

Eksamen

Emnekode: BPL3002 Emnenavn: Bacheloroppgave

Navn: Andreas Børkesveen, Even Bergendahl Grønås og Erling Josønn Melbø

Dato for innlevering: 24.11.2025

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

Sammendrag

Byggebransjen står overfor store behov for rekruttering og kompetanseutvikling, samtidig som mange unge arbeidstakere skal finne sin plass i en travel arbeidshverdag. I denne oppgaven undersøker vi hvordan ledelse i byggebransjen kan tilpasses unge arbeidstakere. Problemstillingen er: *«Hvordan kan en tilpasset ledelsespraksis i byggebransjen være, med utgangspunkt i unge arbeidstakere?»*

Studien har et kvalitativt, teoristyrte design. Det er gjennomført semistrukturerte intervjuer med unge arbeidstakere i alderen 18–25 år, og operativt ansvarlige ledere i byggebransjen på Østlandet. Datamaterialet er analysert ved hjelp av kvalitativ innholdsanalyse, basert på en teoridrevet koderamme fra syntesemodellen for motivasjon, supplert med utvalgt motivasjons- og ledelsesteori.

Analysen peker på noen gjennomgående mønstre i hvordan unge arbeidstakere beskriver sine behov og forventninger til lederadferd, og hvordan lederne selv forstår sin praksis. Funnene tyder på både likheter og spenninger mellom disse perspektivene. Særlig knyttet til balansen mellom frihet, ansvar, struktur og oppfølging. Oppgaven gir et første innblikk i hvordan unge arbeidstakere og deres ledere opplever lederadferd i byggebransjen.

Abstract

The Norwegian construction industry faces considerable challenges related to recruitment, competence development and the follow-up of new employees. At the same time, many young workers are trying to find their place in a hectic, project-based work environment. This thesis explores how leadership in the construction industry can be adapted to young employees. The research question is: «How can an adapted leadership practice in the construction industry be, based on young workers?»

The study has a qualitative, theory-driven design. Semi-structured interviews were conducted with young workers (aged 18–25) and operational managers in construction projects the region Østlandet in Norway. The data were analyzed using qualitative content analysis, based on a theory-driven coding frame from the synthesis model of motivation, supported by selected theories on work motivation and leadership.

The analysis reveals patterns in how young workers describe their needs and expectations towards leadership, and how managers understand their own leadership practice. The findings suggest both overlaps and tensions between these perspectives, particularly regarding the balance between freedom, responsibility, structure and follow-up. The thesis provides an initial insight into how young workers and their managers experience leadership behavior in the construction sector.

Forord

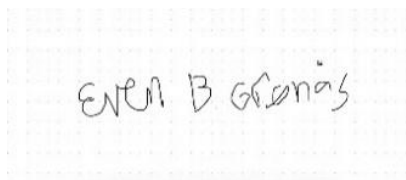
Denne bacheloroppgaven er skrevet som en del av bachelorstudiet i byggeplasseledelse ved Høyskolen for yrkesfag (HØFY). Arbeidet markerer avslutningen på studiet vårt, og har gitt oss mulighet til å fordype oss i et tema vi opplever som både aktuelt og viktig for byggebransjen.

Oppgaven er gjennomført i høstsemestret 2025, hovedsak på helg og kveldstid da alle har vært i full jobb parallelt med oppgaveskrivingen. En særlig takk går til de unge arbeidstakerne og lederne som stilte opp som informanter, og har delt av sine tanker og erfaringer. Uten deres tid og åpenhet ville prosjektet ikke vært mulig.

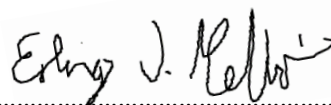
Vi vil også takke veileder ved HØFY for faglige innspill, konstruktive tilbakemeldinger og støtte underveis i prosessen. Til slutt ønsker vi å takke familie og venner for tålmodighet og støtte i en periode der oppgaveskriving har krevd ekstra tid.

24.11.2025

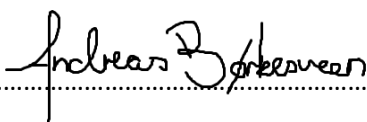
Microsoft Teams



Even Bergendahl Grønås



Erling Josønn Melbø



Andreas Børkesveen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract.....	3
Forord.....	4
1 Innledning	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Problemstilling	9
1.3 Formålet med undersøkelsen	9
1.4 Avgrensninger	9
1.5 Oppgavens disposisjon.....	9
2 Teori	10
2.1 Sentrale begreper og perspektiver	10
2.1.1 Ledelse - definisjon og nivå	10
2.1.2 Lederadferd.....	12
2.1.3 Unge arbeidstakere.....	13
2.2 Teoretisk rammeverk - syntesemodell for motivasjon og ytelse.....	13
2.2.1 Aktivering	15
2.2.2 Intendert adferd.....	15
2.2.3 Adferd	17
2.3 Tidligere forskning om ledelse av ungearbeidstakere	17
2.3.1 Unge arbeidstakeres behov og preferanser	18
2.3.2 Generasjonsforskjeller - et kritisk blick.....	18
2.5 Styrker og begrensninger ved valgt teori.....	19
3 Metode.....	20
3.1 Forskningsdesign - kvalitativ og teoristyrte tilnærming	20
3.2 Utvalg og datainnsamling.....	20

3.2.1 Utvalg av informanter	20
3.2.2 Semistrukturerte intervjuer og gjennomføring	21
3.3 Kvalitativ innholdsanalyse (QCA)	21
3.3.1 Teoriforankret koderamme	21
3.3.2 Kodingsprosessen	22
3.3.3 Reliabilitet og validitet	23
3.3.4 Forskerrolle og etikk	23
4 Resultat og funn	24
4.1 Aktivering	24
4.1.1 Indre faktorer	24
4.1.2 Ytre faktorer	24
4.2 Intendert adferd	25
4.2.1 Indre faktorer	25
4.2.2 Ytre faktorer	27
4.3 Adferd	28
4.3.1 Indre faktorer	28
4.3.2 Ytre faktorer	28
4.4 Kontekstuelle forhold	29
5 Drøfting	30
5.1 Aktivering	30
5.1.1 Indre faktorer	30
5.1.2 Ytre faktorer	31
5.2 Intendert adferd	31
5.2.1 Indre faktorer	32
5.2.2 Ytre faktorer	32
5.3 Adferd	33
5.3.1 Indre faktorer	33

5.3.2 Ytre faktorer	34
5.4 Kontekstuelle forhold	35
5.5 Oppsummering	35
Referanser	38
Figurliste	39
Vedlegg	40
Vedlegg A) Individuelt refleksjonsnotat	40
Vedlegg B) Medforfatterdeklarasjon	41
Vedlegg C) Godkjent praksisrapport	43
Vedlegg D) Intervjuguide	44
Vedlegg E) Kodebok	47

1 Innledning

I denne bacheloroppgaven undersøker vi hvordan ledelse i byggebransjen kan tilpasses unge arbeidstakere. Bransjen har et økende behov for rekruttering og kompetanse, samtidig er det signaler om at dagens unge har andre forventninger til arbeidslivet enn tidligere generasjoner. Tidligere forskning tyder på at generasjonsforskjeller ofte overdrives, og at det er viktig å se på konkrete situasjoner, rammer og lederadferd fremfor stereotypiske forestillinger om de unge arbeidstakerne.

Vi forsker derfor på møtet mellom unge arbeidstakere og deres nærmeste ledere på byggeplassen. Vi ser på hvordan ledernes konkrete handlinger, og hvordan de påvirker de unges motivasjon og ytelse. Med utgangspunkt i en syntesemodell for motivasjon og relevant ledelsesteori undersøker vi sider ved lederadferd som unge opplever som hjelpsom. Og hvor det eventuelt oppstår likheter eller ulikheter.

1.1 Bakgrunn

Byggebransjen er en av Norges største næringer. Bransjen står overfor utfordringer knyttet til rekruttering, kompetanseutvikling og oppfølging av nye arbeidstakere. Mange unge starter i byggebransjen, men det kan være krevende både å finne sin plass og oppleve mestring i en hektisk hverdag. Vi mener ledelse er avgjørende, og måten byggeplassledere følger opp, motiverer og støtter unge arbeidere har stor betydning for trivsel, læring og produktivitet. Vår erfaring er at tradisjonelle lederstiler i byggebransjen har stort fokus på effektivitet og produksjon.

Det finnes lite forskning om ledelse av unge arbeidstakere, noe som gjør denne forskningen relevant. En undersøkelse fra NHO indikerer at ledere opplever generasjon Z som mer krevende å lede enn tidligere generasjoner (NHO, 2025). Videre viser tall fra SSB (2025) at arbeidsledigheten blant arbeidsstyrken, unge arbeidstakere er (15–24 år) er 14,9 %, mens aldersgruppen 25–54 år ligger rundt 2,4–4,2 %. «Personer som ikke er i arbeidsstyrken, inkluderer personer som er under utdanning, pensjonister eller arbeidsufør» (SSB, u.å.).

Bærekraftsmål 8 om anstendig arbeid og økonomisk vekst omfatter full sysselsetting for ungdom, redusert andel unge utenfor arbeid eller utdanning, og trygge arbeidsvilkår (FN-sambandet, 2025). Ledelsesadferd som bidrar til et trygt og inkluderende arbeidsmiljø, mener vi kan bidra til bærekraftsmål 8 (FN-sambandet, 2025). Dette styrker relevansen av å forske på lederadferd tilpasset unge arbeidstakere, både for lederens egen utvikling og for bransjens bidrag til bærekraftsmål 8.

1.2 Problemstilling

For å forske på hvordan ledere i byggebransjen kan møte unge arbeidstakers behov og forventninger, har vi valgt følgende problemstilling:

«Hvordan kan en tilpasset ledelsespraksis i byggebransjen være, med utgangspunkt i unge arbeidstakere?»

Problemstillingen retter fokus mot hvilke konkrete sider ved lederens adferd unge arbeidere selv opplever som hjelpsom. Ved å ta utgangspunkt i de unges perspektiver, ønsker vi å undersøke hva som oppleves som god ledelse i praksis, og hvordan dette kan bidra til økt trivsel, motivasjon og engasjement hos de unge arbeiderne.

1.3 Formålet med undersøkelsen

Formålet med undersøkelsen er å øke kunnskapen om hvordan ledelsesadferd i byggebransjen kan tilpasses for å ivareta unge arbeidstakers behov og forventninger. Ved å samle inn perspektiver fra både unge arbeidstakere og ledere, er målet å bidra med praktisk innsikt. Dette kan hjelpe byggeplassledere med å utvikle en ledelsesadferd som er tilpasset de unge arbeidstakerne, og bidrar i arbeidet mot bedriftens mål.

1.4 Avgrensninger

Oppgaven går ikke i dybden på kultur- og organisasjonsteori eller arbeidsmiljømodeller. Arbeidet ble gjennomført ved siden av full jobb i perioden august til november 2025. Dette begrenset muligheten til å gjennomføre flere intervjuer og følge opp informanter over tid. Det har vært nødvendig å prioritere teorien, analysearbeidet og drøftingen.

1.5 Oppgavens disposisjon

Oppgaven er disponert som følger: Kapittel 2 presenterer teoretiske begreper og det teoretiske rammeverket med vekt på syntesemodellen, lederadferd og unge arbeidstakere i byggebransjen. Kapittel 3 redegjør for valg av metode, utvalg, datainnsamling og analyseprosess. Kapittel 4 presenterer funn fra intervjuene med unge arbeidstakere og ledere. Kapittel 5 drøfter funnene i lys av teori og tidligere forskning, og avslutter med oppsummering om tilpasset ledelsesadferd for unge arbeidstakere.

2 Teori

I teorikapitlet presenterer vi først sentrale begreper som brukes i undersøkelsen. Videre presenteres det teoretiske rammeverket som tar utgangspunkt i syntesemodell for motivasjon og ytelse. Deretter presenteres tidligere forskning om ledelse av unge arbeidere. Til slutt presenterer vi styrker og begrensninger ved valgt teori.

2.1 Sentrale begreper og perspektiver

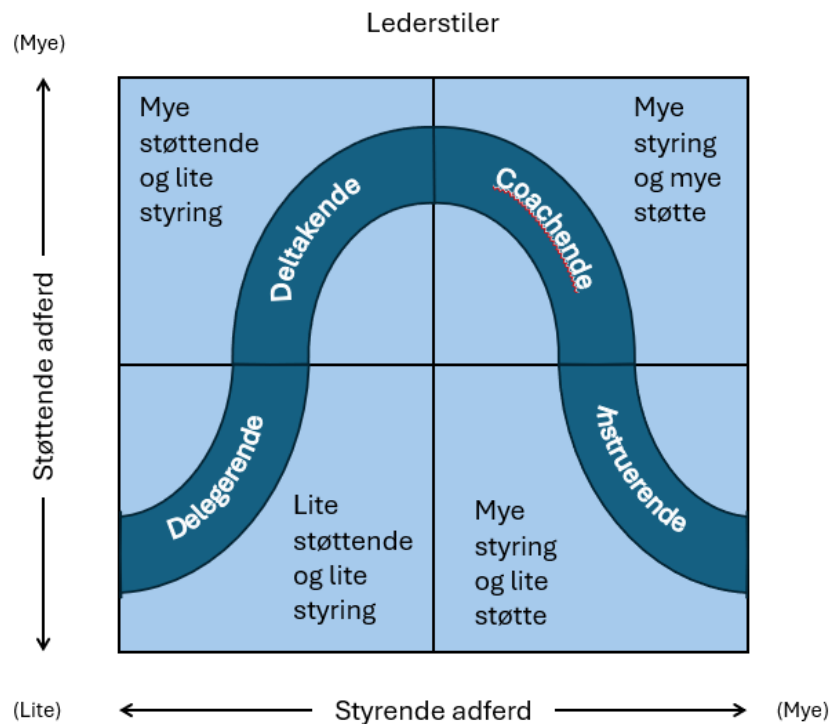
I dette kapitlet definerer vi problemstillingens sentrale begreper.

2.1.1 Ledelse - definisjon og nivå

«Ledelse kan defineres som en prosess hvor et individ påvirker enkeltpersoner eller en gruppe i retning av felles mål» (Glasø & Thompson, 2024, s. 11). Kaufmann et al. (2023) forklarer at uansett ledelsesnivå består lederens sentrale oppgaver i å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen, avdelingen og/eller organisasjonen når sine mål. Andersson (2019) definerer ledelse til en mulig praktisk tilnærming der ledelse handler om å få arbeidstakeren til å utøve adferd som er bra for bedriften. Operative ledere beskrives av Innbjør og Kleiveland (2007, s. 19) som de lederne som har ansvar for medarbeiderne som utfører de mange ulike tjeneste- og produksjonsoppgavene som kjennetegner arbeidshverdagen.

Lederstil

Situasjonsbestemt ledelse er en ledelsesstil Glasø og Thompson (2024) beskriver som en gunstig kombinasjon av ledelsesmessig styring og støtte sammen med medarbeiderens evne og vilje. Situasjonsbestemt ledelse går ut på at lederen tilpasser sin ledelsesstil i henhold til medarbeiderens utviklingsnivå.



Figur 1: Sammenheng mellom utviklingsnivå og lederstil (Glasø & Thompson, 2024, s. 36)

I figuren over kan vi se de fire ulike stilene innen situasjonsbestemt ledelse. Denne beveger seg ifra instruerende hvor medarbeider er lite selvgående, over til delegerende ledelsesstil da medarbeider har blitt selvgående og trygg. Innen denne ledelsesstilen settes det stort fokus på medarbeideren, og dens utvikling. Medarbeidernes utviklingsnivå vurderes ut fra både erfaring og selvsikkerhet, og kan variere innen ulike oppgaver.

Det er motstridende meninger om selv evaluering, eller lederens evaluering av medarbeider gir best resultat. Men i den reviderte modellen SBL II lansert i 1985, vektlegges samarbeidet mellom leder og medarbeider i vurderingen av utviklingsnivå, for å sikre felles forståelse og riktig lederstil. Glasø og Thompson (2024) viser til studier som påpeker at ledere som er lydhøre og bevisste på medarbeiderens utvikling, lykkes bedre med å anvende SBL effektivt.

ABC-modellen

ABC er en generell modell som ifølge Andersson (2019) skal fungere som et grunnlag til all læring og beskriver hvordan adferd formes og påvirkes gjennom samspill mellom forløpere, handlinger og konsekvenser. A-Antecedenter, stimuli eller signaler som kommer før adferd og utløser handling, for eksempel instruksjoner, varsler eller situasjoner som gir en forventning om hva som er passende å gjøre. B-Adferd er den konkrete handlingen som utføres som respons på antecenten. Det er denne adferden ledere og organisasjoner ønsker å påvirke for å oppnå bestemte mål. C-konsekvenser er det som skjer etter adferden, og som avgjør om adferden vil gjentas eller ikke. Positiv respons forsterker ønsket adferd, mens negativ respons svekker den. Andersson (2019) mener at som leder får du lov til å stille krav til adferd. Videre sier Andersson (2019, s. 52) at det er etisk forsvarlig å kreve en viss adferd fra noen for at de skal være en del av en gruppe, om adferden er en del av arbeidet eller på et vis påvirker arbeidet. Når det gjelder egenskap eller personlighet mener han lederen ikke kan tvinge folk til å endre seg.

2.1.2 Lederadferd

Lederadferd er ikke entydig definert i teorien eller i tidligere forskning. Derfor må vi avklare adferd som begrep videre i oppgaven.

Andersson (2019) presiserer egenskaper som beskriver hvordan noen er. En egenskap beskrives med adjektiv. Adferd beskriver hva noen gjør. En adferd beskrives med verb. «Ledelse er den adferd som ett eller noen individer i en gruppe, organisatorisk enhet eller organisasjon utviser og som gjelder systematisk påvirkning på de andre med sikte på at gruppen eller organisasjonen skal løse sine oppgaver og nå gitte mål» (Andersen, 2011, s. 19). Andersen (2011) beskriver lederadferd som de uttrykkene, handlingene og uttalelsene ledere fremviser, samt hvordan disse tolkes av omgivelsene. Hvilke adferds elementer som vektlegges, avhenger av medarbeidernes oppfatning. Kaufmann et al. (2023, s. 494) forklarer at adferd og adferds former er mer håndgripelige. De burde derfor være lettere både å observere og å påvirke slik at vi kan lære opp personer i god ledelse og endre lederadferd som er negativ og destruktiv.

Vi definerer lederadferd videre i denne oppgaven som de observerbare handlingene, uttrykkene og uttalelsene som nærmeste ledelse utøver overfor unge arbeidstakere, slik de oppfattes av disse, og som skal påvirke innsats, samordning og måloppnåelse (Kaufmann et al., 2023; Glasø & Thompson, 2024; Andersen, 2011), Vi skiller mellom trekk (hva lederen er) og adferd (hva lederen gjør). Adferd beskrives med verb, er situasjonsavhengig og anses lærbar og kan påvirkes i motsetning til

underliggende trekk (Andersson, 2019; Kaufmann et al., 2023). Denne begrepsavklaringen brukes videre for å undersøke hvilken lederadferd fra operative ledere de unge ønsker og opplever som hjelpsom, og bidrar mot virksomhetens mål.

2.1.3 Unge arbeidstakere

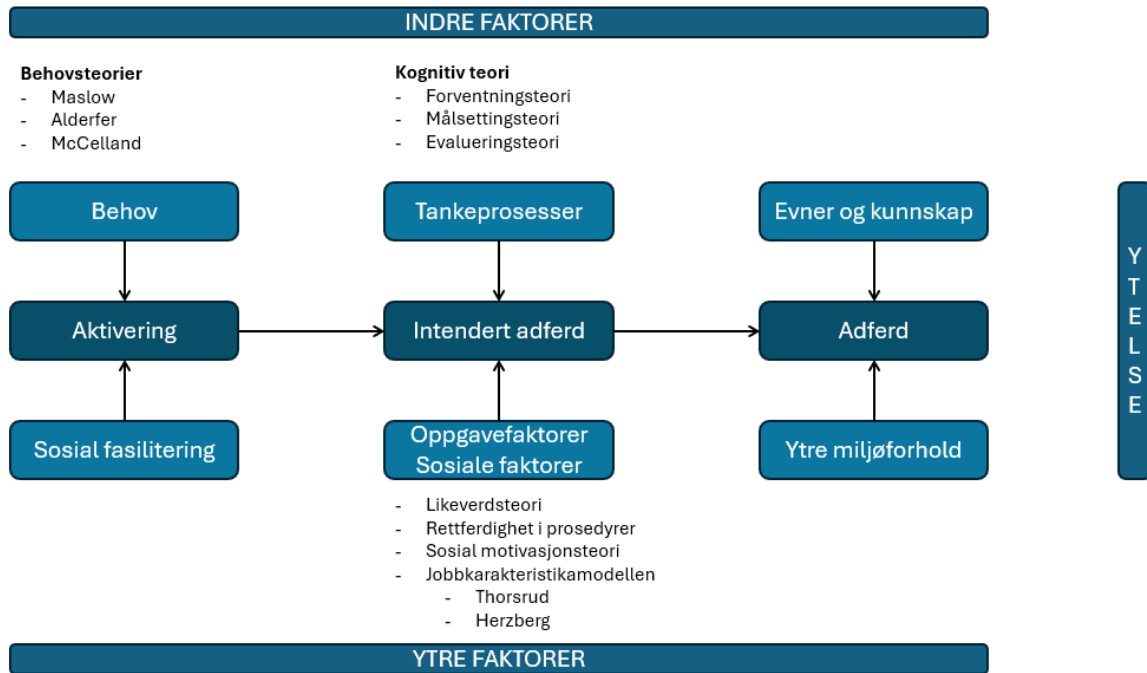
Dette kapitlet redegjør for hvordan vi definerer «ung arbeidstaker». I praksis advarer DePaul og Sawhney (2022) mot å kategorisere forskjellene mellom generasjoner i arbeidslivet. Likevel omtaler NHO (2025) i sin undersøkelse at generasjon Z er krevende å lede. Ulike kilder opererer med forskjellige fødselsår for generasjon Z. Sander (2024) definerer generasjon Z født mellom 1995-2010. Som Halvorsen (2008, s. 97) forklarer er et kvalitativt design med få undersøkelsesenheter, og derfor mener vi denne aldersdefinisjonen blir for vid. Vi avgrensner etter alder fremfor generasjon i denne oppgaven. I norsk yrkesopplæring går elever på yrkesfag normalt ut i lære i det tredje året, noe som i praksis innebærer oppstart rundt 18 år. Samtidig viser SSB (2025) relativt høy arbeidsledighet blant 15–24-åringene. På denne bakgrunnen definerer vi «unge arbeidstakere» i alderen fra 18 år til 25 år i denne oppgaven.

2.2 Teoretisk rammeverk - syntesemodell for motivasjon og ytelse

Denne oppgaven bygger på et kvalitativt, deduktivt design som er styrt med et teoretisk rammeverk, og blir etterprøvd gjennom å konfrontere dem med innsamlede data, slik Halvorsen (2008, s. 24) forklarer. Schreier (2012) sier i et deduktivt design burde hovedkategoriene forankres i eksisterende kunnskap, og legger en teoretisk ramme til grunn, og analyserer data med kvalitativ innholdsanalyse. Det teoretiske rammeverket presenteres i dette kapitlet.

Med utgangspunkt i problemstillingen har vi valgt å undersøke hvilken form for ledelsesadferd som kan virke motiverende for de unge arbeiderne. Kaufmann et al. (2023) gjengir organisasjonspsykologene T.R Mitchell og J.R Larson som har utviklet syntesemodell for motivasjon. Modellen gir et godt grunnlag for å ordne de viktigste faktorene som påvirker motivert adferd, i dette tilfellet den unge arbeidstakeren. «Modellene setter disse faktorene i system på en måte som gjør det lettere å få oversikt over de grunnleggende motivasjonsmekanismene slik de utfolder seg frem mot den observerte adferden» (Kaufmann et al., 2023, s. 162). Syntesemodellen er valgt som vårt deduktive rammeverk og danner grunnlaget for intervju spørsmål og analyse opp mot problemstillingen: «*Hvordan kan lederadferd i byggebransjen være, med utgangspunkt i unge arbeidstakere?*». Dette gir et teoretisk fundament for å forstå både hvordan ledere utøver adferd, og hvordan unge arbeidstakere tenker, vurderer og motiveres.

Sett i lys av syntesemodellen for motivasjon og ytelse, kan lederadferd forstås som konkrete handlinger koblet mot syntesemodellen «faktorer» for motivasjon fra aktivering til ytelse, som figur 2 illustrerer under.



Figur 2: Syntesemodell for motivasjon og ytelse (Kaufmann et al., 2023, s. 163)

Syntesemodellen brukes i denne oppgaven der lederadferden påvirker den unge arbeidstakeren indre- og ytre faktorer fra aktivering, intendert adferd og adferd. Ytelse blir resultatet av samspillet i hele kjeden med indre og ytre faktorer. Fra aktivering (behov og sosial fasilitering) til intendert adferd (kognitive teorier, oppgave- og sosiofaktorer) videre til adferd (medarbeiderens evner, kunnskap og arbeidsmiljøets tilrettelegging) (Kaufmann et al., 2023, s. 164–165). Lederadferd virker på flere ledd i modellen og den kan øke aktiveringen for eksempel gjennom forventningsavklaringer og sosial fasilitering, styrke hensiktene (mål og rettferdighetsopplevelser), og lette gjennomføringen (oppgave- og miljøtilpasning) (Kaufmann et al., 2023, s. 164–165). I neste avsnitt beskrives teorien som berører aktivering, intendert adferd og adferd i egne kapitler.

2.2.1 Aktivering

Aktivering settes i gang av indre og ytre faktorer. Indre faktorer omfatter behov og drivere. Fra grunnleggende fysiologiske behov til behov for tilhørighet, anerkjennelse, selvtillit og vekst. Dette mobiliserer retning (Kaufmann et al., 2023, s. 163). Ytre faktorer virker samtidig gjennom sosial fasilitering. Når andre ser oss, eller når nærmeste leder er til stede, øker prestasjonsstrykket og aktiveringen (Kaufmann et al., 2023, s. 163).

Behovsteori

Behovsteorier forklarer motivasjon som et resultat av indre behov som søker tilfredsstillelse. Maslow ser behov som et hierarki fra fysiologiske og trygghetsbehov via sosiale behov og aktelse til selvaktualisering; lavere underskuddsbehov må i hovedsak dekkes før vekstbehov dominerer (Kaufmann et al., 2023, s. 128). «Den første teorien som siktete mot å klassifisere og ordne alle menneskelige behov i et system, ble utviklet av Abraham Maslow» (Kaufmann et al., 2023, s. 128).

Kaufmann et al. (2023, s. 128-131) gjengir at Maslow ser behov som et hierarki fra fysiologiske og trygghetsbehov via sosiale behov og aktelse til selvaktualisering på følgende måte:

1. **Fysiologiske behov**; individets biologiske drifter og ligger i bunn av hierarkiet.
2. **Sikkerhetsbehov** eller **trygghet**; er det neste nivået. Behov for trygghet i omgivelsene og mot fysisk og psykisk skade
3. **Sosiale behov**; er det tredje og det høyeste av de så kaldt underskudds behov. Behov for tilknytning til andre mennesker
4. **Aktelse**; er behov for anerkjennelse og selvrespekt.
5. **Selvaktualisering**; er det høyeste nivået. Det handler om å frigjøre kapasitet og realisere potensialet av iboende anlegg, evner og egenskaper, men ifølge teorien aldri blir fullstendig.

2.2.2 Intendert adferd

Når aktiveringen er utløst, kobles kognitive prosesser inn. Den unge arbeidstakeren danner hensikter ved å vurdere sammenhengen mellom innsats, sannsynligheten for å nå mål, forventet belønning og egen målsetting (forventnings-, målsettings- og evalueringsteori). Samtidig påvirker ytre forhold, da særlig opplevd likeverd og rettferdighet i fordeling og prosedyrer, samt kollegers vurderinger, og hvilke mål og hensikter medarbeideren setter seg. Intendert adferd er dermed det unge arbeideren har til hensikt å gjøre disse vurderingene (Kaufmann et al., 2023, s. 164).

Kognitiv forventningsteori

Kognitiv forventningsteori tar for seg motivasjonsfaktoren som skapes i det mennesket forventer at de er i stand til å utrette en bestemt oppgave. Motivasjonen påvirkes av den forventede belønningen etter gjennomført handling, samt dens betydning for den enkelte. Kaufmann et al. (2023) beskriver tre typer forestillinger og overveielser som er viktig for individets innsats. Første er subjektiv forventning om at innsats gir resultater, det andre er instrumentelle overveielser knyttet til om jobbytelsen fører til belønning og det tredje valensvurderinger som omhandler belønningens subjektive vurdering for den enkelte (Kaufmann et al., 2023, s. 136).

Kognitiv evalueringsteori omhandler oppgavens iboende motivasjonsverdi og arbeiderens vurdering av belønningens verdi. Kaufmann et al. (2023, s. 145) beskriver her to motivasjonssystemer innen selvbestemmelsesteori. Første formen er ytre motivasjon som omhandler belønning i form av lønn, bonus, frynsegoder eller andre former for utfallsavhengig belønninger som stillingsopprykk. Den andre formen er indre motivasjonen som ligger i selve arbeidsutførelsen. Dette kommer fra to grunnleggende behov som kompetanseopplevelse og selvbestemmelse.

Jobbkarakteristikamodellen

Jobbkarakteristika modellen ble utviklet for å måle jobbets motivasjonspotensiale. Formålet er å kunne tilpasse arbeidsoppgaver som stimulerer vekstbehovet hos den enkelte, med mål om å øke arbeidsytelsen. Kaufmann et al. (2023, s. 159) modellen vektlegges fem sentrale trekk:

1. Variasjon i ferdigheter, i hvilken grad jobben krever ulike ferdigheter
2. Oppgaveidentitet, hvor stort eierskap arbeidet skaper.
3. Oppgavebetydning, meningsskaping og betydning for den utførende
4. Autonomi, hvor stor påvirkning og kontroll oppgaven gir den utførende
5. Tilbakemelding, den grad av tilbakemelding den utførende får på utført arbeid.

Motivasjonsteori

Ifølge målsettingsteorien er intensjonen om å arbeide mot et bestemt mål en helt sentral motivasjonskraft. Et mål forteller oss hva vi trenger å gjøre, og hvilken innsats som er nødvendig for at vi skal komme dit. De viktigste prinsippene her er at spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål, at vanskelige mål har større motiverende effekt enn lette mål dersom de blir akseptert, og at tilbakemelding om resultater fører til større ytelse enn

ingen tilbakemelding. Konkret tilbakemelding gir en informativ rettesnor for korreksjon av adferd, og er også nødvendig for ny læring (Kaufmann et al., 2023, s. 140).

2.2.3 Adferd

Overgangen fra intendert adferd til adferd bestemmes ikke bare av motivasjon, men også av evner, kunnskap og ferdigheter, samt rammebetingelser i jobben. Dersom oppgavene er utformet slik at de matcher kompetansen, samtidig som de gir realistiske utfordringer og muligheter for mestring og utvikling, øker sannsynligheten for at intendert adferd realiseres i faktisk handling. Lederadferd som fjerner hindringer, og sørger for utstyr og materiell tilpasset jobben, kan bidra til at hensikter omsettes til handling hos unge arbeidstakerne (Kaufmann et al., 2023, s. 164).

2.3 Tidligere forskning om ledelse av ungearbeidstakere

Dette kapitlet presenterer tidligere forskning om ledelse på unge arbeidstakere.

Vi benyttet Google Scholar og relevante søkeord for å finne forskning om ledelse av unge arbeidere. Her presenterer vi hvilke søkeord vi har benyttet:

Søkemotor	Søkeord/søketekst
Google Scholar	Ledelse av unge arbeidstakere
	Ledelse av generasjon Z

Her presenterer vi artikkelen vi har valgt:

Forfatter(e)	Tittel	Metode
Aisha M. Naeema	Ledelse av unge arbeidstakere En studie av «Gen Z»	Kvalitativ
Mariell Kristiansen og Poneh Sylvia E. Nematina	Hvem er morgendagens ledere?	Kvalitativ

2.3.1 Unge arbeidstakeres behov og preferanser

Tidligere forskning har vist at unge arbeidstakere ofte har andre forventninger til arbeid og ledelse enn eldre generasjoner. Flere studier peker på at generasjon Z, personer født etter 1995, verdsetter autonomi, mening, fleksibilitet og individuell utvikling, samtidig som de etterspør struktur, rettferdighet og forutsigbarhet.

I masteroppgaven Nematina Kristiansen (2024) trekkes det frem at generasjon Z ønsker å bli sett og hørt, og at lederne bør fokusere på det mellommenneskelige for å bygge tillit og få frem mestringsfølelsen i kombinasjon med det å bygge sosiale team. Generasjon Z ønsker en empatisk og tilstedeværende leder som gir hyppige tilbakemeldinger.

I en nyere artikkel fra Kuvaas (2025) skriver professoren at generasjonsperspektivet i seg selv kan være overdrevet, og at forskningen tyder på små forskjeller i jobbadferden mellom generasjoner. I stedet peker han på at lederadferd bør tilpasses individuelle behov og lokale kontekster. Likevel fremhever artikkelen at både unge og eldre arbeidstakere responderer positivt på ledelse som kjennetegnes av tillit, meningsskaping og rettferdighet.

Tidligere forskning gir dermed et sammensatt bilde. På den ene siden finnes det studier som fremhever trekk ved unge arbeidstakers behov. På den andre siden advares det mot å overse individuelle variasjoner. Dette støtter behovet for fleksibel og situasjonsbestemt ledelse, slik det tematiseres i våre funn.

2.3.2 Generasjonsforskjeller - et kritisk blikk

Forskningslitteraturen som DePaul og Sawhney (2022) viser til, peker på at de største forskjellene i arbeidslivet ofte finnes innad i generasjonene og ikke mellom. Når ledere og organisasjoner legger for stor vekt på kategorier som generasjon Z, millennials eller boomer, risikerer de å bygge politikk og praksis på stereotyper i stedet for på faktiske behov og preferanser. DePaul og Sawhney (2022) argumenterer for at generelle utsagn om «unge» eller «eldre» arbeidstakere lett blir en form for aldersfordom som kan undergrave rettferdige beslutninger og inkludering, fordi fokuset flyttes fra individuelle forskjeller til antatte generasjonsforskjeller som i realiteten er små.

2.5 Styrker og begrensninger ved valgt teori

I denne oppgaven benytter vi et teoretisk rammeverk som kombinerer motivasjonsteori og ledelsesteori. Syntesemodellen for motivasjon og ytelse (Kaufmann et al., 2023) gir en oversiktlig forståelse av hvordan aktivering, intendert adferd og adferd henger sammen. Vi mener syntesemodellen er egnet til å belyse hvordan lederadferd kan påvirke unge arbeidstakere i byggebransjen. Dette mener vi gjør det mulig å analysere hvordan konkrete adferd fra nærmeste leder kan fremme eller hemme motivasjon og ytelse.

Rammeverket har samtidig noen begrensninger. Syntesemodellen er generell og ikke utviklet spesifikt for byggebransjen eller unge arbeidstakere. Forståelsen av unge arbeidstakere bygger delvis på generasjonslitteratur, men forskningen viser at forskjellene ofte er større innenfor, enn mellom generasjoner. Noe som innebærer en risiko for å overdrive generasjonsforskjeller. Vi har tar ikke for oss teori om kultur- og organisasjonsteori, samt arbeidsmiljømodeller. Dette gjør oppgaven håndterbar, men innebærer at enkelte sider ved de unges situasjon bare berøres.

Til tross for disse begrensningene vurderer vi rammeverket som hensiktsmessig for problemstillingen. Det gir et tydelig analytisk rammeverk på lederadferd som konkrete handlinger rettet mot å støtte behov, styrke intendert adferd og tilrettelegge for ønsket adferd hos unge arbeidstakere. Med dette teoretiske rammeverket på plass presenteres i neste kapittel forskningsdesign og metodevalg som er benyttet.

3 Metode

I dette kapittelet beskriver vi hvordan vi har gått frem for å svare på problemstillingen: «*Hvordan kan en tilpasset ledelsespraksis i byggebransjen være, med utgangspunkt i unge arbeidstakere?*». Vi redegjør kort for forskningsdesign, utvalg og datainnsamling, før vi viser veien fra rådata til funn, gjennom kvalitativ innholdsanalyse (QCA). Til slutt vurderer vi kort forskningens kvalitet og etikk.

3.1 Forskningsdesign - kvalitativ og teoristyrte tilnærming

Forskningen har et kvalitativt, teoristyrte design. Målet er å få innsikt i hvordan unge arbeidstakere og ledere opplever og beskriver lederadferd i konkrete arbeidssituasjoner. Slike subjektive erfaringer egner seg best å utforske gjennom kvalitative metoder, der informantene får beskrive med egne ord, slik som Halvorsen (2008, s. 137) forklarer. Designet er deduktivt i den forstand at vi på forhånd har etablert et teoretisk rammeverk som presentert i kapittel 2.2, inspirert fra Schreier (2012) teori om kvalitativ innholdsanalyse. Dette rammeverket har styrt utformingen av problemstillingen, valget av tema i intervjuguiden og hovedkategoriene i analysearbeidet. Samtidig har vi vært åpne for nye nyanser i datamaterialet, ved å utvikle underkategorier induktivt underveis i analysen etter anbefalinger fra Schreier (2012).

3.2 Utvalg og datainnsamling

3.2.1 Utvalg av informanter

Vi har benyttet et strategisk utvalg bestående av to grupper:

- Unge arbeidstakere (18–25 år) i byggebransjen på Østlandet
- Operative ledere (formenn, arbeidsledere og prosjektledere) med lederansvar.

Hensikten er å belyse temaet både fra de unges perspektiv og fra ledernes side, og dermed kunne sammenligne opplevelser og beskrivelser av samme type situasjoner. Utvalget er begrenset i omfang, men sammensatt for å få variasjon i bedrifter, fagområder og erfaring. Dette gjør det mulig å identifisere mønstre.

3.2.2 Semistrukturerte intervjuer og gjennomføring

Datainnsamlingen er gjennomført ved hjelp av semistrukturerte intervjuer. Vi utviklet en intervjuguide (Vedlegg D) med åpne spørsmål om erfaringer med ledelse, motivasjon, ansvar, oppfølging og tilbakemeldinger. Spørsmålene var forankret i syntesemodellen (aktivering, intendert adferd, adferd). Intervjueren skal ikke styre svarene, men la spørsmålene lede mot ny og troverdig kunnskap. Derfor brukte vi åpne spørsmål for å finne ut hvordan ledelse praktiseres i dag, og hvilken lederadferd unge arbeidstakere savner (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 202).

Intervjuene ble gjennomført digitalt og varte ca. 30–60 minutter. Det ble benyttet diktering i Word etter skolens anbefalinger, og informantenes samtykke. Alle intervjuene ble gjennomgått, og identifiserbare opplysninger ble fjernet eller anonymisert. De anonymiserte intervjuene utgjør datamaterialet som analysen tar utgangspunkt i.

3.3 Kvalitativ innholdsanalyse (QCA)

For å analysere intervjuene har vi vært inspirert av kvalitativ innholdsanalyse (Qualitative Content Analysis, QCA) slik Schreier (2012, s. 2) beskriver metoden. Kvalitativ innholdsanalyse er en systematisk teknikk for å beskrive og kategorisere meningsinnholdet i kvalitative data ved hjelp av en forhåndsdefinert koderamme. Målet har vært å analysere intervjutekstene på en systematisk og etterprøvable måte, slik at leseren kan følge stegene fra rådata til funnene som presenteres i kapittel 4.

3.3.1 Teoriforankret koderamme

Før vi startet kodingen utarbeidet vi en kodebok (Vedlegg E). Kodeboken var deduktiv på hovedkategorinivå, og induktiv på underkategorinivå. Det vil si at hovedkategoriene var fastsatt på forhånd basert på syntesemodellen for motivasjon. Vi definerte hovedkategoriene aktivering, intendert adferd, adferd. Kontekstuelle forhold som ikke passet inn i de tre første kategoriene ble etablert som en induktiv kategori. Underkategorier ble utviklet induktivt, ved at vi leste gjennom materialet og identifiserte typiske temaer innenfor hver hovedkategori. Denne kombinasjonen gjør at analysen både er teoriforankret (innholdsvaliditet) og åpen for nye nyanser i informantenes beskrivelser inspirert av Schreier (2012, s. 86)

3.3.2 Kodingsprosessen

Analysen ble gjennomført i flere steg:

1. **Helhetslesning:** Vi leste først gjennom alle intervjuer for å få en overordnet forståelse av innholdet og konteksten til hver informant.
2. **Identifisering og koding av meningsenheter:** Deretter kodet vi meningsbærende enheter, setninger eller korte avsnitt der informantene sa noe relevant om motivasjon, ansvar, oppfølging osv. Eksempel: Et sitat om at «ros fra leder gjorde at jeg fikk lyst til å stå på ekstra» ble kodet; tilbakemelding og senere kategorisert som intendert adferd. Både unge og ledere ble kodet etter samme kodebok, slik at materialet kunne sammenlignes.
3. **Revisjon og presisering av koder:** Etter første runde med koding gikk vi gjennom kodene, slo sammen overlappende underkategorier og presiserte definisjonene der det var uklarheter. Dette ble gjort både ved å se på typiske sitater og ved å diskutere tvilstilfeller.
4. **Kategorisering:** Til slutt analyserte vi kodene på tvers av informanter. Vi benyttet kodeboken (vedlegg E) som grunnlag for å få støtte fra ChatGPT til å gruppere kodene i kategoriene fra kodeboken. Forslaget fra ChatGPT ble nøye gjennomgått manuelt av oss.
5. **Presentasjon i resultatkapittelet:** Vi så etter:
 - i. hva flertallet av de unge beskrev likt
 - ii. hvor ledernes beskrivelser samsvarte med eller avvek fra de unges
 - iii. hvilke forhold som gikk igjen på tvers av prosjekter og roller

Slik ble kategoriene fylt med meningsbærende innhold som du finner igjen i resultatkapittelet. For eksempel hvordan tillit, ansvar, struktur, oppfølging og tilbakemeldinger spiller inn i de ulike fasene fra aktivering til adferd. Resultatkapittelet er dermed en presentasjon av disse mønstrene, med sitater som illustrerer hvordan funnene er forankret i data.

3.3.3 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om konsistent koding, og at kodingen av materialet gir samme resultat uansett hvem som koder eller når det gjøres (Schreier, 2012, s. 6). For å sikre høy reliabilitet fulgte vi anbefalte tiltak fra Schreier (2012). Vi gjennomførte først en pilotkoding der to kodet et utdrag uavhengig av hverandre, og deretter sammenlignet vi resultatene. Dermed ble kodingen mer regelstyrt og mindre vilkårlig. Validitet dreier seg om at vi faktisk måler det vi har til mening å undersøke. Kategoriene gjenspeiler det teoretiske rammeverket vi undersøker (Schreier, 2012, s. 175–176). Vi sikret teoretisk validitet ved at hovedkategoriene var direkte utledet fra syntesemodellen, slik at det er en en-til-en-forbindelse mellom teori og analyse. Vi sammenlignet systematisk utsagn fra de unge med ledernes perspektiver.

3.3.4 Forskerrolle og etikk

I kvalitativ forskning er vi selv instrumentet for datainnsamling og analyse, noe som krever bevissthet rundt egen rolle for å unngå skjevheter. Spesielt i en deduktiv tilnærming som vår, er bekreftelsestendens en risiko. Det vil si at vi ubevisst leter etter data som bekrefter teorien vår. Schreier (2012, s.147) advarer om at forskere med et sterkt teoretisk utgangspunkt kan bli mindre åpne for uventede funn. Studien er gjennomført i tråd med forskningsetiske retningslinjer. Informantene fikk skriftlig og muntlig informasjon om studien og ga informert samtykke. Deltakelsen var frivillig, og informantene kunne trekke seg når som helst. Anonymisering og begrenset tilgang har ivare tatt personvernet. Vi har også vært bevisste på egen rolle som forskere, særlig fordi vi har erfaring fra bransjen. Gjennom tydelig metodebruk har vi søkt å redusere risiko for skjevheter og sikre en mest mulig redelig fremstilling av informantenes erfaringer Kvale og Brinkmann (2022, s. 213).

Vi har benyttet KI (ChatGPT) som støtteverktøy i arbeidet med disposisjon, språkforbedringer og kategorisering under analysearbeidet. All bruk er i tråd med retningslinjene fra vår utdanningsinstitusjon og anbefalingene fra Søk & Skriv (2025). Med metodene og etikken klargjort, vil vi presentere resultatene og funnene fra analysen i neste kapittel.

4 Resultat og funn

Vi presenterer resultat og funnene i kvalitativ stil som sammenhengende tekst i tråd med Schreier (2012, s. 220). Videre forklarer Schreier (2012, s. 222) at når man presenterer sammenhengende tekst, kan resultatdelen organiseres etter kategoriene fra syntesemodellen aktivering, intendert adferd og adferd, slik som resten av oppgaven tar utgangspunkt i. Basert på åpne spørsmål i intervjuguiden vil mengden data i funnene for hver kategori variere. Kontekstuelle forhold er det vi omtaler som induktiv kategori i metode kapittelet. I presentasjonen av funnene omtales den samlet oppfatning blant informantene som «de unge/arbeidstakerne». Når det er relevant angis fordelingen «flertallet av de unge» (3 av 4), «to av de unge» og «en av de unge» (enkeltilfeller). Lederens svar presenteres etter samme prinsipp.

4.1 Aktivering

4.1.1 Indre faktorer

Unge arbeidere

En av de unge arbeidstakerne beskriver det å få myndighet fra leder kan føre til eierskap: «Når leder gir myndighet til å påvirke, kan du se på det som ditt verk, og da vil man kanskje gjøre en bedre jobb. Da blir man mer stolt av resultatene».

Lederadferd

To av lederne beskriver det å være Interessert i faget som en viktig faktor for å vise engasjement, om man ønsker å vokse i bedriften. En av lederne beskriver sin start på dagen som: «Jeg starter dagen med å gå gjennom hele kontorlokalet og si hei til alle, så folk føler seg sett. Det bygger tilhørighet». Lederen forteller også at: «Unge arbeidstakere må legge igjen jobben, når de er ferdig for dagen».

4.1.2 Ytre faktorer

Unge arbeidere

Noen av de unge arbeidstakerne opplever tillit fra leder, noe de selv mener gir motivasjon, engasjement og lyst til å ta mer ansvar. En av de unge arbeidstakerne sier: «Får jeg innsyn i prosjektmål og budsjett, kjenner jeg meg mer som en del av helheten og opplever større eierskap til resultatene». Samtidig forteller en at manglende oppfølging eller uteblitt informasjon skaper situasjoner der tilliten svekkes.

En av de unge beskriver et arbeidsmiljø med god takhøyde, der man kan si ifra uten frykt for kjeft, noe som bidrar til trygghet og læring.

En av de unge arbeidstakerne mener at samholdet ikke svekkes ved mer faglig fokus i møtene, og at sosiale aktiviteter kan ligge utenom arbeidstiden.

Lederadferd

Det er en felles forståelse fra lederne at god kultur og et godt arbeidsmiljø er viktig for å trives på jobb. En av lederne forteller oss at ved sitt fravær hadde arbeidsmiljøet endret seg helt, så når lederen var tilbake på jobb måtte han hente inn igjen den kulturen de hadde mistet: «Da jeg kom tilbake kalte jeg inn til fellesmøter og infomøter, ta kvelder sammen ute og feire små milepæler». En annen leder forteller oss også at: «Smaltalk skaper gode relasjoner og tillit». En annen leder drar frem at: «Kulturen i organisasjonen er at alle skal behandles likt».

En av lederne forteller: «Før følte meg som en brikke, nå som en ressurs». Dette viser til tidligere erfaring hvor lederen følte seg demotivert i sin stilling grunnet strenge instruksjoner og lite fokus på autonomi. Videre forteller lederen at det å få en stilling med stor frihet, førte til motivasjon og selvutfoldelse.

4.2 Intendert adferd

4.2.1 Indre faktorer

Unge arbeidere

De unge opplever lite individuell målsetting fra leder. Flere av de setter gjerne egne mål for å levere kvalitet, men opplever at leder ikke bevisstgjør mål eller kobler disse til prosjekt- og virksomhetsmål, og gir retning. Realistiske frister oppleves som motiverende og de unge etterlyser tydeligere og mer realistiske mål.

Oppfølging fremstår som ujevn og lite forutsigbar. Flere peker på mangel på faste møtepunkter og lite struktur. En av dem beskriver lange perioder uten kontakt med ledere som demotiverende. Samtidig opplever to av de unge, uanmeldte besøk som positivt. De unge etterspør jevnere og mer tilgjengelig oppfølging. Ros og gode tilbakemeldinger fra leder oppleves som belønning. To av de unge nevner at bonus kan motivere, men manglende oppfølging av lovet belønning skaper frustrasjon.

Tilbakemeldinger gis hovedsakelig i fellesskap, mens individuell tilbakemelding er sjelden. En av de unge beskriver konstruktiv tilbakemelding som læringsfremmende. Likevel etterspør flere, mer konkrete og personlig rettede tilbakemeldinger, spesielt når de har gjort en god jobb eller tatt initiativ.

Lederadferd

Lederne beskriver tydelige forventninger til sine ansatte, der hovedfokus er ansvar, faglig interesse og kvalitet i utførelsen. De opplever at unge arbeidstakere forventer respekt, tydelighet og rom for å gjøre feil. En av lederne forteller: «Som leder har jeg ansvar for driften, og for at den skal gå bra, må jeg stole på at folk tar ansvar». Samtidig ser vi at lederne har ulike forventninger til de unge, hvor en leder sier: «Jeg regner med at unge forventer at jeg er respektfull og tydelig, at jeg forstår at de er nye. Men også at jeg har forventninger til at de leverer». Mens en annen forteller: «Forventer ingen å produsere de første seks måneder».

Lederne knytter i liten grad den enkeltes arbeid direkte til virksomhetens eller prosjektets overordnede mål. Målsetting skjer i hovedsak på et kollektivt nivå, der visjoner og prosjektmål gjennomgås, men uten tydelig kobling til den enkelte medarbeider. En leder forteller: «Jeg justerer mål hvis de ikke oppnås», og legger vekt på at det viktigste er å bygge kvalitet og følge virksomhetens visjoner.

Oppfølgingen av de ansatte beskrives som uformelle samtaler. En leder forteller at: «Vi løser det meste i fellesskap og føler at dette gir mersmak for de ansatte». Oppfølgingen tilpasses etter erfaring. Nyansatte og lærlinger følges tettere, mens erfarne får mer frihet. Mange ledere beskriver at de observerer arbeidet for å fange opp misforståelser og vurdere kompetansenivået, og gir tilbakemeldinger som vektlegger læring fremfor kritikk.

Tilbakemeldingene gis ofte muntlig og uformelt, hvor en leder gir korte tilbakemeldinger som bra, nydelig og kjempebra. Flere vektlegger at feil håndteres på en konstruktiv måte, der målet er læring og forbedring fremfor kjeft. Her forteller en leder oss: «Dersom en arbeider bare får kjeft og aldri får en positiv tilbakemelding, er det ikke lenge du har ham. Jeg prøver å være positiv i måten jeg gir tilbakemeldinger på, og heller bruke det som en læringssituasjon». Funnene viser at strukturerte medarbeidersamtaler forekommer, men i begrenset grad, og at den løpende oppfølgingen i større grad skjer uformelt.

Når det gjelder belønning, beskriver lederne at økonomiske insentiver i liten grad brukes. I stedet trekkes verbal ros, fleksibilitet og sosiale tiltak frem som vanlige former for anerkjennelse. En leder sier: «Jeg tror det kan slå feil hvis folk venner seg til å få noe ekstra hele tiden. Da blir det fort en forventning, og hvis man plutselig ikke får noe, kan det virke demotiverende». Enkelte nevner mulighet for opprykk ved innsats, men dette kommuniseres i liten grad formelt. Flere fremhever at de ønsker å motivere gjennom frihet under ansvar og ved å vise tillit til de unge arbeidstakerne.

4.2.2 Ytre faktorer

Unge arbeidere

Funnene viser at de unge arbeidstakerne verdsetter høy grad av autonomi og frihet i arbeidet. Flere beskriver at det er motiverende å få bruke eget hode, ta beslutninger og velge metoder selv. To av de unge beskriver også autonomi som en positiv faktor i læring og utvikling.

Flere av de unge opplever det å få ansvar fra ledere som lærerikt og som en viktig del av utviklingen. To av de unge beskriver at det å bli kastet ut i nye oppgaver kan være frustrerende, men de opplever erfaringene som lærerike. Flere av de unge påpeker at leder og kollegaer respekterer deres innspill og forslag, de unge sier selv at dette styrker deres selvtillit og vilje til å ta initiativ, og de føler de har innflytelse.

To av de unge uttrykker et behov for tydeligere struktur og klare rammer. Selv om det eksisterer en grunnstruktur på prosjektet, etterspør de mer faglig fokus i møter, tydeligere forventninger og mer målrettede instruksjoner. En av de unge uttaler: «Jeg ville satt av mer av møtet til konkrete oppgaver, framdrift, ansvar og avtaledokument». Enkelte opplever at de selv må finne ut av ting underveis, men sier samtidig at leder er tilgjengelig dersom de er usikre. De beskriver en ønsket lederadferd hvor det er tydelige forklaringer, og at leder følger opp med begrunnelser og informasjon, slik at ansvarsfordelingen fremstår rettferdig og realistisk.

Lederadferd

Funnene viser at lederne i stor grad legger vekt på å gi ansatte ansvar, myndighet og frihet i arbeidet. En leder beskriver et prinsipp om: «Frihet under ansvar, så lenge du utfører oppgavene, gjør du det på din måte». En annen leder sier også at: «Jeg tror det å gi folk ansvar og myndighet til å ta egne valg har stor effekt på både mestring og motivasjon». Samtidig understrekes det at ansvaret skal være innen rimelige grenser for å sikre trygghet og mestring.

I utforming av jobber og opplæring vektlegger lederne kvalitet og læring fremfor tempo. Flere understreker at det viktigste er at arbeidet gjøres riktig, og at utviklingen bygges gradvis gjennom erfaringsbasert læring og økende ansvar. Enkelte nevner også bruk av tester og praktiske oppgaver som verktøy for å vurdere selvstendighet og faglig progresjon.

4.3 Adferd

4.3.1 Indre faktorer

Unge arbeidere

De unge arbeidstakerne beskriver en lederadferd som er lik situasjonsbestemt ledelse. Leder tilpasser arbeidet til hver enkelt, og utfordrer dem innenfor deres kompetansenivå. En av de unge arbeidstakerne sier: «Hvis det er arbeidsoppgaver jeg ikke har arbeidet med før, forsøker han å utfordre meg inn i nye oppgaver». En annen uttaler: «Jeg føler at instruksene blir kortere etter hvert som jeg lærer». Men på en annen side er det et ønske fra de unge om mer struktur rundt individuell utvikling gjennom formelle utviklingssamtaler og kursing.

Lederadferd

Funnene viser at lederne observerer de unge arbeidstakerne kompetanse gjennom opplæring og oppfølging: «Dersom noen vil bli bedre i et bestemt fagområde (som betong), setter vi dem først sammen med en som kan faget, slik at de får se «hva som er lurt og ikke lurt». En leder forteller at: «De første seks måneder går som opplæring». En annen leder sier at: «Som leder må jeg observere unge arbeidstakere for å kartlegge deres kompetanse».

4.3.2 Ytre faktorer

Unge arbeidere

En ung arbeidstaker opplever god tilgang på verktøy, utstyr og oppdrag, noe som bidrar til en effektiv arbeidsflyt. En beskriver at nødvendige ressurser ofte er lett tilgjengelige, og at lederen som regel legger til rette for at de har riktig utstyr til riktig jobb. Samtidig oppleves det at tilretteleggingen ikke alltid er konsistent. Når en leder glemmer å bestille utstyr eller mangler oversikt, fører det til unødvendige forsinkelser og frustrasjon.

Lederadferd

En av lederne forteller at det er viktig med rutiner og tydelig veiledning for å støtte den unge arbeidstakeren. To av lederne trekker frem teknologi som et viktig hjelpemiddel, samtidig uttrykker disse to skepsis til at teknologien kan føre til redusert selvstendighet og kritisk tenkning.

4.4 Kontekstuelle forhold

Unge arbeidere

Det er felles oppfattelse blant de unge om at utydelig kommunikasjon er en gjengående lederadferd, de etterspør bedre struktur og forutsigbarhet i lederens tilnærming.

En ung arbeidstaker beskriver en trygg og støttende kultur hvor det er rom for å si ifra uten frykt for negative reaksjoner: «Jeg har aldri vært redd for å si ifra [...] så jeg føler det går helt fint å si ifra.» Dette tyder på en arbeidsplass der feil håndteres konstruktivt og hvor det er lav terskel for å ta opp utfordringer.

Lederadferd

Det er en felles forståelse fra lederne at kommunikasjon er viktig når man jobber med mennesker. En leder forteller at: «Snakk med folk og ikke om dem». En annen leder forteller: «Hvis det skulle være misnøye så setter vi av tid til å ta en prat». Dette viser til at lederne er opptatt av god kultur i bedriften og der det oppstår latente konflikter, så tar lederne tak i dette før det utvikler seg til åpen fiendtlighet.

Når det gjelder lederstil, viser funnene stor variasjon, men en gjennomgående tendens mot en relasjonsorientert og støttende tilnærming. Vi har en leder som forteller at: «Motiverte og umotiverte medarbeidere krever ulik tilnærming. En motivert person er lettere å utvikle videre, mens en som strever kan få støtte ved å jobbe sammen med noen som har driv, eller gjennom oppgaver vi vet vedkommende liker».

To av lederne reflekterer over viktigheten av å utvikle seg selv for å møte unge arbeidstakere på en god måte. Dette innebærer både faglig oppdatering og nærhet til praksis. Som en av lederne uttrykker det; «*utfordre meg selv, lære nye ting, og holde meg nær praksis så jeg ikke mister blikket for hva som er krevende for de unge*». Dette illustrerer et bevisst ønske om å være relevant og tilpasningsdyktig i møte med nye generasjoner.

5 Drøfting

I dette kapitlet skal vi drøfte ut over presentasjon av resultatene, og skal tolke funnene i lys av teori og tidligere forskning, slik som Schreier (2012, s. 4) forklarer. Når vi trekker slutninger om kontekst og aktører, innebærer det å se utover selve analysen som må støttes av ekstra begrunnelser (Schreier, 2012, s. 181). Drøftingen vår bygger på en kombinasjon av tre kunnskapskilder: (1) våre faglige forståelser og erfaringer, (2) gjennomgang av relevant teori og tidligere forskning, og (3) den innsamlede dataen som er presentert og analysert i foregående kapitel. I det følgende drøfter vi hvordan disse kildene samlet sett bidrar til å belyse problemstillingen: «*Hvordan kan lederadferd i byggebransjen være, med utgangspunkt i unge arbeidstakere?*»

Som en åpning til drøftingen vil vi på bakgrunn av analysen av intervjudataene, trekke fram en overordnet tendens. Dataene tyder på at lederne har en forestilling om hva de unge medarbeiderne ønsker, men at svarene i begrenset grad preges av bevissthet rundt egen lederadferd. Selv om spørsmålene i intervjuguiden var utformet for å få frem konkret adferd, var ledernes svar ofte basert på hva de hadde til hensikt å gjøre, snarere enn beskrivelser av hva de faktisk gjør i praksis. Samtidig mener vi at i lyset av syntesemodellen, har det kommet frem en del interessant lederadferd som det er viktig å løfte frem.

5.1 Aktivering

I syntesemodellen forstår vi aktivering som fasen der motivasjon og intensjoner omsettes til engasjement, initiativ og innsats. Med utgangspunkt i problemstillingen blir det sentralt å drøfte hvilke former for lederadferd som ser ut til å utløse slikt engasjement.

5.1.1 Indre faktorer

Funnene tyder på at indre motivasjon, slik som opplevelse av eierskap, interesse for faget og sosial tilhørighet, spiller en viktig rolle i aktivering av unge arbeidstakere. Som Kaufmann et al., (2023, s. 159) forteller er autonomi en sentral faktor i motivasjonsskapende arbeid.

I tråd med dette beskriver lederne også viktige aspekter ved motiverende lederadferd. Det å hilse på ansatte hver morgen fremstår som en enkel, men betydningsfull handling. Et uttrykk for synlig og relasjonell ledelse som bidrar til tilhørighet og anerkjennelse. Dette kan knyttes til behovet for relasjon og trygghet, og underbygger viktigheten av sosial kontakt som en aktiverende faktor. Som Kaufmann et al. (2023, s. 522) forklarer, er opplevelsen av å bli sett og møtt en viktig del av det som bygger motivasjon i arbeidssituasjoner. Dette bekreftes også i tidligere forskning slik Nematinia &

Kristiansen (2024) viser i sin masteroppgave at generasjons Z i større grad etterspør empatiske og tilstedeværende ledere som gir dem mulighet til å føle seg sett, og som gir hyppige tilbakemeldinger.

Samtidig viser funnene at både unge arbeidstakere og ledere i liten grad reflekterer rundt indre faktorer som en del av aktiveringsprosessen. Utsagnene fra lederne peker på enkelte forhold, som autonomi, eierskap og sosial tilhørighet. Dette kan tyde på at slike faktorer i praksis oppleves som selvfølgelige, noe som gjør at materialet kun gir delvis innsikt i hvordan indre aktiveringsfaktorer faktisk brukes i byggebransjen.

5.1.2 Ytre faktorer

Når det gjelder ytre faktorer kan funnene tolkes som at tillit, informasjon, psykologisk trygghet og kultur utgjør sentrale rammer for aktivering. Tillit og innsyn i mål og økonomi ser ut til å styrke opplevelsen av å være medspiller snarere enn utfører. Uteblitt informasjon og sviktende oppfølging undergraver denne tilliten. Dette tyder på at informasjon og oppfølging er avgjørende for aktivering.

Funnene kan videre forstås i lys av begrepet psykologisk trygghet. Høy takhøyde og læringsorientert håndtering av feil samsvarer med teori som viser at trygghet for å kunne stille spørsmål, og innrømme feil fremmer læring og initiativ. Dette støtter antakelsen om at psykologisk trygghet er en viktig betingelse for at unge aktiverer sitt engasjement. Endringer i miljøet ved lederfravær kan tyde på at kulturarbeidet er sterkt personavhengig, noe som gjør aktivering sårbar for lederbytter.

I tillegg peker flere ledere på et ideal om at «alle skal behandles likt». I lys av situasjonsbestemt ledelse (Glasø & Thompson, 2024), motstrider dette utsagnet teorien. Et vel så interessant poeng er at de unge etterspør tydelig begrunnelser for forskjellsbehandling. Poenget med dette er å vise at situasjonsbestemt ledelse kan brukes som en tilnærming for å behandle alle likt, ved å behandle dem ulikt. Dette kommer av at de enkelte individene er på ulike utviklingsnivåer og trenger derfor ulik oppfølging.

5.2 Intendert adferd

I syntesemodellen forstår vi intendert adferd som det den unge arbeidstakeren har til hensikt å gjøre, gitt egne vurderinger av sammenhengen mellom innsats, måloppnåelse, belønning og rettferdighet (Kaufmann et al., 2023, s. 164). Når aktiveringen først er utløst, blir det avgjørende hvordan den unge vurderer om det «lønner seg» å investere innsats i arbeidet.

5.2.1 Indre faktorer

Funnene kan forstås som at intendert adferd svekkes når individuelle mål ikke formuleres, og de unge ikke ser hvordan egen innsats bidrar til prosjektmål, og det dermed blir uklart hva som faktisk belønnes. Denne oppfattelsen støttes av Kaufmann et al. (2023, s. 136) som forklarer individets motivasjon som et resultat av den unge arbeidstakerens forestilling om belønning etter utført handling, som har en betydning for den enkelte.

I likhet så viser målsettingsteori at spesifikke og vanskelige mål, kombinert med tilbakemelding øker både innsats og prestasjon (Kaufmann et al., 2023, s. 140). Våre funn støtter i stor grad denne teorien. Kollektive mål og visjoner kan bidra til felles retning, men fravær av individuelle delmål og konkrete tilbakemeldinger gjør det vanskelig for de unge arbeiderne å vite om de er «på rett vei».

Kognitiv evalueringsteori fremhever behovene for autonomi og kompetanse (Kaufmann et al 2023, s. 146). Våre funn tyder på at lederne ønsker å være autonomistøttende gjennom frihet under ansvar. I motsetning til dette etterspør de unge tydeligere struktur, mer forutsigbar oppfølging og mer personlig rettet tilbakemelding. Enkelte av de unge foretrekker derimot selvstendighet og muligheten til å styre egen utvikling. Med dette kan vi påstå at de unge ønsker en deltagende lederstil som er lite styrende og sterkt støttende. Det bør også bemerkes som Kuvaas (2025) sier, disse preferansene er ikke unike for bare en generasjon, men at tidligere generasjoner også ser etter en sjef som er åpen og personlig, de har også forventninger om fleksibilitet og autonomi.

5.2.2 Ytre faktorer

Når det gjelder ytre faktorer, viser funnene at de unge verdsetter autonomi, men også etterspør klarere rammer. De opplever det som motiverende å få bruke eget hode og ta beslutninger, samtidig som de ønsker tydeligere forventninger og rettferdig ansvarsfordeling. Dette står i samsvar med lederne som fremhever at de gir ansvar og frihet innenfor grenser som skal sikre trygghet og mestring. Dette støttes av Kaufmann et al. (2023, s. 159) som beskriver jobbkarakteristika-modellen, denne modellen fremhever autonomi, oppgaveansvar og tilbakemelding som sentrale faktorer for indre motivasjon. Samtidig belyser dataene at rammene rundt autonomien ikke alltid er tydelige, slik at kjerneoppgavene har motiverende egenskaper, mens struktur og kommunikasjon i mindre grad støtter opp under dette.

Funnene tyder på at de unge er opptatt av hvordan ansvar og muligheter fordeles og begrunnes, mens lederne vektlegger lik behandling og inkluderende kultur. En alternativ forklaring kan være at lederne har saklige vurderinger som ikke synliggjøres. Funnene kan forstås som at opplevd rettferdighet er avhengig av kommunikasjon, ikke bare av lederens intensjoner.

Sett i lys av meta-analysen til DePaul & Sawhney (2022) kan vi hevde at generasjonsforskjeller kan skjule strukturelle forhold. Når unge uttrykker misnøye med uklare rammer eller urettferdig ansvarsfordeling, kan dette lett tolkes som krevende ungdom. Vår analyse tyder i stedet på at opplevelsen av rettferdighet først og fremst handler om hvordan lederens vurderinger synliggjøres og begrunnes. Slik bidrar studien til å flytte oppmerksomheten fra antatte generasjonsforskjeller til konkret lederadferd.

5.3 Adferd

I syntesemodellen handler adferd om hva lederne faktisk gjør i praksis. Hvordan de organiserer arbeidet, følger opp de unge og tilrettelegger for hverdagen på byggeplassen. Der intendert adferd sier noe om hensikt, viser adferd hvordan disse intensjonene realiseres og oppleves i konkrete situasjoner (Kaufmann et al., 2023).

5.3.1 Indre faktorer

Både unge og ledere beskriver en praksis som ligner situasjonsbestemt ledelse (Glasø & Thompson, 2024). De unge forteller at de blir utfordret inn i nye oppgaver, og at instruksene blir kortere etter hvert som de lærer. Lederne beskriver en bevisst observasjon av kompetansenivå, blant annet ved å sette unge sammen med erfarne kollegaer i startfasen. I tillegg betraktes de første månedene som opplæring. Dette støtter teorien fra Kaufmann et al. (2023, s. 164) indre faktorer hos den unge arbeidstakeren, om at tilpasset opplæring og gradvis økning i krav kan gjøre det lettere å omsette hensikter til adferd.

Samtidig ser vi i dataen at de unge arbeidstakerne etterspør mer formelle utviklingssamtaler og kursing. Dette kan tyde på at den situasjonsbestemte tilpasningen i stor grad skjer uformelt og lite systematisert fra lederen. På den ene siden er fleksibel tilpasning positivt og i tråd med teori om situasjonsbestemt ledelse, som fremhever betydningen av å tilpasse lederstil mot evner og kunnskap (Glasø & Thompson, 2024). På den andre siden kan fravær av struktur gjøre det vanskelig for de unge å forstå egen utvikling og fremtidige muligheter. Disse funnene peker i retning av at lederne i stor grad legger til rette for læring i praksis, men at strukturen rundt utvikling i mindre grad er formalisert. Dette kan tyde på at lederne i stor grad baserer seg på observerbar erfaring og skjønn

hos den unge arbeideren, snarere enn formelle vurderinger av modenhetsnivå, slik situasjonsbestemt ledelsesteori legger opp til (Glasø & Thompson, 2024, s. 19–20). Vi kan med dette hevde at en viss formalisering av kompetanseutvikling, vil fungere som et viktig supplement til situasjonsbestemt ledelse (Glasø & Thompson, 2024) og målsettingsteorien (Kaufmann et al., 2023).

Dette kan også settes i sammenheng med tidligere studier av unge arbeidstakere. Nematina og Kristiansen (2024) peker på at generasjon Z ønsker ledere som kombinerer støtte og utviklingsmuligheter med tydelige forventninger. Funnene våre tyder på at lederne i byggebransjen intuitivt praktiserer mye av dette gjennom uformell tilpasning. Mangelen på strukturert oppfølging gjør det vanskelig for lederne å sette individuelle mål. Samtidig blir det vanskelig for de unge å følge egen utvikling. Poenget med dette er å vise viktigheten med strukturert oppfølging som en lederadferd.

5.3.2 Ytre faktorer

I lys av syntesemodellen for motivasjon (Kaufmann et al., 2023, s. 165), slik at ytre miljøforhold forklares kan verktøy, utstyr og rutiner forstås som jobbressurser som gjør det mulig å omsette innsats til resultater. Når de unge forteller at nødvendige ressurser ofte er lett tilgjengelige og at lederen som regel legger til rette for riktig utstyr til riktig jobb. Dette støtter antakelsen om at gode rammebetingelser kan føre til at intensjoner realiseres og den unge arbeideren føler mestring. Samtidig viser funnene at disse ressursene ikke alltid er på plass. Når utstyr mangler, eller bestillinger glemmes, blir det skapt hindringer. Dette kan tyde på at lederadferden på dette området er noe mangelfull. Til tider fungerer tilretteleggingen godt, mens den i andre situasjoner blir en kilde til irritasjon og frustrasjon. Vi vil derfor argumentere for at stabilitet og forutsigbarhet i tilretteleggingen ikke bare er et praktisk spørsmål, men også et viktig element i god lederadferd.

5.4 Kontekstuelle forhold

Funnene våre tyder på at kontekstuelle forhold som kommunikasjon, kultur og organisering av arbeidet, legger viktige rammer for hvordan lederadferd faktisk virker inn på unge arbeidstakere. Sett i lys av ABC-modellen av Andersson (2019) kan dette forstås som at antecedenter som planer, rutiner og tydelige forventninger ikke alltid er godt nok etablert, selv om konsekvensene i form av ros, tillit og sosial støtte vektlegges. Når antecedentene er svake, blir det også uklart hvilken adferd som faktisk forsterkes, og dermed også hvilke handlinger de unge opplever at «lønner seg» å gjenta. Samtidig viser funnene at kultur faller under kontekstuelte forhold. Der flere ledere er opptatt av å «snakke med folk og ikke om dem», ta tak i konflikter tidlig og være nær praksis. Dette harmonerer med tidligere forskning som fremhever betydningen av tillit og rettferdighet på tvers av generasjoner (Kuvaas, 2025; DePaul & Sawhney, 2022). Et avsluttende poeng er at relasjonsorientert ledelse er en forutsetning til god kommunikasjon på tvers av syntesemodellen.

Et viktig perspektiv er hvordan funnene våre knytter seg til bærekraftig utvikling i arbeidslivet. FNs bærekraftsmål 8 understreker betydningen av anstendig arbeid, trygghet, inkludering og utviklingsmuligheter for unge (FN-sambandet, 2025). Våre funn viser at unge arbeidstakere ønsker tydelig struktur, rettferdige rammer og god oppfølging, noe som ikke bare styrker motivasjon og læring, men også bidrar til et sosialt bærekraftig arbeidsliv. En lederadferd som tilrettelegger for trygghet, medvirkning og utvikling for unge arbeidstakere, bidrar til langsiktig bærekraft i tråd med FNs bærekraftsmål 8.

5.5 Oppsummering

Denne bacheloroppgaven har undersøkt: «*Hvordan kan en tilpasset ledelsespraksis i byggebransjen være, med utgangspunkt i unge arbeidstakere?*». Studien er forankret i en syntesemodell for motivasjon som skiller mellom aktivering, intendert adferd og adferd. Denne teoretiske rammen har vært avgjørende for å forstå hvordan ulike ledelsesadferd virker inn på de unges motivasjon og prestasjon i arbeidshverdagen. Utfordringen ligger ikke i ønskene, men i hvordan disse verdiene realiseres i ledelsesadferd.

I lys av syntesemodellen finner vi:

- **Aktivering:** Motivasjon aktiveres når unge arbeidstakere opplever tillit, reell myndighet og psykologisk trygghet. Ledere må være til stede, kommunisere åpent og skape forutsigbarhet gjennom tydelig informasjon og tilgjengelighet.
- **Intendert adferd:** Unge motiveres til innsats og deltakelse når de får klare mål, rettferdig tilbakemelding og autonomistøtte. Tydelige delmål og forventningsavklaringer, kombinert med konkrete, konstruktive tilbakemeldinger, fremmer indre motivasjon og engasjement.
- **Adferd:** Faktisk adferd formes av en kombinasjon av relasjonsledelse og struktur. Det er behov for en relasjonsorientert lederstil i byggebransjen, og supplere denne med systematisk oppfølging, tydelig rolleavklaring og utviklingssamtaler.

Med utgangspunkt i disse funnene anbefales følgende prinsipper for tilpasset lederadferd overfor unge arbeidstakere:

- 1. Start med relasjonen:** Vær til stede på byggeplassen, vis interesse for den enkelte, og bygg tillit gjennom åpen, respektfull kommunikasjon. Skap små, jevnlig kontakt punkter der de unge kan stille spørsmål, lufte usikkerhet og dele innspill.
- 2. Klargjør rammene:** Gjør forventninger, mål og roller tydelige. Oversett prosjektmål til konkrete mål for den enkelte, og avklar hva som er godt nok, hva som er ekstra bra, og hva som får konsekvenser.
- 3. Gi ansvar, og følg det opp:** Gi de unge reelt ansvar tilpasset kompetanse og erfaring, men kombiner det med støtte, veiledning og oppfølging. Vær tydelig på at de ikke står alene, og følg opp både når det går bra og når det butrer.
- 4. Gi informativ og rettferdig tilbakemelding:** Gi tilbakemeldinger som er konkrete, oppgavefokuserende og begrunnet. Vær åpen om hvorfor oppgaver og muligheter fordeles som de gjør, slik at de unge opplever rettferdighet og sammenheng mellom innsats og utvikling.
- 5. Tilrettelegg for læring og utvikling:** Kombiner uformell læring i hverdagen med enkle, men bevisste strukturer. Planlagte samtaler, individuelle læringsmål, mulighet for kurs eller nye oppgaver. Synliggjør progresjon over tid.
- 6. Skap stabile og trygge rammer rundt arbeidet:** Sørg for at de unge har tilgang til nødvendig utstyr, informasjon og støttepersoner. Arbeid systematisk med HMS og samarbeid, slik at det er trygt å si fra, prøve og feile.

Disse prinsippene støtter også opp under bærekraftsmål 8 om anstendig arbeid for unge. Ved å fremme trivsel, utviklingsmuligheter og rettferdige vilkår, bidrar tilpasset ledelse til sosial bærekraft i byggebransjen. Unge som opplever støtte, mestring og utvikling har større sannsynlighet for å bli værende i jobb og bransjen. Studien gir et innblikk i hvordan ledelsesadferd kan se ut i praksis. Utvalget er avgrenset og funnene kan ikke generaliseres. Videre forskning bør inkludere flere aktører og metoder, for eksempel observasjon av lederadferd. I tillegg bør byggebransjen vurdere tiltak som støtter en bærekraftig og utviklingsorientert ledelsesadferd, slik at unges potensial realiseres til å nå virksomhetens mål og bærekraftig utvikling.

Referanser

Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier—Om ledelse skal lede til noe*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Andersson, L. E. (2019). *OBM-boken: Psykologi för ledare* (1. utg.). Sanoma utbildning.

DePaul, K., & Sawhney, V. (2022). Is generational prejudice seeping into your workplace? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/03/is-generational-prejudice-seeping-into-your-workplace>

FN-sambandet. (2025). *Anstendig arbeid og økonomisk vekst*. FN-sambandet. <https://fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/anstendig-arbeid-og-oekonomisk-vekst>

Glasø, L., & Thompson, G. (2024). *Situasjonsbestemt ledelse* (4. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet* (5. utg.). J.W. Cappelens Forlag AS.

Innbjør, H., & Kleiveland, J. (2007). *Operativt lederskap* (1. utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kaufmann, G., Kaufmann, A., & Hærem, T. (2023). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (6. utg.). Vigmostad & Bjørke AS.

Kuvaas, B. (2025, januar 27). *Hvordan skal vi lede generasjon Z?* BI Business Review. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2025/01/hvordan-skal-vi-lede-generasjon-z/>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2022). *Det kvalitative forskningsintervjuet* (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Nematinia, P. S. E., & Kristiansen, M. (2024). *Hvem er morgendagens ledere? En kvalitativ studie basert på motivasjon og holdninger til arbeidsliv hos Generasjon Z* [Masteroppgave]. Nord universitet.

NHO. (2025, januar 15). *Hvordan kan vi som ledere møte Generasjon Z?* [Artikkel]. Hvordan kan vi

som ledere møte Generasjon Z? <https://www.nho.no/regionforeninger/nho-viken-oslo/artikkelarkiv/hvordan-kan-vi-som-ledere-mote-generasjon-z/>

Sander, K. (2024). Generasjon Z ("Snøfnugggenerasjonen"). *eStudie.no*.

<https://estudie.no/generasjon-z/>

Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. SAGE Publications.

SSB. (u.å.). *Arbeidsstyrken*. Variabeldefinisjon Arbeidsstyrken; Statistisk sentralbyrå ½. Hentet 23.

november 2025, fra <https://www.ssb.no/a/metadata/conceptvariable/vardok/1124/nb>

SSB. (2025, november 6). *14483: Personer, etter arbeidsstyrkestatus, kjønn og alder*.

<https://www.ssb.no/statbank2/table/14483>

Søk & Skriv. (2025). *Kunstig intelligens i utdanning*. [https://www.sokogskriv.no/kunstig-](https://www.sokogskriv.no/kunstig-intelligens/#studieteknikk)

[intelligens/#studieteknikk](https://www.sokogskriv.no/kunstig-intelligens/#studieteknikk)

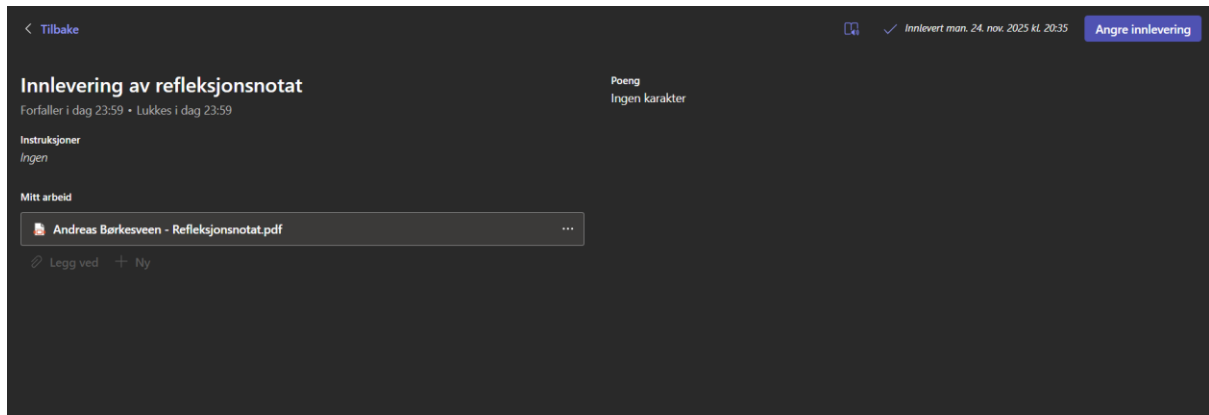
Figurliste

Figur 1: Sammenheng mellom utviklingsnivå og lederstil (Glasø & Thompson, 2024, s. 36).....	11
Figur 2: Syntesemodell for motivasjon og ytelse (Kaufmann et al., 2023, s. 163).....	14

Vedlegg

Vedlegg A) Individuelt refleksjonsnotat

Individuelt refleksjonsnotat er levert på skolens LMS.



The screenshot displays a submission page in a Learning Management System (LMS). At the top left, there is a back arrow and the text 'Tilbake'. On the top right, there is a checkmark icon, a status indicator 'Innlevert *man. 24. nov. 2025 kl. 20:35*', and a button labeled 'Angre innlevering'. The main heading is 'Innlevering av refleksjonsnotat', with a sub-heading 'Poeng' and 'Ingen karakter'. Below this, it says 'Forfaller i dag 23:59 • Lukkes i dag 23:59'. Under 'Instruksjoner', it says 'Ingen'. The 'Mitt arbeid' section shows a single submission: 'Andreas Børkesveen - Refleksjonsnotat.pdf'. At the bottom, there are icons for 'Legg ved' and '+ Ny'.

Vedlegg B) Medforfatterdeklarasjon

Medforfattererklæring

Regionsamarbeidet VHO søker om å få følgende bacheloroppgave bedømt:

Gruppens navn

«Hvordan kan en tilpasset ledelsespraksis i byggebransjen være, med utgangspunkt i unge arbeidstakere?»

.....

Bacheloroppgavens tittel

Erklæringen skal gi samtykke om at kandidaten har bidratt på gjennomføringen av innholdet i alle deler av bacheloroppgaven og vedkjenner seg innholdet av denne.

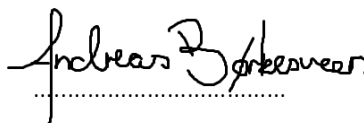
Erklæring fra medforfatter på følgende bacheloroppgave:

Jeg godkjenner at oppgaven kan distribueres av HØFY (sett kryss):

BRUMUNDDAL, 24.11.25

.....

Sted, dato



Underskrift medforfatter

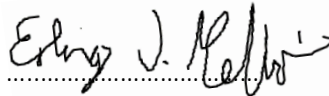
Erklæring fra medforfatter på følgende bacheloroppgave:

Jeg godkjenner at oppgaven kan distribueres av HØFY (sett kryss):

BRUMUNDDAL, 24.11.2025

.....

Sted, dato



Underskrift medforfatter

Erklæring fra medforfatter på følgende bacheloroppgave:

Jeg godkjenner at oppgaven kan distribueres av HØFY (sett kryss):

BRUMUNDDAL, 24.11.2025

.....

Sted, dato



Underskrift medforfatter

Vedlegg C) Godkjent praksisrapport

Arbeidskrav 8

Forfaller i dag 23:59

Instruksjoner
Innleveringsdatoen kommer senere grunnet at teams kun går 365 dager inn i framtiden

Referansematerialer

Arbeidskrav 8 - Dokumentasjon på praktiske utprøvinger.docx

Mitt arbeid

Andreas Berkesveen - Arbeidskrav 8 praktisk utprøving.pdf

Legg ved + Ny

Tilbakemelding
 Dette er bra. Dette er godkjent

Poeng
 Ingen karakter

Rubrikk
 godkjent/ikke godkjent

Vedlegg D) Intervjuguide

1) Konkret hjelpsom lederadferd

- **Unge:** Hvilke konkrete handlinger/uttalelser fra nærmeste leder hjalp deg mest i ditt arbeid?
- **Ledere:** Hvilke konkrete handlinger/uttalelser brukte du bevisst for å hjelpe unge i deres arbeid? (1–3 situasjoner) Hvilke grep tar du for å fjerne hindringer?
Hvorfor: Fanger faktisk hjelpsom lederadferd slik den oppleves/intenderes
Hvordan (teori): Adferd (verb) fremfor trekk; påvirkbart/lærbart

2) Mål og tilbakemeldinger

- **Unge:** Hvor tydelige gir din nærmeste leder deg mål/delmål, og hvordan fikk du tilbakemelding underveis?
- **Ledere:** Hvordan setter du spesifikke, utfordrende, målbare mål med unge og følger?
Hvorfor: Avdekker mål/tilbakemeldinger som fungerer
Hvordan: Målsettingsteori

3) Stilvalg etter utviklingsnivå

- **Unge:** Hvordan støtter og styrer din nærmeste leder deg i møte med nye arbeidsoppgaver?
- **Ledere:** Hvordan vurderer du utviklingsnivå på oppgaver og velger stil?
Hvorfor: Viser tilpasset ledelse over tid og per oppgave
Hvordan: Situasjonsbestemt ledelse

4) Autonomi eller kontroll

- **Unge:** Hvilke handlingsrom eller valg har du i din arbeidshverdag, og forklarte lederen hvorfor?
- **Ledere:** Hvordan gir du autonomistøtte samtidig som kravene er tydelige?
Hvorfor: Avdekker hva som bygger eller svekker motivasjon
Hvordan: Kognitiv evalueringsteori, autonomi eller kontroll

5) Reaksjoner på feil og god praksis

- **Unge:** Hvordan handler din nærmeste leder når du gjør noe feil? -og når noe er utført ved god praksis?
- **Ledere:** Ved feil og ved god praksis, og hvilke tilbakemeldinger gir du, og med hvilket formål?
Hvorfor: Viser konsekvenssystemet
Hvordan: Positiv- eller negativ korrigerende respons

6) Resultat og muligheter

- **Unge:** Opplever du tydelig kobling mellom innsats, resultat og belønning?
- **Ledere:** Hvordan gjør du koblingen innsats, resultat og belønning tydelig for unge?
Hvorfor: Viser hva som utløser innsats og læring
Hvordan: Forventningsteori

7) Rettferdighet og respekt

- **Unge:** Opplever du rettferdig fordeling av arbeidsoppgaver, og føler du deg respektert på lik linje som dine kolleger av din nærmeste leder?
- **Ledere:** Hva gjør du for å sikre rettferdig fordeling eller prosedyrer, og respektfull behandling i hverdagen av unge arbeidstakere i hverdagen?
Hvorfor: Avdekker sosiale drivere for motivasjon/innsats
Hvordan: Organisasjons- og individuell rettferdighet

8) Mening og formål

- **Unge:** Knytter din nærmeste leder arbeidet ditt til prosjektets eller virksomhetens mål eller nytte for andre? Hvordan virker det på deg?
- **Ledere:** Hvordan kobler du unges arbeid til prosjektets eller virksomhetens mål og nytte for andre?
Hvorfor: Viser adferd som skaper engasjement og retning
Hvordan: Motivasjon

9) Oppfølging av læring

- **Unge:** Hvordan foregår oppfølgingen fra din nærmeste leder? Er det planlagte samtaler og avtalt progresjon, eller mest uanmeldte kontroller? Hvordan påvirker det deg?
- **Ledere:** Hvordan organiserer du læringsløp for unge arbeidere? (mål/rammer, praksis, planlagte oppfølginger, og tilbakemelding)?
Hvorfor: Gir praktiske grep for tilpasset oppfølging
Hvordan: Strukturert oppfølging (planlagte møtepunkter) gir bedre stilvalg

10) Forbedringsforslag

- **Unge:** Hvis du kunne endret en ting ved din nærmeste leders daglige praksis for at du skulle trives og yte bedre, og hva ville det vært?
- **Ledere:** Hvordan ville du endret din lederadferd for at unge arbeidstakere skal trives og yte bedre?
- **Hvorfor:** Fanger prioriterte forbedringer og mulige tiltak
Hvordan: Fokus på påvirkbar eller lærbar adferd og organisatorisk tilrettelegging

Vedlegg E) Kodebok

Operasjonalisert kodebok

I tråd med syntesemodellen aktivering, intendert adferd, adferd og utfall, samt moderatorer. Kategoriene er rammen og er konseptdrevet på hovednivå og datadrevet på undernivå. Under er definisjoner med inklusjons- og eksklusjonskriterier og eksempler for kodene.

1 Aktivering (starten på motivasjonen)

- Indre faktorer (behov) mening, tilhørighet, utvikling, trygghet.

Lederadferd: anerkjennelse, viser mening/nytte, inkluderer, ser individet.

Ekskluderer: Plan/mål/forventning

Eksempel: «Det føles tryggere når lederen er til stede.»

- Ytre faktorer (sosial fasilitering) team, rollemodeller.

Lederadferd: setter standarder, introduserer mentor, bygger trygghet i laget.

Ekskluderer: Ressurser for gjennomføring

Eksempel: «Leder viste rutine første uke.»

2 Intendert adferd (plan/intensjon)

- Indre faktorer (kognitive prosesser) forventning, mål og tilbakemelding

Lederadferd: målsetting, tydelig hva som gir belønning, hyppig konkret tilbakemeldinger.

Ekskluderer: Utført handling

Eksempel: «Vi satte et ukesmål som jeg følger opp hver arbeidsdag.»

- Ytre faktorer (oppgave- og sosiale faktorer) rettferdighet (fordeling/prosedyre), rolle- og oppgaveklarhet, autonomi og jobbdesign (variasjon, læring).

Lederadferd: rettferdig fordeling, gir ansvar, tilrettelegger læring, tydelige planer.

Ekskluderer: Behov/ønsker uten plan, rene ressursforhold

Eksempel: «Planen er tydelig på hvem som gjør hva.»

3 Adferd (gjennomføring)

- Indre faktorer (evner og kunnskap) opplæring, mestring og sikkerhetskompetanse.

Lederadferd: coaching på gulvet, strukturert opplæring og mikrolæring.

Ekskluderer: Ressurser/rammer

Eksempel: «Jeg kan nå bruke systemet uten hjelp.»

- Ytre faktorer (ytre miljøforhold) verktøy, tid, bemanning, sikkerhetssystemer og logistikk.

Lederadferd: fjerner hindringer, sikrer utstyr/bemanning, prioriterer sikkerhet.

Ekskluder: Plan/intensjon

Eksempel: «Lederen skaffet ekstra utstyr og bemanning.»

4 Kontekstuelle – (tverrgående koder)

Lederadferd: Stil/relasjon (coaching, støttende, transformasjons-/transaksjonsledelse, kontroll/overvåkning, fraværende, urettferdig), kommunikasjon (klarhet/frekvens), prosjektkontekst (fase, bemanning, kontrakt/lærling).

Ekskluder: Selve fenomenet i 1–4.

Eksempel: «Hyppige, konkrete tilbakemeldinger hjalp mye.»

Beslutningsregler

- Plan vs. Handling/adferd: Plan/intensjon kategoriseres til Intendert adferd (ytre- indre faktorer) faktisk adferd kategoriseres til adferd (ytre- indre faktorer)
- Indre vs. ytre: Personlige behov/prosesser kategoriseres til indre. Miljø/ressurser/struktur kategoriseres til ytre faktorer.
- Parallellkoding: Samme segment kan få én underkode per dimensjon når det uttrykker flere aspekter.