvik (2021, s.84) beskriver at behovet for koordinering øker i takt med økningen av horisontal differensiering i en organisasjon. Mintzberg beskriver koordineringsmekanismer som en av de tre hoveddimensjonene i organisasjonsstruktur. (Lunenburg, 2012, s. 3 og Mintzberg, 1980, s. 324) og trekker frem fem basismetoder å koordinere organisasjonen på, mens Jacobsen og Thorsvik (2021, s.84-89) skriver at det i litteraturen er vanlig å skille mellom syv måter å koordinere arbeidet på.



Figur 7: Valg mellom ulike koordineringsmekanismer (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 90)

Videre utdyper de at ingen organisasjoner baserer seg på kun en av disse kontrollmekanismene, men presenterer det som valg som blir gjort langs en skala etter hvert som virksomheten blir mer kompleks og uoversiktlig. De skriver at organisasjoner kan ha flere mekanismer samtidig for ulike deler av virksomheten, eller to mekanismer som fungerer som substitutter for hverandre i samme del av organisasjonen.

2.7.1 Gjensidig tilpasning;

Denne koordineringsmekanismen skjer når ansatte tilpasser seg hverandre gjennom uformell kommunikasjon (Lunenburg, 2012, s. 3 og Mintzberg, 1980, s. 324). Jacobsen og Thorsvik (2021, s. 84) beskriver gjensidig tilpasning som det som skjer når to personer ror en båt sammen, tempoet justeres automatisk til samme rytme som den andre, i enkelte tilfeller skjer det enkel kommunikasjon om tempo skal økes eller senkes. Denne kontrollmekanismen er avhengig av veldig oversiktlige sammenhenger hvor man har god oversikt over hva den andre

gjør, når forhold og sammenhenger blir mer uoversiktlige får man gjerne behov for andre koordineringsmekanismer.

2.7.2 Direkte tilsyn:

Er en koordineringsform som innebærer at en ansatt er direkte ansvarlig for andres arbeid og arbeidsutførelse, og gir ordre om hvordan arbeidet skal utføres (Lunenberg, s.3 og Mintzberg, 1980, s. 324) Dette er en av de mest omtalte koordineringsmekanismene. Det finnes dog begrensninger knyttet til hvor mange et enkelt individ faktisk klarer å holde oversikt over. Denne begrensningen kaller vi kontrollspenn (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 85). Franskmannen Henri Fayol gjorde undersøkelser på dette og konkluderte med at et individ kun klarer å føre direkte tilsyn med et lite antall personer, typisk under 6, med mindre arbeidet er av svært enkel karakter i de tilfeller kan 20-30 personer bli styrt av en leder (Zoller & Muldoon, 2020, s. 520)

2.7.3 Standardisering av arbeidsoppgaver

Standardisering er sterkt knyttet til bruk av regler, skriftlige rutiner og prosedyrer, som har til hensikt at arbeidsoppgaver skal utføres likt hver gang. Idealmodellen for denne kontrollformen er knyttet til Max Webers og organisasjonsformen han kalte for byråkrati (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 85) Han mente at regelstyring, standardisering av beskrivelser, rutiner og prosedyrer var måten for å fremme administrativ rasjonalitet i en organisasjon (Morcillo Laiz og Schlichte, 2016, s.175). Mintzberg (1980, s.324) skriver at standardiserte arbeidsordre, rutiner og regler gjerne blir pålagt virksomheten via teknostrukturen i virksomheten.

Mange moderne styringssystemer som har vokst frem de siste tiårene bygger på de samme ideene om at en standardisering av prosesser kan sikre god flyt i overleveringen mellom forskjellige deler av virksomheten (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 86). Videre skriver de at denne kontrollmekanismen har blitt formalisert i kjente teknikker som; «Just-in-time management», «Business Re-engineering» og «Lean-production». For byggebransjen er «Lean Construction» (Alarcón, 1997) og «Last Planner System» (Ballard, 2000) eksempler på metoder som brukes for å standardisere arbeidsoppgaver på byggeplass.

Begrensninger med denne kontrollmekanismen kan være at det er ikke alle arbeidsoppgaver som lar seg standardisere på en god måte, samtidig som at en veldig rigid standardisering ofte kan hemme fleksibilitet og omstillingskapabiliteten til en virksomhet (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 86).

2.7.4 Standardisering av resultater:

Koordinering gjennom standardisering av resultater benyttes gjerne i tilfeller hvor det er vanskelig å bruke direkte tilsyn eller standardisering av arbeidsoppgaver. Dersom oppgavene som skal utføres er komplekse eller endrer seg over tid kan man etablere standardiserte resultatmål, og overlevere styringsansvaret og oppgaveløsningen til grupperingen eller avdelingen som skal gjennomføre. Etter at resultatmål er etablert utarbeider man kriterier for å måle hvordan medarbeidere bidrar til å realisere organisasjonens overordnede mål (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 86-87).

Utvikling av bedriftsspesifikke KPI'er (Key Performance Indicators) er en måte å gjøre dette på. Chan og Chan (2004, s. 209) skriver at KPI'er har til hensikt å måle organisatorisk utførelse, men at det er en del vesentlige faktorer som må være på plass for at de skal fungere etter hensikt:

- Et begrenset antall KPI'er, for mange eller for komplekse kan være ressurskrevende.
- Systematisk bruk er avgjørende.
- Enkel datainnsamling er essensielt
- Indikatorene må være forstått, akseptert og eid på tvers av organisasjonen.
- Grafiske fremstillinger bør være enkle i design, tilgjengelige og lette å oppdatere.

En begrensning for denne koordineringsmekanismen er at det kan være vanskelig å definere hva resultatet skal være (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s.87). For byggebransjen vil kostnad, tid og kvalitet være de viktigste indikatorene å måle, men indikatorer som sikkerhet, funksjonalitet, kundetilfredshet etc. er også aktuelle målepunkter (Chan & Chan, 2004, s.219).

2.7.5 Standardisering av kunnskap

Norsk Standard og ISO-sertifisering er bransjestandarder som ivaretar en felles standardisert av kunnskap knyttet til kvalitetssystemer, miljø, tekniske spesifikasjoner, osv. ISO 30401 er den spesifikke ISO-standarden for kunnskapsledelse.

«Kunnskap «sitter» i all hovedsak «i» den enkelte medarbeideren. Medarbeideren skal tilegne seg og utvikle kunnskapen. Kunnskapen skal deles og videreføres til andre medarbeidere, blant annet nyansatte. Og kunnskapen skal vedlikeholdes og fornyes. Alt dette forutsetter en kultur, en strategi og en ledelse som fremmer de prosessene som er nødvendige for at kunnskap skal «trives» i organisasjonen.» (Standard Norge, 2019)

Profesjonell utdanning og opplæring står sentralt for koordineringsmekanismen standardisering av kunnskap. Tidspress som gjør det vanskelig å sette seg ned for å prate, eller komplekse oppgaver som gir vanskeligheter for utrente å kontrollere, kan benytte seg av denne kontrollmekanismen (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s.87).

Med hensyn på mellomledelsen skriver Strøm (2019, s. 55) i sin mastergradsavhandling at hvilken kunnskap man besitter har mye å si for det å lede en byggeplass, det handler ikke bare om praktisk kunnskap, men også teoretisk kunnskap om byggebransjen og ledelsesfaget. Han skriver at det er viktig at bedriftsledelsen driver kunnskapsstyringen i virksomheten, og at den fremmer kunnskapsdeling mellom medarbeidere.

For det operative ledd i byggebransjen er det i all hovedsak ulike fagutdanninger som sørger for besittelsen av standardisert kunnskap. Lødding (2010, s. 7) skriver at byggenæringen er avhengig av svært mange typer fagkunnskap, og at den kompetansen ulike yrkesgrupper bringer med seg vil prege deres forståelse av hvordan de passer i en større helhet, samt egne og andres oppgaver. Dette kan bidra til muligheter for tverrfaglig samspill og samarbeid.

Bakdelen med standardisering av kunnskap er at bare et fåtall av organisasjoner kan basere seg på å ansette bare mennesker med lik forståelse av hva, eller hvordan ting skal gjøres (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s.87). Det ser dog ut til at for byggebransjen, er standardisert kunnskap en stor del av bransjefundamentet.

2.7.6 Standardisering av normer:

Det er i prinsippet ikke noen forskjell på regelstyring og standardisering av normer, forskjellen er at fremfor detaljerte regler, rutiner og prosedyrer; så baserer virksomheten seg på et sett normer, eller et verdigrunnlag, som kontrollerer hvordan medarbeidere opptrer (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 87-88). Felles opplevelse av hva som er «riktig» i en situasjon, styrer også hvordan organisasjonen som et kollektiv opptrer. En nøkkelbetingelse for denne koordineringsmekanismen er holdningsskapende aktiviteter i organisasjonen som skal fremme en tradisjon for hvilke hensyn medarbeidere skal vekte i arbeidet.

Standardisering av normer er en koordineringsmekanisme som er tett forbundet med bedriftskulturen, og blir på sett og vis benyttet i alle former for organisasjonsstrukturer som en koordinering- og styrings-mekanikk. (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 101)

2.7.7 Horisontale ordninger for samarbeid

Denne koordineringsmekanismen passer i de tilfeller hvor arbeidet er for komplekst til at man kan benytte seg av de øvrige koordineringsmekanismer, og hvor det er nødvendig å legge til rette for samarbeid mellom personer som har ulik kompetanse. Denne koordineringsmekanismen er også omtalt som strukturell infrastruktur for samarbeid. Denne infrastrukturen har formål å skape bedre kommunikasjon og koordinering mellom ulike grupperinger i virksomheten. Det skilles gjerne mellom fem ulike måter å legge til rette for dette på (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 88).

- a) Formelle grupper sammensatt av personer fra ulike avdelinger
- b) Integrator-posisjoner
- c) Rotasjon av personell mellom enheter
- d) Fysisk samlokalisering
- e) Informasjonsteknologiske nettverk.

Jacobsen og Thorsvik (2021, s.89) skriver videre at denne formen for koordinering er blitt mer tilgjengelig den siste tiden grunnet «tingenes internett», at nettbaserte og oppkoblede maskiner kan koordinere aktiviteter uten at mennesker er involvert. Dette muliggjør at mennesker og grupper kan tilpasse seg hverandre uten å kommunisere direkte med hverandre. De eksemplifiserer dette med at ved hjelp av mobilteknologi kan man samordne arbeidet på

en byggeplass ved at både utførende og ledende personell til enhver tid kan være oppdatert på hva alle aktører på byggeplassen foretar seg.

2.8 Mintzbergs idealtypiske strukturelle konfigurasjoner

Strukturell konfigurasjon handler ifølge Mintzberg om hvordan en organisasjons ser ut, og hvordan de strukturelle elementene er kombinert (Lunenberg, 2012, s.328-331). Jacobsen og Thorsvik (2021, s. 93) skriver at i utgangspunktet skiller organisasjoner seg fra hverandre systematisk, i forhold til hvordan de fire dimisjonene av struktur kombineres i forskjellige virksomheter. Mintzberg (1980, s. 331-338 og 1979, s. 305-465) definerte i sitt arbeid 5 idealtypiske organisasjonskonfigurasjoner.

Mintzbergs definisjon av fem idealtypiske organisasjonskonfigurasjoner har høstet kritikk, først og fremst knyttet til at de er idealiserte og ikke finnes i det praktiske liv (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 102). Mintzberg (1979, s. 473-74) selv svarte på dette med at det var meningen at de skulle være idealer, noe virkeligheten kunne kontrasteres opp imot. Han skrev at ingen organisasjoner hadde perfekt passform med idealtypene, noen kan komme tett på, men de aller fleste vil være strukturelle hybrider som består av deler fra de ulike idealtypene. Jacobsen og Thorsvik (2021, s. 102) skriver at han sammenlignet sin strukturelle teori med legoklosser, hvor ulike elementer kan bygges sammen til et utall ulike konfigurasjoner.

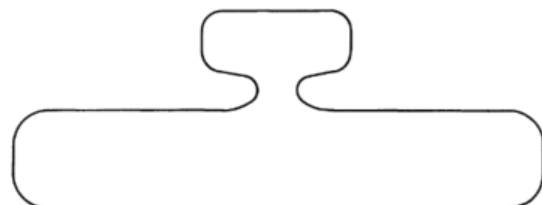
Videre har Mintzbergs idealtyper høstet kritikk for at det i teorien hans fremstår at konfigurasjonene fremstår å være i balanse, men at dette ikke stemmer overens med virkeligheten. Ubalanse er ofte vanligere balanse (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 103). Mintzbergs idealtypiske organisasjonsstrukturer er som følger:

Den enkle strukturen: er enkel og uformell.

En av fordelene med denne strukturen er at den er fleksibel. Den kjennetegnes med at den har lite hierarki, med liten støttestruktur.

Kommunikasjonen er gjerne uformell og sterkeste styringsmekanisme er gjerne direkte tilsyn. (Hunter, 2002, s.13) Mintzberg beskriver

at den enkle strukturen gjerne er å finne i unge selskaper og gründervirksomheter, da de ikke



Figur 8: Mintzbergs organigram for "Den enkle struktur" (Mintzberg, 1980, s. 331)

har rukket å bli «gamle nok» til å gjøre transaksjonen til et byråkrati (Mintzberg, 1980, s. 332). Toppleidelse er gjerne en sterk leder, og den operative kjerne har gjerne liten profesjonalisering. Styrkene ved denne konfigurasjonen er at den er fleksibilitet, og lave administrasjonskostnader. På den annen side er kan det følge uklare ansvarsområder og administrative problemer med konfigurasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s.94).

Maskinbyråkratiet: kjennetegnes gjerne ved sterk sentralisering, og høy grad av spesialisering.

Hierarkiet er gjerne stort og komplekst med stor støttestruktur, mange nivåer og arbeidstitler.

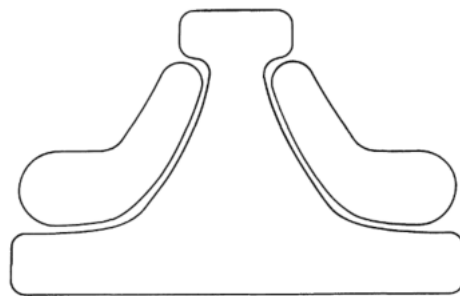
Kommunikasjonen er formell og følger hierarki strukturen i organisasjonen. Beslutningstaking er autoritær og følger standardiserte prosedyrer.

Standardisering og skarp inndeling av

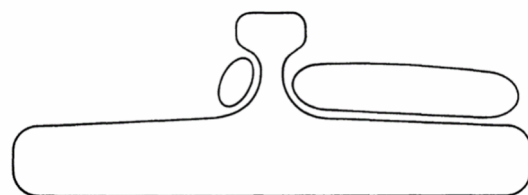
arbeidsoppgaver, samt en høy grad av spesialisering er tegn på maskinbyråkratiet (Hunter, 2002, s.13-14). Denne organisasjonskonfigureringen er gjerne å finne i «modne» selskaper der hvor arbeidsoppgavene er enkle og stabile, og passer derfor godt i organisasjoner som driver med masseproduksjon (Mintzberg, 1980, s.333). Jacobsen og Thorsvik (2021, s.95-96) forklarer at Styrkene ved denne konfigurasjonen er klare ansvarsforhold, stabilitet og forutsigbarhet. En annen fordel er den sterke standardiseringen gir økt produktivitet. Videre forklarer de at kritikken mot denne konfigurasjonen er gjerne at det blir et mål i seg selv å følge regler og prosedyrer som gjør den rigid og vanskelig å endre. Konfigurasjonen har også vært kritisert for å være lite motiverende for de ansatte.

Det profesjonelle byråkrati: beskrives som byråkratisk, men desentralisert. Arbeidsprosessen er gjerne kompliserte, og de ansatte er ofte autonome, sterkt profesjonaliserte og styres gjerne av regler knyttet til deres yrke. Hierarkiet inneholder gjerne lite mellomledelse, men en stor

støttestruktur, og standardisering av kunnskap er den fremste koordineringsmekanismen (Hunter, 2002, s. 15). Mintzberg (1980, s. 334-335) skriver at individuell autonomi er et nøkkelord knyttet til denne strukturkonfigurasjonen, og at den belager seg på og er avhengig av de ansattes ferdigheter. Alder ser ut til å ha lite med formen å gjøre og er å finne i både gamle og unge virksomheter. Rekruttering er den sterkeste kontrollmekanismen. Styrkene ved



Figur 9:Mintzbergs Organigram for "Maskinbyråkratiet" (Mintzberg, 1980, s. 333)



Figur 10: Mintzbergs Organigram for det profesjonelle byråkrati (Mintzberg, 1980, s. 334)

denne konfigurasjonen beskrives som rask problemløsning og faglig godt utført arbeid. Mens bakdelene er at det kan oppstå samarbeids- og styrings-problemer gjerne knyttet til rivalisering og konflikter mellom de ulike spesialistgrupperingene. Den sterke spesialiseringen kan gjøre det vanskelig å styre økonomisk da sterkt spesialiserte individer gjerne setter faglig standard foran økonomiske begrensninger (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 96-97)

Den divisjonaliserte struktur: kalles gjerne for

konsernstrukturen på norsk. Denne

konfigurasjonen kjennetegnes ved at den er

inndelt i relativt autonome, markedsbaserte

divisjoner eller avdelinger, og at det er stor

kompleksitet i markedene den betjener og

produktene den skaper. Og har gjerne et stort ledelseshierarki og en sentralisert teknostruktur

hvor ledelsens oppgave er å gjennomføre strategi. Den mest fremtredende

koordineringsmekanismen er standardisering av resultater (Hunter, 2002, s. 14). Mintzberg

(1980, s. 335) beskriver at i den divisjonaliserte strukturen er det liten avhengighet mellom de

ulike divisjonene og at de har lite behov for nærgående koordinering. Videre forklarer han at

det i prinsippet kan være egne strukturelle konfigurasjoner i de ulike enhetene, og at denne

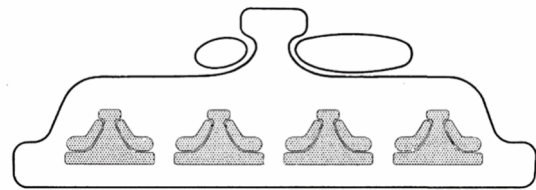
konfigurasjonen typisk er å finne hos store «godt modne» selskaper, gjerne innenfor

industrien. Fordelene med denne strukturen er at den legger til rette for god markedstilpasning

og at lønnsomheten i forskjellige markedsområder blir tydelig. Svakheterne er forbundet

utfordringer med helhetlig styring og koordinering, samt fare for sub-optimalisering

(Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 98-99)



Figur 11: Mintzbergs Organigram for "den divisjonaliserte struktur" (Mintzberg, 1980, s. 335)

Adhokratiet / den innovative organisasjonen: er den

strukturelle konfigurasjonen som skiller seg mest fra de

andre idealtypiske konfigurasjonene. For å legge best

mulig til rette for innovasjon tar Adhokratiet sikte på å

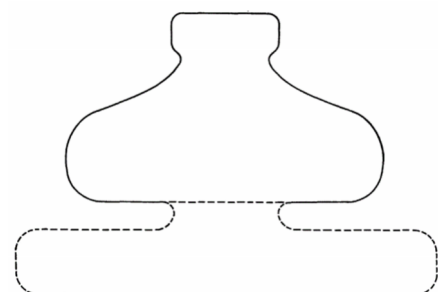
samle ulik ekspertise inn i prosjekt- eller markeds-baserte

team. Den mest fremtredende koordineringsmekanismen

er gjerne gjensidig tilpassing internt i teamet. Strukturen

er gjerne organisk og med liten formalisert oppførsel (Mintzberg 1980, s. 336-337).

Mintzberg skiller mellom operative adhokratier og administrative adhokratier. Styrkene



Figur 12: Mintzbergs organigram for "Adhokratiet" (Mintzberg, 1980, s.336)

med den innovative organisasjonen ligger i fleksibilitet, god koordinering og utnyttelse av de ansattes kompetanse.

Svakhetene ligger i uklare autoritetsforhold som kan skape usikkerhet og frustrasjon blant medarbeidere, vanskeligheter med å løse rutinepregete oppgaver på en god måte. Og at det kan oppstå utfordringer med å styre og koordinere de ansatte på en god måte (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 99)

Jacobsen og Thorsvik (2021, s. 102) oppsummerer særtrekkene ved de ulike konfigurasjonene i følgende tabell:

Konfigurasjon	Arbeidsdeling	Koordinering	Hierarki	Styring
Entreprenør-organisasjonen	Liten og uklar	Direkte overvåking	Sentralisert	Kontroll av atferd
Maskinbyråkratiet	Funksjonell	Standardisering av atferd	Mye makt plassert i stab	Kontroll av om regler er fulgt
Det profesjonelle byråkratiet	Funksjonell (fag)	Standardisering av kunnskap	Desentralisert	Rekruttering
Ad-hoc-krati	Uklar	Gjensidig tilpasning	Desentralisert	Disiplinering (resultatkrav)
Divisjonalt struktur	Marked/produkt	Standardisering av resultat	Desentralisert	Disiplinering (resultatkrav)

Figur 13: Strukturelle særtrekk ved de fem idealtypiske konfigurasjonene (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s.102)

Mintzberg (1979, s.474) skriver at mange organisasjoner viser trekk fra flere av de idealtypiske konfigurasjonene, dette kaller han for hybridstrukturer. De aller fleste organisasjonsstrukturer man vil finne i virkeligheten vil være ulike former for hybrider (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 102).

Begrunnelsen for å velge en hybridstruktur er ønske om å kombinere fordelene ved to forskjellige strukturer. Dette ser gjerne en overgangsfase, men også med bevisst design. Forholdene mellom ulike avdelinger, eller forflytning mellom den kan få det til å fremstå som uoversiktlig og uklart hvordan organisasjonen fungerer. På den annen side så gir hybridstrukturer organisasjoner muligheten til å velge det beste og mest fleksible fra ulike idealtypiske konfigurasjoner (Gholam Ali Ahmady et al., 2016, s. 457). Mintzberg (1979, s. 474) skriver at mange hybrider fremstår som dysfunksjonelle organisasjoner, som er fastnet i en transaksjon mellom to idealtyper. Eller som har valgt hybridstruktur det for å oppnå det beste fra to verdener, bare for å ende opp med det verste fra de to. Men han peker også på at det finnes hybridstrukturer som gir perfekt mening.

3. Metodekapittel

Metodikk refererer til måten kunnskap skapes, og er tett knyttet til epistemologi, som er den filosofiske teorien om kunnskap. (Horn, 2012, s. 101) Metodologi og epistemologi kan tenkes på som en organisert, kritisk diskusjon rundt de prinsipper og metoder som benyttes for gjennomføringen av forskning med hensikt å skape ny kunnskap. Spørsmål som er naturlige å stille i denne sammenheng er (Horn, 2012, s. 102):

1. Hva vil vi se på som kunnskap?
2. Hva er kilden for denne kunnskapen?
3. Hva er begrensningene ved denne kunnskapen?

3.1 Forskningsdesign

3.1.1 Forskningsspørsmålet

Forskingsspørsmålet har vært under utvikling gjennom hele studien. I mitt stille sinn kunne jeg forestille meg hva forskningen skulle dreie seg om, men det var vanskelig å finne den riktige formuleringen på det. I starten av studien hadde jeg mange ideer om hvordan jeg kunne vise til en årsak og effekt av spørsmålet og jobbet lenge med forskningsspørsmålet:

- Hvilken Rolle spiller basisorganisasjonens strukturelle konfigurasjon når det kommer til å nå strategiske målsetninger?
- Hvilken strukturell konfigurasjon velger veidekkes distrikter på basisorganisasjonens for å nå strategiske målsetninger?

Til slutt endte jeg opp med det gjeldende forskningsspørsmålet:

- *Hvordan bruker Veidekke organisasjonsstruktur på forretningsområde- og distriktenes basisorganisasjons-nivå, for å legge til rette for målsettinger om bedre egenproduksjon?*

3.1.2 Kvantitativ eller Kvalitativ forskningsmetodikk/ metodevalg

Ut ifra forskningsspørsmålet var det naturlig å velge en kvalitativ metode for denne studien, da kvalitative metoder starter fra et utgangspunkt om at mennesker forstår og relaterer til ting kognitivt (Horn, 2012, s.103). Dette valget ble ytterligere forsterket av følgende sitat:

«... ser på organisasjonsverden som sosialt konstruert at folk konstruerer deres organisasjonelle virkelighet som «kunnskaps agenter», altså at folk i organisasjoner vet hva det er de prøver å gjøre, og kan forklare sine tanker, intensjoner og handlinger» (Goia et al., 2012, s.17)

Med antakelsen om at organisasjoner er sosiale konstrukter, og menneskene de består av er kunnskapsagenter om dette konstruktet, er det naturlig å velge en kvalitativ metode, da denne metoden legger til rette for at menneskene kan uttrykke sine oppfatninger, antakelser, ønsker og forståelse (Horn, 2012, 103).

3.1.3 Teoretisk Informert Case-studie

Jeg endte med å velge en teoretisk informert case-studie som forskningsdesign. Dette forskningsdesignet gir mulighet til å gjøre et dypdykk flere av Veidekkes distrikter, og deres tilnærminger til organisasjonsstruktur samtidig som jeg kan få en rik og mangefasettert kontekst (Horn, 2012, s. 202) om hvordan Veidekkes distrikter er strukturert i forhold til egenproduksjonen.

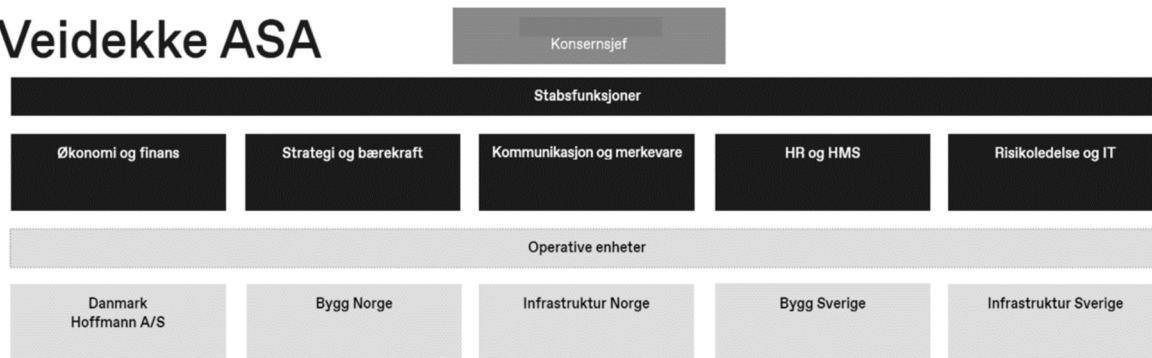
3.2 Case beskrivelse

Veidekke er blant de største Skandinaviske byggentreprenørselskaper og sysselsetter om lag 8000 personer, med nedslagsfelt i Norge, Sverige og Danmark. Konsernet tar på seg oppdrag i alle størrelsesordener innenfor bygg- og anlegg. (Veidekke, 2023)

3.2.1 Veidekkes Konsernstruktur

Konsernet er divisjonelt delt som vist i organisasjonskartet under (Veidekke, 2023).

Veidekke ASA

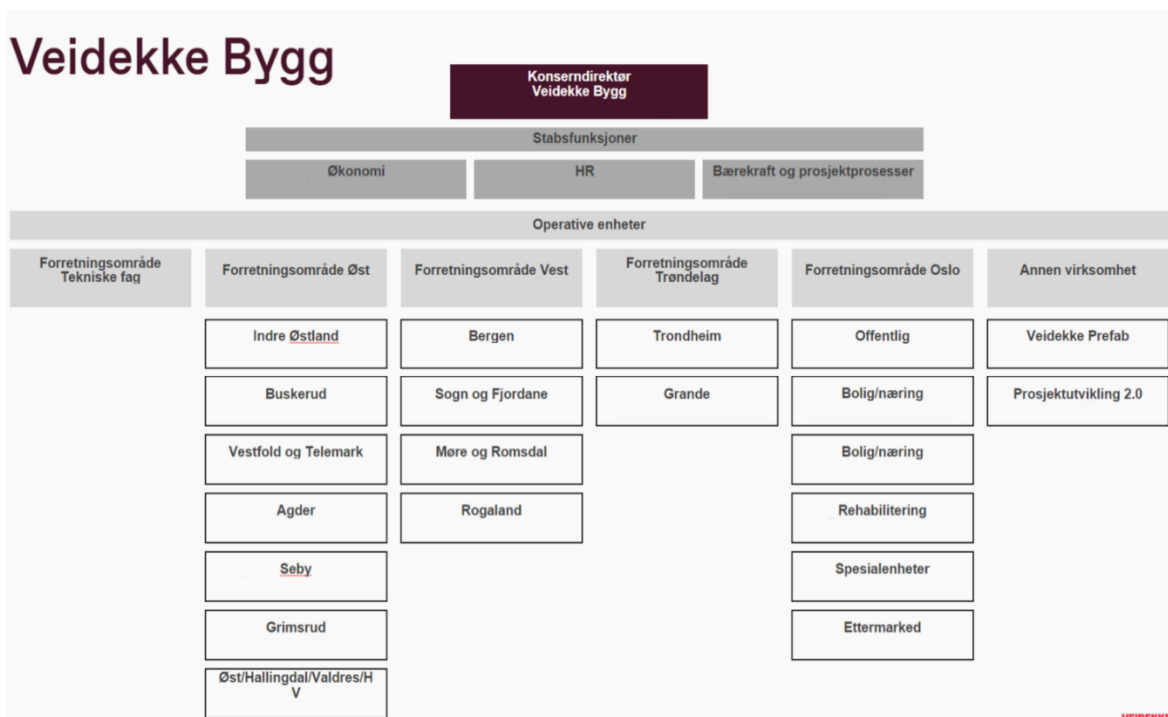


Figur 14: Organisasjonskart Veidekke ASA

Min opplevelse er at Veidekke er det som Friberg og Haakestad (2015) kaller en bygg-entreprenør med «håndverkssentrerte-styringsidealer». Dette kommer også tydelig frem av de eksplisitte verdiene og strategien som proklameres. Eksempel: «Vi bygger lag» og «vi setter menneskene først». (Veidekke, 2023)

Denne studien er begrenset til divisjonen Bygg Norge, som i første kvartal 2023 regnes som Norges største byggentreprenør (Veidekke, 2023). Veidekke Bygg Norge er igjen delt i seks ulike forretningsområder, hovedsakelig markedsdelt geografisk, men også to forretningsområder som er av funksjonell art (figur 15).

Forretningsområdene består igjen av et ulikt antall distrikter, som hovedsakelig er geografisk markedsdelt, med unntak av Forretningsområdet Oslo, som er markedsdelt på kundesegment.



Figur 15: Organisasjonskart Veidekke Bygg Norge

Distriktene kan i det store bildet beskrives som den skarpe enden, eller som den operative kjerne dersom man bruker Mintzbergs terminologi. Det er der produksjonen skjer, da det er distriktene som skaffer og gjennomfører byggeprosjekter innenfor deres dedikerte markedsområde. Produksjonen i distriktene er i all hovedsak prosjektbasert. Produksjonen på prosjektene kan grovt deles inn i det som kalles egenproduksjon, dvs den produksjonen Veidekke utfører med eget personell. Og fremmedproduksjon, den produksjonen som kontraheres bort til under-entreprenører.

Bygg Norge har i sin strategi mot 2025 satt en ambisiøs målsetning som lyder «Vi har Norges beste egenproduksjon innen våre kjernefag» (Veidekke, 2022). Dette målet underbygger min oppfatning om at Veidekke er en håndverkssentrert bygg-entreprenør, og sier mye om satsningen virksomheten gjør på egenproduksjonen. Det er igjen distriktenes ansvar å svare opp på denne målsetningen, med tiltak i sine lokale handlingsplaner.

Det skal også nevnes at det på 80 tallet startet en oppkjøpsperiode i Veidekke, som resulterte i oppkjøp av ti selskaper i løpet av dette tiåret, senere har mer enn 80 selskaper blitt kjøpt opp frem til vår tid (Veidekke, 2023). Mange av disse selskapene har blitt innlemmet i Veidekkes distrikter, eller fungerer til den dag i dag, i sin helhet som et eget distrikt i Veidekke Bygg Norge.

I forhold til NHO sin definisjon av størrelse på bedrifter, er mange av distriktene i seg selv på størrelse med store og mellomstore bedrifter (NHO, 2023). Distriktene sysselsetter fra et par og tjue ansatte, til godt over 200 ansatte.

Den eksplisitte organisasjonsstruktureringen som Veidekke kommuniserer stopper med organisasjonskartet vist i figur 15, og det er etter min oppfatning opp til distriktsledelsen å strukturere sine distrikter som de mener er best.

3.2.1 Problemstilling

Med denne mastergradstudien ønsker jeg å undersøke hvordan distriktsledelsen har strukturert sine organisasjoner (med fokus på basisorganisasjonen), for å best legge til rette for å nå ambisjonen om «Norges beste egenproduksjon».

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Primærkilder og semi-strukturerte intervjuer

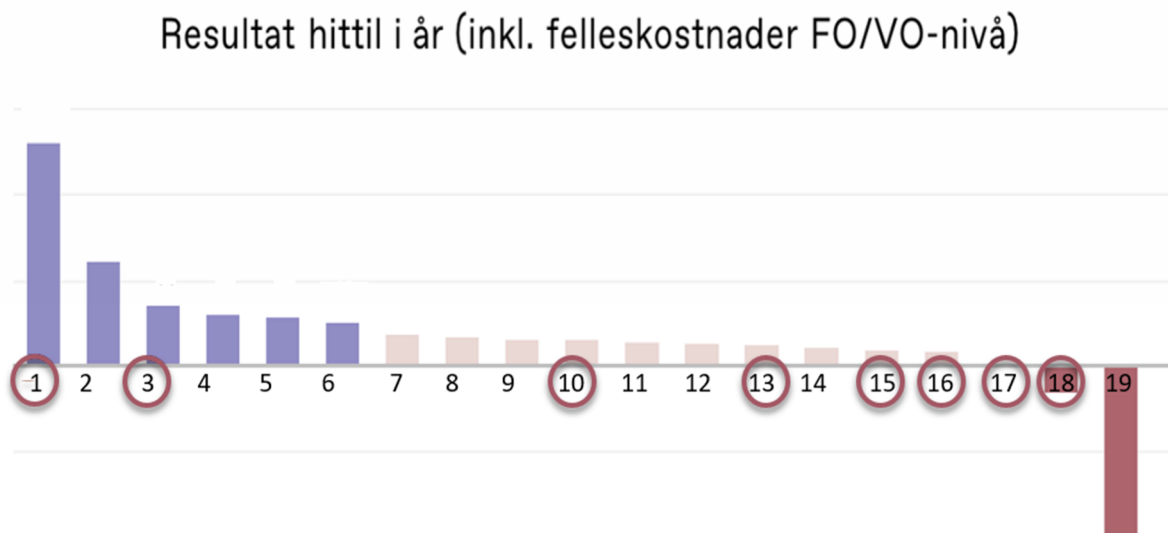
For kvalitative studier som søker å utforske mening, opplevelser og forståelser så kan intervjuer være et veldig effektivt verktøy til å samle denne type data (Horn, 2012, s. 119).

I studien har jeg benyttet semi-strukturerte intervjuer som primærkilder for empiri.

Semistrukturerte intervjuer gir muligheten til å styre, eller hente inn samtalen noe, samtidig som det gir respondenten mulighet til å snakke relativt fritt. Horn (2012, s121-122) beskriver at når man gjerne velger strukturerte intervjuer når forskningsformålet er godt definert, og ustrukturerte intervjuer når det ikke er det. Videre utdyper han at ved bruk av ustrukturerte intervjuer er det viktig å informere respondenten godt om hva studiens formål er, slik at respondenten forstår hva du er ute etter.

3.3.2 Kriterier for utvelgelse av informanter

Veidekke Bygg Norges operative kjerne består av 19 ulike distrikter (se figur 16). Det var viktig for meg å velge distrikter som representerer ulik lønnsomhet. Jeg fikk oversikt over et øyeblikksbilde av de ulike distriktenes lønnsomhet, dette dannet grunnlaget for en randomisert av distriktene.



Figur 16: Grunnlag for utvelgelse av distrikter

Jeg ønsket videre å intervju ledelsespersonell som har kunnskap om, og påvirkningsmulighet på, organisasjonsstrukturen og strategi på distriktsnivå. Videre ønsket

jeg også å få et innblikk i perspektivet fra forretningsområde-nivå i organisasjonen, for å høre deres tanker om hvor stor mulighet distriktene faktisk har til å forme organisasjonsstrukturen å distriktsnivå. Med disse kriteriene for utvelgelse av informanter kunne jeg starte ringerunden til mulige intervjuobjekter for å høre om dette var noe de var interessert i å være med på. De endelige åtte distriktene jeg endte opp med, er sirklet rundt i figur 16.

3.3.4 Populasjon

Populasjonen for denne avhandlingen er veidekkeansatte som er beslutningstakere i spørsmål knyttet til de utvalgte distriktenes organisasjonsstruktur. Utvelgelse av informanter til forskningen er gitt ved at jeg har kontaktet distriktsledere i de aktuelle distriktene jeg ønsker å intervju, for å spørre om de selv vil stille eller om de kan videreformidle meg til den de anser som den mest aktuelle kandidaten for intervjuet i deres distrikt. I tre av distriktene fikk jeg intervju med distriktslederen, i fem tilfeller fikk jeg intervju med medlem i distriktets lokale ledergruppe. I tillegg fikk jeg intervju med to direktører for forretningsområde, og 1 informant fra HR forretningspartner for å sikre det overordnede perspektivet. Respondentene er oppstilt i figur 17.

Respondenter / Informanter	Stilling
Respondent 1	Distriktsleder Distrikt 15
Respondent 2	Medarbeider i HR-Forretningspartner
Respondent 3	FO Direktør
Respondent 4	Medlem i ledergruppe Distrikt 16
Respondent 5	Medlem i Ledergruppe distrikt 10
Respondent 6	Medlem av ledergruppe distrikt 17
Respondent 7	Medlem av ledergruppe distrikt 13
Respondent 8	Distriktsleder distrikt 1
Respondent 9	Distriktsleder distrikt 3
Respondent 10	FO Direktør
Respondent 11	Medlem i Ledergruppe distrikt 18

Figur 17: Oppstilling av respondenter

3.3.5 Gjennomføring av intervjuene

Jeg valgte derfor å ringe alle respondenter på forhånd for å spørre om de ville delta, og forklarte i samme omgang hensikten med studien og hva intervjuets formål var. Når de sa seg villig til å delta, sendte jeg «One -page-proposal» (Vedlegg F) til dem, sammen med en intervjuguide (Vedlegg A) som listet opp spørsmålene jeg ville stille dem. Jeg gjennomførte tre pilotintervjuer, for å teste om formuleringen fungerte.

Intervjuguiden inneholdt en enkel plan for gjennomføring, samt de spørsmålene jeg planla å stille. Det var også enkelt antydning hvor mye tid vi kom til å bruke på hvert spørsmål. Jeg startet gjennomføring av tre pilot-intervjuer, med en gradvis tilpassing av spørsmålene etter hvert pilot-intervju. Hensikten med var å gradvis prøve frem spørsmål, for å sikre at de ga et godt innblikk i de temaene jeg undersøkte.

Goia et. al. (2012, s.17) beskriver at for dem er det viktig i et intervju at man forsøker å i så liten grad som mulig pålegger intervjuobjektet sine egne antagelser og opplevelser av temaet, i form av forklaringer eller teoretiske referanser for å forklare deres erfaringer. Horn (2012, s. 118) skriver «intervjuer handler i hovedsak om lytting». For å gi respondentene mulighet til å utbrodere svarene sine hadde jeg søkelys på å bruke åpne spørsmål i intervjurunden, lytte aktivt til det respondenten fortalte og avvente i perioder med stillhet, for å «få tak i den site dråpen». Jeg prøvde å gripe fatt i nøkkelord, som jeg kunne speile mot respondenten for å få utfyllende beskrivelser og svar.

Etter dette hadde jeg den endelige intervjurunden (Vedlegg B) og var klar for gjennomføring av de øvrige 8 intervjuene jeg hadde planlagt, disse ble gjennomført i perioden januar-mars 2023.

Alle intervjuer er gjennomført individuelt og hadde en varighet på en time. Fire intervjuer er gjennomført ansikt-til-ansikt med fysisk tilstedeværelse, og de øvrige via videotelefoni. Det var uhensiktsmessig å reise Norge rundt for dette.

Transkripsjon av intervjuene foregikk på «gamlemåten» med notater underveis i møtet, for deretter å renskribe notatene i etterkant av møtet. Når endelig transkripsjon var klar, oversendte jeg denne til respondenten for kontroll og godkjenning. Disse endelige transkripsjonene dannet råmateriale for analyse.

3.3.6 Sekundærkilder:

All god kvalitativ forskning inneholder flere datakilder. (Goia et. Al, 2012, s.19) i denne oppgaven har jeg benyttet meg både offentlig og intern virksomhetsdata om Veidekke. Sekundærdataen bidrar til å berike og komplettere bildet av distriktene.

Bedriftsinterne plattformer og nettportaler som intranett, Veidekkes virksomhetssystem, Workplace, medarbeiderportalen mm. er eksempler som jeg har benyttet mye for å berike bildet, her kom «the convenient access strategy» som motivasjon for studien meg til gode. Til sammen ga dette meg mulighet til å utforske om det var andre dimensjoner av organisasjonsstruktur som var gjeldene i distriktene, utover det respondentene valgte å snakke om.

3.4 Analyse av data

For analyse av datagrunnlaget valgte jeg å først gjøre en to stegs innholdsanalyse (content analysis) av intervjutranskripsjonene. Innholdsanalyse er en god måte å bestemme tilstedeværelsen av bestemte ord eller konsepter (Horn, 2012, s.150). For å gjøre dette brukte jeg MS-Excel som verktøy, som jeg er godt kjent med og gir mulighet til å sortere og filtrere senere ettersom analysen begynner å ta form. Når innholdsanalysen var ferdig benyttet jeg resultatet til å gjøre en tverrgående-saksanalyse (Horn, 2012, s. 203).

3.4.1 Innholdsanalyse

Det første steget i innholdsanalysen handler om å stykke innholdet i «enheter for analyse», Horn (2012, s150) kaller dette steget for det konseptuelle analysen. For min del var enhetene jeg valgte utsagn fra respondentene i passende «utsagn» som jeg kunne liste opp og samle i en lang liste, jeg hadde over 600 utsagn å forholde meg til i starten. Som innledende koding nummererte jeg uttalelsene med ID nr., respondent nr og distrikt nr. Deretter begynte det langtekkelige og møysomme arbeidet med å sette stikkord eller konsepter til utsagnene.

Når jeg konseptualiserer utsagnene forsøkte jeg å holde et åpent sinn, og se på helheten samtalen dreiet seg om da intervjuet forløp, uten å tillegge for mye teoretisk tankevirksomhet til. Dette ga meg en liste på mellom 50 og 100 unike stikkord/konsepter uttalelsene kunne knyttes til. På dette tidspunktet følte jeg meg rimelig forvirret og overveldet, det var vanskelig å finne veien videre, men jeg fant trøst i det Goia et al. (2012, s. 20) skriver «*you gotta get lost before you can be found*». Etter dette hadde jeg i det minste den første sorteringsmuligheten som gjorde at jeg kunne ta fatt på neste steg.

Det andre steget kaller Horn (2012, s. 151) for det relasjonelle analysen. Her stiller jeg meg spørsmålet: «er det fremtredende konsepter som kan hjelpe meg å forstå forskningsspørsmålet jeg prøver å forklare?» (Goia et al. 2012, s. 20). Ved å appellere teoretiske kunnskapen og sorteringsmuligheten etter første sortering kan jeg nå kode utsagnene ift. de fire dimensjonene av organisasjonsstruktur jeg er på utkikk etter. Det er også i dette steget jeg begynner å luke ut utsagn som ikke er av betydning for studien for denne oppgaven.

Løpen -	ID Ni -	Hvem -	Påstand, utsagn.	Første nivå konsept	Andre nivå tema
591	11	Distrikt 18	Tariffen er blitt for stor og kompleks. Det oppleves også som arbeidsomt. Jeg opplever at i prosjekter kan man bruke 50 % av energien på Egenproduksjon, som igjen utgjør 10% av prosjektet.	Akkordsystem, tungvint, stort, komplekst, arbeidsomt, tidskrevende	Styring: Akkord

Figur 18: Eksempel fra innholdsanalysen

Ved å gjennomføre denne analysen fikk jeg god oversikt og kjennskap til datamaterialet jeg hadde, så når jeg skulle til å skrive om funnene hadde jeg god hjelp av søke og filtreringsmulighetene i excell. Endelig analyse er vedlagt (Vedlegg E).

3.4.1 Cross-case analyse

Når innholdsanalysen var ferdig, kunne jeg gjøre en cross-case analyse. Denne formen for analyse er benyttet for å sammenligne spesielle sider ved en mengde tilfeller (Horn, 2012, s. 202). For min del var hensikten å se etter ulikheter knyttet til de organisasjonsstrukturelle elementene i de ulike distriktene (se figur 19).

Det første jeg gjorde for å utføre dette var å gjennomgå fellesinformasjonen for distriktene, hovedsakelig sækundærdata, også noen intervjuer (FO direktørene og HR-forretningspartner) for å fastslå likhetene knyttet til organisasjonsstrukturens dimensjoner.

Deretter kunne jeg ved hjelp av innholdsanalysens sorteringsmulighet trekke ut de tema som respondentene hadde viet mest tid til, og samle det hele i en matrise, inspirert av Jacobsen og

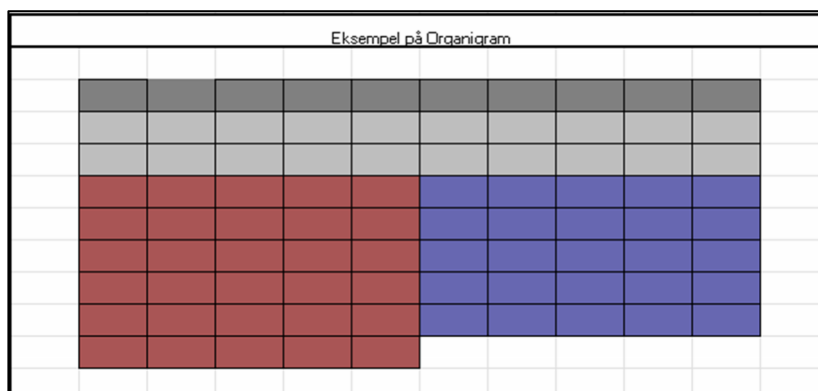
Thorsvik (2021, s.102) matrise for strukturelle særtrekk ved organisasjonskonfigurasjoner (se figur 19). Endelig analyse er vedlagt (Vedlegg D).

Divisjon	Arbeidsdeling	Plassering av Beslutningsmyndighet	Koordineringsmekanismer	Styringssystemer
Distrikt				
Osv.				

Figur 19: Rammeverk for cross-case analyse.

3.4.3 Organigram

Som en forenkling for meg selv i arbeidet, for å enklere huske distriktenes komposisjon har jeg skissert enkle organigramer i ms-Excel for hvert av de aktuelle distriktene (eksempel i figur 20). Dette har gjort det enklere å se likheter og forståelse knyttet til størrelsesforhold i de ulike distriktene (mengde av ulike typer kjernefag, forhold mellom antall funksjonærer og håndverkere og størrelse på toppledelse/ledergruppene). Denne ble tillagt til den tverrgående saksanalysen som en ekstra kolonne. Se Vedlegg C for oversikt over alle organigramene.



Figur 20: Eksempel på skissert organigram

3.5 Etiske betraktninger

3.5.1 Generelle forskningsetiske retningslinjer

Oppgaven er utformet i tråd med universitetets etiske rutiner (UIA, 2023) samt det nasjonale forskningsetiske komiteen sine generelle forskningsetiske retningslinjer. (NFK, 2019).

Jeg legger stor vekt på at det ikke skal gjengis forretningssensitive opplysninger eller personopplysninger. Jeg har fått muntlige og skriftlige bekreftelser på at jeg kan bruke virksomheten som et studieobjekt av direktør for Forretningsområdene de distriktene jeg har studert.

3.5.2 Anonymitet

Videre skal det legges vekt på at jeg har brukt Sikt (tidligere norsk senter for forskningsdata) sin fremgangsmåte for å slippe å behandle personopplysninger (Sikt, 2023). Jeg har derfor vurdert at det ikke var aktuelt å melde dette prosjektet inn til Sikt, da alle personopplysninger er anonymisert, og det ikke har vært lagret noen digitale spor knyttet til informantene. Alle intervjuer ble transkribert ved hjelp av notater, som ble renskrevet direkte etter intervjuet så det finnes ikke lydfiler el. som kan brukes til å identifisere intervjuobjektene. I fremleggelsen av funn har jeg etter beste evne forsøkt å bruke hen, fremfor han eller hun, for ytterligere å komplisere sporbarheten.

Jeg også anonymiserer distriktene for å unngå at noen av informantene kan identifiseres gjennom distriktet de representerer i denne studien. Forretningsområdene og selskapet ellers anonymiseres ikke i teksten, men koblingen mellom respondentene og forretningsområdene er fjernet.

Til slutt vil jeg gjerne legge til at anonymitet også er en god måte å sikre at respondentene ikke har noen barrierer for å snakke åpent med meg. Vi er jo på sett og vis kolleger, selv om vi sjelden prater eller møtes.

3.4.3 Bruk av KI

I denne oppgaven har jeg brukt språkmodellen GPT 3.5 (OpenAI, 2023) til korrekturlesning, ideskaping og for å skape forslag til litteratursøk. Jeg har ikke brukt GPT til å skrive hele avsnitt eller kapitler, men kun til å gi forslag som jeg har fakta sjekket, vurdert og bearbeidet selv.

4. Fremleggelse av resultater.

Distriktene jeg har undersøkt i denne studien, er etter NHO sin definisjon på virksomhetsstørrelser mellomstore og store bedrifter i seg selv. De strekker seg fra ca. 50 til over 250 ansatte pr. distrikt. Alle er prosjektbaserte virksomheter, med egenproduksjon i kjernefagene tømrerfaget og betongfaget. Underveis i studien skisserte organigramer (Vedlegg C) av dem, for å lage et mentalt bilde av de ulike distriktene. Gruppert etter NHOs definisjon på bedriftsstørrelser er distriktene fordelt som følger:

- 2 stk. mellomstore distrikter (distrikt 16 og 18)
- 4 stk. store Distrikter (distrikt 3, 13, 15 og 17)
- 2 stk. ekstra store distrikter (distrikt 10 og 1)

4.1 Arbeidsdeling på ulike nivåer i Veidekke

4.1.1 Konsern og Forretningsområdenes perspektiv på arbeidsdeling og spesialisering i distriktene:

«Veidekkes oppgave er å skaffe og gjennomføre byggeprosjekter».
-Veidekke, 2023

Sitatet over er et velkjent uttrykk for alle som jobber i Veidekke, og setter etter min mening fingeren på den groveste arbeidsdelingen i Veidekke, nemlig 1. Å skaffe byggeprosjekter og 2. å gjennomføre byggeprosjekter. Oppgaven er via forretningsområdene delegert ut i de ulike distriktene.

Forretningsområdene Øst, Vest og Trøndelag er geografisk markedsdelt i distrikter som hver for seg har ansvar for å skaffe og gjennomføre byggeprosjekter i sine geografiske markeder. Forretningsområde Oslo skiller seg ut da alle enhetene her opererer i samme geografiske marked, her kaller de enheten for avdelinger, og bruker ulike prinsipper for arbeidsdeling på samme nivå. Avdelingene med prosjektansvar er markedsdelt etter kundesegment, med består av andre avdelinger som har en funksjonell arbeidsdeling.

Det skal legges til at respondenten ikke tror at denne formen for organisering er aktuell for andre forretningsområder i Veidekke, da de er spredt på for store, og ulike geografiske områder. Respondentene fra distrikt 3, 10, 13, 15, 17 uttaler lignende betraktninger.

Respondent 2 forteller at forretningsområdene er organisert med en rekke støttefunksjoner, som skal hjelpe distriktene med stabsoppgaver. Enkelte av disse støttefunksjonene er organisert som egne divisjoner i konsernet, mens andre er fordelt til stabsroller som sorterer under det aktuelle forretningsområdet.

«Oppgaven (vår) er å støtte distriktene lokalt, eksempelvis med personaloppfølging, håndtering av ulike generasjoner osv. Dette er for å avlaste prosjekter som ikke har tid til dette».

-Respondent 2

Støttefunksjoner som er løftet ut av distriktene kommer tydelig frem på virksomhetens intranett og består av blant annet funksjoner som; FoU, HR, juridisk, lønn og regnskap.

«Oppgaven vår å føre opp bygg levere riktig kvalitet på en sikker, effektiv og lønnsom måte»

-Respondent 1

Uttalelsen til respondent 1 viser at den overordnede oppgaven er mottatt og forstått.

4.1.2 Distriktenes basisorganisasjon sin arbeidsdeling

Noen få av distrikter er ytterligere inndelt i flere avdelinger. Det benyttes også her ulike prinsipper for inndeling på samme nivå.

«Vårt distrikt er delt opp i 4 avdelinger; tre av dem er markedsdelt geografisk, den fjerde avdelingen skiller seg ut da den er organisert funksjonelt, dette er prosjekteringsledere som har sin egen avdelingsleder»

-Respondent 4

Markedsdeling på dette nivået gjelder spesielt distrikter som har store geografiske nedslagsfelt. Men i bunn ser det ut som at alle distriktene har en grov funksjonell inndeling mellom funksjonærer og produksjonsmedarbeidere. Alle distriktene jeg har studert består i grove trekk av to typer medarbeidere;

1. funksjonærer
2. produksjonsmedarbeidere (håndverkere og lærlinger).

Det ser ut til at de viktigste arbeidsoppgavene knyttet til egenproduksjon i basisorganisasjonen er bemanningskoordinering og ressursutvikling. Respondent 11 uttaler at en av distriktenes oppgaver er å fremme en type produksjonstankegang som bør gjennomsyre hele distriktet. Respondent 1 peker på de fleste arbeidsoppgaver knyttet til egenproduksjonen tilfaller prosjektorganisasjonene. Da det løses best der.

«Distriktets oppgave å sørge for at ansatte har god arbeidshelse mye av akkurat dette løses best i prosjektene»

-Respondent 1

Et annet likhetstrekk mellom distriktene er at fordelingen er omtrent 60% håndverkere, og 40 % funksjonærer (+/- 10%). I intervjuene skiller respondentenes sjargong jevnt over, mellom «funksjonærer» og «håndverkere». Dette tyder på funksjonsdeling.

Samtlige intervjuobjekter definerer kjernefagene i sitt distrikts egenproduksjon til å være betongfaget og tømmerfaget. Begrunnelsen for å ha betong og tømmer som kjernefag er flere, respondent 9 retter søkelys på at dette er fag der man har mulighet til å ha kontinuitet for egenproduksjonen fra prosjekt til prosjekt, og på denne måten besitte store nok fagmiljø som gir Veidekke muligheten til å øve og bli bedre enn konkurrentene. Respondent 8 forteller at betong- og tømmer-fagene, begge er fremdriftsgivende fag for prosjektene, betong i tidligfase (grunn og betongfasen) og tømmer i midt-fasen (tett-byggefase).

«Betong er den viktigste med tanke på at den styrer hele fremdriften det er billigere å forsere her for å skape forutsigbarhet.»

-Respondent 8

Angående distriktenes egenproduksjon snakker de aller fleste intervjuobjektene varmt om det, og sier ting som at de har et stort hjerte for egenproduksjon, at det er avgjørende for dem å arbeide i et selskap som har egenproduksjon, at det er viktig for identiteten.

Respondentene fra distrikt 1, 3 og 11 setter dog fingeren på at egenproduksjonen krever uforholdsmessig mer tid til oppfølging av prosjektledelsen, fremfor fremmedproduksjon, relativt ift. hvor stor del av prosjektkalkylen egenproduksjonen utgjør. Respondent 11 følger opp med at hen tror det kan oppleves «renere» å handle inn fremmedproduksjon da det vil være mindre «bryderi» for prosjektadministrasjonen å jobbe med oppfølging av fagene. Det

kommer dog frem senere i intervjuet, at det skal drives med egenproduksjon i Veidekke, det er ikke et tema å drive entreprenørvirksomhet uten egenproduksjon.

«... det å la egenproduksjonen avgå med døden, er ikke et tema.» -Respondent 11

Avdelingene i FO Oslo skiller seg som nevnt over ut, da egenproduksjonen der er organisert i en egen avdeling hvor HR-sjef og ressursleder gjør oppfølgingen og tildeler ressursene til prosjektene de andre avdelingene har gjennomføringsansvar for. Det kommer frem at dette har gitt dem mulighet til å jobbe med faste lagsinndelinger helt ut til håndverkerne. Spesialiseringsarbeidet har fungert spesielt godt i forhold til boligproduksjon, da de her har hatt muligheten til å trene og jobbe med gjentakelser over lang tid. Dette kan sees på som en form for funksjonsdeling av fagarbeiderne i faste lag som en del av basisorganisasjonen.

«Vi er organisert og for å bruke egne faste lag som en stamme i prosjektene våre»

-Respondent 8

Respondent 8, 9 og 11 forteller at dette har gitt gode effekter på egenproduksjonen i boligprosjekter, men peker også på en sårbarhet knyttet til denne formen for rigid inndeling på dette nivået. De forklarer at en forutsetning for å lykkes med faste lag som følger hverandre, har muligheten for å leie inn personell fra bemanningsbyråer for å dekke opp «toppene» i bemanningsbehovet vært nødvendig. I år kom det ny lovgivning som strammer inn innleiemulighetene. Respondentene er redd at et forbud mot å innleie kan føre til at de faste lag må splittes opp oftere.

«vi får til å holde på kjernen i lagene, som følger igjennom flere byggetrinn»

-Respondent 9

Respondent 9 peker på at de griper muligheten så fort den presenterer seg, de har fått til en noenlunde gjentakelse med faste «kjerne»-lag, i utvalgte store prosjekter som går over flere byggetrinn. Her har de satset på at nøkkelfigurer i laget er en fast stamme, som deretter toppes eller forminskes ettersom at prosjektbehovet endrer seg. På denne måten har de skapt kjerne-lag som fungerer som kunnskapsbærere i lagene.

«Oslo for eksempel har faste lag som følger hverandre gjennom flere prosjekter, det får ikke vi til i vårt marked, vi får til å holde på kjernen i lagene, som følger igjennom flere byggetrinn»

-Respondent 9

Øvrige distrikter sier at de ikke har muligheten til denne inndelingen av produksjonsmedarbeidere helt ned til faste lag på basisorganisasjonsnivå, pga. prosjekttilgangen i markedene de operer i. Sjansene for å få like produkssegmenter på rekke og rad liten, her er det ofte forskjellige typer prosjekter som følger hverandre. Og at forskjellige typer prosjekter har forskjellige typer behov. Eksempelvis kan bemanningsbehovet være annerledes, håndverker-lagene splittes og spres på ulike prosjekter, eller at det går for lang tid mellom like oppgaver. Dette gir oppbrudd og liten mulighet til gjentakelse med den samme personalsammensetningen.

Flere av respondentene peker på at det er basisorganisasjonens oppgave å koordinere bemanningen av prosjektene. Dette går ut på tildeling og forflytning av personell mellom prosjekter, samt utleie av personell i perioder med liten egenproduksjon. Denne oppgaven ser det ut til at samtlige distrikter løser med en eller annen form for rullerende møte hvor basisorganisasjonen har føringen og alle prosjektorganisasjonene er representert.

«Hver 3 uke er det bemanningsmøter. Representant fra prosjektene skal delta her»

-Respondent 4

Mange respondentene legger vekt på at i forhold til egenproduksjon så er det distriktenes oppgave å drive med ressursutvikling som sørger for at distriktet henger med i utviklingen i en digital tidsalder, med økte innslag av automatisering, robotisering og fornying i det hele tatt. Det er dog skjønn enighet om at fagarbeiderne ikke kommer til å forsvinne eller gå ut på dato, men det pekes på at arbeidets art kommer til å endre seg. I denne sammenheng pekes det på at det trengs et kompetanseløft blant produksjonsmedarbeidere, og at dette er distriktets ansvar å få til. Respondent 11 peker på organisatoriske utfordringer og eller strukturelle hindringer knyttet til å drive utvikling av egenproduksjonen. Dette handler om prosjektenes tendens til å fragmenter arbeidsoppgavene i kjernefagene, da spesielt tømmerfaget. Dette forhindrer variert øving.

«vanskelig å drive utvikling og innovasjon i basisorganisasjonen, da den har mindre påvirkningsmulighet en prosjektene»

-Respondent 3

En siste og viktig del av distriktets beslutningsmyndighet handler om samarbeid med andre Veidekke distrikter. Om egenproduksjon ser det ut til at dette stort sett dreie seg om samarbeid om utbytte av personell.

4.1.3 Arbeidsdeling i prosjekter

«Prosjektene våre har egne rammebetingelser, og behov, og opptrer gjerne som et firma i firmaet.»

-Respondent 3

Som vi har vært inne på reflekterer Respondent 3 sin uttalelse at også prosjektene kan sees på som egne selskaper til en viss grad, og som vi så i forutgående kapittel løses det meste av daglige arbeidsoppgaver knyttet til egenproduksjon i prosjektene.

Respondent 8 peker på at en av primær-oppgavene til egenproduksjonen er å på best mulig måte kan skape forutsigbarhet i gjennomføringsperioden av byggeprosjekter. Respondent 4 snakker om en stor verdi av egenproduksjon i prosjektene også er knyttet til rigg- og logistikk-oppgaver (ryddighet, stillaser, lagerområder, bygge gjerder, avfallshåndtering osv.). Hen beskriver distriktet som et med relativt få håndverkere, hvor håndverkerne gjerne blir brukt til rigg og logistikkoppgaver. Hen sier at dette oppleves som meningsfylt blant produksjonsmedarbeiderne, og peker på at også dette er med på å skape forutsigbarhet og produksjonsforståelse.

«(vi er) opptatt av å skape forutsigbarhet, egenproduksjon er den beste måten å skape det.»

-Respondent 8

Respondent 7 snakker utfyllende om at hen ønsker at prosjektledelsen skal forholde seg til og behandle egenproduksjonen helt som en underentreprenør, hen tror at på denne måten vil egenproduksjonsapparatet bli mer kostnadsbevisst, og stimuleres til å tenke mer helhetlig en hen opplever at det gjøres i dag. Hen sier at dagens situasjon kan bidra til at kostnader blir skjult i det store bildet, da spesielt knyttet til ikke fagrelaterte oppgaver som rigg og logistikk.

«Jeg tror ikke egenproduksjon blir behandlet helt som en underentreprenør, og jeg mener vi sliter litt med at vi ikke blir det ... ønsker at vår egenproduksjon blir mer oppfattet som en UE, for på denne måten stimulere til å se hele bildet.»

- Respondent 7

Respondent 6 argumenterte mot denne type tilnærming med at det vil kunne skape splid og uenighet i prosjektene. Respondent 11 mente at man som prosjektleder burde kunne velge å kjøpe inn hele utførelsen fra både betong og tømmer, og dermed ha et mye renere forhold til jobben, mindre bryderi med oppfølging. Videre opplever hen at enkelte prosjektledere ser på egenproduksjon som bryderi, og at det kan være årsaken til at fagoppgavene ofte blir splittet opp i flere underentrepriser som resulterer i at egenproduksjonen som gjenstår kun er de «kjedelig» eller «dårlige» delene av fagoppgavene.

«... solgt unna det som er lett, våre egne folk plukker med det som ingen vil prise, vi står med de vanskelige oppgavene.»

- Respondent 11

4.2 Plassering av beslutningsmyndighet

4.2.1 Forretningsområdets beslutningsmyndighet som gjelder egenproduksjon:

«Enhetene i VD har i utgangspunktet stor grad av autonomi, på godt og vondt.»

- Respondent 10.

Denne uttalelsen fra respondent 10, beskriver Veidekke bygg Norge som en sterkt desentralisert virksomhet. Videre forteller hen at det er en del av Veidekkes kongstanke at distriktene er selvstyrte. Men det å ha egenproduksjonen er et viktig strategisk tema på forretningsområdenivået, det at virksomheten har egenproduksjon er med å understreke at Veidekke har «muskler» til å gjennomføre byggeprosjekter.

«EP er et viktig strategisk er tema, med tanke på at vi har en brukbar kraft for det som skal bygges.»

-Respondent 10

Respondent 2 går langt på vei i å bekrefte distriktenes autonomi i forhold til beslutningsmyndighet knyttet til egenproduksjon, HR-forretningspartner sin oppgave ikke er å ta avgjørelser, men å gi støtte. Videre understreker hen at initiativet, og avgjørelse av behovet for støtte må komme fra distriktene selv, myndigheten til å ta beslutninger knyttet til egenproduksjon ligger hos distriktene.

«De beste prosessene drives lokalt»

-Respondent 2

Videre peker hen at de fleste distriktene har egne HR ansvarlige som driver HR arbeidet lokalt, disse medarbeiderne etterspør og koordinerer hjelp og oppfølging fra sentralt hold. Men det finnes også små distrikter uten HR ressurs, her er HR-kompetansesenter inne med hendene på rattet og styrer personaloppfølgingen mer direkte.

Respondent 3 beskriver Veidekke som et fullmakts hierarki hvor distriktene har myndighet til å ta på seg byggeprosjekter opptil en viss sum, og deretter må godkjennelsen løftes trinnvis opp via forretningsområdet, Veidekke Bygg og i siste instans må konserndirektøren for Veidekke ASA godkjenne. Dette finner jeg tydelig igjen i veidekkes interndokumentasjon/-rutiner. Videre peker Respondent 3 på at Veidekke utover dette har en «Frihet under ansvar» kultur, og at dette er forretningsområdenes tilnærming til plassering av beslutningsmyndighet knyttet til egenproduksjon i distriktene. Videre utdyper hen at forretningsområdets myndighet i forhold til produksjonsapparatet er å sørge for seriøsitet i bransjen, med andre ord påse at det blir lagt til rette for et riktig arbeidsliv for alle som arbeider i Veidekkes prosjekter.

4.2.2 Beslutningsmyndighet vedrørende egenproduksjon, i basisorganisasjonen:

Respondent 1 opplever at distriktet har stor frihet til å drive utvikling av sin egen arbeidsmetodikk knyttet til egenproduksjon, men at dette begrenser seg pga. resultatkrav som gjør at man hele tiden jakter på reduksjon av felleskostnader.

Respondent 11 mener at produksjonsapparatet til en viss grad er blitt «stemoderlig-behandlet» av basisorganisasjonen en periode, at dette kanskje er fordi det lenge har vært fokus på team utvikling blant funksjonærene og prosjektledelsen. Respondent 9 underbygger dette med påstanden:

«Til nå har det vært mye fokus på prosjekt- og prosjekteringsledelse, men nå star egenproduksjonen for tur»

-Respondent 9

Respondent 5 viste frem et organisasjonskart for det største distriktet (distrikt 10) i intervjuet, og forklarte at hos dem hadde all beslutningsmyndighet (etter distriktsleder) knyttet til egenproduksjonen ligget hos HR-sjefen i distriktet i mange år, men de senere år har det vært delt på flere, HR-sjef, ressursleder og bemanningskoordinator.

Ledergruppe / Top ledelsen i distriktet

Informantene har alle en rolle i distriktenes ledergrupper og samtlige informerer at de har via dette en viss påvirkning på drift og utvikling knyttet til egenproduksjon, enkelte har det i kraft av å være HR leder i distriktet med mer direkte påvirkningsmuligheter, eller som prosjektledere som påvirker valg av løsninger for et produkt. Felles er at alle ledergruppene diskuterer egenproduksjon, og er den øverste beslutningsmyndighet i distriktet.

Ledergruppens sammensetning består i alle tilfeller av en Distriktsleder og en HR-sjef for distriktet, utover dette er kombinasjonene flere, med deltakere som prosjektledere, prosjektsjefer, planleggere, avdelingsledere osv. Alle er dog enige om at strategiske beslutninger knyttet til egenproduksjon ligger hos ledergruppa.

HR leder/ HR forretningspartner (Teknostruktur)

Mange av intervjuobjektene er HR-ledere, HR-ansvarlige eller HR-sjefer i sitt distrikt, og forteller at de har en rolle i deres distrikt som har ansvaret for personell i distriktet.. Videre forteller de at denne rollen har i oppgave å sørge for at hver enkelt ansatt er ivaretatt i distriktet.

«I (distrikt 15) har vi også en HR-leder som følger opp at de enkelte medarbeiderne våre er ivaretatt.»

-Respondent 1

Rollen har beslutningsmyndighet knyttet til bemanningsspørsmål og ressursutvikling. Ellers er de en viktig part i distriktets lønnsforhandlinger og delegering av medarbeidersamtalegjennomføring i linja.

Ressursleder (Teknostruktur)

Respondentene 5 og 6 forteller om rollen ressursleder. En rolle som har beslutningsmyndighet knyttet til oppgaven bemanningskoordinering for begge kjernefagene i distriktet. Disse to respondentene er fra distrikter med noe forskjellige på størrelse, målestokk mellomstort og stort. Ressurslederen i det store distriktet har fagansvarlige pr fag. Mens ressurslederen i det mellomstore distriktet ikke har det.

«Ressursleder setter opp bemanning, og rådgiver til prosjekter, hen tar også avgjørelser hvis det blir diskusjoner mellom prosjekter» - Respondent 5

Fagansvarlig kjernefag produksjon. (Teknostruktur)

Flere av respondentene (4, 6, 7 & 11) peker på rollen fagansvarlig. Denne rollen har til hensikt å bistå med faglig oppfølgingen av egenproduksjonen. Dette kan være å bistå håndverker-lagene i valg av løsninger, metoder eller annet rent faglige spørsmål. Har gjerne ansvaret for et kjernefag, betong eller tømmer. Den fagansvarlige er i et distrikt å anse som en rådgiver og utvikler for egenproduksjon, har ikke direkte ordregivende beslutningsmyndighet inn i prosjektene, her følger den omforente «ordrelinja».

«(vi)er organisert med fagansvarlige per. fag.» - Respondent 7

Andre distrikter peker også på at en slik rolle har kunne bidra inn i tilbudsarbeidet både med å forstå løsninger, fremdrift knyttet opp til egenproduksjon, samt dens påvirkning og avhengigheter til tilstøtende fag, samt direkte kalkulasjon av egenproduksjonen. Respondent 6 nevner dog at å bruke den fagansvarlige i kalkulasjonsarbeidet, gjerne frarøver verdien av denne ressursen inn mot faggruppen den er ment å ivareta, da de gjerne blir «slukt» av kalkulasjonsarbeidet.

«... en slik rolle kan fylles med mye, ansvarlig for å sette opp kurs, støtte og erfaring til kalkulasjon, forbedringsarbeid, produksjonsmåling etc.» - Respondent 4

Respondent 4 forteller at distriktet hen hører til har hatt fagansvarlig tidligere, men ikke nå lenger. Videre påpeker hen at skal en slik rolle fungere, så er man avhengig av en «ildsjel» som «brenner» for faget, og det er ikke alltid så lett å få tak i og vanskelig å erstatte.

«For å få dette til igjen så tenker vi at vi må ha en som brenner ordentlig for det.»
- Respondent 4

Distrikt 18 forteller at de har rykket opp dyktig håndverker ifra «linja» til rollen som fagansvarlig og at dette har fungert veldig bra. Den fagansvarlige er lite omtalt i sentrale styringsrutiner, men nevnes som en rolle som kan ha ansvar for utarbeidelse av kontrollplaner og sjekklister for distriktet.

Tilbudsteam/Tilbudsleder (Teknostruktur)

Tilbudsteam og tilbudsleder løftes også frem som en gruppering eller rolle som er til betydning for egenproduksjonen i distriktene, da det i tilbudsprosessen avgjøres hvor mye og hvilken type egenproduksjon som skal kalkuleres inn i et prosjektanbud. Respondent 7 peker på at det er viktig at tilbudsteamene er tydelige på at det skal brukes egne fagarbeidere i egne prosjekter.

4.2.3 Beslutningsmyndighet som gjelder egenproduksjon i prosjektorganisasjonene

«(det er) prosjektene som driver produksjonen» - Respondent 3

Flere av informantene peker på at det er i prosjektene mange utfordringer knyttet til produksjonsapparatet blir løst, det beskrives at det er her muligheten til å oppdage utfordringer, se behov for utvikling, legge til rette for god arbeidshelse etc. er.

«Distriktets oppgave å sørge for at ansatte har god arbeidshelse mye av akkurat dette løses best i prosjektene» - Respondent 1

«mye av organisasjonsoppfølging er også opp til prosjektene» - Respondent 4

Respondent 4 forteller at det er i prosjektene hen oppdager hvilke behov prosjektene har for utvikling av kjernefagene. Det vil være her behovet melder seg, også er det basisorganisasjonens oppgave å legge til rette for prosjektene, slik at de kan håndtere utviklingsbehovet selv eller med hjelp fra basisorganisasjonen. Videre peker hen på at dette kan gjøre utviklings- og innovasjonsarbeidet fragmentert, og lite oversiktlig, da byggeprosjektene drives kortsiktig og med ulike behov.

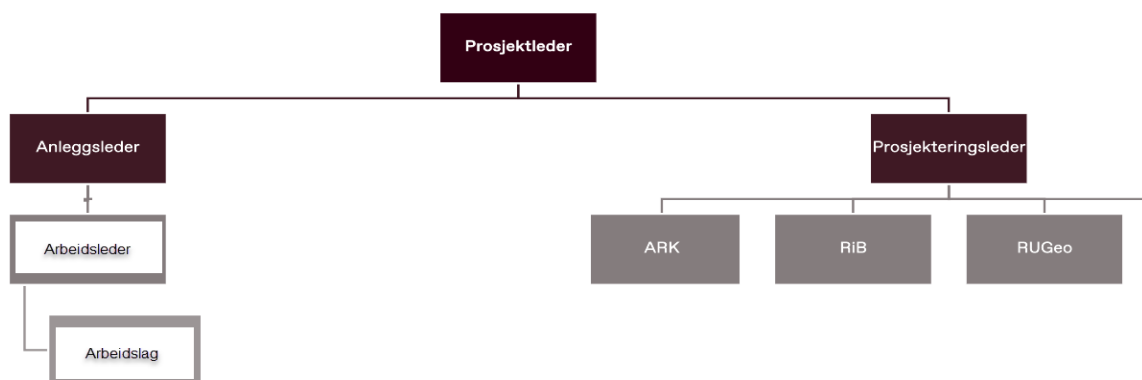
«(det er) gjort mye i Veidekke oppigjennom for å legge til rette for erfaringsoverføring, som ofte blir dødfødt, dvs det etableres data for erfaringsoverføring, men det er ofte ingen som vet om dette, så det blir lite brukt. De erfaringen som gjøres, innovasjoner, blir ofte igjen i distriktene der de kom til.»

-Respondent 2

Respondent 1, 5 og 6 peker på at det oftest er prosjektøkonomien som er avgjørende med tanke på muligheter for utviklingsarbeider knyttet til kjernefagene (å teste nye metoder, utstyr, verktøy, materialer etc.). De beskriver det som lite hensiktsmessig at basisorganisasjonen legger for mye føringer, at dette må løses i prosjektene da det gjerne er produktet som avgjør hvilken utvikling eller tilpassing som er nødvendig å foreta seg. De forklarer at det er i prosjektet man har muligheten til å påvirke dette direkte inn mot egenproduksjonen. Det forklares også at det i praksis vil være prosjektledelsens ansvar at egenproduksjonene har tilgang på det nødvendige mannskap, verktøy, utstyr, materialer og informasjon for å løse produksjonsoppgaven.

Prosjektene fordeler beslutningsmyndighet etter to prinsipper:

1. PPA-prinsippet som handler om plassering av beslutningsmyndighet i prosjektledelsen (se figur 21). PPA står for Prosjektleder, Prosjekteringsleder og Anleggsleder.
2. «Ordrelinja» som legger til rette for ordregivning ifra prosjektleder via anleggsleder og arbeidsleder til den operative kjernefagsproduksjonen i laget.



Figur 21: Prinsipp for organisering av Prosjekt

«Årlige medarbeidersamtaler følger ordrelinja»

-Respondent 1

Prosjektleder (Mellomledelse i basisorganisasjon og toppleder i prosjektorganisasjon)

Prosjektleder rollen løftes frem som øverste beslutningsmyndighet i prosjektenes «ordrelinje», og øverste myndighet i PPA. Det nevnes at denne rollen er viktig for koordinering med

basisorganisasjonen, eksempelvis med produksjonskalkyler skal oppdateres med riktig inndata i forhold til eksempelvis egenproduksjon. Prosjektleder ansvarlig for at «riktige» styringssystemer og koordineringsmekanismer blir implementert i prosjektplanen, og etterlevd i gjennomføringen.

«Vi er svake på inndata i kalkyle. Vi er avhengig at prosjektledere og prosjekteiere gjør denne jobben godt.»

- Respondent 7

Anleggsledere (Mellomledelse)

Anleggsleder er den neste rollen i «ordrelinja» og er ofte den som sees på som øverste leder med søkelys på gjennomføring av produksjon, både egenproduksjon og fremmedproduksjon. Hen har et koordineringsansvar mellom de ulike faggruppene som er og skal inn i prosjektene. Rollen besitter (sammen med prosjektleder) økonomisk og faglig beslutningsmyndighet ift. innkjøp av underentreprenører og har og dermed også en mulighet til å velge mellom fremmed eller egenproduksjon.

Respondent 5 nevner at det hos dem er anleggsleder som gjennomfører medarbeidersamtaler med produksjonsmedarbeidere, og peker på at arbeidsleder som er fagarbeidernes nærmeste leder ble for tett på for dem. For dem er det viktig at det hoppes over et ledd for å løsrive praten fra personlige motsetninger.

«Anleggsleder gjennomfører medarbeidersamtaler arbeidsleder ble for nært til håndverker»

-Respondent 5

Arbeidsledere (Mellomledelse)

Arbeidsledere er det moderne navnet for den klassiske formannsrollen, og representerer mellomledelsen i prosjektene. Man kan si at hen på mange måter er berøringspunktet mellom «teori og praksis». Rollen har beslutningsmyndighet knyttet til bemanning pr. prosjekt, hen har personaloppfølgingsansvar for håndverkerne og lærlingene. Arbeidsleder påvirker endelig metodevalg. Hen har også direkte tilsyn med lagene og et koordineringsansvar mellom de ulike faggruppene som er til stede på byggeplassen.

En arbeidsleder ser ut til å være knyttet opp mot et kjernefag (betong eller tømmer) som sin spesialitet, men har også et koordineringsansvar med tilstøtende fag i prosjektet. Respondent 4 peker på at hos dem kan arbeidsledere flyte mellom prosjekter når den faggruppen de representerer er ferdig eller skal begynne.

«Arbeidsledere og håndverkere kan flyte mellom (prosjektene)» - Respondent 4

Andre peker på arbeidsledere som kan ta ansvar for produksjonsoppfølging i flere prosjekter på en gang. Arbeidsledere er den funksjonærstillingen som er tettest på fagarbeiderne.

«Nå har vi 1 arbeidsleder som har ansvar for tømmer, hen gir den faglige støtten til basene. Han kan serve 2-3 prosjekter.» - Respondent 6

Arbeidslaget (Operative kjerne)

Fagarbeideren har det rent faglige ansvaret for den utførelsen, hen er ansvarlig for å utføre arbeidet i på en faglig tilfredsstillende måte.

«Vi har ikke bruk og kast forhold til håndverkere» - Respondent 8

Respondent 8 er tydelig på at det ikke er en «bruk og kast» mentalitet knyttet til håndverkerne i selskapet. I dette så ligger det at håndverkerne besitter en kompetanse som det er viktig å vedlikeholde og kultivere.

Samtlige peker på at fagarbeidernes kompetanse er avgjørende og vil fortsatt være avgjørende for å evne å gjennomføre et byggeprosjekt, flere mener dog at utøvelsen av den kompetansen er i ferd med å endre seg.

«Håndverkere må være forberedt på å digitalisere seg, men jeg er ikke bekymret for fagarbeiderne, deres kompetanse vil fortsatt være nødvendig» - Respondent 7

Det pekes også på at håndverkerne er nødt til å inneha evnen til å endre seg, utvikle seg, spesielt i tiden vi står ovenfor, mht. digitalisering, automatisering robotisering etc.

Respondent 7 mener det må være et mål for virksomheten at håndverkernes kompetanse og

meninger må komme mer frem en det gjør i dag. Hen tror at Veidekke ikke er i nærheten av å utnytte kompetansen som fagarbeiderne besitter i dag.

«Jeg tror ikke vi er i nærheten av å utnytte kompetansen til våre fagarbeidere godt nok.» - Respondent 7

Det pekes også på at håndverkerne er nødt til å være åpne for å jobbe variert, både med hensyn på arbeidsrotasjon for å hindre utvikling av slitasjeskader, samt å bygge en form for «Meta-kompetanse». Med dette mener hen at Veidekkes håndverkere utover egen fagkompetanse, også kan bygge inngående kompetanse om de tilstøtende fagene. Noe hen mener kan være til nytte når det gjelder oppfølging og kontroll av fremmedproduksjon i prosjektet.

«Vi mener at den beste læringsarenaen er i prosjektet, og vi prøver å utnytte dette alt i et byggeprosjekt henger sammen, og det er viktig for en håndverker å jobbe variert, på denne måten får hen en type meta-kompetanse.» -Respondent 5

4.3 Styringssystemer

4.3.1 Rekruttering

Respondent 2 forteller at rekruttering er et viktig redskap for Veidekke. Respondent 9 forteller at det settes krav til fagbrev for alle som skal ansettes til kjernefagene, men de har også hatt hell med å ansette arbeidstakere uten fagbrev, med en forutsetning for at de vil forplikte seg til å skaffe seg fagbrevet.

«... dette er gode bygningsarbeidere, som nå har sagt seg villig til å ta fagbrev.» - Respondent 9

Respondent 2 forteller at det er stor konkurranse i om arbeidskraft i byggebransjen, og beskriver at det er i hovedsak en oppgave for konsern å jobbe med attraktivitet. At det er satt ned en egen attraktivitetsgruppe i HR avdelingen, deres oppgave er å være til stede på skoler, yrkesmesser og sosiale medier for å skape bevissthet rundt det Veidekke driver med samt å

trekke til seg oppmerksomhet fra unge lovende. Hen opplever at det de siste årene har skjedd en endring fra å være arbeidsgivers marked til arbeidstakers marked, dette kan henge sammen med at det ikke er like stor pågang av utenlands arbeidskraft lenger.

«Vi er en stor lærlingebedrift med 13 lærlinger per nå, og satser på å rekruttere 10 nye i tiden fremover ... vi har et godt renommé ... (også) har vi et nært samarbeid med VGS i distriktet og vi rekrutterer ofte lærlinger via praksisplasser ... i 2016 fikk distriktet pris for beste opplæringsbedrift.»

- Respondent 5

Det rekrutteres mange via lærlingeordningen i Veidekke, lærlingeordningen er en del av det norske offentlige utdannelsessystemet i samarbeid med det private næringslivet. Det er opp til distriktene selv å avgjøre behov for antall nye lærlinger hvert år. Respondent 5 opplever at Veidekke har et godt renommé, og peker på at distrikt 10 vant bransjeprisen «Beste opplæringsbedrift» i 2016. Hen forteller at det er avgjørende med et godt renommé for å tiltrekke seg lærlinger for å opprettholde nødvendig påfyll av håndverkere. Hen sier at de har et godt og utstrakt samarbeid med BYGOPP som er bransjeforeningens opplæringskontorer. Det nevnes også at de har et nært samarbeid med de videregående skolene i distriktet, og rekrutterer ofte lærlinger via praksisplasser mens eleven er i VGS, før læreperioden starter. Hen forteller også at Veidekke har et lærlingeutvalg som sitter med spisskompetanse for utvikling av lærlinger.

«I 1998 (ble det) uttalt at Veidekke skulle satse på formalkompetanse, av Terje Venold som var konserndirektør på den tiden.»

-Respondent 3

Respondent 3 og 10 peker på at rekrutteringen til mellomlederroller har endret seg i løpet av de siste 20 årene, og peker eksplisitt på året 1998 da det ble gjort en bevist strategiendring. Fra å rekruttere via internoppyrkk, til å satse på formalkompetanse med bachelor eller master nivå. Videre sier hen at dette har endret fokus fra en mer «egenproduksjons-fokusert» lederstil, til en mer prosjektfokusert lederstil. Hen forteller at før denne endringen hadde de fleste linje-ledere «gått gradene».

«Før dette var mange kommet fra drifta, de hadde gått gradene» -Respondent 3

Respondent 4 peker på en utfordring knyttet til internoppyrkk, nemlig at man fjerner en god arbeidstaker fra den posisjonen hen allerede behersker godt, for å få et opplæringsbehov et annet sted.

Respondent 10 forteller at fokusendringen fra praktisk- til teoretisk- kompetanse henger noe igjen i enkelte distrikter med lave turnover. Hen forteller denne endringen i kompetansefokus i rekruttering til linjeledelsen har vært nødvendig og god med tanke på prosjekt-ledelse og -gjennomføring, og at det er tatt grep for å for å bevare, eller fylle på, den praktiske kompetansen. Respondent 10 sier at det å ha egenproduksjon i selskapet er gull vært med tanke på praktisk erfaringsoverføring til ny-rekrutterte linjeledere med teoretisk bakgrunn.

«...de har som oftest teoretisk kompetanse fra skolen, men liten praktisk erfaring. Da er det gull verdt å sitte med egne håndverkere som er gode mentorer, og forstår faget, rett og slett. Uten egenproduksjon så hadde ikke dette blitt på samme måten.» - Respondent 10

4.3.2 Disiplinering

Ikke mange av intervjuobjektene nevnte noe særlig til Styringsmekanismer knyttet til «trusler» eller «skremmende» tiltak/ aktiviteter. Kun en registrert kommentar fra distrikt 3:

«.....er absolutt til stede. For eksempel kan vi gi muntlig advarsler osv. Det gjør vi ikke hyppig, men ikke sjeldent heller.»

-Respondent 9

Hen viser til 2 konkrete rutiner knyttet til korrigerende samtale og skriftlig advarsel.

Rutine 1: Korrigerende samtale: har til hensikt å korrigere uønsket adferd, og gi mulighet til å endre uønskede adferd hos en medarbeider. Nærmeste leder i ordrelinja har ansvar for gjennomføring.

Rutine 2: Skriftlig advarsel: Blir en siste barriere hvor man skriftlig truer med oppsigelse dersom den uønskede adferden ikke opphører umiddelbart.

Informantene snakker om to ulike incentivordninger blir påvirker egenproduksjonen;

- tariff regulert akkordsystemet for fagarbeiderne,
- resultatutløst bonusordning for funksjonærene.

Respondent 10 forteller at oppfølging av akkordavtalen er distriktenes ansvar, og det lages akkordavtale pr. prosjekt, tilpasset til det aktuelle bygget som skal reises. Hen forklarer at akkorden handler om mer enn bare egenproduksjon, at man må planlegge godt for å få til en god akkord. Dette mener hen gir et grunnlag for at også prosjektet går bra.

«Jeg mener at akkord i seg selv, ikke bare handler om at håndverkeren skal tjene mer penger, men om at man får mye tilrettelegging og planlegging sammen med akkorden. Det er to parter som tilrettelegger og planlegger for en god produksjon.» -Respondent 10

Respondent 9 forteller positivt om akkordlønnssystemet. Hen forteller at det i deres distrikt ikke har vært tradisjon med akkordavlønning, men at det er noe de startet med for et par år siden etter en sammenslåing med nabo-distriktet. Og utdyper med at før de begynte med akkordavlønning havnet det gjerne på et spor som ledet til konflikt, men at etter at de gikk over til akkordlønnssystem så har dette bedret seg betraktelig. Hen understreker viktigheten av å ta seg god tid før oppstart av egenproduksjon, til å lage en akkordavtale som legger til rette for at produksjonen skal gå bra. Hen sier at det er viktig å få frem gode incitament i avtalen, og at de på denne måten har sett en betydelig bedring i forbrukte timer i egenproduksjonen når akkorden går godt.

«Dette har gjort at vi har fått riktigere tall for måling og vi ser at vi faktisk bruker vesentlig færre timer på EP, når akkorden går godt.» -Respondent 9

Respondent 4 er den eneste intervjuobjektet som sier at deres fagarbeidere ikke jobber etter tariffavtalt akkord, men at det er opp til hvert enkelt prosjekt å utarbeide en form for prosjektbonus for håndverkerne de sysselsetter. Hen forteller at de er usikre på om tariffavtalt akkord passer for deres distrikt da det krever mer av laget, og at den eldre garde i deres distrikt ikke er vant til å jobbe på denne måten med å sette seg mål, de ønsker å få beskjed om det som skal utføres og ferdig med det. (ref.) Hen forteller også at de har hørt at akkordsystemet skaper en «vi og de» kultur i andre distrikter og det er ikke noe de ønsker hos dem.

De fleste respondentene forteller at de stort sett jobber etter tariffbasert akkordsystem for bygg og anleggsbransjen. Respondent 7 og 11 bekrefter at hos dem er akkordsystemet en faktor som har påvirket til en «oss og dem» eller «vi og di» kultur. Respondent 7 uttrykker at akkordsystemet bidrar til et uforståelig skille mellom fagarbeidere og funksjonærer.

«Vi har ikke en struktur som egner seg til å bryte dette. «Oss og di»-kulturen henger sammen med gammel tradisjon som vi må bort ifra.»

- Respondent 7

Respondent 1 og 3 sier at akkordsystemet er en lønnsmodell som bidrar negativt til innovasjon og utvikling, og at det er et system som bygger på mistillit mellom partene som er involvert.

«Dette systemet bygger på mistillit mellom partene, og har utgangspunkt i at den ene parten prøver å lure den andre.»

- Respondent 3

Respondent 3 anslår at det er maks 10% av funksjonærene i hens forretningsområde som virkelig kan akkordsystemet. Respondent 11 peker på at tariffen oppleves som «stor» og «kompleks», og ikke minst arbeidsom. Hen forteller at dette gir en følelse av at prosjektledelsen bruker 50% av energien sin på egenproduksjonen som i utgangspunktet bare utgjør 10% av totalprosjektet. Hen sier at forskuddslønna er såpass høy at den gevinsten som kan hentes via akkorden er såpass lav at «gutta» ikke er villige til å jobbe ekstra for den.

Informanten fra distrikt 18 uttrykker et ønske om at incentivordningen slik burde være likere for funksjonærer og fagarbeidere slik at de i større grad stimulerte til at «alle dro i samme retning». Hen forteller om en opplevelse av at fagarbeiderne jobber mot høyest mulig timelønn og funksjonærene blir belønnet for gode prosjekter.

4.3.3 Kontroll-mekanismer og -systemer

«Kontroll må utføres på en smidig måte, (hvordan folk opplever) det er ofte personavhengig. Noen liker å bli kontrollert og korrigerert, andre ikke fullt så mye.»

-Respondent 6

Respondent 6 forteller om at ulike prosjekter kan ha ulike økonomiske forutsetninger, derfor kan det være urettferdig å bare se på profittmarginer. Hen forteller videre om digitale verktøy de har tatt i bruk i et prosjekt som gir god oversikt over produksjonsstatus, og at det ble oppfattet som et godt styringsverktøy fremfor direkte kontrollering.

Respondent 10 forteller at det har vært gjort en del direkte timeverksstudier tidligere, hvor man fulgte fremdriften nøye. Erfaringene var at det ble oppfattet negativt av de som ble målt, det førte til «vi og dem» kultur. Hen forteller også at hen har tro på digitalisering som metode kan bli litt den samme typen «stoppeklokkemålingen» uten at det nødvendigvis oppleves invaderende for fagarbeideren.

Respondent 8 snakker en hel del om kontroll av egenproduksjonen på et overordnet nivå, og stiller spørsmål med hvordan egenproduksjon kalkuleres og måles i selskapet. Hen forsikrer om at Veidekkes håndverkere er minst like gode og effektive som konkurrentenes håndverkere. Gjennom en rekke lysbilder viser og demonstrerer respondenten hvordan konkurranseevnen er svekket gjennom de siste 15 årene. Økt kalkuleringskostnad pr. fagarbeidertime og økt produksjonstid pr. enhet har vært med på å gi negativ marginglidning på egenproduksjonen i distriktene. Respondenten legger til at hen ikke argumenterer for å legge ned egenproduksjonen, men at hen brenner for det.

«Jeg vil legge til at disse graverende analyser, er for å vise potensialet vi har i vår egenproduksjon, ikke argumentere for å avvikle. Jeg brenner for egenproduksjon og om å skape de positive opplevelsene med egenproduksjon.»

- Respondent 8

Deretter forteller respondent 8 engasjert om KPI dataene til Veidekke.

«Med våre KPI'er måler vi politikk, ting som er positivt å si Jeg syntes KPI kartet er virkelighetsfjernt Vi er en produksjonsbedrift som ikke har produktivitetsmål. Vi må måle produktivitet Riktige KPI er for produksjon, planlegging og ressursstyring kan hjelpe fagarbeidere å få fokus på det.»

-Respondent 8

Respondent 9 forteller også om viktigheten av datafangst, knyttet til timeverksforbruket i egenproduksjonen for kontroll og måling av prestasjoner. Hen er positiv til digital registrering

av timer og kontroll av dette mot kalkyle, eller sammenligning med andre distrikter i Veidekke.

«Vi jobber med datafangst av timeverksforbruk, for å bedre kunne effektivisere der det er nødvendig. Denne muligheten byr seg, da fagarbeider timefører enklere (mobile enheter). Vi får muligheten til å kunne dele på fag, bygningsdeler etc. for å bedre måle om kalkylene treffer virkeligheten.»

-Respondent 9

4.3.4 Sosialisering

Det er ikke mange av respondentene som snakker utfyllende om beviste sosialiseringprosesser når de blir spurt om hvordan distriktet struktureres, men det skinner igjennom i enkelte intervjubesvarelser. Respondent 4 forteller om etablering av nettverksbygging på mellomledernivået.

«Vi har etablert et PPA-nettverk som har møter en gang pr. måneden. Ledergruppa deltar her, gruppen er selvdrevet, men ledergruppen støtter for at innholdet skal holde seg relevant og interessant videre fremover.»

-Respondent 4

Og respondent 6 forteller noe om viktigheten av å finne felles målsetning i de ulike prosjektteamene.

«det er viktig å finne felles mål og jobbe som ett firma»

-Respondent 6

Respondent 1, 4, 5 forteller spesifikt om at avdeling-, distriktsmøter er en viktig del av det å sikre felles informasjon og felles målsetning i organisasjonen.

«informere, inkludere og involvere til riktig tid, på en riktig måte.»

-Respondent 1

Respondent 3 løfter frem at det kan være vanskelig å få med seg alle på felles målsetning, og at det i hans distrikt finnes individualister.

«Våre ansatte er ofte individualister endringer som innføres fra sentralt hold er vanskelig å få til, endringsviljen er ikke optimal»

-Respondent 3

Det skal også nevnes at via virksomhetens interndata finner jeg tegn på at styringsmekanismen sosialisering er benyttet i etterfølgelsen av ansettelse, gjerne i sammenheng med lærlingeordningen og trainee-ordning for nyutdannede funksjonærer. Disse ordningene arrangerer jevnlig samlinger den første tiden etter ansettelse der hensikten er å gjøre deltakerne bedre kjent med selskapets arbeidsmetodikk, ønsker og målsetninger. Det er andre enheter i konsern som driver dette arbeidet, distriktene melder på sine kandidater.

Det ser også ut som at det er programmer for medarbeidere som har vært ansatt lenger.

«Norges beste egenproduksjon innenfor våre kjernefag». For å få til dette er det etablert rolletilpassede utviklingsløp for ledere i og utenfor prosjekter. Veidekke kaller dette «perspektiv».»

-Respondent 5

Perspektiv er som hen nevner et rolletilpasset utviklingsprogram for ulike lederroller i Veidekke, mot egenproduksjon er dette aktuelt mhp. arbeidsledere og baser.

«For egenproduksjonen er det et eget program for arbeidsledere og baser. Dette er vi i gang med.»

-Respondent 5

Videre er det verdt å nevne at det i selskapet benytter META-plattformen Workplace (Facebook for virksomheter) for samhandling, utveksling av informasjon, nettverksbygging, osv. på tvers av selskapets distrikter. Her deles gode og dårlige erfaringer, historier og fortellinger, bilder og internreklame.

Sosialisering ser ut til å være en ekstra sterk styringsmekanisme når det gjelder HMS arbeidet i Veidekke. Det arrangeres årlige HMS uke og utdeling av HMS pris internt i virksomheten. I denne sammenheng utvikles det kampanjer og reklamemateriell som distribueres fra konsern til alle distrikter og prosjekter (se eksempel Vedlegg H.

«(vi må) sørge for at vi får en best mulig dialog i teamene våre»

-Respondent 1

På distrikt- og prosjektnivå er vanlig å utarbeide Team-avtaler som har til formål å samle fokus mot felles målsetninger, omforente handlemønstre og en god dialog i teamene. Dette oppfatter jeg som bevisste forsøk på å lage og kontrollere en ønsket kultur på alle nivå i virksomheten.

Respondent 2 og 5 forteller om for generasjonsledelse som et forsøk på å bygge bro og forståelse mellom «de gamle» og «de unge»:

«Vi tenker en fornuftig tilnærming er forsøke å få til at den gamle lærer det unge faget, og den unge hjelper den gamle inn i digitalisering»

-Respondent 5

4.4 Koordineringsmekanismer

Standardisering er et tema som går igjen og et ord som brukes av en del av deltakerne, men på forskjellige nivåer. Dette ser ut til å være en flittig brukt koordinering mekanisme på flere områder. Respondent 1 legger vekt på at dersom standardisering skal være suksessfull i implementeringen så er det viktig at det synligjøres en gevinst, eller en merverdi for de ansatte.

«Standardisering «in-house», på distriktsnivå, er for meg økonomisk fornuftig, det blir mer ektefølt i distriktet en den standardiseringen som kommer ovenfra.»

-Respondent 1

Respondent 6 tror at standardiseringen bare kommer til å intensiveres i fremtiden og at det kommer til å bli mer innsnevret i forhold til hvordan det kan jobbes eller som hen sier

«... kommer til å bli strengere krav knyttet til hva vi kan jobbe med, og ta i ...»

- Respondent 6

4.4.4 Standardiseringsgrupper pr. produktsegment (standardisering av kunnskap)

Standardiseringsarbeidet i veidekke ser ut til å ha blitt et viktig tema i etterkant av omorganiseringen som skjedde i 2019/2020. Og det ser ut til at standardiseringsarbeidet på konsernnivå spesielt knyttet til de utvalgte produktsegmentene Veidekke bygg sikter seg inn mot å bli spesialist på. På samme tid ble i det satt arbeidsgrupper pr. segment som skulle utvikle en form for standardiseringsløsninger knyttet til de fire produktsegmentene Bolig, kontor, skole og helsebygg. På veidekkes intranettside kan vi lese følgende

«Målgruppa er folk som jobber i prosjekt. Tiltaket innebærer at dedikerte ressurspersoner kan bistå prosjektet med: Utforming av bygg og løsninger, Planer og planprosesser Samspill og teamutvikling»

-Veidekke intranett

Respondent 10 forteller at standardiseringsarbeidet knyttet til produktsegmentene har kommet lengst i forbindelse med boligsegmentet.

«Standardiseringsarbeidet knyttet til boligkategorien har hatt mest trykk, en av årsakene er at vi i de prosjektene har lettest for å komme inn tidlig og styre produktet.» -Respondent 10

Videre kan vi lese i Aslesen et al. (2022, s110) at målsetningen med dette standardiseringsarbeidet var å utvikle

1. Foretrukne løsninger spesielt tilpasset type bygg.
2. Utvalgte prosesser og tilhørende planer for gitt bygg kategori
3. Standardisert arbeidsform med involvering som rettesnor

4.4.5 Standardisering av resultater, forretningsområdets koordinering med distriktene

Respondent 1, 6 og 10 snakker eksplisitt om resultatmålene og hvordan de påvirker arbeidet. De peker på at FO/konsern krever en viss resultatoppnåelse fra distriktene.

«Man må levere på bunnlinja først og fremst. Resultatmålet oppleves som viktigst.»

-Respondent 6

«Hovedansvaret for at distriktet leverer på de resultater som kreves av konsernet»

-Respondent 1

«På distriktsnivå vil ofte mulighetene for å prøve nye ting ofte bli veid mot resultatmålene»

-Respondent 10

Dette insinuerer at standardisering av resultatmål er veldig viktig for Veidekkes foretningsområdenivå som en koordineringsmekanisme ovenfor distriktene. Det kommer også frem av selskapet Strategi og KPI sett knyttet opp til den, så er standardisering av resultater noen eksempler er følgende:

- Økonomiske resultater
- HMS resultater
- Strategiske resultater KPI
- Kundetilfredshet, etc.

«Hvis ledelsen i bygg bryr seg om det (Red. KPI) så bryr mellomledelse seg, og dermed også fagarbeiderne. Det renner nedover.»

-Respondent 8

4.4.3 Virksomhetssystemet (standardisering av arbeidsoppgaver og kunnskap på FO- og distriktsnivå):

Veidekke sitt virksomhetssystem er samlingen av regler, rutiner, prosedyrer, som skal følges. Flere av informantene tok opp dette i intervjuene. Syv av respondentene forteller at det kan være vanskelig å få medarbeidere til å bruke virksomhetssystemet og erkjenner at det ikke blir brukt så mye som det burde ha blitt. Beskrivelser som lite intuitivt, komplisert og til liten hjelp blir brukt.

«Virksomhetssystemet, jeg mener det ikke er så mye støtte å hente der. Intuitivt har det aldri vært»

-Respondent 11

Respondent 8 går så langt som å kalle det utdatert, lite intuitivt og irrelevant system.

Respondent 6 forteller at hans distrikt tidligere hadde vært svært ambisiøse i etterlevelsen av virksomhetssystemet, de ønsket å bli best. Erfaringen har vært blandet og nå velger med mer omhu hvilke deler av virksomhetssystemet de bruker.

Respondent 9 var særdeles positiv til virksomhetssystemet og beskriver seg som en stor tilhenger av det. Og forteller at deres distrikt (3) nok er det distriktet som følger virksomhetssystemet tettest av samtlige distrikter.

«Et godt virksomhetssystem er helt avgjørende, det legger til rette for at medarbeidere vet hva de kan forvente av hverandre.»

-Respondent 9

Respondenten beskriver videre systemet som avgjørende for å lykkes og viser til mange fordeler ved å benytte systemet.

- Lettere å lære av ulike byggeprosjekter når man følger rutiner og prosedyrer.
- God fordeling av ansvar og arbeidsoppgaver i prosjektteamene
- Legger til rette for at medarbeidere kan vite hva de skal forvente av hverandre.
- Er med på å kvalitetssikre hele organisasjonen, da mange rutiner ivaretar byggeforskrifter, arbeidsmiljølov osv.
- Gir bedre mulighet til å samarbeide med andre distrikter, da praksisen er mer gjenkjennbar.

4.4.2 Involverende planlegging (standardisering av arbeidsoppgaver i prosjekt)

Seks av respondentene snakker om Involverende Planlegging som koordineringsmetode for egenproduksjonen. Dette er Veidekkes tilnærming til Lean-construction systemet Last Planner System TM. Det er prosjektledelsens ansvar å legge til rette for involverende planlegging og se til at det metodikken etterleves i prosjektet.

«I prosjektene koordineres egenproduksjonene gjennom IP (involverende planlegging) som er veidekkes tilnærming til LEAN CONSTRUCTION. Der gjelder et koordineringsansvar som er fordelt i forhold til ulike tidshorisonter»

-Respondent 1

Respondent 5 bruker særskilt mye tid til å snakke om Involverende planlegging som koordineringsverktøy for egenproduksjonen. Dette har blitt praktisert i distriktet siden tidlig på 2000 tallet. Han sier basisorganisasjonen sin oppgave er å bistå og legge til rette for at dette opprettholdes og forbedres. Hen forteller at derfor har de gjort Involverende planlegging er åpningstema i Perspektiv (Veidekkes utviklingsprogram for medarbeidere).

«Kort fortalt så bruker vi metodikken som beskrevet i Veilederen for IP, men har nok også spissa det enda mer oppimot møtestrukturen, og dialog, som vi ser på som avgjørende for å få metodikken til»

-Respondent 5

Videre forteller respondenten at dette er en måte å samordne fagarbeidernes egen kunnskap i planleggingen av produksjonen. Respondent 6 formulerer at det handler om å bruke hjernen til håndverkerne til å jobbe smartere ikke hardere. I den nevnte veilederen kan vi lese at involverende planlegging handler om standardiserte planlegging- og plan-strukturer, med tilhørende standardisering av møtestruktur og arbeidsdeling i tid til roller i ordrelinja.

Respondent 10 forteller at når Involverende Planlegging ble innført så var det en toppstyrt innføring, med tydelige veiledere og sentrale nøkkelressurser som distriktene kunne dra nytte av for å komme i gang med metodikken/systemet for samarbeid. Han sier at det har vært svært variert hvilke distrikter som har blitt flinke og hvilke som ikke har fått det til.

Respondent 7 snakker ganske mye om IP og at det er veldig begrenset tilnærming til «Lean» og at den kun gjelder for prosjekter. Hen skulle gjerne sett at det var utbredt i selskapet ellers. At prinsippet om at man skal redusere bortkastet tid skulle ha vært til stede i alt Veidekke gjør, ikke bare i ordrelinja som retter seg mot produksjon.

Utviklingsleder Aslesen et al. (2022, s. 115-119) skriver artikkelen sin om standardiseringsarbeid i byggenæringen, med eksempler hentet fra Veidekkes. De forteller at Involverende planlegging som er en form for standardisering av arbeidsoppgaver i prosjekter, videre forteller de om metodikken taktplanlegging, som er en planleggingsform der man

standardiserer de ulike faggruppenes arbeidsoppgaver når det er en mulighet for mange gjentakelser i byggeprosjektet.

4.4.1 Direkte Tilsyn og Gjensidig tilpassing i produksjonslagene:

Direkte tilsyn er en koordineringsmekanisme som også er til stede på dette nivået og det er arbeidsleder som fører direkte tilsyn med arbeidslagene. Fagarbeidere og lærlinger i veidekkes kjernefag organiserer seg i lag av ulike størrelser, avhengig av prosjektets behov og hvordan det er best å løse produksjonsoppgaven. Hvert lag har en erfaren fagarbeider som utnevnes til bas. Basen snakker på vegne av laget inn i tverrfaglige planleggingsmøter, og rapporterer i ordrelinja til arbeidsleder. Basen har ansvar for å formidle informasjon i laget, samt organisere lagsmøter og utarbeide lagsplaner sammen med de øvrige medlemmene i arbeidslaget. Selv om det ikke ble utpekt i intervjuene antar jeg, og vet av erfaring, at det skjer gjensidig tilpassinger fagarbeidere imellom.

Arbeidsleder er å anse som nærmeste leder til fagarbeiderne, da dette er den funksjonærrollen som er tettest på fagarbeiderne i ordrelinja. Det er arbeidsleder de har plikt å gi beskjed dersom noe hindrer dem å komme på jobb eller dersom de er for sent ute, det er arbeidsleder som fører medarbeidersamtale, gir advarsler, eller korrigerende samtaler med fagarbeiderne.

Direkte tilsyn ser ut til å være en aktiv koordinerings mekanisme i rutinesettet til Veidekke. Veldig mange rutiner beskriver hvordan det er «nærmeste leder» som ansvarlig

«Kontrollmekanismene er noe sterkere for håndverkerne ... (her) kreves timeføring, samt at ved fravær er ikke SMS varsling godt nok, men det kreves at de tar en telefon til nærmeste leder, de har møteplikt hvor funksjonærer har mer fleksibilitet.»

- Respondent 9

Intervjuobjekt fra distrikt forklarer at det er basens oppgave å føre tilsyn med at arbeidet i lagene er tilfredsstillende.

«Basen (med hjelp av formann) koordinerer laget, og fokuserer på så god og effektiv produksjon som mulig.»

- Respondent 9

5. Diskusjon

5.1 Strukturkonfigurering på konsern / foretningsområdenivå.

Veidekke Bygg Norge er på foretningsområdenivå hovedsakelig strukturert med en markedsdeling etter geografiske markeder, med unntak av et forretningsområde som er markedsdelt etter kundesegment i samme geografiske nedslagsfelt. Fordeler med denne formen for arbeidsdeling er at man bedre kan tilpasse seg og betjene det markedet man har ansvar for (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 74), og det ser ut til å passe bra med slik respondentene beskriver situasjonen.

«det beste er at distriktene tar grep lokalt»

-Respondent 2

Bakdelen er at man kan gå glipp av stordriftsfordeler og man kan få suboptimalisering (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s.74). Det bekreftes av respondent 2 at Veidekke har følt på denne type utfordringer i distriktene sine, eksempelvis med erfaringsoverføring, som også stemmer godt med teorien.

«(det er blitt) gjort mye i Veidekke oppigjennom for å legge til rette for erfaringsoverføring som ofte blir dødfødt, dvs det etableres data for erfaringsoverføring, men det er ofte ingen som vet om dette og det blir lite brukt.»

-Respondent 2

Med hensyn på lokalisering av beslutningsmyndighet knyttet til egenproduksjon, ser det ut til at Veidekke Bygg Norge har en relativt sterk vertikal desentralisert plassering av beslutningsmyndighet. Distriktene har stor autonomi og styres som «firma i firmaet» når det gjelder egenproduksjon og egenproduksjonsutvikling.

«... distriktene til nå hatt relativt stor frihet til å drive organisatorisk utvikling av arbeidsmetodikk.»

-Respondent 1

Videre ser det ut som at konsernet ellers innebefatter en stor støttestruktur (stab og teknostruktur) i form av sentraliserte spesialistenheter, det finnes også spesialiserte enkeltroller som er plassert i forretningsområdene. Fellesnevneren er at de er der for å hjelpe distriktene.

«HR forretningspartner er en egen divisjon i Veidekke konsernet, de støtter distriktene»

- Respondent 2

Litteraturen beskriver at desentralisering legger til rette for bedre lokal tilpassing, fleksibilitet, hurtighet og motivasjon, som etter min oppfattelse passer bra for byggebransjen. Bakdelene er at man øker risikoen for ulik og uforutsigbar praksis, manglende styring, uklart ansvar, samt økt fare for sub-optimalisering (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s.83). Noe jeg også finner spor av i intervjuene.

«Det kan også være utfordrende at de ulike distriktene ikke snakker sammen.»

- Respondent 2

Styring- og koordineringssystemene til konsern ser ut til å stort sett belage seg på kontroll i form av rapportering med standardiserte resultatmål og målinger av KPI. Samt disiplinering i form av resultatutløst bonusordning for funksjonærene, krav til prestasjonsbasert incentivordning til fagarbeiderne og rutiner for korrigerende samtaler og skriftlige advarsler.

«Man må levere på bunnlinja først og fremst.»

-Respondent 6

I litteraturen kan vi lese at kontroll kommer etter handling, og gir derfor bare et bilde av det som allerede har skjedd. (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 93). Videre forteller Chan og Chan (2004, s.209) at KPI er bør være enkle og lett forståelige for å fungere etter hensikten. I Veidekke sitt tilfelle forteller respondent 8 engasjert om at KPI ene virksomheten bruker ikke forteller noe om egenproduksjonens måloppnåelse. De er antakelig ikke først og fremst ment for produksjonsapparatet, men distriktene for øvrig. Dersom de er ment for egenproduksjon, bør Veidekke vurdere å endre, tydeliggjøre eller forenkle de KPI'er som er myntet på produksjonsapparatet.

«Vi har ingen KPI som sier noe om kapasiteter, ferdigheter.»

-Respondent 8

Sosialisering er etter mitt skjønn en fremtredende styringsmekanisme i Veidekke, kanskje den sterkeste kontrollmekanismen Veidekke benytter seg av på foretningsområdenivå. Ingen av Respondentene forteller eksplisitt om bevisste og systematiske handlinger for å forme

kulturen, men de snakker om at det er viktig å involvere og informere. Enkelte forteller at de forsøker å finne på noe sosialt i distriktene. Jeg ser dog på Veidekkes digitale plattformer og intranettområder tydelige tegn på at det er en systematisert og forseggjort innsats fra forretningsområde og konsern som passer med slik litteraturen beskriver sosialisering som en styringsmekanisme. Dette gjelder spesielt med tanke på å skape felles verdier og holdninger knyttet til helse, miljø og sikkerhetsarbeidet i virksomheten (se eksempel i vedlegg H).

Ser vi på ssekundærdata som plattformen Workplace ol. Finner jeg tydlige spor på at veidekke fra sentralt hold kjører ut mye reklamefilmer, plakater, holdningskampanjer, rolletilpassede utviklingsprogrammer ol. Jo lenger ut i arbeidet med denne studien ble jeg mer og mer i tvil om ikke sosialisering er den dominerende styringsmekanismen til Veidekke i ihvertfall på nivået forretningsområde, men kanskje da også basisorganisasjon.

Når det gjelder koordineringen på dette nivået ser det ut til at standardisering er et nøkkelord. Først og fremst standardisering av resultat, men også standardisering av kunnskap og enkelte arbeidsoppgaver i form av virksomhetssystemet og standardiseringsarbeidet som forgår knyttet til de ulike produkssegmentene veidekke satser på. Litteraturen beskriver at det kan være vanskelig å standardisere arbeidsoperasjoner i en kompleks produksjonssituasjon, som jo byggeprosjekter er, og at det er vanskelig å definere standardisering for resultatmål (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s.87). Det kan se ut som at dette er en erfaring som er til stede i virksomheten, men erfaringene er delt.

«Virksomhetssystemet bruker vi i liten grad, det er utdatert og irrelevant.»

- Respondent 8

«(virksomhets) systemet er omfattende og komplekst, men dette representerer naturen i vår bransje/virksomhet, den er kompleks.»

- Respondent 9

På bakgrunn av de funnen jeg har gjort og fremlagt, definerer jeg de mest fremtredende dimensjonene av organisasjonsstrukturering for konsern og foretningsområdenivå som vist i tabellen under (tabell 1).

Tabell 1: Registrering av organisasjonsstrukturelle elementer på FO / Konsern-nivå

Divisjon	Arbeidsdeling	Plassering av Beslutningsmyndighet	Koordineringsmekanismer	Styringssystemer
Forretningsområde / konsern	Markedsdelt geografisk/produkt	Desentralisert	Standardisering av resultater, (produktsegment, kunnskap og arbeidsoppgaver)	Sosialisering Disiplinering og Kontrollering

Denne konfigurasjonen ligner på det Mintzberg (1980, s. 335) kaller for «den divisjonaliserte struktur». Ifølge teorien er dette en organisasjonsstruktur som egner seg for virksomheter som ønske god markedstilpasning og synliggjøring av ulik lønnsomhet i de forskjellige markedene (Jacobsen og Thorsvik, 23021, s. 98-99). En av bakdelene er fare for sub-optimalisering, noe som Veidekke ser ut til å ha kjent på.

«De erfaringen som gjøres, innovasjoner, blir ofte i distriktene de kom til.»

-Respondent 2

5.2 Strukturkonfigureringer på distriktsnivå – basisorganisasjon

Samtlige distrikter har en tydelig ledergruppe som er komponert av forskjellige roller i de ulike distrikter. Det er også et likhetstrekk at distriktene er funksjonsdelt mellom fagarbeidere og funksjonærer på basisorganisasjonsnivå. Fagarbeiderne er ytterligere delt i kjernefagene tømmer og betong i samtlige distrikter.

I litteraturen kan vi lese at funksjonsdeling gir virksomheter mulighet til å maksimere spesialiseringen, unngå dobbeltarbeid og senke produksjonskostnadene, men at det også gir en fare for «silotenkning» (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 72). Vi ser noen tendenser til dette i sjargongen til respondentene, med at det er flere av dem som snakker om «vi og de» kultur, respondenter peker i hovedsak på at dette kan være et resultat av akkordlønnssystemet, men det kan også tenkes at den bakenforliggende årsaken er den sterke funksjonsdelingen som er mellom funksjonærer og fagarbeider.

«dette leder til «oss og de» og det blir en distansering mellom egenproduksjonsapparatet og (prosjekt)administrasjonen. Vi deler ikke totalbildet.»

-Respondent 6

I de mellomstore distriktene er det mer uklar arbeidsdeling, det ser ut til at enkelte roller gjøre flere oppgaver.

«... en slik rolle kan fylles med mye, ansvarlig for å sette opp kurs, støtte og erfaring til kalkulasjon, forbedringsarbeid, produksjonsmåling etc.»

-Respondent 4

Videre ser vi at i de mellomstore distriktene er det mindre teknostruktur, eksempelvis pekes det på at det i distrikt 16 ikke har en dedikert kalkulator, og velger å løse dette med å rullere ansvaret som tilbudsleder.

«(vi har) ikke dedikert personell til kalkulasjon (da) hjelper vi til der det trengs, jobb beskrivelser er ikke absolutt, vi må kunne hjelpe hverandre.»

-Respondent 4

Respondent 2 som er en del av spesialistenheten HR forretningspartner forteller at hens enhet har mer å gjøre i de minste distriktene.

«støtter de (små) distriktene som ikke har noen egen HR ressursperson»

- Respondent 2

I de store distriktene forteller respondentene om mer teknostruktur som tilbudsteam, og enkelte navngitte roller som HR-ressurs, kalkulatorer, fagansvarlige og ressursjefer. Støttestruktur i form av stab-struktur ser ut til å være fjernet helt fra distriktene da dette er blitt sentralisert på konsernnivå i egne enheter (eksempelvis lønn, juridisk etc.)

Om sentralisering eller desentralisering av beslutningsmyndighet angående egenproduksjonen, ser det ut til at den er delt mellom basisorganisasjonen og prosjektene, altså delvis vertikalt desentralisert. Respondentene forteller at hovedoppgavene til basisorganisasjonen dreier seg om spørsmål knyttet til rekruttering, bemanningskoordinering og ressursutvikling. Beslutningsmyndigheten knyttet til den daglige oppfølgingen og utførelsen av selve produksjonsarbeidet er desentralisert til prosjektene og prosjektledelsen.

Jeg ser i grunnen tegn til at alle styring- og kontroll-mekanismene er tatt i bruk på basisorganisasjonsnivået, dette kan være et tegn på at et stort behov for kontroll. De mest fremtredende temaene respondentene tar opp er rekruttering og disiplinering. Ifølge litteraturen er rekruttering et styringsverktøy som blir brukt i et forsøk på å skaffe medarbeidere som har samme målsetninger og verdigrunnlag som virksomheten. Men at man kan få styringsproblemer med sterkt spesialiserte individer, som jo de fleste fagarbeidere og funksjonærer er. Da denne typen ansatte gjerne foretrekker å bruke sin opplæring og faglige skjønn som rettesnor, fremfor virksomhetens prosedyrer og regler (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 91). Vi se spor av at denne hindringen i mellomlederskiktet.

«Vi er nok ikke så gode til å bruke det sentrale virksomhetssystemet / fagsystemet som finnes i Veidekke, det oppleves som stort og vanskelig å finne frem i.» -Respondent 7

I Veidekkes tilfelle er den foretrukne rekrutteringsmetoden er via lærlingeordningen, noe som jo sørger for at Veidekke har kontroll på den standardiserte opplæringen an fagarbeidere i eget hus. Det er grunn til å tro at den faglige opplæringen av fagarbeidere samsvarer med Veidekkes interesser og intensjoner.

«stor opplæringsbedrift har vi et nært samarbeid med VGS i distriktet og vi rekrutterer ofte lærlinger via praksisplasser» -Respondent 5

Respondentene peker på en strategiendring ved millenniumskiftet i rekrutteringsarbeidet til mellomlederskiktet, da gikk Veidekke fra å satse på internoppykk (fra produksjonsmedarbeiderne) til å prioritere formalkompetanse. Respondentene forteller at dette har gitt en fokusendring fra egenproduksjon, til prosjektprosesser i mellomlederskiktet. Respondent 9 bekrefter at denne fokusendringen er en utfordring for egenproduksjonen, men at det har vært viktig å styrke totalledelsen i prosjektene. De er klar over utfordringen, og er klar til å sette inn tiltak.

«Til nå har det vært mye fokus på prosjekt og prosjekteringsledelse, men nå star egenproduksjon for tur.» -Respondent 9

Også på distriktets basisorganisasjonsnivå ser det ut til at sosialisering er en viktig styringsmekanisme, men at det systematiserte arbeidet med utarbeidelse av

holdningskampanjer, internreklamemateriell etc. skjer på foretningsområdenivå. Distriktene trenger bare å ta det i bruk, respondentene forteller lite om dette.

Disiplinering på distriktsnivå er derimot absolutt et tema som engasjerer respondentene, og ser ut til å være en faktor som spiller en tydelig rolle i distriktenes styring av egenproduksjonen. Distrikt 16 er det eneste distriktet som forteller at det ikke jobbes akkord hos dem, ellers forteller alle distriktene at de har prestasjonsbasert avlønning for sine produksjonsmedarbeidere. Beslutningsmyndighet knyttet til utarbeidelse av akkordavtaler og oppfølging er desentralisert til prosjektadministrasjonene.

Flere respondenter peker på at det er liten kunnskap om det tariffbaserte akkordavlønningssystemet i mellomlederskiktet, noen forteller at det oppleves som en hemsko. Respondent 9 peker på at de har hatt fokus på opplæring av mellomledere og tilrettelegging for god akkord i distriktet, og opplever positivitet rundt dette nå. Dette kan være et eksempel for etterlevning i de andre distriktene.

«... tid til å avtale akkordseddel og tilrettelegge for lagene våre, vi har sett en kjempeutvikling god effekt av dette.»

-Respondent 9

Det er veldig lite prat om «skremmende» disiplineringstiltak, kun en av respondentene viser til formaliserte rutiner vedørende korrigerende samtaler og skriftlige advarsler. Dette passer bra med det Andreoni et al. (2003, s. 901) skriver at begge trenger å være til stede i et selskap, men når «gulroten» har tatt over for «pisken» så trengs «pisken» mindre.

Det mest fremtredende koordineringsmekanismene i basisorganisasjonen er etter min oppfatning også her standardisering av kunnskap og arbeidsoppgaver i form av virksomhetssystemet. Som nevnt melder flere respondenter om vanskeligheter knyttet til å få organisasjonen til å følge virksomhetssystemet, enkelte går så langt som å kalle det hele ubrukelig. Andre finner deler av det nyttig og en av respondentene kaller det helt avgjørende for å øke læring, fordele arbeidsoppgaver, kvalitetssikring og samarbeid.

«Svaret var å følge det som står i virksomhetssystemet»

- Respondent 9

I tabell 2 kan vi se hvordan jeg har valgt å definere de mest fremtredende organisasjonsstrukturelle elementene som er til stede i Veidekkedistriktenes basisorganisasjoner. Det tydeligste funnet er at det faktisk er såpass stor likhet mellom dem, dette finner jeg overraskende, da jeg hadde trodd det var større skilnader. Distriktene som skiller seg mest ut er de mellomstore distriktene. I forhold til Mintzbergs idealtypiske organisasjonsstrukturer kan disse passe godt med «den enkle strukturen» med noe mer uklar arbeidsdeling og en tydelig ledergruppe som «håndterer det meste».

«jeg har et overordnet ansvar for HMS, KS og ytre miljø strategiarbeid osv.»

- Respondent 4

De store distriktene har også trekk fra «den enkle strukturen», men også trekk fra «det profesjonelle byråkrati». En tydelig funksjonsdeling, satsing på standardisering som koordineringsmekanisme, og delvis vertikal desentralisering av beslutningsmyndighet til prosjektorganisasjonene. I de aller største distriktene ser vi det profesjonelle byråkrati i en tydelig form med horisontal desentralisering av beslutningsmyndighet til teknostrukturen (banningskoordinering, rekruttering, ressursutvikling etc.) Se uttrekk fra analyse i tabell 2 også vedlagt i sin helhet i vedlegg D.

Tabell 2: Cross case analyse

Distrikt	Arbeidsdeling	Plassering av Beslutningsmyndighet	Koordinerings- mekanismer	Styringssystemer
Mellom- store	Uklar / marked/ funksjonell	Sentralisert/desentralisert, Få støttefunksjoner	Standardisering	Rekruttering / Direkte tilsyn /
Store	Funksjonell / Matrise	Sentralisert/desentralisert, økende teknostruktur	Standardisering	Rekruttering / Disiplinering
Største	Funksjonell / Matrise	Sentralisert/desentralisert, Tydelig teknostruktur med beslutningsmyndighet	Standardisering	Rekruttering

5.3 Kort om strukturkonfigurering på prosjektnivå

Denne studien ble utformet med søkelys på distriktenes basisorganisasjon, men det kommer frem noen tema vedrørende prosjektene, og disse opplysningene kan hjelpe å kaste lys på basisorganisasjonens handlingsrom.

Topp-ledelsen i prosjektene er PPA triangelet, den operative kjerne består av kjernefagene. Beslutningsmyndighet som gjelder egenproduksjonen, er gradvis vertikalt desentralisert via ordrelinja. Det mest fremtredende styringsmekanismen i forhold til egenproduksjon, som basisorganisasjonen har påvirkningsmulighet på, ser ut til å være disiplinering i form av akkordavlønning. Her fortelles det at det er liten kunnskap i prosjektadministrasjonene.

Koordinering i form av standardiserte metodikker for planlegging av egenproduksjon (Lean Construction/ Involverende planlegging) er den koordineringsmekanismen flest respondenter peker på. Direkte tilsyn og gjensidig tilpassing i arbeidslagene, er en del av denne standardiserte metodikken.

Fra basisorganisasjonens perspektiv legges det opp til at prosjektene skal innrette en organisasjonsstruktur som passer best til det aktuelle prosjektet. Her er de fleste styringsmekanismene tilgjengelig for bruk, med unntak av rekruttering, og det ser ut til at det spilles på de fleste koordinering mekanismene. Erfaringsmessig finnes alt avhengig av prosjektets størrelse og kompleksitet.

6.Konklusjon

Hvordan bruker Veidekke organisasjonsstruktur på forretningsområde- og distriktenes basisorganisasjons-nivå, for å legge til rette for målsettinger om bedre egenproduksjon?

Veidekkes organisasjonsdesign er en form for organisk fremvekst på distriktsnivå, og mekanistisk på foretningsområdenivå. Dette legger til rette for kontroll og styring på forretningsområde nivå, samt innovasjon og fleksibilitet på distriktsnivå. Det er dog tegn til «silotenkning» og utfordringer knyttet til erfaringsdeling på tvers av distriktene. Det ser ut til at selskapet bruker alle de ulike organisasjonsstrukturelle elementene, i ulikt omfang på ulike

nivåer av virksomheten. Strukturelt ansvaret for å legge til rette for en bedret egenproduksjon er fordelt på både konsern, distriktenes basisorganisasjoner og prosjektorganisasjoner.

Konsernet og forretningsområdenes organisasjonsstruktur er tilnærmet lik den idealtypiske «divisjonaliserte struktur». Standardisering av resultater som den fremste koordineringsmekanismen, er knyttet til styringsmekanismen disiplinering (resultatutløst bonus for mellomledere) og kontroll i form av et sett KPI er. Respondentene peker på at det mangler konkrete resultatmål knyttet til egenproduksjonen. Dette er noe Veidekke på foretningsområdenivå med fordel kunne ha utviklet og iverksatt, med å gjøre dette sendes det et signal om at konsern er opptatt av og ser den innsatsen som legges ned i egenproduksjonen. Det skal også nevnes at det ser ut til at sosialisering er en vesentlig styringsmekanisme som foretningsområdenivå benytter seg av, og som distriktene kan nyte godt av.

Distriktenes basisorganisasjoner er ulike varianter av hybrider, som beveger seg fra «enkle strukturer» mot «profesjonelle byråkratier» i forhold til størrelsen på distriktet. Dette passer bra med det som er beskrevet i litteraturen. Distriktenes basisorganisasjoner trekker på flere kontrollmekanismer, men den viktigste som basisorganisasjonen har helt kontroll over selv er rekruttering. Litteraturen sier at dilemmaet er å velge mellom den som «passer best» eller er «mest faglig kompetent». I og med at det kommer mye «gratis» fra nivået over i form av sosialisering og kontroll trenger ikke nødvendigvis dette være det store dilemmaet til ledergruppene på distriktsnivå. Den største «mangelen» på dette nivået er etter min oppfatning kunnskapen om den tariffbaserte akkordavlønningssystemet, her bør det legges ned krefter for å øke kompetansen i mellomlederskiktet. Slik kan Veidekkes distrikter virkelig få uttelling for den organisasjonsstruktureringen de har.

Veidekke har en struktur som passer til sine omgivelser i byggebransjen, og det er rom for ulike strukturer, i ulike enheter, når omgivelsene krever det.

7. Kritikk

Denne undersøkelsen er ikke ment å gi et utfyllende bilde av den komplette organisasjonsstrukturen til Veidekke, men fokuserer bare på de delene av struktureringen som er relatert til egenproduksjon. Det kan være andre former for organisasjonsstruktureringen

som virker på andre nivåer, eller mot funksjonærenes arbeidsoppgaver knyttet til for eksempel prosjektutvikling, tilbudsarbeid, økonomisk styring osv.

I gjennomføringen av intervjuene var det til tider vanskelig å holde samtalen direkte mot organisasjonsstruktur og egenproduksjon, og mange av respondentenes besvarelser hadde en tendens til å gli over i organisering av annet en egenproduksjon.

Videre er det verdt å nevne at denne oppgaven gir bare et øyeblikksbilde av virksomheten, det ser ut til at det er kontinuerlige endringer som skjer knyttet til organisasjonsstruktur i Veidekke konsernet. Jeg har i løpet av studiene registrert flere strukturelle endringer på forretningsområde nivå som jeg bevisst har unnlatt å se på i denne oppgaven.

Til slutt vil jeg legge til at det er «flere lag til denne løken» som kunne vært interessant å fordype seg mer i. Jeg tenker da på struktureringen i de andre divisjonene i Veidekke, som infrastruktur, Bygg Sverige, Infrastruktur Sverige og Hoffmann DK. Det kunne vært moro å se på ulikheter eller likheter i organisasjonsstrukturer på tvers av divisjonene. Videre kunne jeg ha hatt glede av å fordype meg i sosialiseringarbeidet som foregår i Veidekke da det åpenbart er mye av det, men ingen av mine respondenter la vekt på dette i sine intervjubesvarelser.

Litteraturliste

Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.

Alarcón, L. (1997). *Lean construction*. CRC Press.

Aslesen, S., Reff, S., & Stordal, E. (2022). Om standardisering av produkt, produksjon og arbeid i byggenæringen. *Praktisk økonomi & finans*, 38(1), 104-119.

Ballard, H. G. (2000). *The last planner system of production control* (Doctoral dissertation, University of Birmingham).

Andreoni, J., Harbaugh, W., & Vesterlund, L. (2003). The carrot or the stick: Rewards, punishments, and cooperation. *American Economic Review*, 93(3), 893-902.

Chan, A. P., & Chan, A. P. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: an international journal*, 11(2), 203-221.

Chandler A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Massachusetts Institute of Technology.

Channon, D. F., & Caldart, A. A. (2015). McKinsey 7S model. *Wiley encyclopedia of management*, 1-1.

Cummings, T.G., Worley, C.G., Donovan, P. (2019) *Organizational Development and Change* (1 utg.) Cengage Learning EMEA.

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2019, 10.februar) *Generelle forskningsetiske retningslinjer* <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>

Friberg, J.H. & Haakestad, H. (2015). Arbeidsmigrasjon, makt og styringsideologier: Norsk byggenæring i en brytningstid. *Idunn*, (vol 32) s.182-205
<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2015-03-01>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

Horn, R. (2012). *Research and Writing Dissertations*. (2 utg.) Chartered Institute of Personnel and Development.

Hunter, J. (2002). Improving organizational performance through the use of effective elements of organizational structure. *International Journal of health care quality assurance incorporating leadership in health services*, 15(3), 12-21.
<https://doi.org/10.1108/13660750210441893>

Jacobsen, D.A & Thorsvik, J. (2021). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5 utg.). Fagbokforlaget.

Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 455-462.

Lødding, B. (2010). Fagutdanning og fagidentitet i byggebransjen: Opplæring av tømrere og rørleggere gjennom videregående opplæring.

Mintzberg, H. (1990) The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, vol 11, 171-195.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organizational Design. *Management Science*, vol 26 (no. 3), s. 322-341.

<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.26.3.322>

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of Organizations*.

Morcillo Laiz, Á., & Schlichte, K. (2016). Rationality and international domination: revisiting Max Weber. *International Political Sociology*, 10(2), 168-184.

Næringslivets Hovedorganisasjon (2023, 30. November) *Fakta om små og mellomstore bedrifter* <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

Open AI (2022), Versjon GPT-3.5, <https://chat.openai.com/>

Sikt (2023, 30.november) *Gjennomføre et prosjekt anonymt* <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning/personvernhandbok-forskning/gjennomfore-et-prosjekt-uten-behandle-personopplysninger>

Standard Norge. (2019, januar) *Ledelsessystemer for kunnskap – ISO 30401*. <https://standard.no/fagomrader/styringssystemer/ledelsessystemer-for-kunnskap--iso-30401/>

Store Norske Leksikon. (2021, 7. november) *Hierarki*. <https://snl.no/hierarki>

Strøm, B. F. (2019). *Ledelse i byggebransjen-En kvalitativ studie med fokus på utdanning og arbeidsbakgrunn* (Master's thesis, NTNU).

UIA (2023, 30.november) *Etiske retningslinjer ved UIA* <https://www.uia.no/om-uia/etiske-retningslinjer-ved-uia>

Veidekke (2023, 29.november), *Om Veidekke*. <https://bybanen.veidekke.no/om-veidekke/>

Veidekke (2023, 29. november), *Om Veidekke. Strategi 2025*. <https://www.veidekke.no/om-veidekke/strategi-2025/>

Veidekke (2023, 29.november), *Om Veidekke. Historien vår*. <https://www.veidekke.no/om-veidekke/historien-var/>

Veidekke (2023), *Organisasjonskart Veidekke ASA*

Veidekke (2023), *Organisasjonskart Veidekke Entreprenør AS*

Veidekke (2023), *Organisasjonskart Bygg Norge*

Veidekke (2023), *Organisasjonskart Veidekke Fellestjenester AS*

Veidekke (2023), *Markedsanalyse Bygg 2023*

Veidekke. (2022) *Rammedokument strategi 2025*

Zoller, Y. J., & Muldoon, J. (2020). Journey of a concept: span of control—the rise, the decline, and what is next? *Journal of Management History*, 26(4), 515-533.

Vedlegg A-H

Vedlegg A: Intervjuguide 1 (for Pilotintervjuer)

Plan for behandling av data / Informasjon om intervjugjennomføring.

- a) Intervjuene forsøkes å gjennomføre i person så godt det lar seg gjøre.
- b) Registrering av svar skjer ved hjelp av. Penn og papir, i notatform for å holde informanter anonyme.
- c) Intervjuet transkriberes på grunnlag av notatene i etterkant av gjennomførelsen.
- d) Transkribert besvarelse oversendes til intervjuobjekt for godkjenning så fort som mulig etter intervju.
- e) Godkjent transkripsjon blir råmateriale for koding / kategorisering.

Plan for gjennomføring / Spørsmål:

Ankomst: (5-10 min)

0. (Gjennomgang av bakgrunn for studien, samt kjente data fra Strategi / KPI)
1. Fortell meg litt om din rolle i Veidekke?

Hovedspørsmål: (45 min)

2. Fortell meg om basisorganisasjonens oppgaver (strategiske/strukturelle), på distriktsnivå med spesielt søkelys på oppgaver knyttet til egenproduksjonsapparatet?
3. Hvordan løses dette i ditt/dine distrikt?
 - a) Arbeidsdeling/spesialisering
 - b) Hierarki (Plassering av beslutningsmyndighet)
 - c) Koordineringsmekanismer
 - d) Kontrollmekanismer
4. Hvilke strukturelle grep til distrikt-e/-ene har gjort for å nå ambisjonen «Norges beste egenproduksjon» siden den kom i høsten 19 (første virkeår 2020)?
 - a. Hva har ført til at disse tiltakene er valgt, logikken bak?

Avsluttende kommentarer: (5 min)

Vedlegg B: Intervjuguide 2 (respondent 4-11)

Intervjuguide og plan for behandling av data

- a) Alle respondenter skal være anonyme.
- b) Intervjuene gjennomføres i hovedsak på teams.
- c) Registrering av svart skjer ved hjelp av notater på pc eller penn og papir. Ingen opptak blir gjort av intervjuet.
- d) Intervjuet transkriberes på grunnlag av notatene like i etterkant intervjuet, for bedre gjenfortelling.
- e) Transkribert besvarelse oversendes til respondent for godkjenning så fort som mulig etter intervju.
- f) Godkjent transkripsjon blir råmateriale for koding / kategorisering.

Spørsmål:

Ankomst: (5-10 min)

0. Fortell meg litt om din rolle i Veidekke, gjerne hvilke påvirkningsmuligheter og ønsker du har for egenproduksjon?

Hovedspørsmål: (45 min)

1. Fortell meg om basisorganisasjonens oppgaver på distriktsnivå, spesielt søkelys på egenproduksjonsapparatet?
2. Hvordan struktureres produksjonsorganisasjonen (-e) for å løse dette i ditt/dine distrikt?
3. Hvordan ser du for deg håndverkernes arbeidshverdag i fremtiden? (kort / lang sikt)

Avsluttende kommentarer: (5 min)

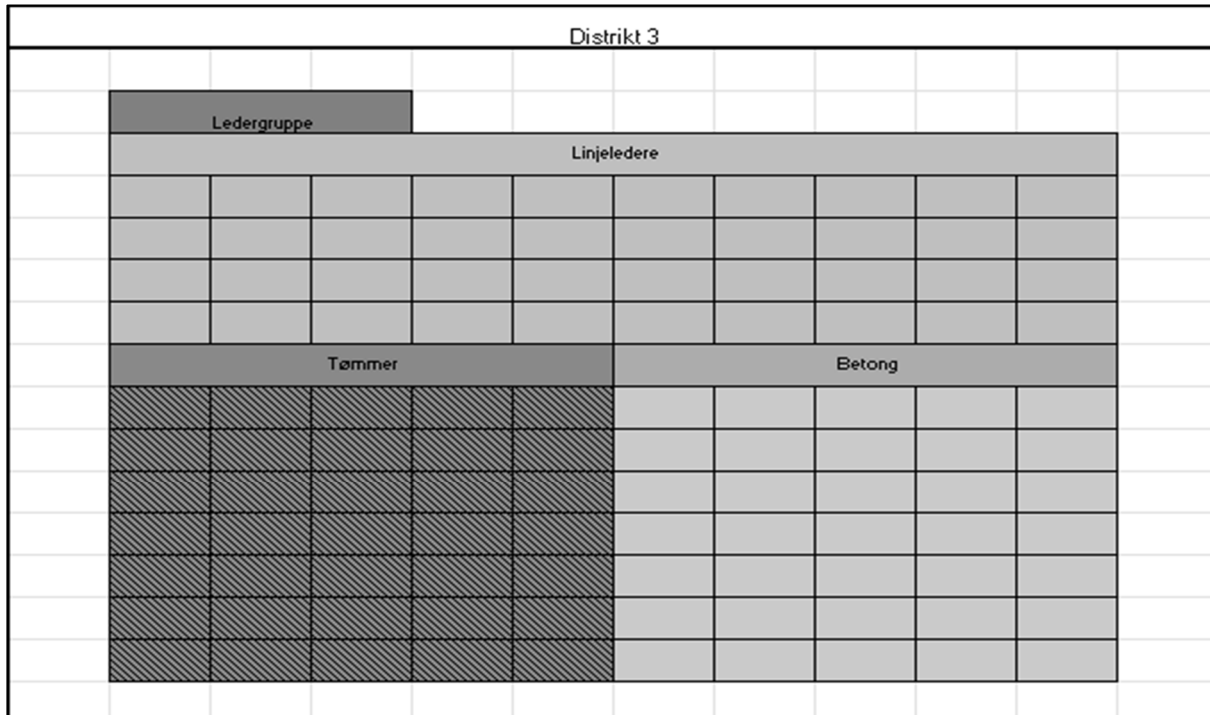
5. Har du noen avsluttende kommentarer?

Vedlegg C: Skisser Organigrammer

Mellomstor = 21-100 ansatte
Stor = 100+

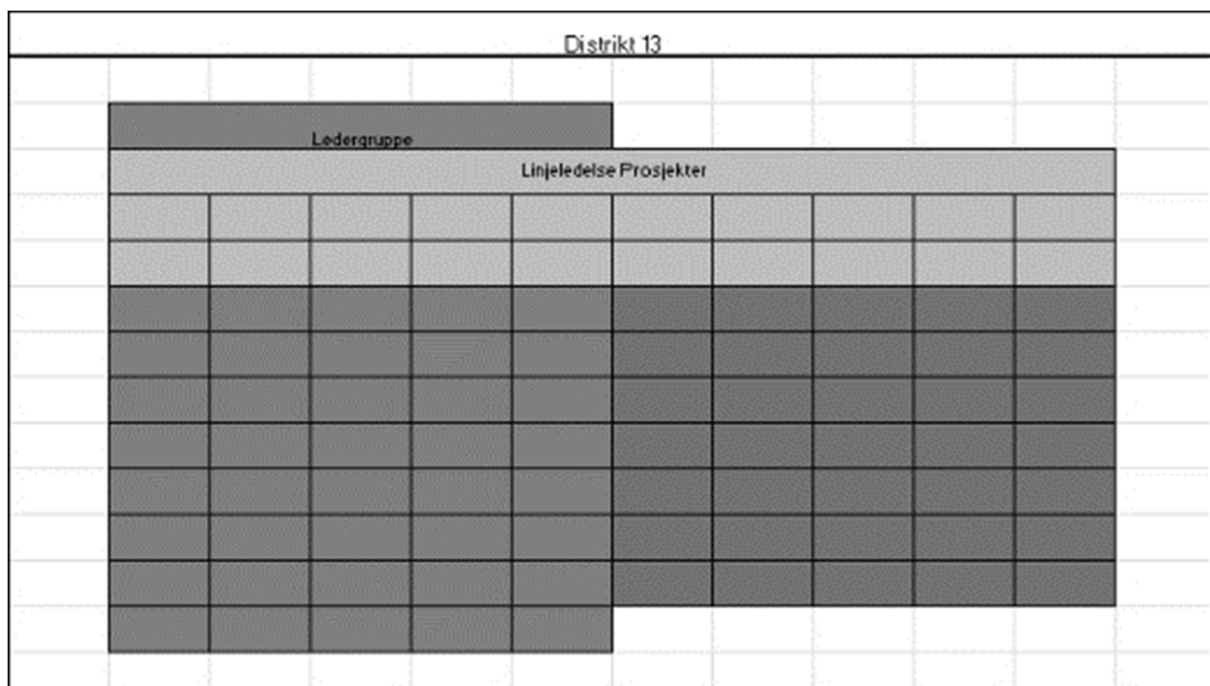
Distrikt 3

Størrelse: Stor, ca. 130-140 ansatte



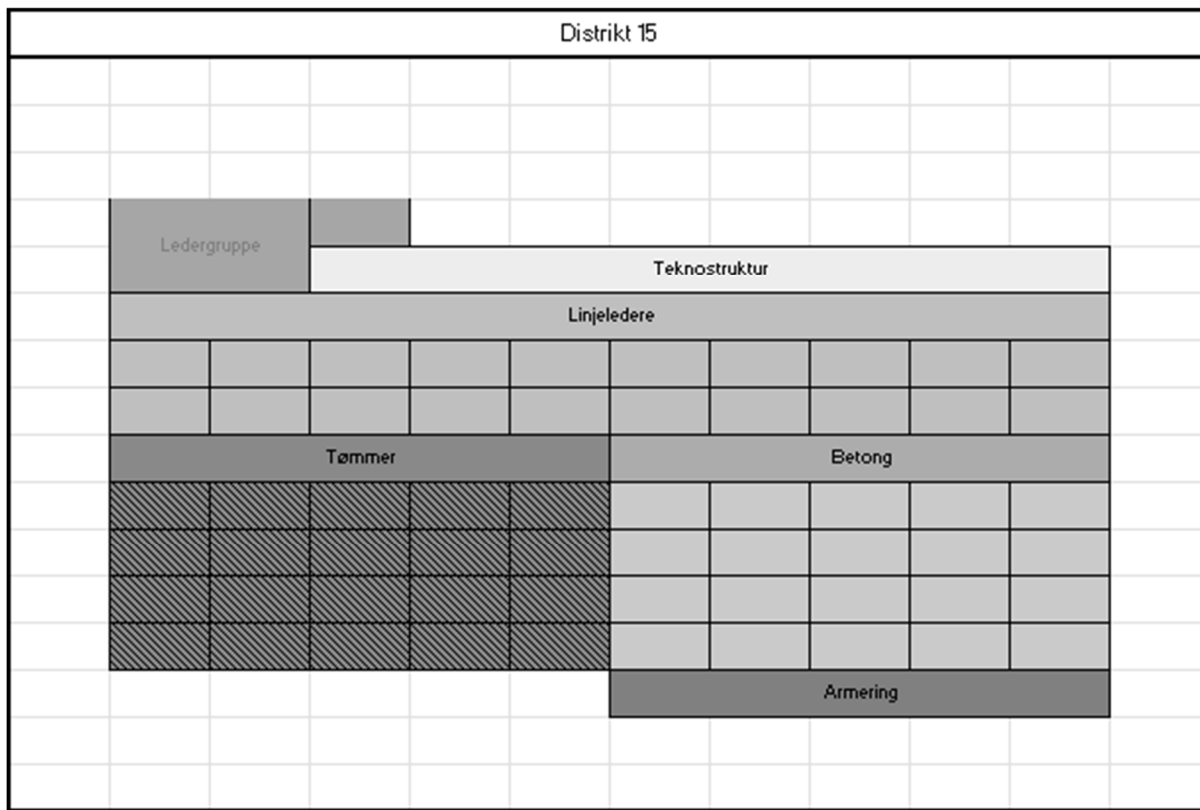
Distrikt 13

Størrelse: Stor, ca. 100-120 ansatte.



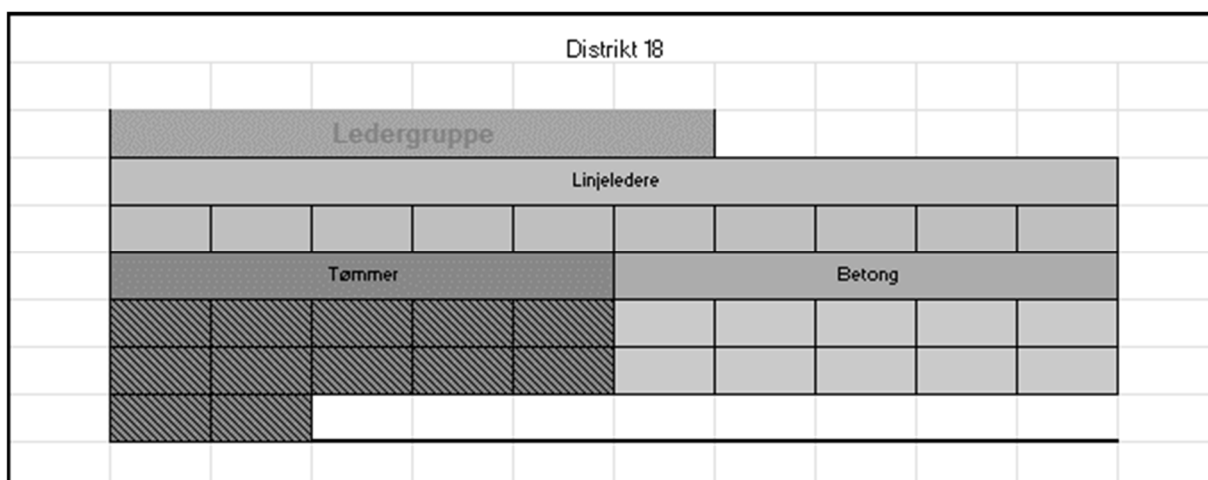
Distrikt 15

Størrelse: Stor, ca.100-110 ansatte



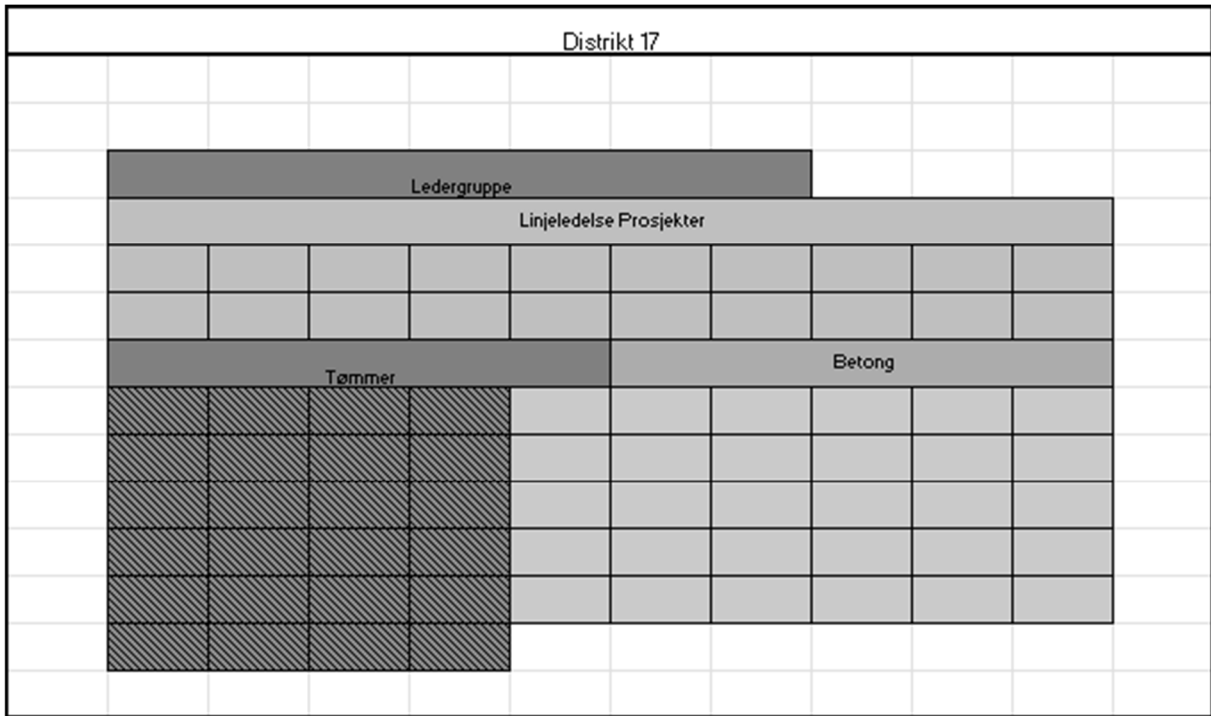
Distrikt 18

Størrelse: Mellomstor, ca. 50-100 ansatte.



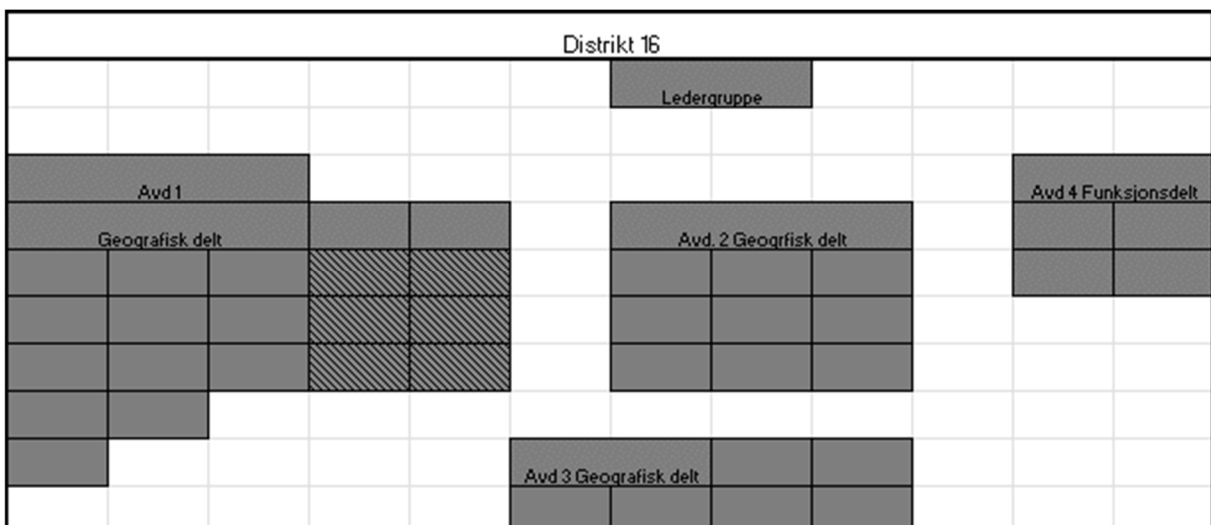
Distrikt 17

Størrelse: Stor, ca. 100 ansatte



Distrikt 16

Størrelse: Mellomstor, ca. 50-100 ansatte



Distrikt 1: Unntaket, hele FO er annerledes organisert i samme geografiske marked. Avdelinger er funksjonelt delt.

Størrelse: 3-400 ansatte i FO – fordeler avdelingene ressurser seg imellom.

FO Oslo											
Avdeling 1											
		Linjeledelse Prosjekter									
Avdeling 2											
		Linjeledelse Prosjekter									
Bemanningspool hele FO (distrikt 1, 2, 4, 6, 19)											
		Tømmer					Betong				

Vedlegg D: Cross-case Analysis

Divisjon	Arbeidsdeling	Plassering av Beslutningsmyndighet	Koordineringsmekanismer	Styringssystemer
Forretningsområde/ konsern	Markedsdelt geografisk/produkt	Desentralisert	Standardisering	Sosialisering Disiplinering Kontrollering
Distrikt 16	Uklar / marked/ funksjonell	Sentralisert, lite/ingen Støttefunksjoner	Standardisering	Rekruttering (internoppyrkk)
Distrikt 18	Liten / Uklar Funksjonell	Sentralisert, lite/ingen støttefunksjoner	Standardisering	Rekruttering / direkte tilsyn
Distrikt 3	Funksjonell	Sentralisert, sporadisk teknostruktur	Standardisering	Rekruttering / Disiplinering
Distrikt 13	Funksjonell	Sentralisert, sporadisk teknostruktur	Standardisering	Rekruttering / Disiplinering
Distrikt 15	Funksjonell	Sentralisert, sporadisk teknostruktur	Standardisering	Rekruttering / Disiplinering
Distrikt 17	Funksjonell	Sentralisert, sporadisk teknostruktur	Standardisering	Rekruttering / Disiplinering
Distrikt 10	Funksjonell	Noe horisontal desentralisering, større teknostruktur	Standardisering	Rekruttering
Distrikt 1	Funksjonell	Noe horisontal desentralisering, større teknostruktur	Standardisering	Ikke identifisert
Prosjekter	Funksjonell	Sentralisert i PPA	Direkte tilsyn/ standardisering / Gjensidig tilpassing	Disiplinering og Kontroll (antakeligvis Sosialisering)

VEDLEGG E

Løpnr.	ID NR.	Hvem	Påstand, utsagn.	Første nivå konsEgenproduksjon	Andre nivå tema
3	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Oppgaven vår å føre opp bygg	Virksomhetens oppdrag	Arbeidsdeling: Distrikt
7	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Leverer riktig kvalitet, på en sikker, effektiv og lønnsom måte.	Virksomhetens oppgave	Arbeidsdeling: Distrikt
19	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Vi har tre avdelingskontorer, Kristiansand, Arendal og Mandal, og håndverkerne sorterer geografisk under disse kontorene.	Geografisk fordeling	Arbeidsdeling: Distrikt Geografi
20	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Hvert kontor har en avdelingsleder, hvor jeg er det i Kristiansand i tillegg til å være distriktsleder.	Geografisk fordeling	Arbeidsdeling: Distrikt Geografi
4	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	120 menneskene som jobber i vårt distrikt så er ca. 50 funksjonærer og 70 håndverkere	Størrelse på ansatte i distrikt og grov fordeling mellom funksjonær og håndverker.	Arbeidsdeling: Funksjonsdeling
6	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Egenproduksjonen så løser vi betong og tømmerarbeid. Dette er våre kjernefag	Kjernefag for egenproduksjon	Arbeidsdeling: Kjernefag
18	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Mitt distrikts kjernefag er forskallingssnekker, jernbindere og tømmer	Kjernefag for egenproduksjon	Arbeidsdeling: Kjernefag
50	2	Pilot 2 (HR for.)	HR forretningspartner, en egen divisjon i Veidekke konsernet	Konsernstruktur	Arbeidsdeling: Funksjonsdeling
51	2	Pilot 2 (HR for.)	støtter de distriktene som.....Ikke har noen egen HR ressursperson	Konsernstruktur	Arbeidsdeling: Funksjonsdeling
59	2	Pilot 2 (HR for.)	Kjernefagene i våre distrikter Tømmerfaget og betongfaget	Kjernefag - arbeidsdeling og spesialisering	Arbeidsdeling: Kjernefag
62	2	Pilot 2 (HR for.)	De øvrige distriktene i FO-øst er geografisk delt på Østlandet	Markedsdeling - geografi	Arbeidsdeling: FO Distrikt
107	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	Vi er ca. 50/50 funksjonærer og håndverkere	Organisasjon, sammensetning	Arbeidsdeling: Funksjonsdeling
126	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	utgjør egenproduksjonen en liten del av prosjektene våre (red. 20%), som består av 80% kjøpte fjenester	Egenproduksjon, sammensetning, arbeidsmengde	Arbeidsdeling: Prosjekt
127	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	Omtrent 7 % av prosjektene er Egenproduksjon-limer, administrasjonen bruker mer på å følge det opp	Egenproduksjon, sammensetning, arbeidsmengde	Arbeidsdeling: Prosjekt
140	4	Distrikt 16	Markedsdelt distrikt, geografisk.	Markedsdeling - geografi	Arbeidsdeling: Distrikt Geografi
141	4	Distrikt 16	Avdeling geografi 1 (Nordmøre): er et distrikt/avdeling det er lettere å bygge team. Her har vi relativt få håndverkere, og det hender at vi bruker UE på våre kjernefag. Våre egne ansatte brukes da gjerne på rigg.	Team, Størrelse, Egenproduksjon, Fremmedproduksjon	Arbeidsdeling: Prosjekt
143	4	Distrikt 16	Avdeling geografi 3 (Ålesund) : egenproduksjonen her består av tømmer og betong. Dette er også avdelingen der hvor vi har flest folk.	Størrelse, kjernefag Egenproduksjon	Arbeidsdeling: Kjernefag
152	4	Distrikt 16	Vi kan ikke konkurrere med alle aktører i området og for vår del kan mindre prosjekter være vanskelige å få.	Marked, Størrelse, prosjekter	Arbeidsdeling: Distrikt Geografi
161	4	Distrikt 16	Vårt distrikt er delt opp i 4 avdelinger, 3 av dem er markedsdelt geografisk	Struktur, Markedsdelt, Geografisk	Arbeidsdeling: Distrikt
162	4	Distrikt 16	Den fjerde avdelingen skiller seg ut da den er organisert funksjonelt, dette er prosjekteringsledere som har sin egen avdelingsleder (markert og prosjektutvikling).	Struktur, funksjonsdeling	Arbeidsdeling: Distrikt
163	4	Distrikt 16	Vi har tenkt tanken på å funksjonsdele øvrige deler av virksomheten også, men det blir vanskelig i vårt distrikt	Struktur, Funksjonsdeling	Arbeidsdeling: Distrikt
166	4	Distrikt 16	Vi har også 2 egne lager	Struktur, funksjonsdeling	Arbeidsdeling: Distrikt
216	4	Distrikt 16	Håndverket forsvinner ikke, men jeg tror vi må henge med på teknologisk utvikling	Egenproduksjon, fremtiden, håndverket.	Arbeidsdeling: Utvikling
217	4	Distrikt 16	Jeg opplever at organisasjonen er åpen for å ta i bruk ny teknologi og at hos oss er til og med sentorene flinke på dette, og nysgjerrige på ny teknologi som et hjelpemiddel i deres håndverk.	Kultur, Fremtiden, Håndverket, Egenproduksjon, generasjonsledelse	Arbeidsdeling: Utvikling
218	5	Distrikt 10	Det største distriktet i Veidekke bygg. Vi er til sammen 271 ansatte, hvorav ca. 125 er funksjonærer og resten er håndverkere eller Læringer. Herunder har vi ca 80 tømmer og ca. 55 betongarbeidere (Tot 135- Fagarbeidere). Øvrig er stab og teknostruktur. Distriktet med flest håndverkere	Størrelse på ansatte i distrikt og grov fordeling mellom funksjonær og håndverker.	Arbeidsdeling: Funksjonsdeling
219	5	Distrikt 10	våre kjernefag er tømmer- og betongfag	Kjernefag	Arbeidsdeling: Kjernefag
266	5	Distrikt 10	Hovedmåletingen til PL, AL, samt Bas & Arbeidsleder-netverkene er at vi skal nå strategimålene, vi har for øvrig også et PrL netværk – som har samme målsetning	org. Struktur, strategi, netværk	Arbeidsdeling: Team og Netværk
268	5	Distrikt 10	gode erfaringer med netverkene, eksempelvis så er AL-netverket selvdrevet, dvs de kaller inn og lager agenda selv Videre kaller de inn nødvendige spesialkompetanse fra øvrige lederroller i organisasjonen dersom det trengs.	org. Struktur, strategi, netværk	Arbeidsdeling: Team og Netværk
271	5	Distrikt 10	Fremtidens håndverker er en ekspert.	Fremtid, Egenproduksjon, Håndverket	Arbeidsdeling: Utvikling
272	5	Distrikt 10	Eksempelvis kan dette være en Armerings-bas som modellerer arbeidet sitt i 3d?	Fremtid, Egenproduksjon, Håndverket, digitalisering	Arbeidsdeling: Utvikling
273	5	Distrikt 10	Det kan se ut som at den vil endre seg til en mer teknologisk hverdag	Fremtid, Egenproduksjon, Håndverket, teknologi	Arbeidsdeling: Utvikling
274	5	Distrikt 10	Digitalisering eller den digitaliserte håndverker/ fagarbeider snakkes det om	Fremtid, Egenproduksjon, Håndverket, digitalisering	Arbeidsdeling: Utvikling
275	5	Distrikt 10	Robotisering/automatisering er noe vi ser komme, og dette kan bli nyttig for en del repetetive arbeidsoppgaver.	Fremtid, Egenproduksjon, Håndverket, Automatisering, robotisering	Arbeidsdeling: Utvikling
276	5	Distrikt 10	Håndverkeren får flere avanserte verktøy å nytte seg av.	Fremtid, Egenproduksjon, Håndverket, Automatisering, robotisering	Arbeidsdeling: Utvikling
277	5	Distrikt 10	Blant våre håndverkere er noen veldig langt fremme når det gjelder å ville ta i bruk ny teknologi	Fremtid, Egenproduksjon, Håndverket, Automatisering, robotisering, kultur	Arbeidsdeling: Utvikling
295	6	Distrikt 17	Vi vil unngå å bli for funksjonærtunge	Struktur, Funksjonær, håndverker	Arbeidsdeling: Distrikt
300	6	Distrikt 17	Vi er en totalentreprenør og håndverket/produksjonen vår skal serve våre prosjekter.	TE, Egenproduksjon	Arbeidsdeling: Prosjekt
301	6	Distrikt 17	Vår oppgave er å sørge for at vi har gode og sunne prosjekter, samtidig som vi holder egenproduksjonen i gang.	Oppgave, Egenproduksjon, Prosjekt	Arbeidsdeling: Prosjekt
306	6	Distrikt 17	dersom et prosjekt begynner å se på egenproduksjonen som en UE leveranse så kan det skape spildi	Egenproduksjon, Struktur, prosjekt	Arbeidsdeling: Prosjekt
333	7	Distrikt 13	Jeg har et stort hjerte for egenproduksjon	Mening	Arbeidsdeling: Identitet
335	7	Distrikt 13	Våre kjernefag er tømmer, betong og montasje-arbeider (ifbm. Tømmer og betong).	Kjernefag	Arbeidsdeling: Kjernefag
336	7	Distrikt 13	Før drev vi også med murarbeid, men det sluttet vi med for 6-7 år, da vi ikke kunne kalle det et kjernefag for oss	Kjernefag, struktur	Arbeidsdeling: Kjernefag
348	7	Distrikt 13	Jeg tror ikke Egenproduksjon blir behandlet helt som en underentreprenør og mener vi slipper litt med at vi ikke blir delt.	Egenproduksjon, struktur, prosjekter	Arbeidsdeling: Prosjekt
350	7	Distrikt 13	Ønsker at vår Egenproduksjon blir mer oppfattet som en UE, og på denne måten stimulere til å se hele bildet.	Egenproduksjon, ønsker, struktur, prosjekt	Arbeidsdeling: Prosjekt
351	7	Distrikt 13	Mange ting vi gjør blir skjult hos oss (red. våre kalkyler), mens det blir veldig synlig og fokusert hos en UE.	Egenproduksjon, ønsker, struktur, prosjekt	Arbeidsdeling: Prosjekt
359	7	Distrikt 13	Vi har ikke hatt nok kontinuitet med f.eks. boligbygging, til å kunne spesialisere på enkelte produktområder.	Egenproduksjon, kjernefag, prosjekter, , spesialisering	Arbeidsdeling: Prosjekt
431	8	Distrikt 1 og 2	det ser ut som at de beste håndverker laget vi har er veldig fokusert på fremdriftsplan, de vet nøyaktig hva som skjer denne og neste uke.	Håndverket, Struktur, måsetting, Strategi	Ansvarsdeling: Fagarbeider
401	8	Distrikt 1 og 2	I andre forretningsområder har dere distrikter, i Oslo er det avdelinger	Struktur, Hierarki	Arbeidsdeling: Distrikt
405	8	Distrikt 1 og 2	Jeg tror ikke det kunne vært en løsning for hele Veidekke, det er Geografisk avhengig.Vi deler, Agder og Rogaland f.eks. har for lange avstander. Dette er en søremodell som funker for Oslo.	Struktur,	Arbeidsdeling: Distrikt
407	8	Distrikt 1 og 2	Vi er organisert og for å bruke egne faste lag som en stamme i prosjektene våre, for å bruke innleie for å ta toppen. Det har mye å si for fleksibilitet.	Struktur,	Arbeidsdeling: Distrikt
422	8	Distrikt 1 og 2	Før organiserte vi avdelingene etter produktsegment, men det ble feil.	Struktur	Arbeidsdeling: Distrikt
424	8	Distrikt 1 og 2	Jeg er på Privat Nybygg og opplever nå at ting er mye enklere, da man har større frihet og forhandlingsmulighet. Det blir opp til kunde å velge.	Rolle, Struktur, Markedsdeling	Arbeidsdeling: Distrikt
400	8	Distrikt 1 og 2	I Oslo har vi ca. 300 håndverkere og like mange funksjonærer. Vi håndterer 20-25 prosjekter nå	Størrelse på ansatte i distrikt og grov fordeling mellom funksjonær og håndverker.	Arbeidsdeling: Funksjonsdeling
443	8	Distrikt 1 og 2	Jeg opplever at vi er en produksjonsbedrift, som meter blåruss med større kompetanse en oss på fremdriftsplanlegging, vi er ikke tjent med at kunden kjenner dette bedre enn oss.	Egenproduksjon, kultur, struktur, måling kontroll.	Arbeidsdeling: Identitet
417	8	Distrikt 1 og 2	Våre kjernefag er tømmer og betong	Kjernefag	Arbeidsdeling: Kjernefag
418	8	Distrikt 1 og 2	Vi har også en gruppe med mur, men det kan diskuteres om dette er Egenproduksjon-kjernefag. Mur har nok vært litt stemmedelig håndtert.	Kjernefag, Struktur	Arbeidsdeling: Kjernefag
419	8	Distrikt 1 og 2	Betong er den viktigste Egenproduksjon med tanke på at den styrer hele fremdriften, eller den har en større effekt på fremdrift.Det er billigere å forsere her, en i tømmerfasen, for å skape forutsigbarhet.	Egenproduksjon, Fremdrift	Arbeidsdeling: Kjernefag
420	8	Distrikt 1 og 2	Mur er sjeldent på kritisk linje, og skader oss ikke i det store bildet.	Egenproduksjon, Fremdrift	Arbeidsdeling: Kjernefag
421	8	Distrikt 1 og 2	Tømmer er for så vidt også på kritisk linje, vi organiserer oss slik at tømmer er fremdriftsgivende etter råbygfasen. Men arbeidets art gir større fleksibilitet når vi er ferdig med betongen.	Egenproduksjon, Fremdrift	Arbeidsdeling: Kjernefag
411	8	Distrikt 1 og 2	Egenproduksjon har vi til nå prioritert i boltgrosjekter, i byggetrinn.	Egenproduksjon, spesialisering, produkttype	Arbeidsdeling: Prosjekt
416	8	Distrikt 1 og 2	Oppfatt av å skape forutsigbarhet. Egenproduksjon er den beste måten å skape det.	Forutsigbarhet, Egenproduksjon	Arbeidsdeling: Prosjekt
441	8	Distrikt 1 og 2	Vi sløser med ressursene der vi har kontroll på innsatsfaktorene, det er en vesensforskjell på Egenproduksjon og fremmedproduksjon	Ressurser, Egenproduksjon, måling og kontroll	Arbeidsdeling: Prosjekt
448	9	Distrikt 3	Ca. 135 ansatte, hvorav vi er ca. 50 funksjonærer og 80 fagarbeidere. Blant fagarbeidene er det ca. 10 % læringer.	Størrelse på ansatte i distrikt og grov fordeling mellom funksjonær og håndverker.	Arbeidsdeling: Funksjonsdeling
449	9	Distrikt 3	Kjernefagene i distriktet er tømmer og betong.	Kjernefag	Arbeidsdeling: Kjernefag
459	9	Distrikt 3	Det er veldig viktig med god planlegging av Egenproduksjon.	Planlegging, Egenproduksjon	Arbeidsdeling: Prosjekt
488	9	Distrikt 3	Som nevnt er vi organisert med to kjernefag: Betong og Tømmer.	Kjernefag Egenproduksjon	Arbeidsdeling: Kjernefag

489	9	Distrikt 3	Andre distrikter har også andre fag, f.eks Murer, hos oss hadde arbeidet blitt for lite til å skape et godt miljø for dette, vi hadde ikke hatt muligheten til å bli gode nok til å slå våre konkurrenter.	Kjernefag, Egenproduksjon	Arbeidsdeling: Kjernefag
490	9	Distrikt 3	Med betong og tømmer har vi kontinuerlig produksjon og et stort nok fagmiljø – 20-30 mann i arbeid.	Kjernefag, Egenproduksjon	Arbeidsdeling: Kjernefag
491	9	Distrikt 3	Vi benytter oss mye av Brannettere fra Drammen som også er veidekke-folk, men de tilhører Buskerud. Dette er dog et ganske lite miljø og vi ser at de mister konkurransekraft.	Kjernefag, Spesialisering	Arbeidsdeling - Prosjekt
526	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Det er viktig for meg å være i en bedrift som har egenproduksjon (Egenproduksjon), og jeg tror det er helt essensielt for at vi skal lykkes som entreprenør.	Egenproduksjon, Betydning av Egenproduksjon, motiverende, inspirerende, gledelig	Arbeidsdeling: Identitet
540	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	I FO øst er det ca. 55% håndverkere, alle enheter har ansvar for egne håndverkere.	Egenproduksjon, sammensetting	Arbeidsdeling: Funksjonsdeling
547	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Enhetene i FO-øst har betong og tømmer som kjernefag.	Kjernefag, Egenproduksjon	Arbeidsdeling: Kjernefag
548	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Grimsrud er unntaket, de har grunnarbeid og maskinfag som sine kjernefag.	Kjernefag Egenproduksjon	Unntaket
549	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Grimsrud er også den enheten med høyest andel håndverkere, samt den enheten med høyest omsetning pr. funksjonær måned	Kjernefag, egenproduksjon, sammensetting, antall, størrelse	Unntaket
550	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Jeg tror noe av svaret kan være at håndverkere sitter med mer ansvar der sammenlignet med andre enheter.	Kjernefag, ansvarliggjøring, håndverkere ansatte	Unntaket
551	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Prosjektutvikling henger sammen med Egenproduksjon i stor grad, da kan vi være med å påvirke løsninger på bygget som passer vår Egenproduksjon	Egenproduksjon, prosjektutvikling, kunden	Arbeidsdeling: Prosjekt
552	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Eksempelvis kan vi i boligprosjekter som vi er med å utvikle, legge riktige premisser som passer vår Egenproduksjon best, altså legge til rette for større effekt av Egenproduksjon. Det handler om å legge premisser sammen med kunden, så skaper vi god produksjon	Egenproduksjon, prosjektutvikling, komptabile løsning, spesialisering	Arbeidsdeling: Prosjekt
557	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Prosjektene struktureres etter PPA prinsippet (red. Prosjektleder, Prosjekteringsleder og Anleggleder), men disse trenger kommunikasjon med sentrale nøkkelpersoner i distriktet.	Organisasjonsstruktur, prosjektstrukturer, distrikt basisorganisasjon	Arbeidsdeling: Prosjekt
558	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	De (red. prosjektkompanjer) som er mest foroverleverte er ofte de som er best på å planlegge, og vi setter pris på de som ber om spesifikke ressurser. Dette er et tegn på at de er opptatt av at prosjektet skal gå bra.	Organisasjonsstruktur, prosjektstrukturer, distrikt basisorganisasjon	Arbeidsdeling: Prosjekt
559	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Vi opererer ikke med faste håndverker-lag, slik som Oslo gjør.	Organisasjonsstruktur, egenproduksjon, faste lag, bemanning	Arbeidsdeling: Distrikt
573	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Jeg tror ikke det vil være jobbreduserende, men som sagt en litt annen type jobb.	Enring i håndverket, tanker om fremtiden	Arbeidsdeling: Utvikling
582	11	Distrikt 18	Jeg ønsker at våre egne betong- og tømmer-håndverkere alltid skal være den foretrukne aktøren (red. fremfor UE) i våre prosjekter	Kjernefag, Egenproduksjon er ønskelig å å foretrekke	Arbeidsdeling - Prosjekt
592	11	Distrikt 18	Å kjøpe inn arbeider (bruke UE/Fremmedproduksjon) er «renere». Mindre «hasse».	Egenproduksjon, Insentivordninger, innkjøp	Arbeidsdeling: Prosjekt
595	11	Distrikt 18	Egenproduksjon blir da dyrt og vi kan kjøpe denne produksjonen billigere, og med mindre «hasse». Det har bredt om seg en følelse om at Egenproduksjon er «mye greier».	Egenproduksjon, fremmedproduksjon, kostnader	Arbeidsdeling: Prosjekt
596	11	Distrikt 18	Vi har jo en sentral føring på at egne Egenproduksjon er et pre i Veidekke. Så det å la Egenproduksjon avgå med døden, er ikke et tema.	Egenproduksjon, sentrale føringer sier man skal ha det	Arbeidsdeling: Egenproduksjon
616	11	Distrikt 18	Tømmer – solgt unna det som er lett (innvendig gips eks.) egne folk plukker med YV og fasade – ingen vil prise- vi står med den vanskelige jobben.	Kjernefag, Egenproduksjon, arbeidsdeling	Arbeidsdeling - Prosjekt
617	11	Distrikt 18	Tømmer. Gutta våre bidrar til så mye mer enn bare produksjon/transformasjon - vi bruker mer og mer spesialfrem (eks dørmont, gipsing etc.)	Kjernefag, spesialisering, oppdeloing av kjernefag	Arbeidsdeling - Prosjekt
618	11	Distrikt 18	betongen er mer svart hvitt – enten gjør vi allé alle så kjøper.	Kjernefag, betongarbeider, oppdeling av arbeidsoppgaver	Arbeidsdeling - Prosjekt
621	11	Distrikt 18	Eks. en lave i asker – gammel falleferdig lave - kommunen prøver seg fram på mange ytre miljø ting (ombruk, fritt fritt) demontering av panel, sliping et. Bruke om igjen. Miljøkravene kommer inn på dette.	Egenproduksjon fremtid, miljøhensyn kan gi en dreining fra nybygg til renovering	Arbeidsdeling: Utvikling
425	8	Distrikt 1 og 2	Før var vi delt i Bolig og Kontorbygg, segmentene var veldig forskjellig i volum og det ble feil, vi utnyttet ressursene feil. Nå er vi to avdelinger som deler privat nybygg. Nå er vi delt inn etter anskaffelse (Offentlig og privat). Dette ga mening fordi offentlig anskaffelser har egne regler, og man kan fort dumme seg ut hvis man ikke er spesialist på dette. Det gjelder også REHAB prosjekter.	Struktur, markedsdelt	Arbeidsdeling: Markedsdeling pr kundesegment
5	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Basisorganisasjonens oppgaver er litt forskjellig mhp. Ivarretagelse av funksjonærer eller håndverkere.	Distriktets ivaretagelse av medarbeidere	Beslutningsmyndighet: Distrikt
8	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Distriktets oppgave å sørge for at ansatte har god arbeidshelse.....mye av akkurat dette løses best i prosjektene	Basis og prosjektstruktur	Beslutningsmyndighet: Distrikt
9	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Distriktets ansvar å sette sammen prosjekt-team, og sørge for at vi får en best mulig dialog i teamene våre	Gruppering av medarbeidere	Beslutningsmyndighet: Distrikt
10	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Organisasjonen også er et slags støtteapparat for de ansatte, både som arbeidsfolk, men også som privatmennesker	Distriktets ivaretagelse av medarbeidere	Beslutningsmyndighet: Distrikt
13	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Basisorganisasjonens oppgave å sørge for at nødvendig personell har de nødvendige kurs, godkjenninger, hms kort, sikkerhetsutstyr, arbeidsklær osv.	Distriktets ivaretagelse av medarbeidere	Beslutningsmyndighet: Distrikt
14	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	(basisorg. Distrikt) en del administrativt arbeid som arbeidsavtaler, lønns-forhandlinger -vilkår osv.	Administrative oppgaver knyttet til Egenproduksjon	Beslutningsmyndighet: Distrikt
42	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Her har distriktet til nå hatt relativt stor frihet til å drive organisatorisk utvikling av arbeidsmetodikk.	Autonomi; Stor frihet til å drive utvikling av arbeidsmetodikk	Beslutningsmyndighet: Distrikt
48	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	håper vi får til noe som kan gi oss muligheten til å utnytte/finne stordriftsfordeler	Stordriftsfordeler	Beslutningsmyndighet: Distrikt
57	2	Pilot 2 (HR for.)	De beste prosessene drives lokalt. (red. I distriktet)	Autonomi i distriktene	Beslutningsmyndighet: Distrikt
65	2	Pilot 2 (HR for.)	Beslutninger knyttet til utvikling av egenproduksjon ligger hos distriktlederne og avdelingslederne deres. Dette er ofte styrt av eller knyttet til kostnadsspørsmål.	Organisering av distrikt - Egenproduksjon	Beslutningsmyndighet: Distrikt
80	2	Pilot 2 (HR for FO)	det beste er at distriktene tar grep lokalt	Autonomi: Det beste er at distriktene drives av egne beslutninger	Beslutningsmyndighet: Distrikt
83	2	Pilot 2 (HR for.)	Jeg tror det er en god ide for distriktene å revurdere forretningslinjene de har for sine kjernefag	Strategi, produksjon, dokumentasjon	Beslutningsmyndighet: Distrikt
85	2	Pilot 2 (HR for.)	viktig at det er sterke lokale distrikter, som er unike og har ulike tilnærminger og spesialiseringer.	Autonomi	Beslutningsmyndighet: Distrikt
87	2	Pilot 2 (HR for.)	distr. Øst, distr. Grimsrud og Telemark absolutt sin egne identitet.	Autonomi	Beslutningsmyndighet: Distrikt
95	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	Alle ressurser vi har for å drive egenproduksjon sorterer under distriktene	Ansvar, distrikt, ressurser	Beslutningsmyndighet: Distrikt
101	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	Jeg ønsker utvikling av egenproduksjon, slik det er en virker den for fragmentert	Egenproduksjon, ønske, personlig, mening	Beslutningsmyndighet: Distrikt
111	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	Ambisjonen om «Norges beste egenproduksjon ...» er et vanskelig punkt å leve opp til.	strategi, oppfølging, mening	Beslutningsmyndighet: Distrikt
122	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	Det er en utfordring for distriktledelsen å forvalte ressursene sine	Distrikt, ressurser	Beslutningsmyndighet: Distrikt
128	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	Troa på egenproduksjonen vår, men det er noen strukturelle hindringer for kontinuerlig forbedring	Egenproduksjon, struktur, mening, utvikling	Beslutningsmyndighet: Distrikt
137	4	Distrikt 16	Ledergruppa vår består av distriktsleder, 4 avdelingsledere og meg	Struktur, ledergruppe, distrikt	Beslutningsmyndighet: Distrikt
147	4	Distrikt 16	at basisorganisasjonen har i oppgave å arbeide med forbedrings- og utviklingsarbeid.	Basisorganisasjon, Distrikt, Forbedring og utviklingsarbeid	Beslutningsmyndighet: Distrikt
148	4	Distrikt 16	vanlig prøver vi få til noe felles på distriktsnivå	Basisorganisasjon, Distrikt,	Beslutningsmyndighet: Distrikt
151	4	Distrikt 16	basisorganisasjonens oppgave å skaffe byggeprosjekter	Basisorg, skaffe jobb	Beslutningsmyndighet: Distrikt
158	4	Distrikt 16	det er en forutsetning at organisasjonen backer opp.	Basisorganisasjon, distrikt	Beslutningsmyndighet: Distrikt
182	4	Distrikt 16	prøver å holde en rød tråd med å etterspørre prosjektene om hva de kan bidra med for å utvikle håndverkere i prosjekter	Basisorg, Prosjekt, forbedringsarbeid	Beslutningsmyndighet: Distrikt
187	4	Distrikt 16	Beslutningsmyndighet er i hovedsak plassert i ledergruppa	Ansvar, beslutningsmyndighet, hierarki	Beslutningsmyndighet: Distrikt
207	4	Distrikt 16	avhengig av at top-ledelsen er med å drive innføring/oppfølging	Basisorg, roller, utviklingsarbeid, ansvar	Beslutningsmyndighet: Distrikt
208	4	Distrikt 16	Nye krav som blir klart uttalt i linja, som for eksempel kravet om tette-rekkverk erfarer jeg blir innført og etterlevd straks/ raskt.	basisorg, roller, utviklingsarbeid, ansvar	Beslutningsmyndighet: Distrikt
209	4	Distrikt 16	prosesser/systemer/metodikker som eksempelvis blir kommunisert via Workplace blir ikke gjennomført hos oss	Basisorg, roller, utviklingsarbeid, ansvar	Beslutningsmyndighet: Distrikt
281	5	Distrikt 10	Jeg har troa på at det formelle, organisasjonskartell. vi kan snu på dette og si at våre eksperter er håndverkere, og at det er vår oppgave på kontoret å legge til rette for at ekspertene våre kan drive med sin ekspertise	Struktur, ansvar	Beslutningsmyndighet: Distrikt
357	7	Distrikt 13	Vi har en stor betongavdeling, med egen anleggshet, som skiller seg ut fra andre distrikter.	Egenproduksjon, kjernefag, prosjekter, , spesialisering	Beslutningsmyndighet: Distrikt
358	7	Distrikt 13	store anleggsjobber kan behøvet være så stort at det noen ganger sluker de hele kapasiteten vår på betong	Egenproduksjon, kjernefag, prosjekter, , spesialisering	Beslutningsmyndighet: Distrikt
360	7	Distrikt 13	I Egenproduksjon er vi spesialister på yttervegsselementer og montasje av disse, vi produserer og monterer våre egne Prefab YV-elementer med egne tømere.	Egenproduksjon, kjernefag, prosjekter, , spesialisering	Beslutningsmyndighet: Distrikt
361	7	Distrikt 13	Vi har holdt på med dette i en del år nå, og har evaluert og forbedret prosess og produkt etter hvert prosjekt, det har blitt 6-7 prosjekter til nå.	Egenproduksjon, kjernefag, prosjekter, , spesialisering	Beslutningsmyndighet: Distrikt
427	8	Distrikt 1 og 2	Vi styrer etter avdelings-strategier som samkjøres. Hver avdeling har mulighet for egen strategi.	Strategi, markedsdeling, struktur	Beslutningsmyndighet: Distrikt
466	9	Distrikt 3	Kompetanseutvikling for fagarbeidere, samt bas- og formanns-kurs er viktig. Dette for å sikre at ledere i linja har noe skoleing i det å være leder.	Kompetanseutvikling	Beslutningsmyndighet: Distrikt

469	9	Distrikt 3	Til nå har det vært mye fokus på prosjekt og prosjekteringsledelse, men nå står Egenproduksjon for tur.	Organisering, Egenproduksjon, utvikling	Beslutningsmyndighet: Distrikt
479	9	Distrikt 3	Det er viktig at basisorganisasjonen har søkelyset rettet inn mot produktet, deriblant Egenproduksjon	Produktfokus, derunder Egenproduksjon	Beslutningsmyndighet: Distrikt
480	9	Distrikt 3	Basisorganisasjonen har ansvar for oppfølging av fagarbeidere og styrer bemanningsplanen til distriktet. (red. fordelingen av personell til de ulike prosjektene)	Basisorganisasjonen, personell, Egenproduksjon	Beslutningsmyndighet: Distrikt
509	9	Distrikt 3	Det er viktig å ha komplementerende kompetanse i et AF. Det lokale distriktet stiller med spesialkompetanse på grunn og betong, samt kjennskap til det lokale antrEgenproduksjonsmarkedet. Og Logistikkbygga ivaretar stålbygget	Samarbeid på tvers av distrikter, kompletterende kompetanse	Beslutningsmyndighet: Distrikt
510	9	Distrikt 3	Viktig å inngå avtaler om interne arbeidsfellesskap, vi erfarer at en ryddig styringsgruppe i disse jobbene er vesentlig for å få det til å fungere bra	Samarbeid på tvers av distrikter, tydelighet avtaler om AF	Beslutningsmyndighet: Distrikt
511	9	Distrikt 3	Det er viktig at representasjon i styringsgruppen er lik kontrakts-fordelingen i arbeidsfellesskapet. Eks i en 50/50% fordeling av kontrakt, vil det også være 50/50% deltakelse i styringsgruppen.	Samarbeid på tvers av distrikter, sammensetting av styringsgrupper	Beslutningsmyndighet: Distrikt
512	9	Distrikt 3	Fordelen med samarbeid mellom ulike distrikter er det at vi kan komplementere, og øke, konkurransekraft.	Samarbeid på tvers av distrikter, kompletterende kompetanse, økt konkurransekraft	Beslutningsmyndighet: Distrikt
513	9	Distrikt 3	For et lite distrikt kan samarbeid med et større distrikt gi mulighet til å utnytte kompetansen bedre	Samarbeid på tvers av distrikter, små distrikter, tilgang på kompetanse	Beslutningsmyndighet: Distrikt
514	9	Distrikt 3	Ved å samarbeide kan man få tilgang til et annet geografisk marked, og treffe prosjektene vi egentlig ønsker. Fremfor å rette oss mot prosjekter vi egentlig ikke ønsker men som er i vår geografi.	Samarbeid på tvers av distrikter, tilgang på markeder, prosjekter vi ønsker i andre distrikter	Beslutningsmyndighet: Distrikt
515	9	Distrikt 3	Et godt eksempel på denne typen nytte er nå sykehus i Drammen, hvor Oslo og Buskerud samarbeider. Drammen er i et generasjonskifte og i dette prosjektet kan Oslo stille med noen erfarne prosjektfolk som ivaretar det overordnede ansvaret, mens Buskerud fyller prosjektet med yngre, mindre erfarne medarbeidere, som lærer av funksjonærene fra Oslo. Buskerud sitter igjen med en god erfaring og generasjonskifte blir bedre ivare tatt	Samarbeid på tvers av distrikter, eksempel, buskerud Oslo	Beslutningsmyndighet: Distrikt
527	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	distriktene har stor uavhengighet, enkelte opererer med eget navn/merkevare.	Autonomi., merkevare	Beslutningsmyndighet: Distrikt
583	11	Distrikt 18	skulle ønske vi var sikrere på vår konkurransekraft og hadde tydelig avklarte rammer for Egenproduksjon	Ønsker om egenproduksjon	Beslutningsmyndighet: Distrikt
594	11	Distrikt 18	Til en viss grad har Egenproduksjon blitt neglisjert.	Egenproduksjon, oppfølging og utvikling	Beslutningsmyndighet: Distrikt
600	11	Distrikt 18	De siste årene har vi hatt for mye fokus på å unngå permittering – dette har skapt oppsplitting og oppbevaring av personell.	Egenproduksjon, permittering, flyt mellom prosjekter	Beslutningsmyndighet: Distrikt
601	11	Distrikt 18	Målet er å få mer produksjonstankegang.	Fokus på egenproduksjon blant ledelsen	Beslutningsmyndighet: Distrikt
604	11	Distrikt 18	Mitt inntrykk er at sentralt hold (red. FO nivå og opp) ikke blander seg i dette, det er vi i distriktet som må løse dette her.	Distriktets ansvar, rekruttering	Beslutningsmyndighet: Distrikt
605	11	Distrikt 18	I den grad det har vært nødvendig med samarbeid med andre distrikter har vi hatt kontakt mellom distriktene, eksempelvis med utveksling av personell med Oslo og Vestfold og Telemark. Samarbeidet her har vært vellykket.	Distriktets ansvarBemanning, utveksling av personell	Beslutningsmyndighet: Distrikt
606	11	Distrikt 18	Mye faller på distriktet å løse.	Distriktets ansvar	Beslutningsmyndighet: Distrikt
622	11	Distrikt 18	Folk på timer blir vanskelig uansett da man trenger et kunnskapsløft.	Håndverket, Egenproduksjon, Fremtiden	Beslutningsmyndighet: Distrikt
376	7	Distrikt 13	Ledelsen er til for å pløge vei for produksjonsethene våre, ikke motsatt (red. Prod. enheter pløger vei for ledelsen).	Struktur, Egenproduksjon, oppgaver, ansvar	Beslutningsmyndighet: Distrikt
341	7	Distrikt 13	Vi har gitt for mange oppgaver til produksjonen som ikke nødvendigvis hører til der	Ansvar, konsern,	Beslutningsmyndighet: Distrikt
384	7	Distrikt 13	Effekten blir større når slike ting kommer fra linja, jeg har tro på hierarki når det kommer til strukturelle grep.	Hierarki, ledelse, ansvar, ordrelinje	Beslutningsmyndighet: Distrikt
256	5	Distrikt 10	Anleggsleder gjennomfører medarbeidersamtaler.	Roller, Struktur, utvikling, ansvar	Rolle: Anleggsleder
297	6	Distrikt 17	Arbeidsleder for betong jobber som tidligere. (red. ansvar i prosjekter)	Struktur, Ansvarsdeling	Rolle: Arbeidsleder
257	5	Distrikt 10	Arbeidsleder ble for nær til håndverker	Roller, struktur, utvikling, Ansvar	Rolle: Arbeidsleder, formann
481	9	Distrikt 3	Vi har lært at basen er en kjernefigur.	Egenproduksjon, Roller	Rolle: Bas
258	5	Distrikt 10	I noen prosjekter er det delegert til Driftsleder.	roller, struktur, utvikling, Ansvar	Rolle: Driftsleder
175	4	Distrikt 16	Produksjonsapparatet så har vi ikke en dedikert fagansvarlig	Struktur, Hierarki	Rolle: Fagansvarlig
178	4	Distrikt 16	For å få dette til igjen så tenker vi at vi må ha en som brenner ordentlig for det.	Rekruttering, nøkkelpersoner	Rolle: Fagansvarlig
362	7	Distrikt 13	Fagansvarlig tømmer har vært en nøkkelressurs og førende i dette arbeidet.	Struktur, Egenproduksjon, standardisering	Rolle: Fagansvarlig
344	7	Distrikt 13	VD Bergen er organisert med fagansvarlige per. fag.	Struktur, ansvar, nøkkelpersoner	Rolle: Fagansvarlig
171	4	Distrikt 16	vi deler på arbeidsoppgaver	Arbeidsdeling, Spesialisering	Rolle: Fagansvarlig pr. fag
177	4	Distrikt 16	Tidligere har vi hatt en funksjonær (ansatt tidligere som håndverker) som drev mye med denne typen arbeid en såkalt «idsjøl». Han drev bassamlinger, organiserte kus, oppstartshjelp, IP-støtte på prosjekter osv. Dette var en fagansvarlig i praksis, men han jobber ikke her lenger	Nøkkelpersoner, forbedringsarbeid	Rolle: Fagansvarlig pr. fag
180	4	Distrikt 16	Men en sårn rolle kan fylles med mye. (ansvarlig for å sette opp kurs, støtte og erfaring til kalkulasjon, forbedringsarbeid, produksjonsmåling etc.	Rolle, Nøkkelpersoner, forbedringsarbeid	Rolle: Fagansvarlig pr. fag
287	6	Distrikt 17	for hadde vi en fagansvarlig pr. kjernefag. (red. betong og tømmer), men nå er vi på vei bort ifra det.	Arbeidsdeling, funksjonsdeling, kjernefag	Rolle: Fagansvarlig pr. fag
288	6	Distrikt 17	Etter sammenslåing med Haugesund ble vi mange betongfolk, og fagansvarlig klarte ikke følge opp fagarbeidere i hele distriktet.	Arbeidsdeling, funksjonsdeling, kjernefag, størrelse	Rolle: Fagansvarlig pr. fag
294	6	Distrikt 17	Nå har vi 1 arbeidsleder som har ansvar for tømmer, hen gir den faglige støtten til basene. Han kan gjøre 2-3 prosjekter	Rolle, Ansvar, basisorg, struktur	Rolle: Fagansvarlig pr. fag
355	7	Distrikt 13	Jeg er Egenproduksjon ansvarlig. Videre har vi en fagansvarlig for hvert av kjernefagene våre. Deretter følger den vanlige ordrelinje: formann bas/håndverker/lærling	Egenproduksjon, rolle, struktur	Rolle: Fagansvarlig pr. fag
597	11	Distrikt 18	Vi har tatt noe tak med å sette en engasjert (red. Betong)-bas inn i formansrollen, med ansvar om å følge med på Egenproduksjon i forskjellige prosjekter. Hen følger opp flere prosjekter om ganga kun med fokus på Egenproduksjon. Vi har gode opplevelser av det. Det har gitt en ny giv.	Egenproduksjon, kjernefag, rekruttering, personligheter, nøkkelpersoner	Rolle: Fagansvarlig pr. fag
598	11	Distrikt 18	Vi prøver å få til det samme med tømmer, vi har en engasjert ansatt som kan stimulere til å drive likt i ulike prosjekter, og ansatt nye tømmer. Enten må vi satse, eller legge ned. Og å legge ned er ikke et tema. Så da må vi satse da	Egenproduksjon, kjernefag, ulik praksiss	Rolle: Fagansvarlig pr. fag
345	7	Distrikt 13	Denne rollen har oppgave knyttet til kalkulasjon, personal- gruppe-/faglig-oppfølging	rolle,m ansvar, oppgaver, struktur	Rolle: Fagansvarlig pr. fag
346	7	Distrikt 13	Vi jobber godt med dette, men det er litt redusert fokus i fra andre lederoller.	rolle,m ansvar, oppgaver, struktur	Rolle: Fagansvarlig pr. fag
120	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	en «frihet under ansvar»-kultur	Kultur, roller	Rolle: Generelt
12	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Sørge for tilgang på riktig utstyr	Tilrettelegging for medarbeidere	Beslutningsmyndighet: Prosjekt
63	2	Pilot 2 (HR for.)	Vestfold Telemark egen HR ressurs	Organisering av distrikt - Stab	Rolle: HR
369	7	Distrikt 13	må være et mål for fremtiden et den enkelte fagarbeiders kompetanse og meninger kommer mye mer frem en den gjør i dag.	Struktur, kultur, insentivordninger, akkord	Rolle: Håndverker
389	7	Distrikt 13	Jeg tror ikke fagarbeidernes kompetanse blir ikke mindre viktig enn den er i dag.	kompetanse, Egenproduksjon håndverkere, fremtid	Rolle: Håndverker
391	7	Distrikt 13	Håndverkere må være forberedt på å digitaliseres seg, men jeg er ikke bekymret for fagarbeiderne, deres kompetanse vil fortsatt være nødvendig	Kompetanse, Egenproduksjon, fremtid, håndverket	Rolle: Håndverker
262	5	Distrikt 10	Dersom våre fagarbeidere jobber variert så får vi også mindre stillingskader på personell.	Roller, Egenproduksjon, Arbeidsmiljø	Rolle: Håndverker
371	7	Distrikt 13	Jeg tror ikke vi er i nærheten av å utnytte kompetansen til våre fagarbeidere godt nok.	kompetanse, Egenproduksjon håndverkere,	Rolle: Håndverker
410	8	Distrikt 1 og 2	Ansvar for Egenproduksjon i Oslo ligger på siden av avdelingene, det vil si håndverkene er organisert i sin egen avdeling, som igjen leverer til prosjekter, som ligger under meg.	Egenproduksjon, Ansvar, Struktur, prosjektansvar	Beslutningsmyndighet: Distrikt
136	4	Distrikt 16	Jeg har et overordnet ansvar for HMS, KS og ytre miljø, mitt inntrykk er at dette ofte er et samlet ansvar omkring i distriktene	Rolle, ansvar, distrikt, stab, sammensetting av ldergruppen	Rolle: Ledergruppe
138	4	Distrikt 16	Som og en del av distriktets ledergruppe følger det et mer helhetlig, overordnet ansvar, Med strategiarbeid osv.	Ledergruppe, Ansvar, Strategi	Rolle: Ledergruppe
188	4	Distrikt 16	Møter hverandre hver mandag, jeg vil si vi er godt informert og har gode diskusjoner	Hierarki, Dialog, møttestruktur	Rolle: Ledergruppe
189	4	Distrikt 16	Utover det følger distriktet de ordinære ordrelinjer. (PL→AL→F→Lag)	Hierarki, ordrelinje	Rolle: Ledergruppe
197	4	Distrikt 16	ledergruppa er vi opplytt av å «informere- informere- informere» ut i organisasjonen, og prøver å bli bedre på det	basisorg, hierarki, informasjon	Rolle: Ledergruppe
224	5	Distrikt 10	Jeg er absolutt med å påvirke utvikling i produksjonsapparatet. I kraft av min rolle som HR sjef	Rolle, beslutningsmyndighet, utvikling, Egenproduksjon	Rolle: Ledergruppe
225	5	Distrikt 10	Da var jeg alene på HR i Trondheim og var i tillegg ressursleder og bemanningskoordinator	rolle, hierarki	Rolle: Ledergruppe
226	5	Distrikt 10	i 2 år før jeg fikk flere ressurser for å løse oppgaven, da ansatte vi en ressursleder for tømmer og betong	Rolle, Hierarki	Rolle: Ledergruppe
334	7	Distrikt 13	rollen min har jeg ansvar for egenproduksjon, jeg sitter i også i Ledergruppen i distriktet	rolle, hierarki	Rolle: Ledergruppe
465	9	Distrikt 3	Jeg har store påvirkningsmuligheter for å tilrettelegge for vår egenproduksjon og har hatt søkelys på det.	Pvirkningsmulighet, arbeidsmiljø	Rolle: Ledergruppe
580	11	Distrikt 18	Jeg føler jeg har reelle muligheter til å påvirke Egenproduksjon i vårt distrikt, da jeg også sitter i distriktets ledergruppe	Distriktets ledergruppe, opplevd påvirkningsmulighet	Rolle: Ledergruppe
415	8	Distrikt 1 og 2	Egenproduksjon kalkyle, men hvis vi skal kjøpe det inn må ta høyde for de kronene man skal tjene (+ 15 %) – stor variasjon og usikkerhet i prosjektene våre gjør dette vanskelig.	Egenproduksjon, Fremmedproduksjon, Resultatmål	Kontroll: Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet

29	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	I prosjektene koordineres egenproduksjonene gjennom IP (involverende planlegging) som veidrekket tilnærming til LEAN CONSTRUCTION. Der gjelder et koordineringsansvar som er fordelt i forhold til ulike tidshorisonter (red. arbeidsdeling i tid)	Koordineringsmekanismer	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
581	11	Distrikt 18	Vi er til sammen med fem PL med i ledergruppen	Roller i ledergruppe	Rolle: Ledergruppe
381	7	Distrikt 13	Vi må prøve å snu pyramiden, og tenke på hva jeg som leder må gjøre for at våre medarbeidere der ute skal produsere så bra som mulig.	Struktur	Rolle: Ledergruppe
39	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	bolig i Oslo har standardisert mye av sin boligproduksjon med faste lag og like prosesser i gjennomføringen	Standardisering	Koordinering: Standardisering av arbeidsoppgaver
593	11	Distrikt 18	Vi i Buskerud har slitt litt med Egenproduksjon de siste årene, da vi har mistet nøkkelpersoner (slutta, avansert).	Egenproduksjon, kompetanse, nøkkelpersonell	Rolle: Nøkkelpersoner
153	4	Distrikt 16	Avdelingsledere våre er ofte prosjektteiere og koordinerer da med prosjektledere	Hierarki	Rolle: Prosjektteiere
305	6	Distrikt 17	PL er som oftest opptatt av sitt eget prosjekt, naturligvis. Men noen må holde søkelyset på det store bildet for å unngå interessekonflikter og silotekning.	Roller, Prosjekt, Silo, Distrikt, basisorg.	Rolle: Prosjektteiere
286	6	Distrikt 17	Vi har organisert oss med 3 prosjektjefer med ansvar for hele prosessen.	Arbeidsdeling, markedsdeling	Rolle: Prosjektjefer
477	9	Distrikt 3	Vi har 3 prosjekt jefer med overordnet ansvar, og egen prosjektleder i prosjektene. (red. disse samarbeider for å løse basis - og prosjekt org. Sine behov sammen)	Org struktur	Rolle: Prosjektjefer
52	2	Pilot 2 (HR for.)	Oppgavene....er å støtte distriktene lokalt, personaloppfølging, håndtering av ulike generasjoner er ulik. Dette er for å avlaste prosjekter som ikke har tid til dette.	konsernstruktur	Rolle: HR
56	2	Pilot 2 (HR for.)	Eksempelvis så har FO-est kjørt egne programmer for å få gjennomført dette, da de ikke vil vente på at sentralveidekke. De har tatt initiativ for interngjennomføring.	Autonomi i distriktene	Beslutningsmyndighet: Distrikt
254	5	Distrikt 10	Ressursleder setter opp bemanning, og rådgiver til prosjekter, hen tar også avgjørelser hvis det blir diskusjoner mellom prosjekter – ikke om behov, men «hvem» som skal være der	Roller, Egenproduksjon, basisorganisasjon	Rolle: Ressursleder
255	5	Distrikt 10	Vi har en ressursleder som beljener både tømmer og betong.	Roller, Egenproduksjon, basisorganisasjon, Hierarki, Ansvar, beslutningsmyndighet	Rolle: Ressursleder
289	6	Distrikt 17	Nå har vi organisert oss med en ressursleder, det er han som før var fagansvarlig for tømmer og reklamasjon. Han et kjempelink med folk og HR-oppgaver (nyansatte etc.) og denne styrken ville vi benytte oss av. Han er nå ansvarlig for alle håndverkere.	Arbeidsdeling, funksjondeling	Rolle: Ressursleder
292	6	Distrikt 17	Dette gir en god og lik struktur for alle våre håndverkere, uavhengig av fag (likhet). Men vi mister fagansvarlig tømmer.	Struktur, likhet	Rolle: Ressursleder
296	6	Distrikt 17	Personalsvarlig for alle = ressursleder.	Struktur, Ansvarsdeling	Rolle: Ressursleder
172	4	Distrikt 16	(vi har) ikke dedikert personell til kalkulasjon – ingen har lyst – men vi har et ønske om få det på plass	Struktur, Basisorg, distrikt, Skaffe jobb	Rolle: Tilbudsleder
154	4	Distrikt 16	ikke alltid at tilbudsledere er en prosjektleder, dette kan også være prosjektteiere (ferske, men ikke trainee).	Roller, ansvar, erfaring, erfaringsoverføring	Rolle: Tilbudsledere
155	4	Distrikt 16	viktig at deltakere i tilbudsteam har med erfaringen.	Roller, ansvar, erfaring, erfaringsoverføring	Rolle: Tilbudsteam
156	4	Distrikt 16	bygges og deles erfaring i organisasjonen.	Roller, ansvar, erfaring, erfaringsoverføring	Rolle: Tilbudsteam
157	4	Distrikt 16	en gode måte å utvikle mindre erfarne medarbeideres kompetanse på samt at organisasjonen lærer av hverandre	Roller, ansvar, erfaring, erfaringsoverføring	Rolle: Tilbudsteam
159	4	Distrikt 16	dilemma kan da ofte være at det blir uklart hvem som egentlig er sjefen.	Roller, ansvar, erfaring, erfaringsoverføring	Rolle: Tilbudsteam
160	4	Distrikt 16	Det er viktig at den som har fått rollen får føle på det å være tilbudsleder.	Roller, ansvar, erfaring, erfaringsoverføring	Rolle: Tilbudsteam
383	7	Distrikt 13	Det må også være tydelig at man skal bruke egne fagarbeidere i eget prosjektet etc. Styrende.	Struktur, roller, ansvar, Egenproduksjon, medarbeidere, håndverkere	Rolle: Tilbudsteam
64	2	Pilot 2 (HR for.)	Buskerud og Indre østland har ikke det så det er her mye av mine oppgaver er	Organisering av distrikt - Stab	Rolle: HR
92	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	Veidekke er et fullmakts hierarki, dvs at min sjef kan godkjenne tilbud vi leverer inntil 800 MNOK, jeg kan godkjenne inntil 400 MNOK og distriktlederne kan godkjenne inntil 200 MNOK	Konsern, struktur, fullmakter	Rolle: Distriktleder +
94	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	Egenproduksjon.... min oppgave å sørge for at veidekke syd bidrar til senest i bransjen og et riktig arbeidsliv for alle som bidrar i våre prosjekter	Ansvar, roller, arbeidsliv	Rolle: Ledergruppe
110	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	lenge vært fokus å tilrettelegge for produksjonsapparatet, men jeg mener vi må tenke mer helhetlig	egenproduksjon, strategi, virksomhet	Beslutningsmyndighet: Distrikt
343	7	Distrikt 13	Veidekke har for mange administrative roller. (kontorarbeid. / på prosjektadm.) Peker ikke på personer, men systemet	Struktur, konsern, distrikt	Rolle: Mening om
447	8	Distrikt 1 og 2	Jeg vil legge til at disse graverende analyser er for å vise potensialet vi har i vår Egenproduksjon, ikke argumentere for å utvikle. Jeg brenner for Egenproduksjon, og om å skape de positive opplevelsene med Egenproduksjon	Egenproduksjon,	Kontroll: Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
528	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Vi er 5 FO-ledere som er linjeledere for Veidekke Bygg Norge	basisorganisasjoner, distrikter	Rolle: FO ledere
529	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Egenproduksjon er et viktig strategisk er tema	Egenproduksjon, strategi	Beslutningsmyndighet: Distrikt
530	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	vi har en brukbar kraft for det som skal bygges	Egenproduksjon, strategi	Beslutningsmyndighet: Distrikt
541	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Enhetene i VD har i utgangspunktet stor grad av autonomi, på godt og vondt. Det betyr jo at man de er veldig selvstyrte. Det henger sammen med totaltanken.	Distrikt, basisorganisasjonens Autonomi, totalfilosofi	Beslutningsmyndighet: Distrikt
129	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	helt sikker på at vi skal drive med egenproduksjon	Mening	Beslutningsmyndighet: Distrikt
40	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Logistikkbygg (søsterselskap) har standardisert på prinsipper for montasje, eks. De skal alltid ha 6mx6m akser i de byggene de leverer.	Standardisering	Koordinering: Standardisering av arbeidsoppgaver
38	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	vi i ferd med å standardisere vår egen ytterveggproduksjon her i distriktet	Standardisering av produkt	Koordinering: Standardisering av arbeidsoppgaver
96	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	prosjektene som driver produksjonen	Ansvar, egenproduksjon, prosjekter	Beslutningsmyndighet: Prosjekt
99	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	Prosjektene våre har egne rammebetingelser, og behov, og opptrer gjerne som et «firma i firmaet».	Struktur, prosjekt, rammebetingelser, kultur	Beslutningsmyndighet: Prosjekt
164	4	Distrikt 16	PPA (red. prosjektadministrasjoner) som stort sett er fordelt geografisk	Struktur, prosjekt, funksjondeling	Beslutningsmyndighet: Prosjekt
260	5	Distrikt 10	Allt i et bygger henger sammen, og det er viktig for en håndverker å jobbe variert	Roller, Egenproduksjon	Rolle: Håndverker
261	5	Distrikt 10	På denne måten får hen en type «meta-kompetanse».	Roller, Egenproduksjon	Rolle: Håndverker
353	7	Distrikt 13	Formennene våre er frustrert fordi de må gjøre «tjenester» for andre fag.	Roller, struktur, oppgaver	Rolle: Arbeidsleder, formann
602	11	Distrikt 18	Formann som drifter sin egen Betong / Tømmer – de styrer bemanning og sikrer driv i produksjonen. (fagansvarlige) - kort perspektiv -	Kjernefag, organisering, struktur, bemanningsplanlegging	Rolle: Arbeidsleder, formann
398	7	Distrikt 13	Jeg tror det er viktig å prøve å «snu pyramiden», altså at ledelsen må sette søkelys på å «pløye grunnen» for produksjonen, og ikke motsatt.	Struktur	Rolle: Tilbudsteam
460	9	Distrikt 3	Vi har tatt inn Formann og Bas ca. 4 uker før oppstart for å planlegge og tilrettelegge for Egenproduksjon i våre prosjekter	Roller, Standardisering, Egenproduksjon, involvering	Rolle: Arbeidsleder, formann
591	11	Distrikt 18	Tariffen er blitt for stor og kompleks. Det oppleves også som arbeidsomt. Jeg opplever at i prosjekter kan man bruke 50% av energien på Egenproduksjon, som igjen utgjør 10% av prosjektet.	Akkordsystem, tungvint, stort, komplekst, arbeidsomt, tidskrevende	Styring: Akkord
539	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	tenker jeg også at om vi får på plass ERP-system som får til å følge opp produksjonen mer detaljer, så er vi litt tilbake til «klokke»/stoppeklokke måling.	Egenproduksjon, detaljerte målinger, digitalisering	Arbeideling: Måling av lønnsomhet
307	6	Distrikt 17	kan et prosjekt ha hatt dårlig økonomi helt fra start, dersom egen arbeidsleder da må stå skolettret og svare for endringer, ser vi at arbeidsleder også begynner å svare som en UE dette leder til «oss og de» og det blir en distansering mellom egenproduksjonsapparatet og administrasjonen. Vi deler ikke totalbildet.	Kontroll, Kultur, Struktur, Rapportering, standardisering	Kontroll: Måling
309	6	Distrikt 17	digitale verktøy for å rapportere, arbeidspakker knyttet til en modell. Modellen tilpasset status på arbeidspakkene og farge endret seg i modell etter hvert som produksjonen tok til, dette ga god oversikt over hvor langt man hadde kommet.	Kontroll, Rapportering, Standardisering	Kontroll: Måling
310	6	Distrikt 17	For å gjennomføre dette arbeidet er man avhengig av kompetanse, men også økonomi, ofte må man ha et stort nok prosjekt for å få det til. Men her ble ikke kontrollmekanismer oppfattet som kontroll.	Kontroll, Nøkkelpersoner, kompetanse, rekruttering	Kontroll: Måling
311	6	Distrikt 17	Kontroll/ rapporteringen må utføres på en smidig måte og opplevelsen er ofte personavhengig. Noen liker å bli kontrollert og korrigert, andre ikke fullt så mye.	Kontroll,	Egenproduksjon og Prosjekter
339	7	Distrikt 13	Vi er svake på inndata i kalkyle. Vi er avhengig at prosjektledere og prosjektteiere gjør denne jobben godt.	Rapportering, evaluering, standardisering, utvikling	Kontroll: Måling
538	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Vi har gjort forsøk på å gå ned i materien med detaljerte målinger av Egenproduksjon. Eksempelvis timeverksstudier. Mer av den typen målinger før, det førte til mye «vi og dem», det var negativt rundt det.	Egenproduksjon, standardisering, detaljert måling ViogDem, negative opplevelse	Kontroll: Måling
567	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Dette begynner med kalkulasjon, skal vi regne med riktig timelønn og riktig timer? eller er produktet det viktigste? Når vi bruker erfaringstall avspiller det ikke virkeligheten da det neppe er samme utførelsesmetode som blir brukt fra prosjekt til prosjekt.	kalkulasjon, standardisering	Kontroll: Måling
568	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Man kan også kalkulere etter tenkt besetning i prosjektet, så skal produktet bli det samme. Vi prøver nå å gjøre dette likt, det handler om standardisering av normer knyttet til lønn, og få en bedre dialog på tvers i forettningsområdet.	Kalkulasjon, timelønn, standardisering	Kontroll: Måling
222	5	Distrikt 10	Vi har et godt renommé	Rekruttering, Renome	Kontroll, Rekruttering
493	9	Distrikt 3	Kontrollmekanismerne er noe sterkere for håndverkere.	Kontrollmekanismer	Kontroll: Direkte tilsyn
496	9	Distrikt 3	Basen (med hjelp av formann) koordinerer laget, og fokuserer på så god og effektiv produksjon som mulig. Hen deltar i fasEgenproduksjonanlegg og operativ planlegging. Basen har ansvaret for å lage ukEgenproduksjonan (red. lagsplan)	Kontrollmekanismer for produksjonsmedarbeidere	Kontroll: Direkte tilsyn
614	11	Distrikt 18	Kontrollmekanismer - systemet – ringe hvis du er travertende – prosjektteiere. Få beskjed – timelister etc	Kontrollmekanismerne telefonvarsling, nærmeste leder, timeføring	Kontroll: Direkte tilsyn

123	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	(Akkordavtømming er en) lønnsmodell som ikke bidrar til innovasjon og utvikling	Akkord bidrar ikke til innovasjon og utvikling	Styring: Akkord
414	8	Distrikt 1 og 2	Våre håndverkere er like effektive	Håndverkere, effektivitet, Egenproduksjon	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
433	8	Distrikt 1 og 2	Vi har ingen KPI som sier noe om kapasiteter, ferdigheter.	Måling, måling, kontroll, Egenproduksjon	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
124	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	Av 200 funksjonærer i FO syd, er det <10% som kan akkordsystemet.	Akkord, kunnskap	Styring: Akkord
106	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	Våre prosjekter består av 20% egenproduksjon, mens den forbruker 50% av virksomhetens arbeidstimer	Egenproduksjon, oppfølging, arbeidsbelastning	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
337	7	Distrikt 13	Vi er svake når det kommer til oppfølging av egenproduksjon mot kalkyle.	Egenproduksjon, økonomi, rapportering	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
347	7	Distrikt 13	Prosjekteier konsentrerer seg gjerne om totaløkonomien i et prosjekt, og hvordan settes søkelyset på Egenproduksjon i totaløkonomien?	Egenproduksjon, økonomi, ansvar, oppgave	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
349	7	Distrikt 13	UE vil strekke seg langt for å spare 100 000kr. Sånn som det er nå i vår Egenproduksjon vil mange kostnader bli mer skjult i totalbildet	Struktur, prosjekter, mening	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
352	7	Distrikt 13	Det at våre håndverkere bidrar til å utføre oppgaver som faller mellom underentrepriser er veldig verdifullt for oss – det er jeg enig i. Sånn må det være, men disse oppgavene kan ikke inkluderes i prestasjonsmålinger	Egenproduksjon, oppgaver, ansvar, rolle	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
397	7	Distrikt 13	Synliggjøring av gevinsten med god egenproduksjon er vanskelig.	Egenproduksjon, gevinst	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
434	8	Distrikt 1 og 2	Med våre KPI'er måler vi politikk, ting som er positivt å si.	Måling, måling, kontroll, Egenproduksjon	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
435	8	Distrikt 1 og 2	Jeg syntes KPI kartet er virkelighetsfjært. Ift. Virksomheten vi driver. Vi er en produksjonsbedrift som ikke har produktivitetsmål. Vi må måle produktivitet.	Måling, måling, kontroll, Egenproduksjon	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
436	8	Distrikt 1 og 2	Er vi godt rigga til Egenproduksjon? Hvordan måler vi det Egenproduksjon. Timeverk pr. kubikk støpt betong, prosent på Egenproduksjon i våre prosjekter, el.	Måling, måling, kontroll, Egenproduksjon	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
437	8	Distrikt 1 og 2	Slide #3: Kalkyleblide: 2005 – 2013. Viser økt produksjonstid, og en svekkelse av konkurransevne.	Egenproduksjon, måling, kontroll,	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
438	8	Distrikt 1 og 2	Slide #4: Analyse 2021 ga samme svar. Vi kalkulerer med ca. +27% endring i timeverk. Det vil si mer timer brukt, altså en vesentlig konkurransevnevekkelse for Egenproduksjon.	Egenproduksjon, måling, kontroll,	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
439	8	Distrikt 1 og 2	Slide #5-9: Mer detaljerte aktiviteter () kalkulert timeverk økt 7-59%. Dette er en alvorlig svekkelse og kan på enkelte aktiviteter sees på som en dødelig syk virksomhet.	Egenproduksjon, måling, kontroll,	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
440	8	Distrikt 1 og 2	Slide #10-15: Til tross for at vi har økt kalkulert timeverk opplever vi negativ marginligning på Egenproduksjon, den går vi i minus på. De negative fag-glidingen er vesentlig større en prosjektglidingen, sannheten er at mange av prosjektene våre hadde tjent gode penger uten Egenproduksjon. I kun 2 av 15 prosjekter bidro Egenproduksjon positivt	Egenproduksjon, måling, kontroll,	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
442	8	Distrikt 1 og 2	Vi planlegger i praksis å bruke flere timer på aktiviteter, en del kalkylen gir rom for. Hvis du planlegger med å bruke mer timer, så bruker vi mer timer. Dette er garantert, planlegger du med å bruke mindre tid, så får vi det til innimellom.	Måling, kontroll, koordinering, Egenproduksjon	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
403	8	Distrikt 1 og 2	Dette kan gi tidvis feil for KPI pr. distrikt, i FO oslo	Kontroll,	Kontroll: Måling, KPI
445	8	Distrikt 1 og 2	Riktige KPI er for produksjon og planlegging og ressursstyring kan hjelpe fagarbeidere å få fokus på det	Måling kontroll	Kontroll: Måling, KPI
453	9	Distrikt 3	VD har holdt på Egenproduksjon også i den perioden det ikke var lønnsomt – for almenligjøring av tariff. Etter dette er vi tilbake til basal økonomisk teori. Dette vi kan, gjør vi praksis/ Egenproduksjon for å kutte utgifter. Basal.	Egenproduksjon, insentiver	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
523	9	Distrikt 3	Først gjør vi en tilnærming til kalkylen, det er viktig å vite hvor tallet vi legger inn kommer ifra. Vi har begynt å se på hvordan enhetstiden er, om de er like mellom distriktene, dette for å benchmarking mot hverandre.	Egenproduksjon, kalkyle, intern benchmarking	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
524	9	Distrikt 3	Vi jobber med datafangst av timeverksforbruk, for å bedre kunne effektivisere der det er nødvendig. Denne muligheten byr seg da fagarbeider timefører enklere (mobile enheter). Vi får muligheten til å kumle dele på fag, bygningsdeler etc. for å bedre (red. mer detaljert) måle om kalkylene treffer virkeligheten	Egenproduksjon, kalkyle, intern benchmarking, digitalisering, timeverksoppfølging	Kontroll: Måling av egenproduksjonens lønnsomhet
446	8	Distrikt 1 og 2	Hvis ledelsen i bygg bryr seg om det (Red. KPI) så bryr mellomledelse seg, og dermed også HV. Det renner nedover.	Måling, kontroll, strategi	Kontroll: Måling, KPI
444	8	Distrikt 1 og 2	Vi må ha interesse og søkelys på timeverk	Måling og kontroll	Kontroll: Timeføring håndverkere
408	8	Distrikt 1 og 2	Vi har ikke bruk og kast forhold til håndverkere.	Kultur, roller	Rolle: Håndverker
88	2	Pilot 2 (HR for.)	Alle oppkjøp Veidekke gjør handler jo egentlig om å kjøpe opp kompetanse og erfaring.	Rekruttering	Kontroll: Rekruttering
299	6	Distrikt 17	One sitter vi i en interessekonflikt – vi vil holde alle i arbeid, men vi kan ikke rigge distrikt Rogaland kun for å holde folk i arbeid.	Rekruttering, støtte, struktur	Kontroll: Rekruttering
393	7	Distrikt 13	Jeg tror gjerne at de mest erfarne håndverkere fortsatt vil være de beste, samtidig vil bruk av avansert teknologi og moderne verktøy er premissgivende for å tiltrekke seg unge/nye håndverkere.	rekruttering, håndverket, fremtiden	Kontroll: Rekruttering
603	11	Distrikt 18	Rekruttering drives i leddet over. Kursing osv	Rekruttering, plassering av myndighet, utvikling	Kontroll: Rekruttering
74	2	Pilot 2 (HR for.)	Rekruttering er viktig for oss	Rekruttering	Kontroll: Rekruttering
103	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	I 1998 ... uttalt at Veidekke skulle satse på formalkompetanse.	rekruttering, ledelse, strategi	Kontroll: Rekruttering, funksjonær
105	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	har det skjedd en endring i fokus til våre mellomledere, fra å drive med egenproduksjon (Egenproduksjon), til å drive prosjekter	rekruttering, ledelse, strategi, erfaring, egenproduksjon	Kontroll: Rekruttering, funksjonær
104	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	For dette var mange kommet fra drifta, de hadde «gøtt gradene»	rekruttering, ledelse, erfaring	Kontroll: Rekruttering, internoppyrkk
173	4	Distrikt 16	vi ikke har funnet den rette personen internt	Rekruttering	Kontroll: Rekruttering, internoppyrkk
174	4	Distrikt 16	ikke gått ut og søkt om det. fastkostnader er også et hinder	Rekruttering	Kontroll: Rekruttering, internoppyrkk
179	4	Distrikt 16	i praksis betyr at vedkommende må tas ut av prosjektet eller produksjonen, da mister vi sånn sett noen gode et annet sted	Rekruttering	Kontroll: Rekruttering, internoppyrkk
467	9	Distrikt 3	Videre setter vi krav til fagbrev for våre håndverkere, dette har vi kontroll på med rekruttering via læringeveien. Vi har også ansatt folk med bakgrunn som utleiEgenproduksjonersonell, gjerne med internasjonal bakgrunn, men som nå bor i nærheten av vårt markedsområde. Dette er gode bygningsarbeidere, som nå har sagt seg villig til å ta fagbrev.	Rekruttering, kontrollmekanisme	Kontroll: Rekruttering, kompetansekrav
221	5	Distrikt 10	Vi er en stor læringebedrift med 13 lærlinger per nå, og satser på å rekruttere 10 nye i tiden fremover	Rekruttering	Kontroll: Rekruttering, opplæring
223	5	Distrikt 10	stor opplæringsbedrift har vi et nært samarbeid med VGS i distriktet og vi rekrutterer ofte lærlinger via praksisplasser	Rekruttering, støtte	Kontroll: Rekruttering, opplæring
241	5	Distrikt 10	2016 fikk distrikt Trondheim pris for «beste opplæringsbedrift»	Rekruttering, opplæring	Kontroll: Rekruttering, opplæring
242	5	Distrikt 10	vi har et utstrakt samarbeid med Byggopp. (red. Byggopp er en landsdekkende kjede bestående av 10J opplæringskontorer med tilknytning til EntrEgenproduksjonørenforeningen - Bygg og Anlegg (EBA))	Rekruttering, bransjeorganisasjon, samarbeidspartnere	Kontroll: Rekruttering, opplæring
243	5	Distrikt 10	Internt har vi et lærlingevalg, hvor vi har spissa kompetanse for utvikling av lærlinger.	Rekruttering, struktur	Kontroll: Rekruttering, opplæring
75	2	Pilot 2 (HR for.)	veidekke etablert en egen Attraktivitetsavdeling/gruppe	Rekruttering	Kontroll: Rekruttering, tilgjengelighet
76	2	Pilot 2 (HR for.)	jobber med å gjøre oss mer attraktive som arbeidsgiver, som skal sikre oss tilgang på nødvendig kompetanse	Rekruttering	Kontroll: Rekruttering, tilgjengelighet
77	2	Pilot 2 (HR for.)	Dette er mer en konsernaktivitet	Rekruttering	Kontroll: Rekruttering, tilgjengelighet
78	2	Pilot 2 (HR for.)	Vi opplever at det er stor konkurranse om personell.	Rekruttering	Kontroll: Rekruttering, tilgjengelighet
542	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	ledelsespersonell, og måten Veidekke jobber med rekruttering av ledelsespersonell: de har som oftest teoretisk kompetanse fra skolen, men liten praktisk erfaring. Da er det gull verd å sitte med egne håndverkere som er gode mentorer, og forstår faget, rett og slett. Uten Egenproduksjon så hadde ikke dette blitt på samme måten.	Rekruttering, onboarding, erfaringsutveksling, generasjonsledelse	Kontroll: Rekruttering,, internoppyrkk
563	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Det har med ledelse å gjøre, vi går fra erfaringsbasert-ledelse (red. folk som «rykkes opp» gjennom linja) til en ledelse som er mer skolert og trent/vant til å jobbe på denne måten.	Rekruttering,	Kontroll: Rekruttering,, internoppyrkk
564	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Ser vi 10 år tilbake i tid så hadde roller som anleggsledere og prosjektledere lite teoretisk/akademisk bakgrunn, det var stort sett arbeidsfolk. I dag har de aller fleste en master- eller bachelor-grad	rekruttering, endring over tid,	Kontroll: Rekruttering,, internoppyrkk
565	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	i mine enheter henger vi litt bak og vi sitter med flere som har gått «fag-veien», og på den måten blitt eksempelvis PL. En utfordring som følger av dette, og som vi har jobbet mye med, er å skaffe en enhetlig måte og felles språk som vi gjør ting på.	rekruttering, endring over tid, standardisering, felles språk og metoder	Kontroll: Rekruttering,, internoppyrkk
73	2	Pilot 2 (HR for.)	har jo skjedd en endring i samfunnet vårt der hvor det før var arbeidsgivers marked er det nå arbeidstakers marked i Norge	Rekruttering	Kontroll: Rekruttering,, tilgjengelighet
125	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	Dette systemet bygger på mistillit mellom partene, og har utgangspunkt i at den ene parten prøver å lure den andre.	Akkord bygger på mistillit mellom partene	Styring: Akkord
190	4	Distrikt 16	Håndverkere våre jobber ikke akkord	insentivordninger, lønn, distrikt, prosjekt	Styring Akkord
191	4	Distrikt 16	Det er opp til prosjektene å finne ut av og avtale hva som passer ift. Bonusordninger i hvert prosjekt	insentivordninger, lønn, distrikt, prosjekt	Styring Akkord
71	2	Pilot 2 (HR for.)	ser vi at det er veldig liten aktivitet på medarbeiderportalen	Virksomhetssystemet - erfaring digitalt.	Koordinering: Medarbeiderportalen
192	4	Distrikt 16	vi er usikre på om det (akkord) passer for oss	insentivordninger, lønn, kultur	Styring Akkord
193	4	Distrikt 16	Den eldre garde blant håndverkere er vant til å følge ordre og syntes det er vanskelig å sette egne mål	insentivordninger, generasjonsledelse	Styring: Akkord
194	4	Distrikt 16	Med akkord blir det mer ansvar på laget, og vi ser for oss at det kan oppstå uenigheter i laget	insentivordningsansvar, ledelsesansvar	Styring: Akkord

195	4	Distrikt 16	Vi har som distrikt ingen erfaring med akkord og de enkeltpersonene som har det sier at Møre og Romsdal ikke passer for å få det til.	Insentivordning, kultur, meninger,	Styring: Akkord
196	4	Distrikt 16	Vi hører også at akkordsystemet kan bidra til å skape «Vi og de»-kultur, det ønsker vi ikke.	Insentivordninger, kultur	Styring: Akkord
368	7	Distrikt 13	Lønnsystemet (red. akkordsystemet) bidrar negativt til dette.	Struktur, kultur, insentivordninger, akkord	Styring: Akkord
399	8	Distrikt 1 og 2	Avdelingsleder i Oslo, bolig og næring, jeg har også mange prosjekter med egenproduksjon (Egenproduksjon) i porteføllene.	Rolle, Hierarki, ansvar	Rolle: Ledergruppe (Distriktsleder)
458	9	Distrikt 3	For noen år siden slo vi sammen to distrikter (Vestfold og Telemark), på den tiden var det liten grad av akkordarbeid og det kunne ofte havne i et spor der det ble en konflikt. Vi har jobbet mye med tilrettelegging for Egenproduksjon, for å hindre denne konflikten.	Insentiver, Akkorder, Egenproduksjon,	Styring: Akkord
461	9	Distrikt 3	Da får vi tid til å avtale akkordseddel og tilrettelegge for lagene våre, vi har sett en kjempeutvikling god effekt av dette.	Akkord: Viktig med tidlig involvering av lag, skrive gode akkordseddel/akkordavtale	Styring: Akkord
462	9	Distrikt 3	Dette har gjort at vi har fått riktige tall for måling og vi ser at vi faktisk bruker vesentlig færre timer på Egenproduksjon. Akkorden går godt.	Insentiver, måling, Egenproduksjon, motivasjon	Styring: Akkord
463	9	Distrikt 3	Det viktige er å få frem gode insentiver.	Insentiver	Styring: Insentivordninger
464	9	Distrikt 3	Vi ser også en positiv effekt i på arbeidsmiljøet. I 2019 scoret vi lavere an gjennomsnittet i Veidekke ellers, samt under snitt i benchmarkinga på undersøkelsen. Mens i 2021 scoret vi over veidekkesnittet og langt over benchmarking.	Arbeidsmiljø, AKKORD	Styring: Akkord
494	9	Distrikt 3	Kreves timeføring, samt at ved fravær er ikke SMS varsling godt nok, men det kreves at de tar en telefon til nærmeste leder, de har møtepunkt hvor funksjonærer har mer fleksibilitet.	Kontrollmekanismer	Kontroll: Timeføring funksjonærer
495	9	Distrikt 3	Kontrollmekanismer er absolutt til stede. Eks. kan vi gi muntlig advarslov osv. Det gjør vi ikke hyppig, men ikke sjeldent heller.	Kontrollmekanismer for produksjonsmedarbeidere	Kontroll: Disiplinering
543	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Det med IP som vi var inne på, og Akkord er distriktenes ansvar.	Distrikt, basisorganisasjonens ansvar, IP, akkord	Styring: Akkord
545	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	I de enhetene jeg har ansvar for, er akkordgraden er veldig liten.	IP og akkord	Styring: Akkord
546	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Jeg mener at akkord i seg selv, ikke bare handler om at håndverkerne skal tjene mer penger, men om at man får mye tilrettelegging og planlegging sammen med akkorden. Det er to parter som tilrettelegger og planlegger for en god produksjon.	IP og akkord	Styring: Akkord
566	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Et trivielt eksempel er timelønn, her har vi jobbet en periode med hva som inngår i lønna, sånn at alle kan gjøre det på lik måte.	Standardisering, utfordringer, rekkruttering, timelønn,	Styring: Akkord
584	11	Distrikt 18	Det er hos oss en løpende diskusjon om lønn. Oppstart av Egenproduksjon i et prosjekt starter med lønnsdiskusjon, om akkord.	Egenproduksjon handler om lønnskostnader, Akkord	Styring: Akkord
585	11	Distrikt 18	Det gjøres mye rart rundt om i prosjektene, akkord er ikke akkord. Ofte benyttes en avtalt timesats, som jeg mener er gift for akkorden. Jeg skulle ønske at vi pratet mer om dette.	Akkord; ulik praksis i prosjekter	Styring: Akkord
586	11	Distrikt 18	Jeg har et ønske om at HV og Funksjonærer i større grad har likt insentiv.	Akkord, ønsker om likere insentivordninger	Styring: Insentivordninger
587	11	Distrikt 18	Nå er det sånn at lønner og/eller Belong ønsker høyest mulig timelønn via akkorden, mens funksjonærene har bonus for gode prosjekter. Dette kan være motsidrende insentiver.	Akkord bonusavtale, Håndverkerer og funksjonærer, insentivordningene kan være motsidrende	Styring: Akkord
588	11	Distrikt 18	Avlønningen i dag er med på å skape «Vi og de» kultur.	Akkord; kulturpåvirkning, distanse mellom funksjonærer og produksjonsmedarbeidere	Styring: Akkord
589	11	Distrikt 18	Akkorden i dag starter med å tegne akkorder (red. Akkordavtale). Dersom den faller det i fisk, så blir det dårlig sløtning.	Akkord, ukultur om insentivordninger	Styring: Akkord
590	11	Distrikt 18	Dette skjer jevnlig da vi ikke kan den på kontoret, og de kan ikke det i lagene. Min er faring er at det gjøres sentrale forhandlinger – tillegg for akkord – (+10-15 kroner) den lønna som gjenstår er ikke gulla villia til å arbeide for	Akkord, kunnskap om, ukultur	Styring: Akkord
61	2	Pilot 2 (HR for.)	Hvor de øvrige distriktene bruker Veidekkes egne virksomhetssystem og definerte prosesser.	Standardisering -	Styring: Virksomhetssystemet
66	2	Pilot 2 (HR for.)	defineret virksomhetssystem med regler, rutiner og beskrivne prosedyrer som skal følges.	Virksomhetssystemet - standardisering	Styring: Virksomhetssystemet
67	2	Pilot 2 (HR for.)	det er vanskelig å få medarbeidere til å benytte virksomhetssystemet fullt ut	Virksomhetssystemet - standardisering	Styring: Virksomhetssystemet
68	2	Pilot 2 (HR for.)	vi tror jo at nå med utdeling av håndholdte enheter skal det legges til rette for enklere tilgang for alle, som gjør det mer personlig	Virksomhetssystemet - standardisering/digitalisering	Styring: Virksomhetssystemet
69	2	Pilot 2 (HR for.)	vi kan gjøre ansvaret mer personlig	Virksomhetssystemet - standardisering/digitalisering	Styring: Virksomhetssystemet
70	2	Pilot 2 (HR for.)	For var det vanskeligere for eksempelvis Arbeidsledere og Håndverkere å få tilgang da de ikke hadde tilgang på de riktige verktøy.	Virksomhetssystemet - erfaring digitalt.	Styring: Virksomhetssystemet
204	4	Distrikt 16	Etterlevelse av sentrale rutiner og/eller prosesser kan variere veldig i forhold til hvordan det blir distribuert og kommunisert.	Virksomhetssystemet, kultur, struktur	Styring: Virksomhetssystemet
312	6	Distrikt 17	Når det gjelder «sentrale» systemer/prosesser/ rutiner/ prosedyrer, som virksomhet systemet, så gikk «all-in» da vi ble Veidekke, fra BBB. Vi satte dette høyt på agendaene som en del av transformasjonen. Vi gikk kanskje lenger en mange andre distrikter – vi følte vi ble en mester. Dette har vært på godt og vondt, og erfarer vel at vi må velge litt med omhu hva man tar i bruk	Virksomhetssystemet., Distrikt	Styring: Virksomhetssystemet
313	6	Distrikt 17	Det blir utarbeidet mye for virksomheten i fra sentralt hold, men det er en kunst for oss i distriktene å velge hva som passer for oss. Noe som passer i ett distrikt, passer ikke nødvendigvis i alle. Vi har innsett at vi ikke får noen premie for å følge alle rutiner.	Virksomhetssystem, konsern, distrikt	Styring: Virksomhetssystemet
317	6	Distrikt 17	I Veidekke er det nå mål om å lage/oppdatere et nytt virksomhetssystem – slik det er nå så oppleves det utdatert og vanskelig å bruke.	Virksomhetssystemet, utvikling, standardisering, koordineringsmekanismer	Styring: Virksomhetssystemet
318	6	Distrikt 17	Nå blir det prosesskartlegging – vi er med i flere av arbeidsgruppene i det arbeidet.	Virksomhetssystemet, utvikling, standardisering, koordineringsmekanismer	Styring: Virksomhetssystemet
319	6	Distrikt 17	Spennende – men det går mye tid på det (møter, lekser etc.) og det er vanskelig å finne ut av hva vi skal produsere – hva er det vi jobber med – hva er hensikten.	Virksomhetssystemet, utvikling, standardisering, koordineringsmekanismer	Styring: Virksomhetssystemet
324	6	Distrikt 17	Jeg tror det er viktig med et «regelsett» (red. virksomhetssystemet) - men den gamle formen fungerer ikke lenger.	Virksomhetssystemet, standardisering	Styring: Virksomhetssystemet
340	7	Distrikt 13	Jeg tror vi har for mye (red. systemer / metoder / prosedyrer etc.) som treffer prosjektorganisasjonene våre.	Standardisering, prosess, virksomhetssystem, konsern	Styring: Virksomhetssystemet
364	7	Distrikt 13	Vi er nok ikke så gode til å bruke det sentrale virksomhetssystemet / fagsystemet som finnes i Veidekke, det oppleves som stort og vanskelig å finne frem i.	Virksomhetssystemet, konsern, distrikt	Styring: Virksomhetssystemet
430	8	Distrikt 1 og 2	noen forskjeller mellom avdelingene: eksempelvis ble det nylig utført en masterstudie i FO Oslo hvor de beskrev merkbare forskjeller, hos meg snakket alle om målfokus, i andre avdelinger snakket de om andre ting. Hos oss er det veldig konsentrasjon om å lage en egen strategi.	Strategi, målsetting, kultur	Styring: Måling
499	9	Distrikt 3	Svaret var å følge det som står i virksomhetssystemet, og nå er vi antageligvis det distriktet som holder seg nærmest til virksomhetssystemet, kanskje uten Oslo.	Basisor, struktur, virksomhetssystemet.	Styring: Virksomhetssystemet
502	9	Distrikt 3	Eksempelvis består boligbygg, næringsbygg, skolebygg etc. mange tusen aktiviteter. Ved å følge rutiner blir det lettere å lære.	Organisasjonsstruktur, rutiner, virksomhetssystemet	Styring: Virksomhetssystemet
503	9	Distrikt 3	Jeg er veldig tilhenger av virksomhetssystemet.	Virksomhetssystemet	Styring: Virksomhetssystemet
504	9	Distrikt 3	Eksempelvis er det viktig å komme i gang med prosjektplanen tidlig, hoveddelen av dette er å fordele ansvar og arbeidsoppgaver til prosjektteamet.	Virksomhetssystemet, prosjekter, prosjektplan	Styring: Virksomhetssystemet
505	9	Distrikt 3	Vi gjør en øvelse med magnetapper, slik at oppfølgingsansvar for de ulike rutiner blir fordelt i fellesskap.	Virksomhetssystemet, ansvarsfordeling i prosjektteam.	Styring: Virksomhetssystemet
506	9	Distrikt 3	Et godt virksomhetssystem er helt avgjørende, det legger til rette for at medarbeidere vet hva de kan forvente av hverandre.	Virksomhetssystem, forventninger, tydelighet,	Styring: Virksomhetssystemet
507	9	Distrikt 3	virksomhetssystemet med på å kvalitetssikre hele organisasjonen vår. Da det er mange regler og forskrifter i vår bransje, dette er ivare tatt av systemet.	Virksomhetssystemet, kvalitetssikring, regeletterlevelse, kompleksitet i bransjen	Styring: Virksomhetssystemet
508	9	Distrikt 3	gir oss også bedre muligheter til å samarbeide med andre VD distrikter. (red. gjenkjennbarhet / lik praksis)	Virksomhetssystemet, samarbeid på tvers av distrikter	Styring: Virksomhetssystemet
562	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Jeg tror viljen til å forholde seg til virksomhetssystemet og andre sentralutviklede metodikker, systemer osv. er stor i vårt FO, men evnen er ikke like stor. Jeg opplever at viljen er stor, jeg tror også at den er økende	Virksomhetssystem, spesialisering, vilje, motivasjon, oppfattelse	Styring: Virksomhetssystemet
611	11	Distrikt 18	Virksomhetssystemet - jeg mener det ikke er så mye støtte å hente der. Intuitivt har det aldri vært	Virksomhetssystemet, opplevelse av det, holdninger til	Styring: Virksomhetssystemet
612	11	Distrikt 18	Sjekklistene er skinnsykt kompliserte.	Sjekklistor, virksomhetssystemet	Styring: Virksomhetssystemet
615	11	Distrikt 18	Funksjonærer fører timer nå	Timeføring, funksjonærer	Kontroll: Timeføring funksjonærer
365	7	Distrikt 13	Vi har noen strukturelle (red. og kulturelle?) utfordringer med «vi og di».	Struktur, kultur,	Styring: Akkord
366	7	Distrikt 13	Det mest plagsomme med Veidekke er et avskyelig og uforståelig skille mellom fagarbeider og funksjonær.	Struktur, kultur,	Styring: Akkord
367	7	Distrikt 13	Vi har ikke en struktur som egner seg til å bryte dette. «oss og di»-kulturen henger sammen med gammel tradisjon som vi må borte ifra.	Struktur, kultur,	Styring: Akkord
426	8	Distrikt 1 og 2	Virksomhetssystemet bruker vi i liten grad, det er utdatert og irrelevant.	Virksomhetssystemet	Styring: Virksomhetssystemet
41	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Standardisering «in-house», på distriktnivå, er for meg økonomisk fornuftig, det blir mer ektefølt i distriktet en den standardiseringen som kommer ovenfra.	Standardisering	Koordinering: Standardisering av arbeidsoppgaver

49	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Jeg tror det finnes potensiale i å utforske hvordan produksjonen løses i andre deler av Veidekke.	Stordriftsfordeler / Standardisering	Koordinering: Standardisering av arbeidsoppgaver
118	3	Pilot 3(FO-Dist. 15&17)	Vi har en rekke eksempler på at det er vanskelig: ERP, VPM, Risikostyring, færehåndtering, IP etc.	konsern, endringsvilje, kultur, erfaring	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
177	4	Distrikt 16	Tidligere har vi hatt en funksjonær (ansatt tidligere som håndverker) som drev mye med denne typen arbeid en såkalt «kildsjel». Han drev bassamlinger, organiserte kus, oppstarshjelp, IP-støtte på prosjekter osv. Dette var en fagansvarlig i praksis, men han jobber ikke her lenger	Nøkkelpersoner, forbedringsarbeid	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
244	5	Distrikt 10	For produksjonsplanlegging i prosjektene har vi drevet med Involverende planlegging (IP) siden tidlig på 2000-tallet	Planlegging, utvikling, Lean	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
244	5	Distrikt 10	For produksjonsplanlegging i prosjektene har vi drevet med Involverende planlegging (IP) siden tidlig på 2000-tallet	Planlegging, utvikling, Lean	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
247	5	Distrikt 10	Kort fortalt så bruker vi metodikken som beskrevet i Veilederen for IP, men har nok også spiss på det enda mer oppimot møtestrukturen, og dialog, som vi ser på som avgjørende for å få metodikken til	Møtestruktur, Lean, Dialog,	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
250	5	Distrikt 10	Det som treffer lagene i IP er i hovedsak utarbeidelse av ukesplan på fredag, som tas opp igjen på mandag	Kultur, utvikling, planlegging, Egenproduksjon	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
251	5	Distrikt 10	IP er så sentralt, at dette blir innlednings-tema i perspektiv- programmet.	Utvikling, struktur, Lean, EP	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
253	5	Distrikt 10	IP tankegangen er en form for Lean-tankegang	Utvikling, struktur, Lean, EP	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
282	5	Distrikt 10	Lean tankegang rundt den biten der, det er viktig at de som er nærmest produksjon som virkelig vet hvordan det skal gjøres	Lean, utvikling, struktur	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
332	6	Distrikt 17	Bruke hjemmen til håndverkere, fremfor å sitte dem ut.	Personell, ressurs	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
372	7	Distrikt 13	Det er vår oppgave endre det strukturelle inn på et spor hvor den enkelte blir utfordret til, og får muligheten til, å bli mer synlig og involvert.	Struktur, roller, medarbeidere, involvering	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
374	7	Distrikt 13	I slike bedrifter kan fagarbeider eksempelvis håndtere alt av fakturering til sluttkunde direkte, vi kan dra i den retningen.	Lean, struktur, oppgaver	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
375	7	Distrikt 13	den uproduktive tiden vi bruker, er den tiden som må vekke	Lean	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
379	7	Distrikt 13	Vi har gode produksjonsledere, som i prinsippet kan styre hele driften selv, men hvordan kan vi få det til. IP har gjort noe her, men ikke alt.	Produksjonsapparatet, EP, Struktur, roller, lean	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
382	7	Distrikt 13	Initiativet for en slik ending må komme fra linje-ledelsen i bygg: Strengt strukturelt, vi trenger eks. en tydeligere IP Veileder, som i deg er litt sånn «du kan gjøre dette hvis du har lyst».	Struktur, roller, ledelse	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
385	7	Distrikt 13	Miljøet sier at hvis man skal få til Lean, så må man begynne på toppen. Dette er strukturelle ting man ikke kommer unna	Lean, ordrelinje, ledelse, utvikling	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
386	7	Distrikt 13	IP-metodikken som den er veldig begrenset ift. moderne LEAN tankegang, modernisering	Lean,	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
387	7	Distrikt 13	Lean bedrifter etterspør problemer, evaluerer hver dag, og forbedrer i morgen det som fungerte dårlig i dag. Jeg ser ikke dette i veidekke i dag	Lean	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
388	7	Distrikt 13	Da ville fagarbeiderne sin stemme bli mer viktig og tydelig. Jeg skulle ønske at problemene i produksjonen ble tatt mer seriøst, tatt tak i og utbedret fortløpende	Lean, kommunikasjon, kultur, ordrelinje	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
390	7	Distrikt 13	Vi ser at mange Lean bedrifter har blitt mer automatiserte, men det er uansett ikke direktører som styrer maskinene, det er de utførende	Lean, fremtid, teknologi, Egenproduksjon	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
534	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Involverende planlegging (IP) er en sammenlignbar prosessinnføring fra ca. 2009. Noen enheter har vært flinkere til å benytte dette, andre ikke.	involverende planlegging, implementering	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
535	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Vi har hatt ressurser, gode tverr-faglig/-geografiske ressurser. Disse var med i den omorganiseringen. Det ble gjort omfattende kartlegging av Egenproduksjon, med Vitenskapelig fremgangsmåte.	involverende planlegging, implementering	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
536	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Når Involverende Planlegging (IP) ble tatt i bruk, var det en toppstyrt innføring.	Involverende planlegging, implementering, toppstyrt endringsprosess	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
543	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Det med IP som vi var inne på, og Akkord er distriktenes ansvar.	Distrikt, basisorganisasjonens ansvar, IP, akkord	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
544	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Jeg mener at IP og akkord henger tett sammen.	IP og Akkord	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
545	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	I de enhetene jeg har ansvar for, er akkordgraden er veldig liten.	IP og akkord	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
546	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Jeg mener at akkord i seg selv, ikke bare handler om at håndverkeren skal tjene mer penger, men om at man får mye tilrettelegging og planlegging sammen med akkorden. Det er to parter som tilrettelegger og planlegger for en god produksjon.	IP og akkord	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
557	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Prosjektene struktureres etter PPA prinsippet (red. Prosjektleder, Posjeteringsleder og Anleggleder), men disse trenger kommunikasjon med sentrale nøkkelpersoner i distriktet.	Organisasjonsstruktur, prosjektstrukturer, distrikt basisorganisasjon	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
572	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Håndverket kan i fremtiden bli en litt annen type jobb, men jeg er ikke redd for det og jeg tipper mange håndverkere er med på denne utviklingen og evner å se muligheter i utviklingen.	Håndverket, endring, automatisering, fremtid	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
610	11	Distrikt 18	IP brukes, men horisontene er ulike mellom prosjektene.	Koordineringsmekanismer, lean involverende planlegging	Koordinering: Lean, standardisering av arbeidsoppgaver
212	4	Distrikt 16	Det som fungerer best i forbedringsarbeidet er når prosjektene selv kommer med ideene Dette skaper eierskap og engasjement.	Basisorg, utviklingsarbeid,, trening, standardisering, prosjekter, innovasjon	Koordinering: Standardisering
331	6	Distrikt 17	Jeg tror vi er nødt til å ta grep som effektiviserer oss for å klare å holde følge.	Effektivisering, standardisering, utvikling	Koordinering: Standardisering
32	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Dette kan være prosessmetodikker for eksempel	Standardisering av prosesser	Koordinering: Standardisering av kunnskap
33	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Jeg tenker at man må være litt forsiktig når man skal innføre standardiserte prosedyrer, metoder eller systemer.	Standardisering av prosesser	Koordinering: Standardisering av kunnskap
37	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Standardisering av produksjon er også en trend jeg ser brer om seg.	Standardisering av produkt	Koordinering: Standardisering av kunnskap og arbeidsoppgaver
43	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Standardisering som kommer ovenfra/sentralt hold, handler mer om å skape likhet i konsernet, dette er også viktig.	Standardisering	Koordinering: Standardisering av kunnskap og arbeidsoppgaver
30	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Veidekke jobber også en del med standardisering, dette kan skape gevinst over tid. Det handler om å skape en gjentakelseeffekt over tid.	Standardisering	Koordinering: Standardisering av kunnskap og arbeidsoppgaver
176	4	Distrikt 16	fordi vi er generalister er det tungt å drive med forbedringsprosesser på siden produksjonsapparatet	Spesialisering, utvikling, forbedringsarbeid	Koordinering: Standardisering av arbeidsoppgaver
328	6	Distrikt 17	Digitalisering blir mer vanlig. Prefab blir mer vanlig og hjelpemidler blir mer avanserte.	Standardisering, teknologi, digitalisering	Koordinering: Standardisering av arbeidsoppgaver
363	7	Distrikt 13	Vi har utarbeidet noen arbeidsprosedyrer og standardiserte detaljer selv (red. i distriktet), da spesielt knyttet til YV elementer.	Standardisering, oppgaver, spesialisering	Koordinering: Standardisering av arbeidsoppgaver
455	9	Distrikt 3	På denne måten ønsker vi å få til standardisering og spesialisering, dette krever gjentakelse av arbeidsoppgaver	Standardisering, spesialisering	Koordinering: Standardisering av arbeidsoppgaver
554	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Logistikkbygg er ekstreme på standardisering av produktet, de kommer kjøpt opp med et godt konsept.	Standardisering,	Koordinering: Standardisering av arbeidsoppgaver
625	11	Distrikt 18	Generelt gått mer i retning av prefab.	Produkt, standardisering	Koordinering: Standardisering av arbeidsoppgaver
320	6	Distrikt 17	det er alltid noe å lære av andre i andre distrikter med samme arbeidsverdag.	Erfaringsdeling	Koordinering: Standardisering av arbeidsoppgaver og kunnskap
532	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	legges stor vekt på å arbeide med standardisering, som i stor grad er myntet mot Egenproduksjon (red. produktkategorier/ -segment: bolig, kontor, skole og Helsebygg)	Egenproduksjon, standardisering	Koordinering: Standardisering av arbeidsoppgaver og prosesser
533	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Standardiseringsarbeidet knyttet til boligkategorien har hatt mest trykk, en av årsakene er at vi i de prosjektene har lettest for å komme inn tidlig og styre produktet.	Standardisering, pr produktsegmenter, egenproduksjon	Koordinering: Standardisering av arbeidsoppgaver og prosesser
553	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Vi bruker samme verktøy for å få dette til, har etablert nettverk på tvers sånn at vi utveksler erfaring, skaper en god prosess, dialog. Gode ledere, gode prosjekter.	Standardisering, prosjektutvikling, erfaringsutveksling	Koordinering: Standardisering av arbeidsoppgaver, prosesser
1	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Hovedansvaret for at distriktet leverer på de resultater som kreves av konsernet	Standardisering av resultater	Koordinering: Standardisering av resultater
321	6	Distrikt 17	Spesialisering/standardiseringsgruppen: dette er arbeid hvor hensikten å produsere noe som kunne være til nytte for alle. F. eks. skolegruppa lagde noe bra, men kanskje ikke spesialiseringsgruppa skal ikke lage en rapport, da ting stadig endrer seg	Standardisering konsern,	Koordinering: Standardisering av kunnskap
322	6	Distrikt 17	Kontor-gruppa ville bruke gruppen til å være til stede i prosjekter for å bidra – være mer dynamiske. Dette kan gjelde for virksomhetssystemet, dokumenter «dødt» kan ikke passe for alltid.	Standardisering konsern,	Koordinering: Standardisering av kunnskap
323	6	Distrikt 17	Jeg har mer tro på «omreisende» erfaringsdeling. Fordi verden er ikke «varthvitt».	Standardisering konsern,	Koordinering: Standardisering av kunnskap
537	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Standardiseringsarbeidet er ønsket å gjøre motsatt vei (utenifra og inn). Vi håper det gir positive effekter på erfaringsdeling, forankring av nytte og gevinst.	Standardiseringsarbeid, utenifra (distrikters deltakelse) og inn (sentrale rutiner/standarder, erfaringsdeling	Koordinering: Standardisering av kunnskap
1	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Hovedansvaret for at distriktet leverer på de resultater som kreves av konsernet	Standardisering av resultater	Koordinering: Standardisering av resultater

167	4	Distrikt 16	I vårt distrikt vil jeg si at vi er generalister,	Spesialisering, Standardisering	Koordinering: Standardisering av kunnskap
168	4	Distrikt 16	vi har ikke noen som er ermerket til å jobbe kun på et av veidekkes definerte produkt segmenter	Spesialisering, Standardisering	Koordinering: Standardisering av kunnskap
169	4	Distrikt 16	bemanneprosjekter med medarbeidere som har erfaring med tilsvarende bygg dersom det er ledig kapasitet,	Spesialisering, Standardisering, bemanning	Koordinering: Standardisering av kunnskap
170	4	Distrikt 16	hjelper vi til der det trengs, jobb beskrivelser er ikke absolutt, vi må kunne hjelpe hverandre.	Spesialisering, Standardisering, bemanning	Koordinering: Standardisering av kunnskap
210	4	Distrikt 16	Evaluering av prosjekter trener vi godt på	Basisorg, utviklingsarbeid, trening, standardisering	Koordinering: Standardisering av kunnskap
211	4	Distrikt 16	systematisk læring tenker vi er viktig.	Basisorg, utviklingsarbeid, trening, standardisering	Koordinering: Standardisering av kunnskap
456	9	Distrikt 3	På denne måten ønsker vi å få mer ut av produksjonen vår, ved å gjenta og gjenta har vi klart å øke lønnsomheten	Spesialisering, standardisering	Koordinering: Standardisering av kunnskap
457	9	Distrikt 3	Dette hadde vi ikke klart uten Egenproduksjon. Det handler om effektivisering og læringseffekt.	Spesialisering, standardisering, læring	Koordinering: Standardisering av kunnskap
561	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	I Vestfold har de fått til en kontinuitet med boligbygging og har hatt suksess på spesialisering. Blir variasjonene store er dette vanskelig å få til.	Spesialisering, tilgang på prosjekter, segmentering	Koordinering: Standardisering av kunnskap
36	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	suksessfull implementering av nye ting, da er det viktig at det organisasjonen kan synliggjøre en merverdi for de ansatte som skal ta i bruk nye standarder	Standardisering	Koordinering: Standardisering generell
34	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	mange ganger ikke er valgfag	Standardisering	Koordinering: Standardisering generell
54	2	Pilot 2 (HR for.)	nødvendig kursing, ulike rolletilpassede utviklingsprogram som vi i veidekke kaller for perspektivprogrammet oppgaver som basisorganisasjonen står for	Standardisering	Koordinering: Standardisering av kunnskap og arbeidsoppgaver
55	2	Pilot 2 (HR for.)	Perspektivprogrammet har vært utfordrende da det har vært stor interesse for å få til distrikter rundt i veidekke, og ikke nok mulighet til å levere. Lange ventetider.	Standardisering	Koordinering: Standardisering av kunnskap og arbeidsoppgaver
84	2	Pilot 2 (HR for.)	Veidekke jobber en del med standardisering av prosedyrer og prosesser, men det er også en del bransjestandarder og regler som må følges. Eksempelvis plan og bygningsloven, Norsk standard etc.	Standardisering	Koordinering: Standardisering av kunnskap og arbeidsoppgaver
31	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Bakdelen med standardisering for vår del er at det kan oppleves som en byråkratisering, at standarder blir trykket ned i halsen vår	Standardisering	Koordinering: Standardisering generell
454	9	Distrikt 3	Det som har preget virksomheten de siste årene har vært ønsket om å komme inn i prosjekter tidlig, for å være med å påvirke utforming.	Standardisering,	Koordinering: Standardisering av kunnskap og arbeidsoppgaver
35	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	viktig å tilpasse oss lokale markeder	Standardisering	Koordinering: Standardisering generell
314	6	Distrikt 17	Man må levere på bunnlinja først og fremst. Resultatmålet oppleves som viktigst.	Rapportering, kontroll, standardisering av resultater	Koordinering: Standardisering av resultater
269	5	Distrikt 10	Eneste kravet vi i ledelsen stiller er at de forholder seg innenfor målsetningene i strategigrunnlaget	Strategi, beslutningsmyndighet	Koordinering: Standardisering av resultater
574	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	På distriktsnivå vil ofte mulighetene for å prøve nye ting ofte bli veid mot resultatmålene	Standardisering av resultat, forskning og utvikling	Koordinering: Standardisering av resultater
26	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	HR ressursen håndterer utleie gjennom «EBA-avtalen», har ansvar for bemanningsmøter-koordineringsmøter som fordeler håndverkere til prosjekter (jobber).	Fordeling av personell	Rolle: HR
325	6	Distrikt 17	Jeg tror det kommer til å bli strengere krav til hva vi kan jobbe med, og ta i.	Standardisering	Koordinering: Standardisering generell
21	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	I Agder har vi også en HR-ressurs i distriktet som følger opp at de enkelte medarbeiderne våre er ivaretatt.	Roller	Rolle: Ledergruppe (HR)
24	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	Det kan nok sies at det er et lite gap mellom toppløse og håndverkere	Hierarki	Rolle: Ledergroupe
23	1	Pilot 1 (Distrikt 15)	ordrelinja. Dvs. Avdelingsleder har med Prosjektleder som har med Anleggsleder, som har med formann, som har med håndverker.	Hierarki	Rolle: Ordrelinje
58	2	Pilot 2 (HR for.)	Det kan også være utfordrende at de ulike distriktene ikke snakker sammen.	Erfaringsoverføring	Koordinering: Standardisering generell
81	2	Pilot 2 (HR for.)	gjort mye i Veidekke oppgjennom for å legge til rette for erfaringsoverføring som ofte blir dødfødt, dvs det etableres data for erfaringsoverføring (red. ettpunktsleksjoner, lær av feil etc.) men det er ofte ingen som vet om dette og det blir lite brukt.	Erfaringsoverføring - produksjon	Koordinering: Standardisering generell
82	2	Pilot 2 (HR for.)	De erfaringen som gjøres, innovasjoner, blir ofte i distriktene de kom til.	Erfaringsoverføring - produksjon	Koordinering: Standardisering generell
86	2	Pilot 2 (HR for.)	så må vi heller finne ut av hvordan vi skal lære av hverandre.	Erfaringsoverføring	Koordinering: Standardisering generell
356	7	Distrikt 13	Når det gjelder spesialisering eller generalisering er det slik at vi gjerne må hoppe på de prosjektene som kommer i markedet.	Spesialisering, markedstilgang, tilgang på jobber,	Koordinering: Standardisering generell
500	9	Distrikt 3	Nå ser vi gjennnelige mønstrene på tvers av prosjektene, og det gir oss læringsmuligheter.	Struktur, Prosjektstruktur, likhet, standardisering	Koordinering: Standardisering generell
560	10	FO- Distrikt 3, 5, 8, 9, 11, 18	Dette er på grunn av geograf, størrelse på jobber, osv. Det henger sammen med spesialiseringsmuligheter som for oss er det vanskelig å få til, da det varierer hvilke produkt den enkelte håndverker jobber med. (red. Bolig, kontor, skole osv.)	Organisasjonsstruktur, egenproduksjon, faste lag, bemanning, spesialisering, generalister	Koordinering: Standardisering generell
316	6	Distrikt 17	Fra å være et nytt Distrikt som vil gjøre alt etter boka, har vi nå blitt mye mer selektive med hva/når vi vil iverksette av sentrale metoder og prosedyrer.	Standardisering av prosesser, Alder på distrikt	Koordinering: Standardisering, generell

Tentativ tittel:

Organisasjonsstruktur i byggebransjen; hvordan struktureres basisorganisasjonen for å nå målsettinger om bedre egenproduksjon i en prosjektbasert virksomhet?

Bakgrunn for valg av tema er interesse for de formelle elementene i virksomhetsmodellen, da spesielt organisasjonsstruktur. Videre har jeg latt meg besnære av frasen «*structure follows strategy*» myntet av Alfred Chandler, samt Henry Mintzbergs balansering av uttrykket «*...as the left foot always follows the right*». Jeg ønsker å benytte mastergradsavhandlingen til å fordype meg i forholdet mellom strategi og struktur i byggselskapet, Veidekke Bygg Norge.

En eksplisitt ambisjon i Veidekke Byggs strategi frem mot 2025 lyder: «Vi har Norges beste egenproduksjon innen våre kjernefag». Denne mastergradstudien skal utforske om, og eventuelt hvordan, organisasjonsstrukturen på distriktsnivå kan være med på å legge til rette for å nå denne ambisjonen.

Tentativt forskningsspørsmål:

Hvilken rolle spiller basisorganisasjonens strukturelle konfigurasjon når det kommer til å nå målsetningen om Norges beste egenproduksjon?

Forskningen vil gjennomføres ved bruk av induktiv case-studiemetodikk. Med intervjuer i ca. 8-12 distrikter blant en populasjon på 20 distrikter i Veidekke Bygg Norge.

Som primærkilde skal forskningen benytte semi-strukturerte intervjuer av 10-12 top-ledere på distrikts- og divisjonsnivå, som skal gjennomføres i løpet av januar-februar 2023. Empirien skal jeg analysere ved hjelp av «content Analysis» og «cross-case Analysis», for å se om det finnes gjenkjennbare mønster mellom de ulike distriktene. Funnene skal brukes til å kategoriseres distriktenes organisasjonsstruktur i forhold til ulike konfigurasjoner som er beskrevet i litteraturen.

Som sekundærkilde vil jeg benytte meg av interndata fra Veidekkes egne målinger (KPI'er, resultater, medarbeiderundersøkelser, markedsanalyser etc.) samt offentlig bransjerelevant statistikk. Disse dataene skal bidra til å skape et bilde av hvordan de ulike distriktene presterer i forhold til hverandre, samt å få en pekepinn på hvordan øvrige elementer i virksomhetsmodellen fungerer.

Etiske vurderinger jeg må forholde meg til er å drøfte med ledelsen i Veidekke i hvilken grad oppgaven skal offentliggjøres eller anonymiseres, skaffe nødvendig tilgang og tillatelser. Videre må jeg sørge for at Intervjuobjektene får en mulighet til å godkjenne etter transkripsjon, samt følge GDPR når det gjelder håndtering av persondata. Resultatet av forskningen ønsker jeg å presentere via drøfting, og en rik bruk av diagrammer, figurer. Organigram for å visualisere de ulike strukturene til distriktet.

Målet med forskningen er å skape kunnskap om struktureringen av basisorganisasjonen i en prosjektbasert virksomhet, samt hvilken effekt dette kan ha for bedriftens egenproduksjon. Denne kunnskapen håper jeg kan belyse den rollen basisorganisasjonen spiller hos en stor norsk entreprenørforretning.

Relevant teori:

- Henry Mintzbergs 5S + andre beskrevne strukturkonfigurasjoner.

Lærebøker som utgangspunkt for litteratur:

- Hvordan organisasjoner fungerer (Jacobsen og Thorsvik)
- Organizational development and change (Cummings, Worley & Donovan)

Vendleggsnummer:

Student: Nicolai Berntsen
EMBA – ORG954

Refleksjonsnotat som gjelder mastergradsavhandling ORG954 23H

Studieforløpet (H2019-H2023)

Executive Master of Business Administration har for meg vært en reise som har vart i 4,5 år da jeg fikk en halvårlig utsettelse av innlevering mastergradsavhandling grunnet sykdom i nær familie.

Først og fremst vil jeg i den sammenheng nevne at jeg ble møtt med respekt av UIA sin rådgiver, og jeg følte meg trygg på å være åpen om situasjonen. Når livet butta imot, var det godt å bli møtt av en ansvarsfull rådgiver som kunne veilede meg på en god måte.

Videre vil jeg utdype litt om det ansvaret jeg har følt ovenfor arbeidsgiver knyttet til det faktum at de har vist vilje og ønske om å satse på meg i form av videreutdanning og videreutvikling i løpet av disse fire og et halvt årene. Det har i den sammenheng vært viktig for meg å vise at jeg er mitt ansvar bevisst, og underveis legge frem for mine kolleger og ledere den kunnskapen jeg tilegner meg. Vise at den kan komme til nytte for virksomheten. Jeg føler også et sterkt ansvar for å lage en mastergradsavhandling som «gir noe tilbake» mhp. den investeringen min arbeidsgiver har gjort i min utvikling.

Jeg har også brukt tid på å sette meg inn i det ansvaret man bærer som student, eller forsker, i utførelsen av en mastergradsstudier. Som utgangspunkt der benyttet jeg i første omgang UIA sine etiske retningslinjer (UIA, 2023) som legger vekt på faglighet, ansvar, respekt og åpenhet, samt de forskningsetiske komiteers generelle retningslinjer (NFK, 2019). i disse generelle retningslinjene har jeg lagt spesielt vekt på punkt 6 som påpeker mitt ansvar vedrørende habilitet og det å unngå å sammenblande roller, da jeg i tillegg til å forske på virksomheten, samtidig er en ansatt i bedriften. Videre er det verdt å trekke frem punkt 5 også som omhandler konfidensialitet, og jeg har vært obs på at jeg ikke skal gjengi eller berøre foretningssensitive data i mitt mastergradsarbeid. For å få dette til på en god måte har jeg også fått hjelp av veidekkes egne etiske retningslinjer som beskriver at veidekke følger et offentlighetsprinsipp (Veidekke, 2023) her kan man lese at, «Veidekke er åpne

og transparente: Alt vi gjør kan vi også være villige til å stå for offentlig». Og at vi som medarbeidere skal stille oss en rekke spørsmål når vi står ovenfor etiske dilemmaer.

- Vil det jeg gjør nå være i tråd med lover, Veidekkes verdier, etiske retningslinjer og andre styrende dokumenter?
- Vil det være greit at det jeg jeg gjør blir offentlig kjent i sosiale eller tradisjonelle medier?
- Er handlingen knyttet til informasjon som allerede er offentlig kjent?
- Ville jeg ha behandlet noen av mine nærmeste på denne måten, eller ville jeg satt pris på bli behandlet slik selv?
- Har jeg eller (noen av) mine kolleger håndtert en tilsvarende situasjon på samme måte?

Underveis i studien har jeg spurt meg selv om disse spørsmålene og tatt med nærmeste leder dersom jeg har vurdert at det er nødvendig. Dette har hjulpet meg å være mitt ansvar bevist Både som student (forsker) og arbeidstaker (kollega).

Forskningsspørsmålet jeg endte på er følgende: ***Hvordan bruker Veidekke Bygg Norge organisasjonsstrukturelle elementer ulikt på konsern-, distrikts- og prosjekt-nivå, for å legge til rette for mål om egenproduksjonsutvikling i virksomheten?***

Innledningsvis vil jeg si at temaet forskningsspørsmålet dreier seg om relaterer til ansvarlighet, på den måten at besvarelsen av det vil være med å tydeliggjøre ansvarsdelingen i virksomheten knyttet til egenproduksjon i ulike distrikter. Dette kan sees i en større sammenheng knyttet til seriøsitet i byggebransjen. En bransje som har i mange år jobbet for å motvirke eksempelvis sosial dumping. Besvarelsen av forskningsspørsmålet hadde et potensiale for å avdekke evt. synspunkter og meninger blant medarbeidere og ledere i Veidekke som er på tvers av Veidekkes egne etiske retningslinjer eller i verste fall brudd på arbeidsmiljøloven. Jeg avdekket heldigvis ikke noe slikt i denne studien.

Gjennom utførelsen av studien fikk jeg derimot en forsterket oppleve at Veidekke er en samfunnsengasjert virksomhet som er sitt ansvar bevist når det kommer til seriøsitet i bransjen. Dette kommer også frem i intervjuene jeg har gjort:

«min oppgave å sørge for at veidekke syd bidrar til seriositet i bransjen og et riktig arbeidsliv for alle som bidrar i våre prosjekter.»

-Respondent 2

Videre vil jeg peke på at det ligger i forskningsspørsmålet at jeg er på utkikk etter ulikheter i organisasjonsstrukturene som finnes rundt omkring i Veidekke. Det kan tenkes at det er ubehagelig for enkelte medarbeidere å snakke åpent og uttømmende om det. Det kan tenkes at det føles ubehagelig å skille seg ut fra mengden. Jeg hadde med oppgaven ingen hensikt å peke på Hvem som var annerledes, men hva og eventuelt hvordan ting fungerer på forskjellige måter. For å få dette til valgte jeg derfor tidlig at respondenter skulle forholdes anonyme, mhp. å sikre åpenhet, til tross for at vi er kolleger. Anonymitet fungerer etter min erfaring som en god hjelper for å få respondenter til å snakke åpent, uten frykt for at det di sier kan «hjemsoke» respondentens arbeids-liv eller arbeidsopplevelse. Det åpner også opp muligheten til å avdekke eventuelle kontroversielle meninger eller synspunkter som respondenten måtte ha.

Roy Horn (2012, s. 107) skriver at dersom besvarelsene skal være anonyme er det vesentlig å sette inn tiltak og prosedyrer tidlig i utarbeidelsen av spørsmål for å sikre at anonymitet blir ivaretatt, og reflektert mot respondentene. For min del ble dette ivaretatt muntlig i første omgang ved at jeg kontaktet dem personlig, viste til hvem som hadde formidlet kontakten og presenterte meg og studiens hensikt, samtidig som jeg forsikret om at respondenten ville være anonym. Først etter dette spurte jeg om de var villig til å delta i intervjuene. De som svarte ja, fikk intervjuguide og «one-page» om prosjektet som informasjon og forberedelsesmaterieil til gjennomføringen.

Innledningsvis ønsket jeg å få til intervjuene med fysisk tilstedeværelse, og det fikk jeg til med alle pilotintervjuene. Men det ble vanskelig, og uhensiktsmessig å følge opp for de respondentene som var veldig langt unna. Et dilemma da var om jeg kunne gjennomføre intervjuene ved hjelp av internettbasert videotelefoni. Jeg vurderte dit hen i samråd med hver enkelt respondent at dette var greit, så lenge det ikke ble gjort opptak eller tatt skjermbilder underveis i gjennomføringen av intervjuene. Jeg vurderte det dit hen at telefonlogg vil uansett ikke kunne spores tilbake til respondent, da jeg har mange samtaler med et utall kolleger i veidekkesystemet fortløpende, disse intervjuene vil ikke være mulig å skille fra øvrige samtaler.

Det at jeg valgte tidlig å anonymisere respondentene hjalp meg i forhold til mitt ansvar knyttet til håndtering av personsensitiv informasjon. Ved å gjøre besvarelsene anonyme påtok jeg meg en holdning om at jeg skydde unna all personsensitiv data, slettet fortløpende eller makulerte dersom det skulle være behov for det (det ble ikke et behov).

Videre skal det nevnes at jeg underveis i analysene valgte å anonymisere distriktene ved å ikke bruke Distriktnavnet, men ga dem en randomisert nummerering, dette var igjen fordi det var uvesentlig for meg å se på hvem som skilte seg ut, men hva som var annerledes. Dette grepet løsrev også respondentene fra distriktene i den forstand at det ikke er mulig å spore via distriktsnavnet hvem respondenten er, eller alle former for spekulasjoner blir såpass vage at de faller på steingrunn og «frister» sånn sett ingen til å spekulere internt i selskapet.

For å sikre at transkripsjonen ble riktig valgte jeg å dele denne tilbake med respondenten så snart den var ferdig for å sikre at gjengivelsen ble riktig. Dette er også i tråd med mitt ansvar om å følge UIA sine etiske retningslinjer vedrørende åpenhet.

Funnene jeg gjorde ville naturligvis omhandle organisasjonsstrukturering, som igjen kan tenkes å påvirke selskapets etterlevelse av arbeidsmiljølovens krav til arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2006). Denne omhandler virksomheter ansvar for å legge til rette for et godt og forsvarlig arbeidsmiljø. Organisasjonsstruktureringen vil kanskje spesielt legge til rette for at arbeidsmiljølovens § 2-2 (1) etterleves:

«sørge for at egen virksomhet er innrettet og egne arbeidstakers arbeid er ordnet og blir utført på en slik måte at også andre enn egne arbeidstakere er sikret et fullt forsvarlig arbeidsmiljø»

- Arbeidsmiljøloven §2-2 (1)

Dersom jeg hadde avdekket lovbrudd, eller handlinger som er på tvers av Veidekkes egne etiske regler hadde jeg hatt et ansvar for å melde ifra. Beredskapsplanen min dersom et slikt tilfelle skulle dukket opp var å melde ifra via Veidekkes egne interne retningslinjer og organer for varsling, samt å

lene meg på at besvarelsene var anonyme slik at forskningsdataen fortsatt kunne brukes. Det ble heldigvis ikke nødvendig.

For å oppsummere er denne mastergradsavhandlingen relevant i forhold til stikkordet «Ansvarlighet» på flere nivåer.

- Først i den forstand at jeg må være mitt ansvar bevist ift. etiske retningslinjer både fra universitet, virksomhet og de generelle retningslinjer fra de forskningsetiske komiteer.
- Videre berører forskningsspørsmålet og tilhørende studier Forskningsobjektens etterlevelse av det ansvaret som er pålagt dem igjennom arbeidsmiljøloven.
- Til slutt relaterer nøkkelordet ansvarlig til det ansvaret som følger av at man skal anonymisere besvarelsene, det vil si den tilfellen respondenten viser meg ved å stille på dette premisset. Det ansvaret jeg har for å holde mitt ord.

Referanseliste

Arbeidsmiljøloven. (2006). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern* (LOV-2005-06-17-62). https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_2#KAPITTEL_2

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2019, 10.februar) *Generelle forskningsetiske retningslinjer* <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>

Horn, R. (2012). *Research and Writing Dissertations*. (2 utg.) Chartered Institute of Personnel and Development.

UIA (2023, 30.november) *Etiske retningslinjer ved UIA* <https://www.uia.no/om-uia/etiske-retningslinjer-ved-uia>

Veidekke (2023) *Etiske retningslinjer*

– Ta fem sekunder og spør deg selv: Er jobben jeg skal gjøre trygg nok?

Jan Emil Warhuus

Forskalingsnekker,
kranfører og verneombud



Alle bygg- og anleggsprosjekter er forskjellige. Men risikoene er like.

De seks store fareområdene i bransjen er:

- Fallende gjenstand
- Elektrisk spenning
- Fall fra høyde
- Store kjøretøy
- Sprenging/eksplosjon
- Klemt/fanget

Ingen skal bli syke, skade seg eller i verste fall miste livet som følge av å jobbe i eller for Veidekke. Det viktigste av alt er at alle skal kunne reise hele og trygge hjem – hver eneste dag.