

Eksamen

Emnekode: BPL3002 Emnenavn: Bachelor oppgave

Studentens navn: Frank Ove Ramsland og Magnus Askeland

Dato for innlevering: 01.12.2025

Godkjennelse for distribuering av oppgaven, av HØFY (sett kryss): **X**

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven undersøker hvordan organisasjonskulturen på bygg og anleggsplasser henger sammen med fagarbeidernes motivasjon. Utgangspunktet er en bransje med høyt tempo, press på lønnsomhet og stort behov for stabile og motiverte fagarbeidere. Vi har gjennomført en spørreundersøkelse blant 52 fagarbeidere på 13 prosjekter. Funnet viser at de fleste opplever god kultur med fokus på HMS, trygghet og støtte fra kollegaer og at mestring i faget, læring og lønn er viktige motivasjonsfaktorer. Resultatene peker på utfordringer knyttet til høy arbeidsbelastning, kommunikasjon, mangel på rettferdighet og lite anerkjennelse. Analysen vår viser en klar sammenheng mellom kultur og motivasjon. Vi ser tendens med at byggeplasslederen har en nøkkelrolle i å forme kulturen gjennom tilstedeværelse, god kommunikasjon, gi anerkjennelse og rettferdig behandling av fagarbeiderne.

Summary

This bachelor thesis examines how the organizational culture on construction sites is connected to the motivation of skilled workers. The point of departure is an industry characterized by high tempo, pressure on profitability, and a strong need for stable and motivated workers. We conducted a survey among 52 skilled workers across 13 projects. The findings show that most participants experience a positive culture with an emphasis on HSE, safety, and support from colleagues, and that professional mastery, learning, and salary are important motivational factors. The results also point to challenges related to high workload, communication, perceptions of fairness, and limited recognition. Our analysis reveals a clear connection between culture and motivation. We see a tendency indicating that the site manager plays a key role in shaping the culture through their presence, good communication, recognition, and fair treatment of the workers.

Forord

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet av Magnus Askeland og Frank Ove Ramsland ved Høyskolen for yrkesfag (HØFY) høsten 2025 og er den avsluttende oppgaven i bachelorstudiet «Byggeplassledelse».

Temaet i denne bacheloroppgaven er Organisasjonskultur og motivasjon. Valget av tema var ikke tilfeldig. Vi jobber begge to i denne bransjen, og vet hvordan ting fungerer ute på prosjekt. Det er tøffe tak, tidspress og hard konkurranse om jobbene. Det å prestere bra er derfor viktig for å være konkurransedyktig i et tøft marked.

Det vi ønsket å finne ut med denne oppgaven er hvordan Organisasjonskulturen påvirker motivasjonen til fagarbeiderne. For å få svar på dette valgte vi å benytte oss av en kvantitativ metode i form av en spørreundersøkelse for å treffe flest mulig og dermed få et større datagrunnlag og jobbe med.

Oppgaven har gitt oss en større innsikt i både forskning og temaet vi forsket på. Resultatet fra denne forskningen har gjort oss bedre rustet i arbeidet med å legge opp til en kultur som motiverer.

Vi ønsker å takke vår veileder Roger Drange for faglig bistand og gode innspill underveis i arbeidet. Det rettes også en stor takk til alle som tok seg tid til å besvare denne undersøkelsen, uten dere hadde ikke denne oppgaven latt seg gjennomføre. Og ikke minst ønsker vi å takke familiene hjemme for gode innspill og for tiden vi har fått til rådighet i arbeidet med oppgaven i en ellers travel familiehverdag.

Porsgrunn 1. Desember 2025

Frank Ove Ramsland

Magnus Askeland

Innhold

Eksamen	1
1 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven	6
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 Målet med oppgaven	8
1.4 Avgrensninger.....	9
1.5 Oppgavens struktur	9
2 Teori.....	10
2.1 Organisasjonskultur.....	10
2.1.1 Hva er organisasjonskultur?	10
2.1.2 En sterk organisasjonskultur	11
2.1.3 Organisasjonskultur og medlemmenes atferd	11
2.1.4 Effekten av sosial påvirkning	12
2.1.5 Quiet Quitting (stille oppsigelse).....	12
2.2 Motivasjonsteori	13
2.2.1 Hva er motivasjon?.....	13
2.2.2 Feedback kultur	14
2.2.3 Behovsteori.....	14
2.2.4 Herzbergs tofaktorteori.....	15
2.2.6 Indre og ytre motivasjon	17
2.3 Sammenhengen mellom organisasjonskultur og motivasjon	18
2.4 Oppsummering teori	19
3 Metode	19
3.1 Metodebruk.....	19
3.2 Utvalg.....	20
3.3 Datainnsamling.....	21
3.4 Analysemetode.....	22
3.5 Reliabilitet og validitet.....	23
3.6 Etske hensyn	24
3.7 Oppsummering.....	25
4 Resultater/Empiri	25

4.1 Opplevelse av organisasjonskultur.....	25
4.2 Hva som oppleves som motiverende.....	26
4.3 Hva som oppleves som hemmende.....	27
4.4 Utenforskap.....	29
4.5 Tillit som kjerne til organisasjonskulturen.....	30
4.6 Trygghet og sikkerhet som grunnpilar i organisasjonskulturen.....	31
5 Diskusjon/analyse.....	32
5.1 Opplevelse av organisasjonskultur.....	32
5.2 Hva som oppleves som motiverende.....	33
5.3 Hva som oppleves som hemmende.....	34
5.4 Utenforskap.....	35
5.5 Tillit som kjerne til organisasjonskulturen.....	36
5.6 Trygghet og sikkerhet som grunnpilar i organisasjonskulturen.....	37
5.7 Quiet Quitting.....	39
6 Konklusjon og videre arbeid.....	40
6.1 Vår konklusjon i sett av byggeplasslederen.....	40
6.2 Videre forskning.....	42
Referanser.....	43
Vedlegg.....	44
Vedlegg 1. Forms Spørreundersøkelse.....	44
Vedlegg 2. QR kode til spørreundersøkelse.....	44
Vedlegg 3. Resultater fra spørreundersøkelse.....	44

Figurliste

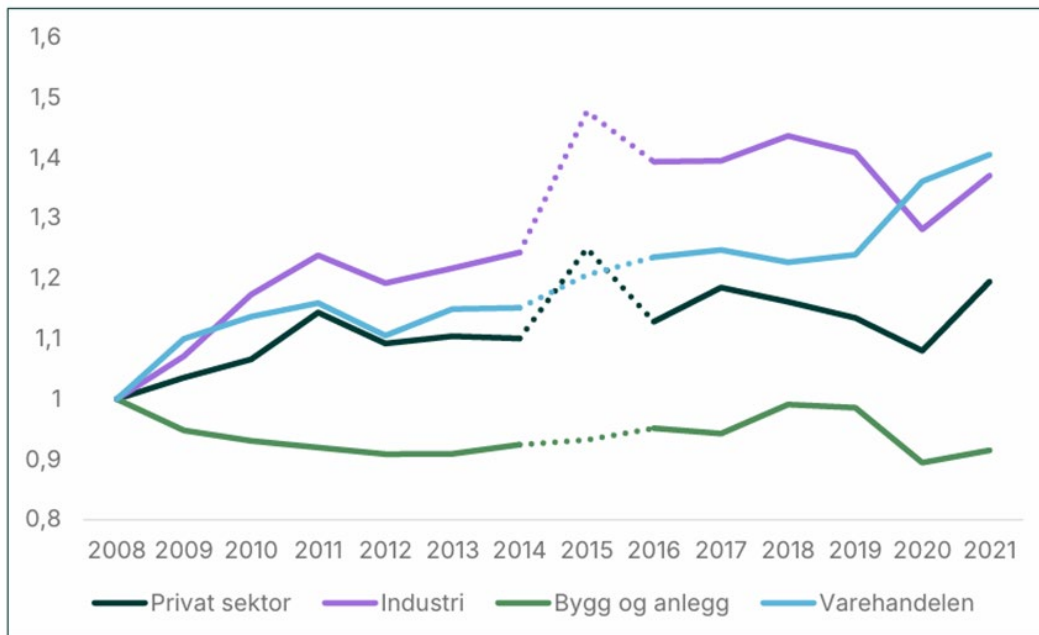
Figur 1.1 Utvikling i arbeidsproduktivitet	4
Figur 2.2.1 Maslows behovspyramide.....	11
Figur 2.2.2 Tilfredshet og årsaksfaktorer	12
Figur 2.2.3 Sammenhengen mellom Maslow behovspyramide og Herzbergs to-faktorteori.....	12
Figur 2.2.4 Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer.	14

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bygg og anleggsbransjen er en av Norges største næringer og spiller en stor rolle i samfunnsutviklingen. Den kjennetegnes av komplekse prosjekter, et høyt behov for spesialisert kompetanse og kontinuerlig samhandling mellom mange ulike aktører. Samtidig preges næringen av små fortjenestemarginer og økende konkurransepress. Dette forsterker behovet for effektivitet, kvalitet og god utnyttelse av arbeidskraften. Fagarbeiderne spiller en stor nøkkelrolle i gjennomføringen av prosjekter og deres arbeidsmotivasjon har direkte betydning for produktivitet, kvalitet og arbeidsmiljø. Tidligere forskning sier at motiverte medarbeidere presterer bedre og opplever høyere tilfredshet på jobb (Herzbergs to-faktorteori) Sitert i (Sander, 2025). I norsk sammenheng er masteroppgaven til Midtdal (2017) særlig relevant, da den undersøker motivasjonsfaktorer blant fagarbeidere i byggenæringen. Funnene peker tydelig på at arbeidsmiljøet er en sentral driver for motivasjon.

Til tross for dette er det et åpent spørsmål om virksomheter i bygg og anleggsnæringen i tilstrekkelig grad vektlegger organisatoriske og kulturelle faktorer som fremmer motivasjon blant fagarbeidere. En av bransjens største utfordringer er den svake produktivetsutviklingen de siste årene. Dette illustreres i figur 1 som viser utviklingen i arbeidsproduktivitet per time i ulike næringer.



Figur 1.1 Utvikling i arbeidsproduktivitet. Note: Arbeidsproduktiviteten er målt som bearbeidingstid (til faktorpris målt i faste priser) per utførte timeverk. Kilde Strukturstatistikken, sitert i (Svarstad & Kostøl, 2024, s. 15)

Grafen viser at bygg og anleggsbransjen (grønn linje) har over tid hatt en negativ utvikling i motsetning til industri og varehandel som har jevn vekst og dermed et økende produktivitetsskille. Nedgangen ble særlig tydelig etter 2020 da Covid pandemien førte til store samfunnsmessige endringer. Selv om både industri og bygg og anlegg falt kraftig dette året. Viste industrien en relativt rask innhenting i 2021, mens bygg og anlegg ikke bedret situasjonen. Det må tas høyde for at pandemiens påvirkning fortsatt var gjeldende i denne perioden, men utviklingen kan indikere at bygg og anleggs næringen har utfordringer knyttet til effektiv ressursutnyttelse.

Siden Figur 1.1 viser arbeidsproduktivitet per time kan det stilles spørsmål med hva som bidrar til det negative avviket. Kan bedriftskultur og motivasjon blant fagarbeidere være en del av forklaringen. Til tross for den omfattende forskningen på både organisasjonskultur og motivasjon som individuelle tema, finnes det begrenset kunnskap om hvordan fenomenene påvirker hverandre i bygg og anleggsbransjen. Denne studien har derfor som mål å belyse hvilke kulturelle faktorer som kan styrke og bedre fagarbeidernes motivasjon. Innsikten kan gi bedrifter og byggeplassledere et nytt syn på hvordan de kan møte konkurransepresset og samtidig bidra til økt produktivitet i næringen.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen som ønskes besvart i denne oppgaven er som følger:

Hvordan henger organisasjonskultur sammen med fagarbeideres arbeidsmotivasjon i bygg og anleggsbransjen?

Bakgrunnen for denne problemstillingen er at bygg og anleggsbransjen kjennetegnes av komplekse prosjekter med mange aktører, høye krav til sikkerhet og et sterkt fokus på samarbeid.

Fagarbeiderne utgjør en sentral del av gjennomføringen og deres motivasjon har direkte innvirkning på både kvalitet, effektivitet, lønnsomhet og arbeidsmiljø.

Samtidig står bransjen overfor et stadig tøffere prismsmarked hvor fagarbeidere i økende grad opplever press om å levere høyere produktivitet og bidra til bedre lønnsomhet. Mange bedrifter legger vekt på strategier som innebærer å jobbe raskere, tydelige rammer på pauser og effektivisere arbeidsprosesser. Vi mener imidlertid at få virksomheter tar inn over seg hvilken positiv effekt organisasjonskultur og motivasjon kan ha på produktivitet, trivsel og langsiktig lønnsomhet.

Ved å undersøke sammenhengen mellom kultur og motivasjon ønsker vi derfor å belyse hvilke kulturelle faktorer som kan styrke fagarbeidernes motivasjon, og dermed gi et alternativt perspektiv på hvordan bedriftene kan møte konkurransepresset i markedet.

1.3 Målet med oppgaven

Målet med oppgaven er å undersøke hvordan organisasjonskulturen i bygg og anleggsbedrifter påvirker fagarbeidernes motivasjon. Ved å rette oppmerksomheten mot kulturen i bedriftene ønsker vi å belyse hvordan gode kulturelle rammer kan bidra til mer motiverte fagarbeidere. Motiverte arbeidere er ofte mer lojale, har lavere sykefravær, bidrar til et bedre arbeidsmiljø og opplever høyere livskvalitet både på og utenfor arbeidsplassen. Arbeidsmotivasjon kan dermed forstås som en bærekraftig ressurs som gir verdi for både virksomhetene og den enkelte ansatte.

1.4 Avgrensninger

Vi har holdt denne undersøkelsen begrenset til bygge og anleggssektoren, så den bør ikke tas som et eksempel på andre bransjer eller på arbeidskulturen generelt. Undersøkelsene inkluderer kun fagarbeidere på bygg og anleggsplasser. Ledere eller administrativt ansatte er ikke med eller en del av utvalget. Fagarbeiderne er hentet fra prosjekter på Sør og Østlandet med tilknytning til middels store og store entreprenørbedrifter.

Fagarbeider i bygg og anleggsbransjen:

En fagarbeider er en person som har fullført en relevant yrkesutdanning og bestått fagbrevet i bygg og anleggsfaget. På byggeplassen tar fagarbeiderne seg av alt det praktiske og fysiske arbeid, fra tømmer- og betongarbeid til anleggs- og rørleggeroppgaver samt grunnarbeid. De har både håndverkerkompetanse og teknisk innsikt. De følger alltid de gjeldende kravene til kvalitet, sikkerhet og utførelse. Fagarbeideren er den som holder produksjonen i gang og sørger for at både planer og prosjekter blir til ferdig utført arbeid.

1.5 Oppgavens struktur

I dette første kapittelet forklares litt om bakgrunnen og målet med forskningen. Videre presenteres det i kapittel to relevant teori som danner grunnlaget for besvarelsen og drøfting. I kapittel tre blir metodikken vi har brukt i arbeidet med innhenting av data og analysearbeidet presentert. Etter dette blir resultatene fra undersøkelsen presentert i kapittel fire, før de i kapittel fem blir drøftet. Avslutningsvis presenteres en konklusjon og litt om videre arbeid i kapittel seks.

2 Teori

I dette kapitlet presenteres relevant teori som danner grunnlaget for å besvare oppgaven. Kapitlet er delt inn i tre deler: først redegjøres det for teori om organisasjonskultur, deretter for teori om motivasjon før den avsluttende delen belyser hvordan disse to temaene henger sammen.

2.1 Organisasjonskultur

Når vi snakker om organisasjonskultur tenker vi på felles normer, verdier og antakelser i en bedrift de påvirker og hvordan de ansatte ser på og utfører jobben sin.

Her i delkapitlet får du en gjennomgang av de viktigste synspunktene på hva organisasjonskultur er, hvilken betydning den har i en virksomhet og hvordan den former ansattes oppførsel. Vi ser også på hvordan forskjellige typer sosial påvirkning kan få en kultur til å bli sterkere eller litt svakere. Til slutt ser vi på fenomenet «Quiet Quitting», som viser hvordan en svak eller lite inkluderende kultur kan gjøre ansatte uengasjerte og mindre produktive.

2.1.1 Hva er organisasjonskultur?

Organisasjonskultur er de verdiene, meningene og handlingene som utvikles innenfor organisasjonens rammer, og som overføres fra generasjon til generasjon. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123)

Det er opp igjennom årene kommet mange forskjellige definisjoner på hva kultur og bedriftskultur egentlig er. Den mange tenker på når de hører ordet bedriftskultur er denne enkle versjonen:

«Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss.» (Deal & Kennedy, 1982, s. 4)

Mens en mer beskrivende og utfyllende versjon er versjonen til Schein:

«Et mønster av felles grunnleggende antakelser som ble lært av en gruppe idet den taklet sine eksterne tilpasnings og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene.» (Schein, 2010, s. 18)

2.1.2 En sterk organisasjonskultur

Hvor sterk kulturen er vil være et resultat av hvor mange i organisasjonen som deler dens normer og verdier, hvordan de fortolker den og hvor lenge den har eksistert. (Bang, 2025, s. 117–118)

2.1.3 Organisasjonskultur og medlemmenes atferd

Kultur og medarbeidernes atferd står i et gjensidig påvirkningsforhold. Medlemmene i organisasjonen former kulturen gjennom sine handlinger, samtidig som kulturen påvirker hvilke handlinger medlemmene opplever som riktige eller akseptable. (Bang, 2025, s. 120)

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 127–128) ser organisasjonskulturen ut til å ha fem generelle effekter på adferd:

1: Tilhørighet og fellesskap. For den enkelte kan organisasjonskulturen skape et fellesskap der man får en følelse av tilhørighet. Det å bli inkludert i et slikt fellesskap kan gjøre at man blir mer trygg på seg selv som igjen gjør at man trives og skaper en sterk lojalitet til jobben.

2: Motivasjon. En sterk organisasjonskultur skaper tilhørighet og gir ansatte følelsen av å jobbe for noe større enn seg selv, noe som både reduserer angst og øker motivasjonen.

3: Tillit. En sterk kultur øker tilliten mellom ansatte og ledelse, noe som reduserer behovet for kontroll. Når man forventer at medarbeidere følger normene, trengs mindre informasjon og oppfølging. Slik kan tillit kostnadseffektivt erstatte styring og kontroll.

4: Samarbeide og koordinering. Kultur skaper fellesskap og tillit som gjør samarbeid på tvers av grupper enklere. Felles språk og forståelse styrker samhandling og dermed blir kultur en effektiv måte å koordinere arbeid på fordi ansatte ønsker å samarbeide ikke fordi de blir pålagt det.

5: Styring. Kultur gir uformelle retningslinjer for hvordan ansatte bør opptre og fungerer som premisskontroll ved at de selv prioriterer det kulturen anser som riktig. Slik styrer verdier og normer hva som oppfattes som viktig i arbeidet. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 127–128)

2.1.4 Effekten av sosial påvirkning

Harvard-professor Herbert Kelman (1958) (Bang, 2025, s. 115–116) beskriver tre ulike måter mennesker reagerer på sosial påvirkning: føyelighet, identifisering og internalisering.

Føyelighet er den mest overfladiske og minst varige formen for sosial påvirkning. Den oppstår når en person går med på noe for å få en form for belønning eller for å unngå straff. Denne påvirkningen er lite varig fordi motivasjonen er ytre motivert.

Identifisering skjer når man adopterer andres verdier og atferd for å opprettholde viktige relasjoner og styrke eget selvbilde. Denne formen er mer varig men avhenger fortsatt av at tilknytningen til personen eller gruppen består.

Internalisering er den mest varige formen for sosial påvirkning. Her aksepterer man normer og verdier fordi de harmonerer med egne oppfatninger, og de integreres i eget verdisystem. Dette gjør påvirkningen svært stabil og motstandsdyktig mot endring.

Kulturens styrke i en organisasjon avhenger av hvor mange som internaliserer dens normer og verdier; jo høyere grad av internalisering, desto sterkere blir kulturens innflytelse (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Bang, 2025, s. 115–116)

2.1.5 Quiet Quitting (stille oppsigelse)

Quiet quitting ble et mye omtalt begrep rundt 2021–2022, særlig på sosiale medier som TikTok og LinkedIn, men fenomenet er langt fra nytt.

På nettsiden www.netigate.net/no omtaler Admin (2022) dette fenomenet på følgende vis.

Hva er Quiet Quitting (stille oppsigelse)?

Det handler om ansatte som fortsatt er i jobben, men som gradvis mister engasjementet. De gjør det som står i stillingsbeskrivelsen, men tar sjelden ekstra initiativ og bryr seg mindre om resultatene enn før. Med andre ord: de er fysisk til stede, men mentalt på vei ut. (Admin, 2022)

For den enkelte kan «stille oppsigelse» være et tegn på lav trivsel, misnøye eller at jobben oppleves lite meningsfull. Når så mye av hverdagen går med til jobb blir det et problem hvis man ikke kjenner på mestring, mening eller utvikling. For virksomheten kan dette gi lavere produktivitet, dårligere lønnsomhet og høyere turnover. Forskning og undersøkelser blant annet fra Gallup viser at

engasjerte medarbeidere er både mer produktive og mer lønnsomme enn uengasjerte og at team med lavt engasjement oftere opplever høyere utskiftning av ansatte. (Admin, 2022)

Hvorfor bør arbeidsgivere være oppmerksomme på Quiet Quitting?

Quiet quitting løftes fram som noe ledere bør ta på alvor ikke bare som «late ansatte», men som et signal om at noe i arbeidsmiljøet eller organisasjonskulturen ikke fungerer godt nok. Tiltak som trekkes fram for å motvirke dette, er særlig faglig utvikling, tydelige forventninger, meningsfulle oppgaver og jevnlig anerkjennelse. Ingen ønsker å føle at de stagnerer eller blir oversett på jobb. Når ansatte opplever å bli sett, utfordret og tatt på alvor, reduseres også risikoen for quiet quitting. (Admin, 2022)

2.2 Motivasjonsteori

Motivasjon er en av de viktigste forutsetningene for at ansatte skal trives og yte sitt beste i arbeidet. I organisasjoner handler motivasjon om hva som driver medarbeidere til handling og hva som får dem til å bidra utover det som forventes. I dette delkapittelet presenteres sentrale perspektiver på arbeidsmotivasjon med vekt på Maslows behovshierarki og Herzbergs tofaktorteori. Videre skilles det mellom indre og ytre motivasjon og betydningen av å stimulere til indre motivasjon for å oppnå en ekte interesse for å få glede av arbeidsoppgavene. Samlet gir disse teoriene et grunnlag for å forstå hva som skaper motiverte arbeidere på tvers av bransjer og spesielt i bygg og anlegg.

2.2.1 Hva er motivasjon?

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 228–230) er motivasjon det som driver mennesker til handling og får oss til å yte det lille ekstra. Det er en indre form for psykologisk prosess som gir oss en forsterket vilje til å handle. En motivert ansatt vil frivillig engasjere seg i arbeidet, være mer selvstendig, se etter forbedringer og handle utfra det som er best for organisasjonen. Slike personer er mer stabile, skaper høyere produktivitet, bedre kvalitet og vil dermed gi organisasjonen varige konkurransefortrinn. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 228–230)

Definisjonen på hva motiverte arbeidere er, hvordan de handler, og hva de har å si for bedriften besvarer denne definisjonen fra Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 241) på en enkel måte:

“Motiverte medarbeidere betyr at de ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen å at de ønsker å ta i bruk sine ferdigheter og at de for egen motor jobber for å gjøre det som er godt for organisasjonen.” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 241)

2.2.2 Feedback kultur

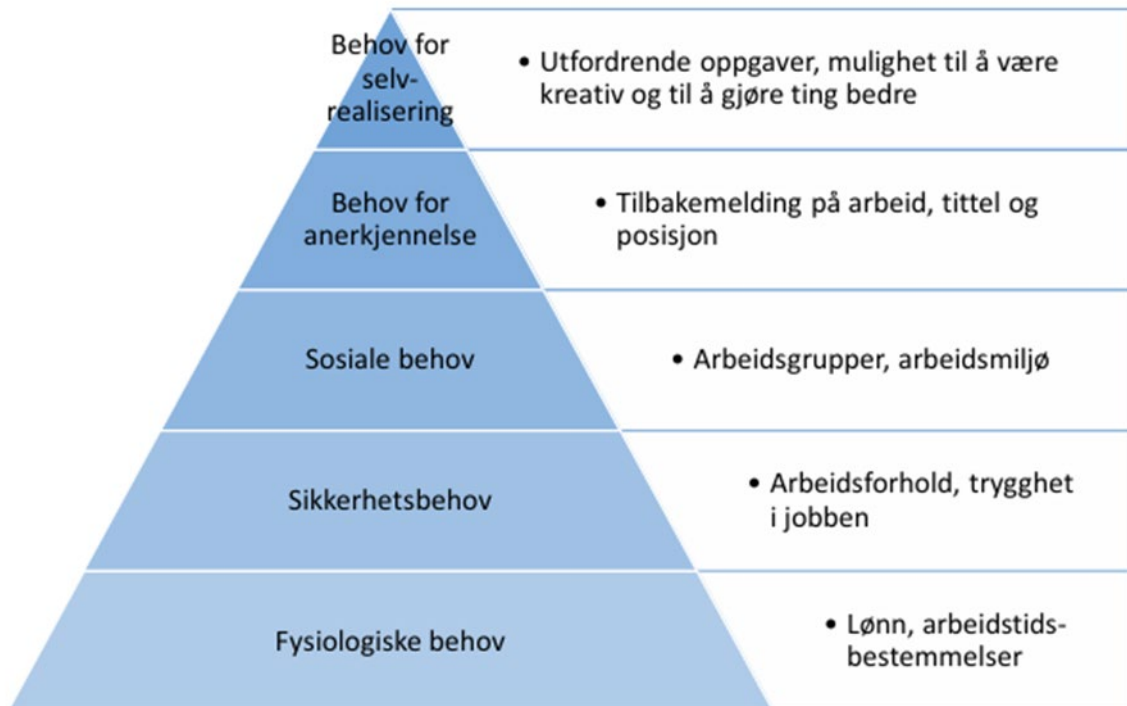
Basert på jobbkarakteristikkmodellen så har autonomi og feedback fra jobben så stor innvirkning på motivasjonspotensialet at om feedback og autonomi ikke er til stede så er motivasjonspotensialet lik null. (Buch et al., 2019, s. 41) Nyere jobbdesign teorier viser også til viktigheten av feedback og gjensidig avhengighet for oppnåelse av indre motivasjon. (Buch et al., 2019, s. 54)

2.2.3 Behovsteori

Mennesker handler ofte for å dekke behov, men hva som er den enkeltes behov varierer og man kan derfor ikke tilby den samme belønningen til alle og forvente den samme motiverende effekten tilbake. Løsningen her ligger i et individuelt belønningssystem. Alle vil da jobbe hardt for å oppnå denne belønningen. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 251)

Maslows behovsteori

Teorien til Maslow er en av de mest omdiskutert i organisasjonslitteraturen. Den bygger på antakelsen om at mennesker drives av ønsker om å tilfredsstillte ulike behov, og at handlingene våre styres av hvilke behov som er mest påtrengende. Maslow hevdet at behovene kunne ordnes i et hierarki, fremstilt som en pyramide «Maslows behovspyramide» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 215–252)



Figur 2: Maslows behovspyramide, inspirert av Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 252) , sitert i Midtdal. (2017, s. 29)

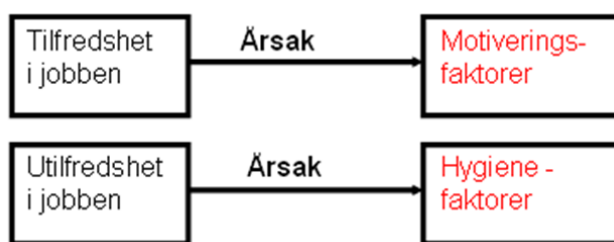
Hierarkiet innebærer at behov på høyere nivå ikke blir styrende for atferd før mer grunnleggende behov er dekket. De fysiologiske behovene, som mat, drikke og søvn, er de mest fundamentale og må tilfredsstilles først. Deretter følger behov for trygghet, sosiale behov, behov for anerkjennelse og til slutt behovet for selvrealisering. Rekkefølgen og hvor mye som skal til før man opplever et behov som tilfredsstillt, kan imidlertid variere fra person til person. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 251–252)

2.2.4 Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg sin forskning på 60 tallet rundt trivsel på arbeidsplassen er godt kjent. Han prøvde å finne ut hva som førte til trivsel og hva som førte til mistrivsel. Det endte opp med at han delte opp faktorene i to deler som han kalte motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Derav navnet tofaktorteorien. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 243–244)

Grunnlaget for denne to- faktorteorien er en intervjuundersøkelse blant 200 ingeniører og regnskapsfolk han gjennomførte i 1959. Undersøkelsen viste at de faktorene som skapte trivsel ikke var de samme som skapte mistrivsel. (Sander, 2025)

Herzberg kalte de faktorene som fremmet trivsel for motivasjonsfaktorer, og de faktorene som skapte mistriivsel for hygiene-faktorer. Han fant ut at de faktorene som dreide seg om arbeidet og oppgavens karakter hadde mye å si for ansattes motivasjon og tilfredshet, mens mistriivsel dreide seg mer om arbeidsmiljøet og hvordan de ble behandlet. Han konkluderte med at motivasjonsfaktorene skaper trivsel om de er til stede, men ikke nødvendigvis mistriivsel om de ikke er. Det samme gjelder også for hygiene-faktorene. Det vil da si at mistriivsel ikke nødvendigvis er det motsatte av trivsel. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 244)

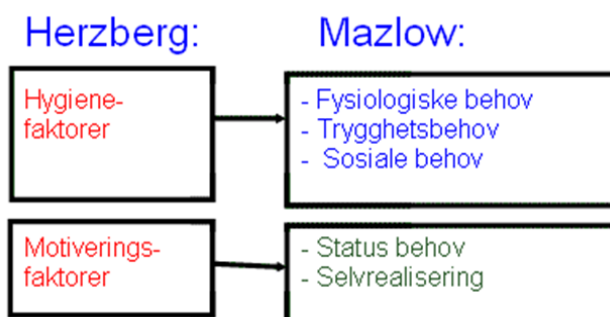


Figur 3. Tilfredshet og årsaksfaktorer. (Sander, 2025)

Setter vi Herzberg sin to-faktorteori opp mot Maslow sin behovsteori ser det slik ut:

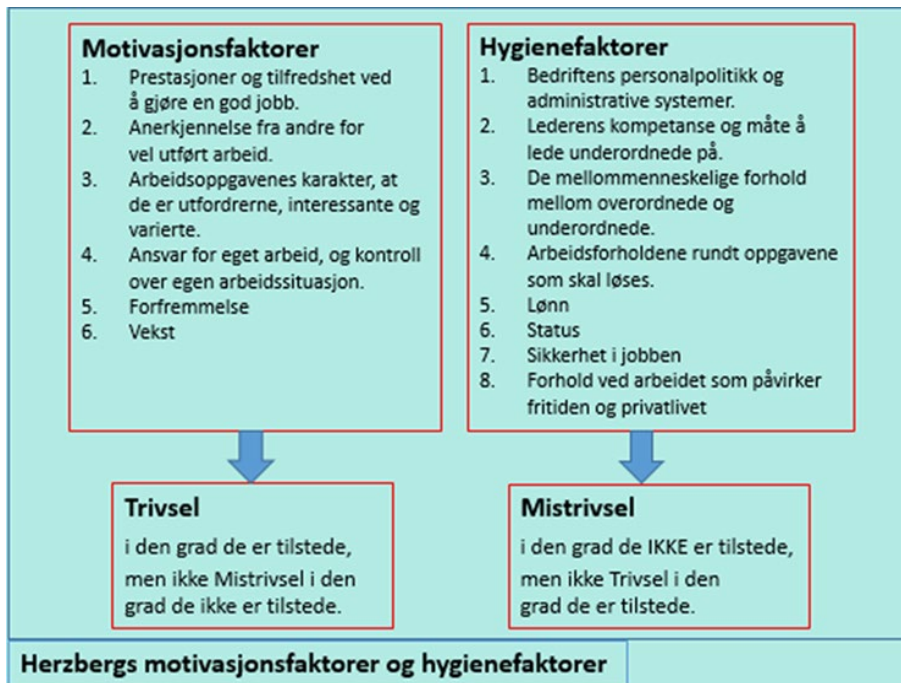
«**Hygienivået** omfatter de *fysiologiske behovene, trygghetsbehovet og samhörighetsbehovene* i Maslows hierarki.

Motiveringsfaktorene omfatter behovene for *selvaktelse og selvrealisering*. Herzbergs hygiene-faktorer har alle med arbeidsmiljøet å gjøre, mens motiveringsfaktorene har å gjøre med arbeidet i seg selv.» (Sander, 2025)



Figur 4: Sammenhengen mellom Maslows behovspyramide og Herzbergs to-faktorteori. (Sander, 2025)

I modellen under er behovene listet opp etter hva som regnes som hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer.



Figur 5. Herzbergs to-faktorteori (Sander, 2025)

Denne figuren illustrerer hvordan Herzbergs teori bygger videre på Maslows forståelse av behov, men deler den i to uavhengige dimensjoner. Hygienefaktorer reduserer mistrivsel, mens motivasjonsfaktorer skaper trivsel og engasjement.

2.2.6 Indre og ytre motivasjon

«Motivasjon kan deles inn i indre og ytre former. Belønnings- og karrieresystemer stimulerer i hovedsak ytre motivasjon, mens tiltak som fokuserer på selve arbeidsoppgavene fremmer indre motivasjon». (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 243)

Studier viser at indre motivasjon skaper bedre kvalitet på utførelsen, større forståelse og kreativitet/innovasjon i arbeidet. Mens ytre motivasjon i form av prestasjonslønn kan øke produktiviteten i form av kvantitet eller antall så lenge belønningen er direkte koblet opp mot resultatet. (Buch et al., 2019, s. 25)

2.3 Sammenhengen mellom organisasjonskultur og motivasjon

Organisasjonskultur og motivasjon påvirker hverandre gjensidig. kulturen er de verdiene, meningene og handlingene som utvikles innenfor organisasjonens ramme.

Når kulturen skaper trygghet, tilhørighet og forutsigbarhet, legger den dermed et viktig grunnlag for motivasjon. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 127–128)

Kelmans (1958) teori om sosial påvirkning viser at motivasjon avhenger av i hvilken grad ansatte internaliserer organisasjonens verdier. Dersom kulturen kun fører til føyelighet, at ansatte gjør det som forventes for å unngå straff vil motivasjonen være ytre og kortvarig. Internaliseres verdiene derimot så blir motivasjonen mer stabil og indre motivert. Dette understøtter funnene til O'Reilly, Chatman og Caldwell (1991) (Bang, 2025, s. 115–116), som viser at sterk kultur forutsetter høy grad av internalisering blant medlemmene.

Herzbergs tofaktorteori gjenspeiler også dette. Hygienefaktorene, som arbeidsmiljø, trygghet og relasjoner, påvirkes direkte av kulturen. En svak kultur kan dermed skape mistriivsel selv om arbeidsoppgavene i seg selv er interessante. Motivasjonsfaktorene som ansvar, mestring og utvikling kan forsterkes dersom kulturen legger til rette for autonomi og mening i arbeidet. Slik henger kultur og motivasjonsfaktorer tett sammen.

Fenomenet Quiet Quitting illustrerer hva som skjer når både kulturen og motivasjonsfaktorene svikter. Ansatte som ikke opplever mening, utvikling eller tilhørighet trekker seg ofte tilbake og gjør kun minimum av det som kreves. Dette bekreftes av funn som viser at lavt engasjement gir lavere produktivitet og høyere turnover.

Utfra denne teorien så er det tydelig at en helhetlig forståelse av sammenhengen mellom organisasjonskultur og motivasjon er helt avgjørende for å lykkes med å skape organisasjoner som både ivaretar medarbeideres behov og oppnår ønskede resultater.

2.4 Oppsummering teori

Teorikapittelet viser at organisasjonskultur og motivasjon er tett sammenkoblet og påvirker hverandre. En sterk og inkluderende kultur skaper tilhørighet, tillit og retning, og kan dermed bidra til høy motivasjon og bedre prestasjoner. Samtidig viser motivasjonsteoriene at ansatte drives av både grunnleggende behov og muligheter for mestring, autonomi og utvikling. Når organisasjonens verdier internaliseres, styrkes medarbeidernes ønske om å yte. En svak kultur kan derimot føre til lavt engasjement og fenomener som «quiet quitting.»

Teorien understreker tydelig at god organisasjonskultur er en nøkkelfaktor for å skape motiverte og engasjerte medarbeidere.

3 Metode

I dette kapittelet redegjøres det for hvordan studien er planlagt og gjennomført, fra valg av forskningsmetode til innsamling og analyse av data. Kapittelet beskriver først valg av tilnæringsmåte og begrunnelse for bruk av en kvantitativ metode i form av en spørreundersøkelse. Deretter presenteres utvalget, datainnsamlingsprosessen og analyseprosessen. Til slutt drøftes studiens reliabilitet, validitet og etiske hensyn for å synliggjøre kvaliteten i forskningsprosessen.

3.1 Metodebruk

Tilnæringsmåte

I denne oppgaven er det valgt en deduktiv tilnærming til forskningen.

Ifølge Halvorsen (2008, s. 128–129) går det et skille mellom forskning der forskeren kjenner til fenomenet og har en presis problemstilling (deduktiv), og forskning der man tilnærmer seg noe ukjent med mål om å oppnå bedre forståelse av fenomenet (induktiv).

Metodevalg

«Ved bruk av en metode får man en type data, ved bruk av en annen metode får man en annen type data. Et hovedskille går her mellom kvalitative og kvantitative data.» (Halvorsen, 2008, s. 128)

Enkelt forklart så er data som uttrykkes i form av tall eller mengdetermer (få, mange, de fleste etc.) kvantitativ, mens data som uttrykkes på annen måte er kvalitativ. (Grønmo, 2016, s. 22)

Målet med denne forskningen har vært å undersøke hvordan organisasjonskulturen i bygg og anleggsbedrifter påvirker fagarbeidernes motivasjon. Både kvalitativ og kvantitativ metode kunne vært benyttet i arbeidet med å besvare dette, men vi ønsket konkrete målbare data i form av tall og valgte derfor å benytte en kvantitativ metode i form av en spørreundersøkelse. Denne metoden gir mulighet til å samle inn data fra et relativt stort utvalg fagarbeidere og dermed avdekke mønstre og tendenser i hvordan organisasjonskultur oppleves i bransjen.

Spørreundersøkelsen er bygd opp med Likert-skala, (Malt & Grønmo, 2025) der deltakerne vurderer sin grad av enighet fra 1 til 5 (1 = helt uenig, 5 = helt enig). En slik skala gjør det mulig å måle holdninger og oppfatninger på en strukturert måte og gir et tydelig bilde av hvordan fagarbeiderne vurderer ulike sider ved motivasjon og organisasjonskultur.

3.2 Utvalg

Spørreundersøkelsen er distribuert på prosjekter hvor vi har hatt kontroll over distribusjonen noe som sikrer en tydelig avgrensning av utvalget. Totalt er 13 prosjekter inkludert i studien, med et estimert antall på om lag 100 fagarbeidere. Dette setter en naturlig ramme for hvor mange som kunne delta, og gir en tydelig oversikt over undersøkelsens omfang og begrensning.

3.3 Datainnsamling

Testfase:

For å sikre kvaliteten på datainnsamlingen er det viktig å teste spørreskjemaet før det distribueres. Dette påpekes også i litteraturen:

«Siden spørreskjemaet er helt avgjørende for en vellykket utspørring, og siden skjemaet ikke kan endres etter at datasamlingen er påbegynt, blir skjemaet pretestet før den egentlige utspørringen starter.» (Grønmo, 2016, s. 207)

I tråd med dette gjennomførte vi en testfase før distribusjon av vår kvantitative spørreundersøkelse. Utkastet til undersøkelsen ble prøvd ut på to veiledere og fem medelever som ga verdifulle tilbakemeldinger på både utforming og forståelighet av spørsmålene. Tilbakemeldingene ga oss grunnlag for å gjøre nødvendige justeringer. Dette medførte til formuleringsendring av noen spørsmål, korte inn spørreundersøkelsen og mindre fokus på motivasjon. På denne måten har vi lagt til rette for at den endelige versjonen fremstår som mer presis, brukervennlig og best mulig egnet til å besvare problemstillingen vår.

Undersøkelsen:

Datainnsamlingen ble gjennomført ved hjelp av et digitalt spørreskjema laget i Microsoft Forms. Spørsmålene var hovedsakelig utformet som lukkede spørsmål med Likert-skala (1–5), der respondentene rangerte sin grad av enighet. Undersøkelsen var delt inn i tre hoveddeler:

- Bakgrunns spørsmål i undersøkelsen er alder og erfaringstid
- Spørsmål om motivasjon innen mestring, lønn, tilbakemeldinger, utviklingsmuligheter og samarbeid.
- Spørsmål om organisasjonskultur innen HMS, ledelse, kommunikasjon, lagånd, rettferdighet og støtte.

Spørreundersøkelsen ble distribuert fysisk for å ha kontroll på mottakerne. Begge forfatterne av oppgaven deltok aktivt i distribusjonen gjennom sine arbeidsplasser i bygg- og anleggsbransjen. For å

gjøre deltakelsen enkel, ble QR-koder skrevet ut på A4-ark og hengt opp i spiserommene på brakkeriggene der fagarbeiderne hadde pause.

Undersøkelsen var utformet slik at den kunne besvares på 5–7 minutter. Som Grønmo (2016, s. 193) også påpeker «Spørreskjema som skal fylles ut av respondenten selv, må være forholdsvis korte og enkle, slik at utfyllingen er overkommelig og forståelig for alle respondentene.» (Grønmo, 2016, s. 193)

Mange fagarbeidere uttrykte positiv holdning til å delta, men på grunn av en travel arbeidshverdag var det nødvendig å påminne flere av fagarbeiderne om undersøkelsen for å oppnå ønsket antall svar.

Totalt svarte 52 fagarbeidere av omtrent 100 mulige deltakere noe som tilsvarer en svarprosent på om lag 50 prosent. Utvalget består av omtrent like mange fra bygg og anlegg, noe som gir et balansert bilde av begge deler i bransjen. Selv om utvalget er begrenset, vurderes datamaterialet som relevant og representativt for fagarbeideres erfaringer og opplevelser av organisasjonskultur og motivasjon i norske bygg og anleggsbedrifter.

3.4 Analysemetode

«Analyse av data går ut på å kategorisere innsamlet informasjon med sikte på å beskrive hva en har funnet.» (Halvorsen, 2008, s. 176)

«For det første er valget av analysemetode avhengig av antallet variabler i analysen. Analyser som er begrenset til sammenhengen mellom to variabler kalles bivariante analyser. Multivariate analyser tar sikte på å avklare sammenhenger mellom tre eller flere variabler.» (Grønmo, 2016, s. 311–312)

For å kunne belyse problemstillingen var det nødvendig å se på sammenhengen mellom flere variabler. Analysen ble i første omgang utført som en bivariat korrelasjonsanalyse, men utviklet seg etter hvert til å bli en multivariat korrelasjonsanalyse da det ble ansett som nødvendig å se på flere variabler for å finne mønstre og sammenhenger.

«Korrelasjonsanalyser gjennomføres først og fremst som bivariante analyser.» (Grønmo, 2016, s. 312)

Datamaterialet fra spørreundersøkelsen ble eksportert fra Microsoft Forms til Excel for bearbeiding som da gjorde det enkelt for oss å hente ut grafer og søylediagrammer. Resultatene fra disse enkeltspørsmålene ga oss en indikasjon på problemet, men ikke så mye mer enn det. Det ble

nødvendig å se på sammenhengen mellom flere variabler for å finne mønstre som kunne belyse problemet. Denne jobben ble utført på en mer manuell måte, men fremdeles ved bruk av Excel.

Mye av analysearbeidet ble gjort utfra hva de enkelte respondentene svarte på spørsmålet «jeg føler meg motivert i jobben min», ved å se de motiverte og de umotiverte opp mot hva de ellers svarte i undersøkelsen. Dette var for øvrig det første spørsmålet i undersøkelsen etter spørsmål som alder og antall år i bransjen, som da vil si at de ikke hadde blitt nevneverdig påvirket av selve undersøkelsen før de svarte på dette spørsmålet.

I analyseprosessen ble mye data som vi ikke anså som «funn» eller ikke var relevant i jobben med å belyse forskningsspørsmålet forkastet. Det er den dataen vi sitter igjen med etter denne prosessen som danner grunnlaget for resten av oppgaven.

Resultatene fra dette analyse arbeidet er presentert i kapittel fire og drøftet kapittel 5.

3.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet:

«Generelt defineres reliabiliteten som graden av samsvar mellom ulike innsamlinger av data om samme fenomen basert på samme undersøkelsesopplegg.» (Grønmo, 2016, s. 242)

Stabilitet og ekvivalens er de to hovedtypene av reliabilitet som blir mest brukt. Stabilitet handler om hvor stabil datainnsamlingen er ved bruk av samme undersøkelsesopplegg over tid, og benyttes når samme undersøkelsesopplegg benyttes på ulike tidspunkt.

Ekvivalens brukes når datainnsamlingen foregår på samme tidspunkt, og ved bruk av samme undersøkelsesopplegg, men utføres av ulike personer. Hvor godt dataen fra disse uavhengige innsamlingene samsvarer avgjør graden av Ekvivalens. Høy grad av samsvar = høy ekvivalens. (Grønmo, 2016, s. 242–243)

Utfra hvordan denne undersøkelsen ble utført så er det ekvivalensen som er aktuell da undersøkelsen ble gjennomført på samme tid på alle prosjektene.

Undersøkelsen var likt utformet, ble presentert på samme måte på alle prosjektene og arket med QR-koden var helt likt utformet og inneholdt samme informasjon. Alle ble også påminnet undersøkelsen en gang mot slutten av perioden i håp om å få opp svarprosenten. Måten dette har

blitt utført på så mener vi at undersøkelsesopplegget bør ha en høy ekvivalens. Men ettersom undersøkelsen er utformet som den er og at den er helt anonym så er det ikke mulig å få sjekket dette.

Validitet:

«Validitet dreier seg om datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses. Validiteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingene.» (Grønmo, 2016, s. 241)

Validiteten er ivaretatt ved at spørsmålene er direkte knyttet til problemstillingen om sammenhengen mellom organisasjonskultur og motivasjon. Temaene i undersøkelsen dekker relevante områder som kommunikasjon, samarbeid, ledelse og mestring.

Spørsmålene ble utformet med tydelig språk og testet i en pretest på to veiledere og fem medstudenter. Dette bidro til å oppdage uklarheter og justere spørsmålene før endelig distribusjon.

Fordi undersøkelsen er gjennomført på faktiske bygge og anleggsprosjekter der deltakerne jobber vurderes svarene som representative for praksisfeltet. Selv om utvalget er begrenset og svarprosenten på 50 prosent innebærer en viss usikkerhet anses datagrunnlaget som tilstrekkelig for å trekke ut tendenser og mønstre.

3.6 Etske hensyn

I arbeidet med undersøkelsen har vi lagt vekt på etiske hensyn. Deltakelse var frivillig, og respondentene ble informert om formålet med studien før de besvarte undersøkelsen. Alle svar ble behandlet anonymt og uten innsamling av personopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner. Dataene brukes utelukkende til formål knyttet til denne bacheloroppgaven. Undersøkelsen er gjennomført i tråd med gjeldende retningslinjer for personvern og GDPR. Spørreundersøkelsen er gjennomført anonymt, og ingen personopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner er samlet inn. Fagarbeiderne ble informert om at deltakelsen var frivillig, og at svarene kun skulle brukes i forskningsøyemed. Vi brukte Microsoft Forms som en sikker metode for denne undersøkelsen. Dette bidrar til å ivareta deltakernes personvern og styrker påliteligheten i datamaterialet.

3.7 Oppsummering

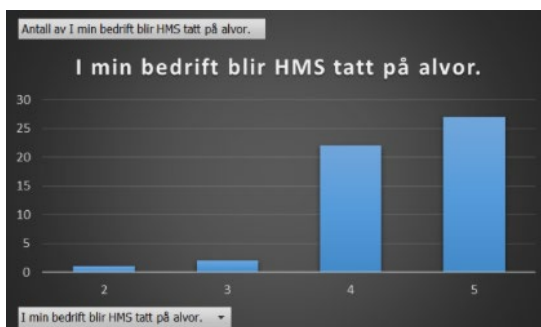
Det har blitt benyttet en deduktiv tilnæringsmetode og en kvantitativ forskningsmetode i arbeidet med å undersøke hvordan organisasjonskultur påvirker fagarbeideres motivasjon i bygg og anleggsbransjen. Datainnsamlingen ble gjennomført gjennom en strukturert spørreundersøkelse med Likert-skala, distribuert fysisk på 13 prosjekter, noe som resulterte i 52 svar. Spørreskjemaet som ble benyttet ble pretestet og justert før bruk for å sikre kvaliteten.

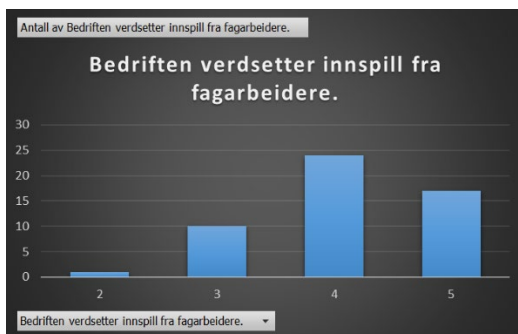
Analysen ble utført som en korrelasjonsanalyse for å identifisere mønstre i datamaterialet. Reliabiliteten og validiteten anses som god, men svarprosenten på 50 prosent innebærer en viss usikkerhet, men anser datagrunnlaget som tilstrekkelig for å trekke ut tendenser og mønstre. Etske hensyn er ivaretatt gjennom anonymisering, frivillig deltakelse og forsvarlig behandling av data.

4 Resultater/Empiri

4.1 Opplevelse av organisasjonskultur

Funnene viser at fagarbeiderne i stor grad opplever en positiv og trygg organisasjonskultur. De fleste svarer at HMS tas på alvor noe som gjenspeiles i et høyt gjennomsnitt på (4,44). Kollegial støtte vurderes også sterkt, med (4,35) på påstanden «Jeg opplever at kollegene støtter hverandre i arbeidet», og fremstår som en tydelig ressurs i arbeidsmiljøet. Kommunikasjon vurderes noe mer variert. Åpen og ærlig kommunikasjon på arbeidsplassen har et gjennomsnitt på (4,15) mens ledelsen kommuniserer tydelige forventninger skårer lavere, med (3,92). Dette viser at kommunikasjonen generelt oppleves positiv, men ikke like sterkt som andre deler av kulturen. Opplevelsen av at ledelsen behandler ansatte rettferdig skårer lavest av kulturelle spørsmål, med et gjennomsnitt på (3,62). Til sammenligning ligger de øvrige spørsmålene om kultur jevnt over 4 eller høyere.



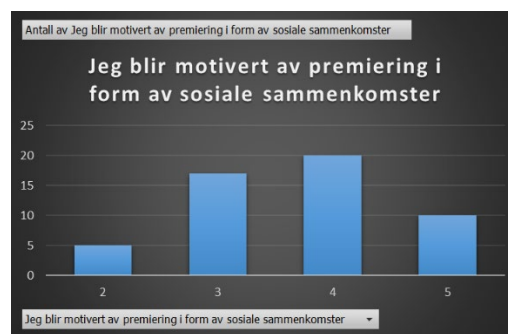
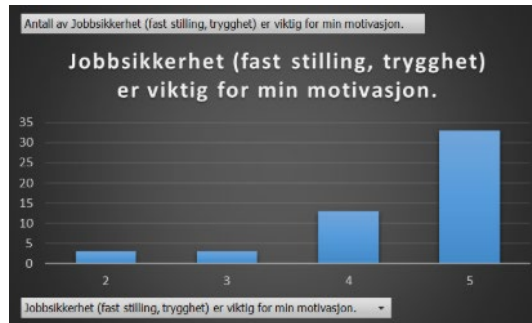


Bilder er fra spørreundersøkelsen og viser svar på spørsmålene knyttet til kultur som ble stilt. Tall satt i parentes er gjennomsnittlig svar hentet fra spørreundersøkelsen.

Samlet sett tyder resultatene på at kulturen i virksomhetene oppleves som trygg, inkluderende og støttende, særlig knyttet til HMS, samarbeid og jobbsikkerhet. Samtidig viser svarene at enkelte områder som rettferdighet og tydelighet fra ledelsen vurderes noe svakere enn de øvrige kulturfaktorene.

4.2 Hva som oppleves som motiverende

Resultatene viser høy arbeidsmotivasjon med et gjennomsnitt på (4,19) på påstanden «Jeg føler meg motivert i jobben min». De viktigste motivasjonsfaktorene er jobbsikkerhet og trygghet som skårer svært høyt med (4,46) etterfulgt av «muligheten til å lære nye ting på jobb» (4,52) som er den høyeste enkeltfaktoren i motivasjonsdelen. Anerkjennelse og skryt vurderes også positivt med «Jeg blir motivert av å få skryt/anerkjennelse» på (4,40) mens direkte anerkjennelse på arbeidet skårer noe lavere med (3,81). Lønn og goder er blant de tydeligste ytre motivasjonsfaktorene og skårer høyt med et gjennomsnitt på (4,35) mens premiering i form av lønn/akkord ligger på (4,19). Sosiale sammenkomster skårer lavest i motivasjonsgruppen med et gjennomsnitt på (3,67) og vurderes dermed som mindre sentrale for motivasjonen enn trygghet, læring og anerkjennelse.



Bilder er fra spørreundersøkelsen og viser svar på noen av spørsmålene knyttet til motivasjon som ble stilt. Tall satt i parentes er gjennomsnittlig svar hentet fra spørreundersøkelsen.

Samlet viser funnene at fagarbeiderne verdsetter indre motivasjonsfaktorer som mestring, utvikling og tilbakemeldinger. Fagarbeiderne verdsetter ytre faktorer som lønn, goder og trygghet. De sterkeste motiverende elementene er særlig knyttet til sikkerhet i arbeidssituasjonen, mulighet for læring og opplevelsen av positiv feedback.

4.3 Hva som oppleves som hemmende

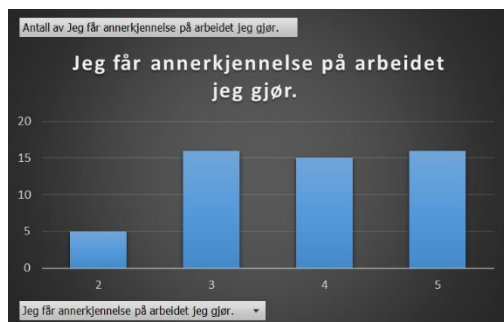
Resultatene viser at enkelte forhold vurderes som mindre positive sammenlignet med øvrige temaer i undersøkelsen. Når det gjelder kommunikasjon får påstanden «Ledelsen kommuniserer tydelige forventninger» et gjennomsnitt på (3,9) noe lavere enn spørsmål knyttet til trygghet og HMS.

Opplevelsen av åpen og ærlig kommunikasjon på arbeidsplassen har et gjennomsnitt på (4,15) men med større spredning enn mange av de øvrige kulturspørsmålene.



Bilder er fra spørreundersøkelsen og viser svar på noen av spørsmålene som ble stilt. Tall satt i parentes er gjennomsnittlig svar hentet fra spørreundersøkelsen.

Flere motivasjonsrelaterte temaer skårer også lavere enn hovedbildet ellers. Anerkjennelse for arbeidet har et gjennomsnitt på (3,8) som er blant de laveste skårene i motivasjonsgruppen. Rettferdig behandling fra ledelsen viser også et lavere gjennomsnitt på (3,6) og fremstår som et område der vurderingene varierer mer mellom fagarbeiderne. Muligheter for utvikling skårer relativt høyt, men også her varierer svarene. På påstanden «Jeg blir motivert av å lære nye ting på jobb» ligger gjennomsnittet på (4,52) men dette er lavere enn skårene for jobbsikkerhet og HMS.



Bilder er fra spørreundersøkelsen og viser svar på noen av spørsmålene som ble stilt. Tall satt i parentes er gjennomsnittlig svar hentet fra spørreundersøkelsen.

Samlet viser dette at faktorer som tydelighet i kommunikasjon, opplevelsen av anerkjennelse og rettferdighet samt muligheten for faglig utvikling fremstår som de mest hemmende elementene i arbeidshverdagen slik fagarbeiderne vurderer det. Funnene i denne delen viser dermed hvilke forhold fagarbeiderne selv beskriver som hemmende i sitt daglige arbeid, slik de kommer frem i spørreundersøkelsen.

4.4 Utenforskap

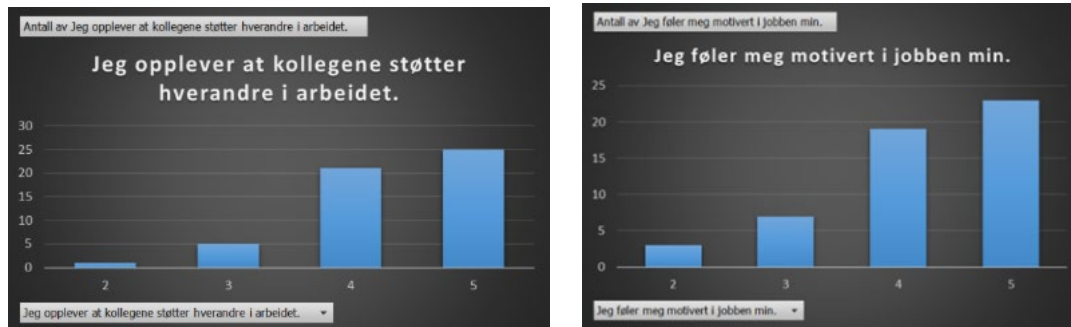
Resultatene viser at de fleste respondentene opplever høy motivasjon og tilhørighet, men variasjonen i svarene indikerer at enkelte fagarbeidere vurderer sin motivasjon lavere enn gjennomsnittet. Dette kan være et tegn på at ikke alle opplever samme grad av inkludering i arbeidsmiljøet. I spørsmålene som omhandler samarbeid og kommunikasjon finner vi gjennomgående høye gjennomsnitt, men med noe spredning i svarene. Dette gjelder blant annet påstandene om åpen kommunikasjon (4,15) og rettferdig behandling fra ledelsen (3,62) som viser større variasjon enn andre kulturspørsmål.



Bilder er fra spørreundersøkelsen og viser svar på noen av spørsmålene innen kultur som ble stilt. Tall satt i parentes er gjennomsnittlig svar hentet fra spørreundersøkelsen.

I bygg og anleggsbransjen hvor prosjekter er midlertidige og arbeidslag ofte endres kan slike forskjeller i svarene gjenspeile utfordringer knyttet til stabilitet og tilhørighet i teamene. Fagarbeiderne vurderer kollegial støtte høyt (4,35) men det finnes likevel en gruppe som ikke skårer like positivt på motivasjon og opplevelsen av kommunikasjon og rettferdighet. Dette kan tyde på at

enkelte fagarbeidere i mindre grad opplever å være en del av fellesskapet på prosjektet.



Bilder er fra spørreundersøkelsen og viser svar på noen av spørsmålene som ble stilt. Tall satt i parentes er gjennomsnittlig svar hentet fra spørreundersøkelsen.

Undersøkelsen omfatter kun fagarbeidere med godt norsk språk og språkbarrierer er derfor ikke en relevant faktor i dette datagrunnlaget. Variasjonene i svarene peker først og fremst på individuelle forskjeller i opplevelsen av motivasjon og inkludering slik fagarbeidene selv har vurdert dem i undersøkelsen.

4.5 Tillit som kjerne til organisasjonskulturen

Resultatene viser at tillit mellom ledelse og ansatte vurderes mer variert enn flere av de andre kulturelle temaene. På påstanden «Jeg opplever at det er tillit mellom ledelse og ansatte» ligger gjennomsnittet i midtsjiktet, noe som indikerer at respondentene har ulike erfaringer knyttet til dette. Skåren ligger lavere enn for både HMS (4,44) og kollegial støtte (4,35) og vurderes dermed som en svakere del av kulturgrunnlaget. Variasjonen i svarene kommer også til uttrykk i relaterte spørsmål. Åpen og ærlig kommunikasjon skårer (4,15) mens rettferdig behandling fra ledelsen har et gjennomsnitt på (3,62) som er den laveste skåren innenfor kultur. Samlet viser dette at tillit, kommunikasjon og rettferdighet oppleves mindre enhetlig enn andre deler av arbeidsmiljøet.



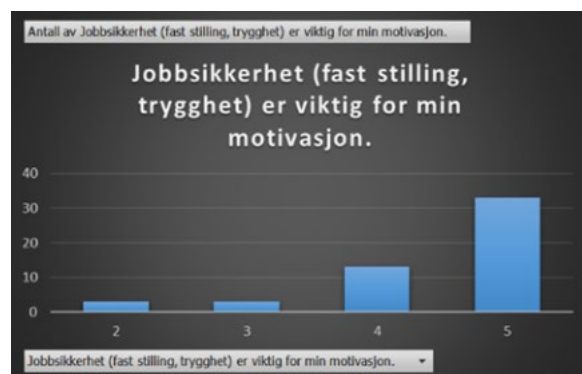
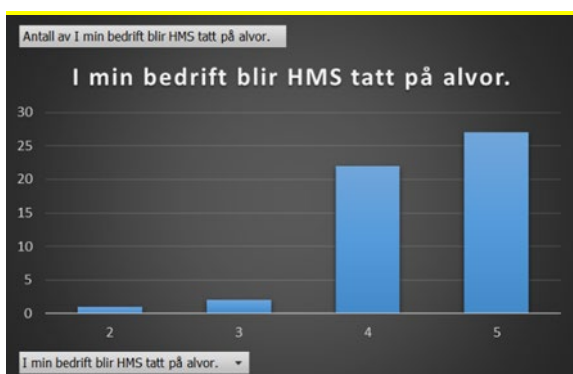


Bilder er fra spørreundersøkelsen og viser svar på noen av spørsmålene som ble stilt. Tall satt i parentes er gjennomsnittlig svar hentet fra spørreundersøkelsen.

I bygg og anleggsprosjekter der arbeidslag og prosjektorganisering endrer seg hyppig kan slike variasjoner være et uttrykk for at opplevelsen av nærhet til ledelsen varierer mellom prosjekter og situasjoner. Resultatene viser dermed at tillit er et område der opplevelsene blant fagarbeiderne skiller seg mer fra hverandre enn på andre kulturfaktorer i undersøkelsen.

4.6 Trygghet og sikkerhet som grunnpilar i organisasjonskulturen

Funnene viser at trygghet og sikkerhet er blant de sterkest vurderte områdene i undersøkelsen. Påstanden «I min bedrift blir HMS tatt på alvor» har et gjennomsnitt på (4,44) noe som indikerer at fagarbeiderne opplever sikkerhetsarbeidet som godt forankret i virksomhetene. Dette gjør HMS til en av de mest konsistente og tydelige kulturfaktorene i datamaterialet. Også jobbsikkerhet fremstår som svært viktig for fagarbeiderne. Påstanden «Jobbsikkerhet (fast stilling, trygghet) er viktig for min motivasjon» skårer (4,46) som er blant de høyeste skårene i hele motivasjonsdelen. Dette viser at stabilitet i ansettelsesforhold og forutsigbarhet i arbeidssituasjonen oppleves som sentrale motivasjonsdrivere.



Bilder er fra spørreundersøkelsen og viser svar på noen av spørsmålene innen motivasjon som ble stilt. Tall satt i parentes er gjennomsnittlig svar hentet fra spørreundersøkelsen.

Samlet viser resultatene at både fysisk trygghet gjennom HMS og organisatorisk trygghet gjennom fast arbeid vurderes som godt ivaretatt. Disse faktorene fremstår som grunnleggende for hvordan fagarbeiderne oppfatter kulturen, og danner et stabilt fundament for motivasjon og trivsel i arbeidshverdagen.

5 Diskusjon/analyse

Her går vi gjennom resultatene fra spørreundersøkelsen og ser dem i sammenheng med teorier om organisasjonskultur og motivasjon. Vi vil finne ut hvordan de som jobber som fagarbeidere opplever både arbeidskulturen og motivasjonen i bygg og anleggsbransjen. Hvordan dette passer inn i eller går imot de etablerte teoretiske perspektivene. Funnene viser små forskjeller, men en tendens til at ansatte med lengre fartstid vurderer både kultur og motivasjon mer positivt enn yngre arbeidstakere. Det kan tyde på at jo mer erfaring du har, jo tryggere blir du, og jo bedre kjenner du til organisasjonens normer og arbeidsmåter. Samlet sett viser tallene en tydelig sammenheng mellom motivasjon og opplevelsen av en god organisasjonskultur, der tillit, god kommunikasjon og støtte fra både kollegaer og ledelsen står i sentrum.

5.1 Opplevelse av organisasjonskultur

Funnene viser at fagarbeiderne i hovedsak opplever en trygg og inkluderende organisasjonskultur, særlig knyttet til HMS, kommunikasjon og støtte fra kollegaer. Dette samsvarer med Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 127–128), som beskriver at en sterk kultur gir forutsigbarhet, tilhørighet og felles forståelse for hvordan arbeidet skal utføres. Når fagarbeiderne opplever at HMS tas på alvor og at kommunikasjonen fungerer godt, tyder det på at de grunnleggende verdiene er godt internalisert (Bang, 2025, s. 115–116).

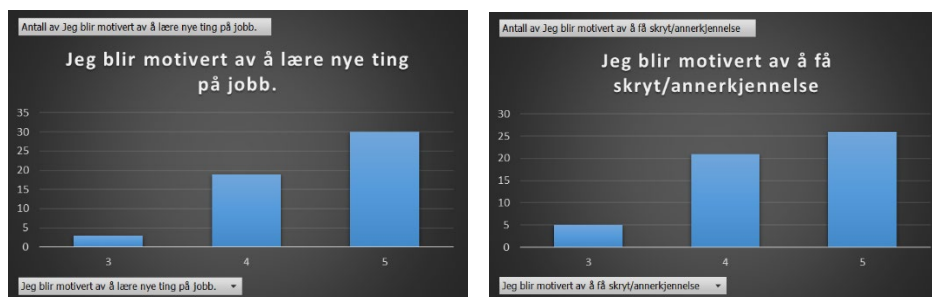
Bang (2025, s. 117–118) fremhever at kultur utvikles gjennom felles erfaringer særlig når organisasjonen møter utfordringer som krever samarbeid. Bygg og anleggsprosjekter er midlertidige og komplekse, men likevel oppleves kulturen relativt stabil, noe som kan tyde på at tydelige normer videreføres på tvers av prosjekter. Samtidig ser vi at erfarne fagarbeidere med over 10 år i bransjen

ofte vurderer kulturen mer positivt enn yngre kolleger. Dette stemmer med Kelmans (1958) (Bang, 2025, s.115-116)(Bang, 2025, s. 115–116) teori om identifisering og internalisering: arbeidere med lang fartstid har i større grad gjort organisasjonens normer til sine egne, mens nyere ansatte i større grad følger normene fordi de må.

Dette viser at kultur ikke er statisk, men må bygges aktivt særlig for nye ansatte og innleide. For å sikre at kulturen oppleves som sterk og inkluderende for alle blir ledelsens tilstedeværelse på byggeplassen og tydelig kommunikasjon om normer og forventninger avgjørende.

5.2 Hva som oppleves som motiverende

Funnene viser at fagarbeiderne motiveres av både indre og ytre faktorer, men særlig av jobbsikkerhet, læring og anerkjennelse. Dette støtter Herzbergs tofaktorteori (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 244) som skiller mellom hygiene faktorer (lønn, sikkerhet, stabile rammer) og motivasjonsfaktorer (ansvar, mestring og prestasjon). Når fagarbeiderne gir høy skår på både jobbsikkerhet og utviklingsmuligheter ser vi at begge dimensjoner er sentrale i denne bransjen. Indre motivasjon fremstår som spesielt viktig. Høye svar på «motivert av å lære nye ting på jobb» og «jeg blir motivert av å få skryt/anerkjennelse» samsvarer med Buch et al. (2019, s. 41) argument om at feedback har stor effekt på den indre motivasjonen.



Bilder er fra spørreundersøkelsen og viser svar på noen av spørsmålene som ble stilt. Tall satt i parentes er gjennomsnittlig svar hentet fra spørreundersøkelsen.

Bygg og anleggsfaget er praktisk, konkret og mange fagarbeidere finner motivasjon i å se resultater av eget arbeid. Dette gir mening og stolthet som viser klassiske trekk ved indre motivasjon. Samtidig må organisasjonen legge til rette for at slike motivasjonsfaktorer faktisk kan utvikles. Her er lederens rolle avgjørende. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 243) viser at motivasjon styrkes når medarbeidere opplever rettferdighet, støtte og tydelig kommunikasjon. Det at fagarbeiderne også oppgir lønn som

motiverende bekrefter at ytre motivasjon ikke er irrelevant, men fungerer som et viktig grunnlag for trivsel. Lønn alene skaper imidlertid ikke engasjement, men den hindrer bare mistriivsel.

Når vi kobler funnene fra spørreundersøkelsen opp mot teorien tyder resultatene på at bransjen har en gyllen mulighet: ved å kombinere sterke hygienefaktorer (lønn, sikkerhet, stabile rammer) med motivasjonsfaktorer (utvikling, mestring, anerkjennelse) kan virksomhetene bygge en robust og bærekraftig motivasjonskultur som fremmer både lojalitet og prestasjon.

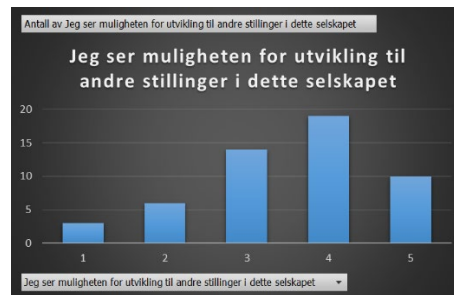
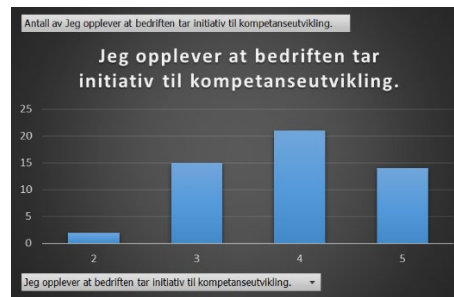
5.3 Hva som oppleves som hemmende

Selv om hovedbildet er positivt viser funnene at enkelte forhold virker demotiverende for fagarbeiderne. De mest fremtredende hindringene er høy arbeidsbelastning, lite tid til kompetanseutvikling og perioder med mangelfull kommunikasjon og annerkjennelse fra ledelsen. Dette samsvarer med Herzbergs (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 244) hygienefaktorer, hvor mistriivsel ofte skyldes organisatoriske rammer mer enn selve arbeidsoppgavene. Vedvarende tidspress og uforutsigbarhet kan gi fysisk og psykisk slitasje og hindre utviklingen av indre motivasjon i tråd med Maslows (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 251–252) vektlegging av trygghet som grunnlag for mestring og selvrealisering. Flere respondenter peker også på mangel på tilbakemeldinger som en utfordring. Buch et al. (2019, s. 41) mener at det å gi feedback er såpass viktig at om det ikke er tilstede så er motivasjonspotensialet lik null. Utydelig eller sporadisk kommunikasjon fra ledelsen kan i tillegg skape misforståelser og svekke tilliten mellom ledelse og ansatte. Forskning på kultur og identifisering (Bang, 2025, s. 115–116) viser at ansatte motiveres når de forstår hvorfor arbeidet utføres og opplever å bli inkludert i beslutninger.

Samlet tyder funnene på at de hemmende faktorene i mindre grad handler om vilje og evne hos fagarbeiderne og mer om organisatoriske forhold som kan forbedres. Tydeligere kommunikasjon, anerkjenne fagarbeiderne, bedre balanse i arbeidsmengden og mer systematisk anerkjennelse fremstår som tiltak med potensial til å styrke motivasjonen i bygge og anleggsprosjekter.

5.4 Utenforskap

Resultatene viser at selv om de fleste fagarbeiderne opplever høy motivasjon finnes det en gruppe som skårer lavt på motivasjon i vår spørreundersøkelse. Disse respondentene peker på manglende anerkjennelse og få utviklingsmuligheter som sentrale årsaker. Samtidig scorer de høyt på hvor viktig det er å få ros og muligheten til å lære nye ting.



Bilder er fra spørreundersøkelsen og viser svar på noen av spørsmålene som ble stilt. Tall satt i parentes er gjennomsnittlig svar hentet fra spørreundersøkelsen.

Dette antyder at utenforskap i arbeidsmiljøet kan ha en sammenheng med opplevelsen av å ikke bli verdsatt eller inkludert i faglige og sosiale fellesskap. Forskning på organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 127–128) understøtter at tilhørighet og felles verdier er avgjørende for indre motivasjon. Når medarbeidere ikke opplever seg som en del av bedriftskulturen kan de miste engasjementet og gjøre kun det som forventes. Dette kan være en form for «stille oppsigelse», hvor den ansatte fortsatt er fysisk til stede, men mentalt distansert fra arbeidet. I bygg og anleggs bransjen hvor prosjekter er midlertidige og team endres ofte kan slike mekanismer forsterkes og kan bli en sentral utfordring for denne bransjen.

Analysen viser videre at ytre motivasjonsfaktorer som lønn og jobbsikkerhet fortsatt spiller en rolle, men at de alene ikke kompenserer for manglende anerkjennelse og utviklingsmuligheter. Dette peker på viktigheten av ledelse som evner å se og verdsette hver enkelt medarbeider og som legger til rette for læring, ansvar og faglig vekst.

Et annet moment er betydningen av relasjoner og sosial tilhørighet. Når noen arbeidere opplever å stå utenfor, kan det føre til lavere trivsel, redusert motivasjon og i verste fall økt turnover. Ledere bør derfor være bevisste på å inkludere alle også innleide eller midlertidige arbeidere i sosiale og faglige prosesser. Dette handler både om kommunikasjon, rolleavklaringer og kulturbygging.

Til sammen peker funnene på at utenforskap i bygg og anleggs bransjen ikke nødvendigvis skyldes store konflikter, men heller små og gjentatte opplevelser av å ikke bli sett eller hørt. Å bygge en kultur for åpen dialog, tilbakemelding og utvikling kan derfor være et effektivt virkemiddel for å styrke motivasjonen og redusere opplevelsen av utenforskap.



Bilder er fra spørreundersøkelsen og viser svar på noen ikke føler trygghet for å si ifra og at det er mangel på åpen og ærlig kommunikasjon.

Dette er kjernen til tilbakemeldings kultur eller kalt feedback kultur. Dette handler om at fagarbeidere og ledere tør og ønsker å gi hverandre tilbakemeldinger.

5.5 Tillit som kjerne til organisasjonskulturen

Spørreundersøkelsen viser at fagarbeiderne i hovedsak opplever tillit mellom ledelse og ansatte, men med noen variasjoner. Mange beskriver at det er en grunnleggende tillit, men svarene tyder også på at den ikke alltid er sterk eller stabil. Den viser også at samhandlingen enkelte steder preges mer av kontroll enn tillit. Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 127–128) peker på at tillit og felles forståelse er avgjørende for en sterk organisasjonskultur. Når fagarbeidere opplever at ledelsen har troa på fagkompetansen deres og gir dem ansvar øker både motivasjon og eierskap til arbeidet. Motsatt kan manglende tillit gjøre at ansatte holder tilbake initiativet og i verste fall skaper en «vi og dem» kultur mellom kontor og ute på prosjekt. Dette er spesielt aktuelt i bygg og anleggsbransjen der den fysiske avstanden ofte er stor.

Funnene våre viser også at mange fagarbeidere ønsker mer anerkjennelse og innflytelse. Dette henger tett sammen med tilliten: en leder som viser tillit signaliserer samtidig respekt og anerkjennelse. Herzbergs to-faktorteori (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 244) plasserer slike forhold blant motivasjonsfaktorene som skaper trivsel og engasjement.

Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 127–128) viser hvordan tydelig og forutsigbar kommunikasjon bygger psykologisk trygghet og dermed tillit. Når fagarbeidere opplever å bli lyttet til, involvert i beslutninger og møtt ute på byggeplassen styrkes både motivasjon, fellesskapsfølelse og lojalitet.

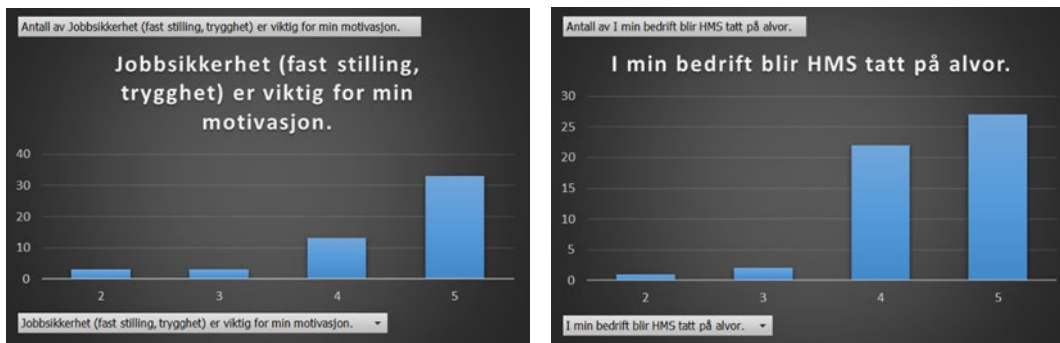
Oppsummert viser resultatene at tillit både er en forutsetning for og et resultat av en sunn organisasjonskultur. Tillit skaper engasjement og engasjement skaper tillit. For byggeprosjekter kan bevisst arbeid med tillit være et av de mest effektive virkemidlene for å styrke trivsel, samarbeid og kvalitet i bransjen.



Bilder er fra spørreundersøkelsen og viser svar på hvordan tillit føles mellom leder og fagarbeider. Vi ser her at det er spredning i svarene og at dette bør jobbes med.

5.6 Trygghet og sikkerhet som grunnpilar i organisasjonskulturen

Funnene våre viser at fagarbeiderne opplever høy grad av trygghet i arbeidshverdagen. Det ser vi blant annet gjennom høye skårer på «I min bedrift blir HMS tatt på alvor» (4,4) og «Jobbsikkerhet (fast stilling, trygghet) er viktig for min motivasjon» (4,5).



Bilder er fra spørreundersøkelsen kap. Motivasjon og viser svaret på to av spørsmålene som ble stilt. Tall satt i parentes er gjennomsnittlig svar hentet fra spørreundersøkelsen.

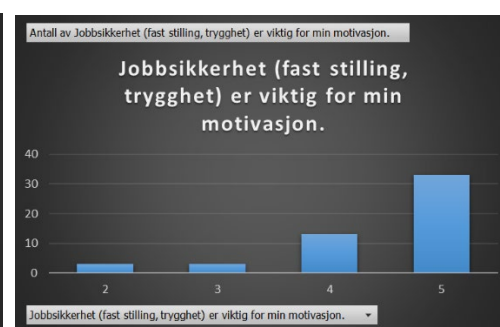
Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 127–128) beskriver hvordan en organisasjonskultur kan skape et inkluderende fellesskap som gir den enkelte en følelse av tilhørighet og trygghet. Selv om trygghet i forhold til lønn ikke er helt det samme så mener vi at dette likevel kan ha en indirekte innvirkning både på jobbsikkerhet og HMS. Når ansatte kjenner seg trygge på helse, sikkerhet og ansettelsesforhold tør de i større grad å ta initiativ, dele ideer og ta ansvar. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 228–230) peker på det samme når de viser hvordan psykologisk trygghet fremmer læring, samarbeid og indre motivasjon.

I bygg og anleggsbransjen der arbeidet ofte innebærer risiko og høyt tempo blir dette ekstra viktig. En tydelig sikkerhetskultur signaliserer at ledelsen verdsetter menneskene, ikke bare resultatene. Det bygger tillit og lojalitet og det kan være en forklaring på at fagarbeiderne i vår undersøkelse knytter motivasjon tett til trygghet og HMS. Når ledelsen prioriterer sikkerhet og gir klare rammer oppleves det som rettferdig og omsorgsfullt som er to sentrale motivasjonsfaktorer i Herzbergs to-faktorteori (Sander, 2025).

Trygghet handler likevel om mer enn HMS. Fast jobb og stabile rammer gir også grunnlag for langsiktig motivasjon. Fagarbeidere som opplever at de har en framtid i bedriften investerer mer i både faglig utvikling og fellesskap. Mens usikkerhet lett kan skape defensiv atferd og lavere engasjement. Bang (2025) peker på at trygghet gir rom for å ta til seg organisasjonens verdier. Det medfører at man gjør det som oppleves riktig, ikke bare det man må. Kort sagt kan trygghet forstås som både en forutsetning og et resultat av en god kultur, som styrker motivasjon, reduserer turnover og bidrar til høyere kvalitet i prosjektene over tid.

5.7 Quiet Quitting

Quiet quitting blir ofte omtalt som et negativt fenomen, men sett i lys av teori kan det også forstås som et uttrykk for ubalanse mellom kultur, motivasjon og grunnleggende behov. Herzbergs to-faktorteori (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 244) viser at mangel på motivasjonsfaktorer (Sander, 2025) som anerkjennelse, utviklingsmuligheter og ansvar ikke nødvendigvis skaper mistriksel, men fører til fravær av trivsel og engasjement. Dette samsvarer med funnene i undersøkelsen der anerkjennelse (3,8) og rettferdighet (3,6) skårer lavest blant kulturfaktorene. Ut fra Maslows behovshierarki (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 251–252) kan quiet quitting tolkes som et resultat av at høyere behov for tilhørighet, anerkjennelse og selvrealisering ikke dekkes godt nok. Selv om grunnleggende behov som trygghet (HMS: 4,44, jobbsikkerhet: 4,46) er tydelig tilfredsstilt. Når fagarbeidere opplever manglende påvirkningskraft eller begrensede utviklingsmuligheter kan det føre til at de gjør “minimumet” som kreves slik fenomenet Quiet Quitting beskrives.



Bilder er fra spørreundersøkelsen og viser svar på noen av spørsmålene som ble stilt. Tall satt i parentes er gjennomsnittlig svar hentet fra spørreundersøkelsen.

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 127–128) formes kultur gjennom felles forståelser og forventninger. Variasjonen i svarene om kommunikasjon (4,15) og tydelige forventninger (3,92) kan tyde på at ikke alle opplever samme grad av kulturell forankring. Dersom normer og forventninger ikke er godt nok internalisert, slik Bang (2025, s. 115–116) beskriver i teorien om sosial påvirkning kan tilknytningen til arbeidsfellesskapet svekkes. Quiet quitting kan derfor forstås som en reaksjon på

svakere kulturelle elementer, snarere enn som et individuelt problem. Samtidig viser teorien at dette også kan være en mulighet: Når ledelsen lytter til signalene, kan fenomenet bidra til forbedringer i organisasjonskulturen.



Bilder er fra spørreundersøkelsen og viser svar på noen av spørsmålene som kommunikasjon, tydelige forventninger og motivasjon. Tall satt i parentes er gjennomsnittlig svar hentet fra spørreundersøkelsen.

Å involvere fagarbeidere i planlegging og beslutninger samsvarer med Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 228–230) beskrivelse av at motiverte ansatte frivillig vil engasjere seg, se etter forbedringer, og gjøre det som er best for organisasjonen.

At «Jeg blir motivert av å lære nye ting» skårer høyt (4,52) viser et tydelig potensial. Tiltak som kompetanseutvikling, tydeligere forventningsstyring og bedre anerkjennelse kan derfor ikke bare motvirke quiet quitting, men bidra til en mer robust og motiverende kultur.

6 Konklusjon og videre arbeid

6.1 Vår konklusjon i sett av byggeplasslederen

Problemstillingen i denne oppgaven er *hvordan organisasjonskultur henger sammen med fagarbeideres arbeidsmotivasjon i bygg- og anleggsbransjen*. Et gjennomgående funn i oppgaven er at organisasjonskulturen ikke bare påvirker motivasjon og trivsel, men også risikoen for utenforskap og «quiet quitting». Når enkelte fagarbeidere opplever manglende anerkjennelse, lav innflytelse eller

svakt fellesskap, kan dette føre til at de trekker seg tilbake og kun gjør et minimum av det som forventes. Slike mønstre smitter lett over på resten av gruppen og kan på sikt svekke både effektivitet, kvalitet og arbeidsmiljø. Samtidig viser funnene at en inkluderende og trygg kultur, preget av tillit, tydelig kommunikasjon og reell medvirkning, kan redusere omfanget av både utenforskap og «quiet quitting».

Ordet kultur betyr «å dyrke» og beskriver godt at organisasjonskultur er noe som må pleies bevisst over tid. I et tøft prismarked svarer mange virksomheter med å presse på for høyere tempo, færre pauser og mer effektivisering. Et tydelig tegn ut fra denne oppgaven viser at organisasjonskulturen i bedriftene henger tett sammen med fagarbeiderne.

Videre mener vi at byggeplasslederen har en nøkkelrolle: ved å være til stede, fange opp tidlige tegn på demotivasjon og aktivt jobbe med relasjoner og lagånd. Da kan lederen bidra til at flere opplever tilhørighet og motivasjon i arbeidshverdagen. Man vil aldri kunne gjøre alle fullt ut fornøyde til enhver tid, men en bevisst og positiv organisasjonskultur kan begrense antallet som faller utenfor, og dermed styrke både produksjon og langsiktig bærekraft i prosjektene.

Våre funn tyder på at det først og fremst er kulturen og hvordan man har det på jobb, hvordan lederen møter folk og hvordan samarbeidet fungerer som avgjør om slike strategier gir varig effekt eller bare mer slitasje. Uten en støttende kultur vil selv gode strategier få begrenset gjennomslag.

For fagarbeiderne er kulturen på prosjektet i stor grad det de opplever gjennom nærmeste ledere: om de blir lyttet til, om HMS tas på alvor, om planene er realistiske, og om de får ansvar, tillit og anerkjennelse. Når byggeplasslederen er synlig, tilgjengelig og rettferdig og samtidig setter tydelige rammer for kvalitet og sikkerhet, trekkes motivasjon og produktivitet i samme retning. Dette gir også et alternativt svar på konkurransepresset: I stedet for bare å øke tempoet kan bedriften styrke effektivitet, kvalitet og lønnsomhet gjennom å investere i kultur og motivasjon.

Våre funn og teorigrunnlaget peker særlig på tre ting byggeplasslederen kan gjøre for å påvirke kulturen positivt:

Dyrke relasjoner og tillit:

Være til stede, vise respekt, være rettferdig og holde det man lover. Når folk opplever å bli sett og behandlet ordentlig, øker motivasjon, lojalitet og stolthet over jobben.

Skape klarhet og medvirkning i hverdagen:

Klargjøre forventninger, involvere fagarbeiderne i planlegging, og sikre at mål, frister og ressursbruk oppleves realistisk. Reell medvirkning gir større eierskap til både oppgaver, sikkerhet og resultat.

Være faglig og fysisk til stede på byggeplassen:

Jevnlig tilstedeværelse ute der arbeidet skjer gir bedre grunnlag for å se utfordringer og gode prestasjoner, gi konkrete tilbakemeldinger og anerkjenne ønsket atferd. Det signaliserer også at faget og erfaringen til fagarbeiderne verdsettes, noe som virker sterkt motiverende.

Samlet mener vi at organisasjonskultur og fagarbeidernes motivasjon henger tett sammen og at byggeplasslederen er en av de viktigste drivkreftene i denne sammenhengen. En leder som jobber systematisk med relasjoner, kommunikasjon, tilstedeværelse og medvirkning kan både styrke motivasjonen, forbedre arbeidsmiljøet og gi virksomheten et mer robust og bærekraftig fundament i møte med konkurransepresset.

6.2 Videre forskning

Opgaven viser at byggeplasslederen spiller en stor rolle for hvordan organisasjonskulturen påvirker fagarbeidernes motivasjon, men den gir oss knapt noen innsikt i hvordan lederen faktisk jobber i hverdagen. Fremtidig forskning bør undersøke hvordan byggeplasslederen deler opp tiden mellom kontor og byggeplass og om de ofte har flere prosjekter på én gang. Hvilken effekt dette har på tilstedeværelse, relasjoner og den opplevde kulturen blant fagarbeiderne.

Et område vi også synes ville vært interessant å undersøke er hvordan byggeplassledere blir rekruttert som ledere. Det er ganske vanlig i bygge og anleggsbransjen at flinke fagarbeidere som maskinførere, tømrere, elektrikere eller rørleggere får lederstillinger fordi de er dyktige i faget sitt. Man kan jo spørre seg om lederkompetansen får nok oppmerksomhet og om bedriftene faktisk har en bevisst plan for å videreutvikle de aktuelle fagarbeiderne til ledere. Her kunne man sett nærmere på hvilke kriterier som brukes når noen får byggeplassansvar og hvilken form for opplæring og lederutvikling de faktisk får.

Vi tenker kvalitativ forskning som det beste valget, gjerne gjennom intervjuer og observasjon for å få et dypere bilde av:

- hvordan fagarbeidere beskriver god og dårlig byggeplassledelse
-

- hvilke konkrete lederhandlinger som oppleves mest motiverende eller demotiverende
- hvordan ledere selv opplever krysspress mellom økonomi, rapportering, fremdrift, personalansvar, HMS og kulturbygging

Et viktig spor videre er også hvordan bedrifter faktisk kan ta i bruk slike funn i praksis. Man kan lære mye av case-studier eller praktiske prosjekter der man tester tiltak som hyppigere ledertilstedeværelse, større innflytelse i planleggingen og målrettet lederutvikling, og dermed får innsikt i hva som faktisk fungerer i en travel byggeplasshverdag.

Hvordan bli en bedre byggeplassleder.

Referanser

Admin, M. (2022, september 5). Hva er Quiet Quitting og hvordan påvirker det virksomheten? *Netigate*. <https://www.netigate.net/no/articles/human-resources/hva-er-quiet-quitting-og-hvordan-pavirker-det-virksomheten/>

Bang, H. (2025). *Organisasjonskultur* (5. utg.). Universitetsforlaget. <https://www.universitetsforlaget.no/organisasjonskultur-1>

Buch, R., Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2019). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (1. utg.). Cappelen Damm. <https://www.cappelendamm.no/boker/produktiv-motivasjon-i-arbeidslivet-9788202394738>

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company.

Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforlaget. <https://fagbokforlaget.no/produkt/9788245018189-samfunnsvitenskapelige-metoder>

Halvorsen, K. (2008). Å forske på samfunnet (Vol. 5). Oslo: JW Cappelens Forlag as.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (9788245014457) | *Akademika Bokhandel* (4. utg.). Fagbokforlaget. <https://www.akademika.no/pedagogikk-og-samfunnsvitenskap/organisasjonsteori/hvordan-organisasjoner-fungerer/9788245014457>

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (9788245025248) | *Akademika Bokhandel* (5. utg.). Fagbokforlaget. <https://www.akademika.no/pedagogikk-og-samfunnsvitenskap/organisasjonsteori/hvordan-organisasjoner-fungerer/9788245025248>

Malt, U., & Grønmo, S. (2025). Likert-skala. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/Likert-skala>

Mittdal, V. (2017). *Arbeidsmotivasjon hos fagarbeidere i byggebransjen*.

Sander, K. (2025, oktober 7). *Herzbergs to-faktorteori*. eStudie.no. <https://estudie.no/job-berikelse/>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.

Svarstad, E., & Kostøl, F. B. (2024). *Produktivitet, teknologi og den norske arbeidslivsmodellen*. Fafo. <https://www.fafo.no/images/pub/20909.pdf>

Vedlegg

Vedlegg 1. Forms Spørreundersøkelse

Vedlegg 2. QR kode til spørreundersøkelse

Vedlegg 3. Resultater fra spørreundersøkelse
