

UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

**Hvordan og hvorfor motivere til selvledelse  
hos ingeniører i byggebransjen.  
-og er det forskjell på privat og offentlig  
sektor.**

**Hilde Høiem, Lise Skotnes**

[2012]

**MB323E – Masteroppgave  
MBA HHB Bodø**



## **Abstract**

This dissertation is a part of the MBA education program at the University in Nordland, Norway. In this dissertation we investigate a crucial element within the area of positive leadership, namely self-management.

The primary topic here is how and why a leader can motivate engineers within the field of building and construction to start using the method of self-regulation to increase performance.

The secondary issue is: Are there differences in self-management between engineers working in public and private sector?

The rationale for behind the thesis is the apparent lack of a positive leadership style which influences production positively within this field.

In the dissertation, the starting point is the model on self- management. We have introduced the concepts positive intuition, optimism, and positive imagination as tools to enable the individual to achieve better results through the strategy of self-management.

Through a change in leadership-style a leader can turn a bad result into a good result. In a knowledge organization, the knowledge of the employees is its most prominent asset. In order for the organization to make use of this asset, and utilize its full potential, each employee needs to be lead according to their individuality.

To give the employees the opportunity to self-regulate and self-manage by making them responsible for their results, may increase earning potential substantially.

In order to achieve this, the leader must trust the employees' ability to self-manage. He should have confidence in them, and an optimistic outlook as well as a conviction of a positive result. These elements will lead to a high degree of proficiency within the various fields of the profession.

## Forord

Denne oppgaven har sitt utgangspunkt i at vi ønsket å finne ut av hva som motiverer mennesker i samme yrkesgruppe som oss. Ingeniører i bygge bransjen.

Bakgrunn for at vi valgte dette temaet er at vi begge jobber i bygge bransjen i tilsvarende bedrifter som det vi beskriver i oppgaven. Vi har gjennom mange år forundret oss over at lederstiler som åpenbart ikke virker positivt på produksjonen i bedriftene gjør seg gjeldende. Det har vært berikende å studere dette nærmere.

Etterhvert som vi satt oss mer og mer inn i temaet om selvledelse og positivt lederskap og lært oss metodene med å se positivt på ting overfører vi dette til vår egen inspirasjon og på denne måten har denne oppgaven kommet frem i en særdeles hektisk og travel hverdag.

Vi vil takke våre arbeidsgivere for tålmodighet og vi takker de som har stilt opp som intervjuobjekter. Vi vil også takke våre barn og menn for tålmodigheten. Våre foreldre som har stilt opp som barnevakter i denne tiden dette har stått på. Vi vil også takke hverandre for et utmerket samarbeid, Arbeidet med denne oppgaven har også ført til mange givende diskusjoner utover sene kvelder.

Resultatet av oppgaven er at vi føler vi står bedre styrket i den jobben vi har og har tilegnet oss et verktøy som vi kan bruke i senere utfordringer.

Bodø 20.12.2012

Hilde Høiem

Lise Skotnes

## Sammendrag

I denne oppgaven vil vi se på et element innenfor positivt lederskap, nemlig selvledelse. Primærproblemstillingen vi vil belyse er: hvordan og hvorfor kan man som leder motivere ingeniører i bygge bransjen til selvledelse?

Sekundærproblemstilling er: Er det forskjell mellom offentlig og privat sektor relatert til denne problemstillingen?

Bakgrunn for at vi valgte dette temaet er at vi begge jobber i bygge bransjen i tilsvarende bedrifter som det vi belyser i oppgaven. Vi har gjennom mange år forundret oss over at lederstiler som åpenbart ikke virker positivt på produksjonen i bedriftene gjør seg gjeldende.

I oppgaven har vi tatt utgangspunkt i begrepet selvledelse. Vi har fremstilt begrepene positiv intuisjon, optimisme og positiv forestillingsevne som verktøy for å oppnå mestring gjennom selvledelse.

For å få svar på det vi vil undersøke fant vi det nødvendig å spørre ansatte som er i arbeidssituasjoner som er relevant for det vi ønsket å se på. Vi har valgt ingeniører /sivilingeniører som jobber prosjektrelatert, både fra offentlig og privat virksomhet. Prosjektlederne i det private har fagansvar i prosjekter. Jobben her går i hovedsak ut på å finne de riktige tekniske løsningene for det enkelte prosjektet og prosjektere, beregne, tegne og planlegge dette i detalj. I begrepet rådgiver ligger det at man skal gi råd til oppdragsgiver,

Rammeverket for de offentlige ansatte er mer rigid enn i det private fordi man må forholde seg til offentlige lover og regler deriblant Loven om offentlige anskaffelser. Prosjektlederne i det offentlige er ansvarlig for å koordinere hele byggeprosjektet, ta beslutninger om entreprisform, har budsjettansvar og ansvar for at politiske vedtak blir gjennomført.

I boka Positivt Lederskap (Johannessen, Olsen 2008) defineres selvledelse som: Grunnleggende forutsetninger, altså metoder, strategier og ferdigheter som individer kan benytte for å styre sine egne aktiviteter mot sine egne mål. Personlige utviklingsaspekter, nettopp fordi selvledelse handler om evnen til å ville endre seg selv.

Med de ansattes kunnskap som virksomhetens viktigste ressurs vil dette kunne gi virksomheten høyere effektivitet og konkurransemessige fordeler. Samtidig vil det gi høyere personlig trivsel hos den enkelte medarbeider.

En forutsetning for å tilrettelegge for selvledelse er at man har en grunnleggende tillit til mennesker. Man må ha tro på at de kan og vil ta ansvar for egen utvikling og seg selv, og at individene selv ønsker å finne frem til de beste løsningene. Uten for mye innblanding og detaljstyring.

Ledelse handler om ”å få noen til å gjøre noe”: det er snakk om autoritetsforhold og disse er alltid tett sammenhengende med lokale og tidsbundne forhold.

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning er det to hovedretninger. Kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitative metoder henter mange av sine prosedyrer fra naturvitenskapelig metode det vil si opptelling av fenomener. Kvalitativ metode er mer egnet når man skal studere fenomener man ikke kjenner særlig godt, og fenomener man ønsker en grundigere forståelse av. Vi har brukt kvalitativ metode.

Vi har ti informanter. Fem fra en privat bedrift og fem fra en offentlig etat. Alle driver med prosjektledelse. Når det gjelder erfaring i bransjen er spredningen fra nyutdannet til ca 30 års erfaring. Hovedtyngden ligger vel på ca 15-20 års erfaring fra bygge bransjen.

Vi hadde en mistanke om at svarene på spørsmålene vi stilte ville dreie seg en god del om ledernes rolle for gjennomføring i byggeprosjektene, noe vi også stilte direkte spørsmål om. Dette stemte også, informantene hadde mange meninger om ledernes rolle. Vi hadde forventet et større fokus på økonomi enn det vi fikk gjennom intervjuene/ samtalene.

Ved starten av undersøkelsene hadde vi en rekke forutinntatte forventninger til svarene. Da vi hadde analysert intervjuene viste det seg nemlig at det ikke var mulig å skille mellom svarene vi fikk fra de som jobbet privat og de som jobbet i det offentlige vedrørende motivasjon og forhold til leder. Dette forbauset oss ganske mye. Men vi har valgt å gå videre med oppgaven på bakgrunn av de svarene vi har fått.

Er det noe fellestrekk med mennesker som velger seg yrker der man må ha høy kompetanse?  
Er det slik at mennesker som jobber i kompetansebedrifter har så mange likhetstrekk at dette er årsaken til at vi ikke klarer å skille mellom privat og offentlig arbeidsplass?

Hvis man skal tolke resultatene fra intervjuene så kan man se et tydelig ønske om å jobbe selvstendig, å se resultater av det man gjør, og dessuten er det flere som nevner at rutinearbeid er forferdelig kjedelig og vil passe dem dårlig.

En leders viktigste oppgave bør være å tilrettelegge for at medarbeiderne har det de trenger for å oppnå flyt og godfølelsen når de jobber slik at de produserer best og mest mulig.

Er det mulig å endre seg til å bli en motiverende leder med hensyn på selvledelse?

Vi har svart på dette ved å lage et eksempel basert på svarene vi fikk fra intervjuene: Hvis vi tar et eksempel på en typisk leder som har 30 års erfaring innenfor rådgivende ingeniøryrket. Negative tilbakemeldinger og fravær av positive tilbakemeldinger har gjennom årenes løp vært med på å farge hans syn på tilværelsen, og han har fått et grunnleggende negativt syn. Gjennom å endre på sin lederadferd kan denne lederen snu et dårlig resultat til et godt resultat. I en kunnskapsbedrift er det de ansattes kunnskap som er den mest verdifulle kapitalen. For at denne kunnskapskapitalen skal komme til sin rett, og bli utnyttet i sitt fulle potensiale må de enkelte ansatte behandles individuelt. Ved å la de ansatte drive stor grad av selvledelse og ha selvstendig resultatansvar kan man utnytte inntjeningspotensiale i økende grad. For å oppnå dette må lederen ha tro på at de ansatte klarer å lede seg selv, han må ha tillit og et optimistisk syn og tro på et positivt resultat. Disse elementene vil føre til stor grad av mestring innenfor de forskjellige fagområdene.

Å bli en motiverende leder som motiverer til selvledelse innenfor både privat og offentlig sektor er absolutt mulig, og i mange tilfeller nødvendig for å bedre resultatene.

---

## Innholdsfortegnelse

Abstract .....	i
Forord .....	ii
Sammendrag .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	vi
Figurliste.....	xiii
1 Innledning.....	1
1.1 Hovedtema.....	1
1.2 Bakgrunn .....	1
1.3 Formål og problemstilling .....	1
1.4 Hva vi hadde forventet: .....	1
1.5 Karakteristikk av rådgivende ingeniørbedrift privat sektor.....	2
1.6 Karakteristikk av rådgivende ingeniørbedrift offentlig sektor .....	3
1.7 Hvorfor selvledelse? .....	3
1.8 Nærmere avklaring og avgrensing av det problemet som tas opp og belyses .....	3
1.9 Kort definisjon av sentrale begreper og teorier i oppgaven.....	4
1.10 Prosjekt .....	4
1.11 Metode .....	4
1.12 Informanter .....	4
1.13 Oversikt over rapportens oppbygging.....	4
2 Teorikapittel .....	6
2.1 Innledning.....	6
2.2 Ledelse.....	6
2.3 Paradokser innenfor ledelse.....	6
2.4 Teori om ledelse .....	7
2.5 Positivt lederskap.....	7
2.6 Selvledelse.....	9

---

2.7	Hva er selvledelse? .....	9
2.7.1	Mestring .....	10
2.7.2	Mening .....	11
2.7.3	Personlig kontroll .....	11
2.7.4	Kreativ adferd.....	12
2.7.5	Fleksibilitet.....	12
2.8	Positiv forestillingsevne .....	12
2.8.1	Positiv automatisk suksessmekanisme .....	13
2.8.2	Positiv mestringssone.....	13
2.8.3	Flyt .....	14
2.8.4	Mestringssevne.....	14
2.9	Optimisme .....	14
2.10	Positiv intuisjon .....	15
2.10.1	Mønsterforståelse .....	16
2.10.2	Intuitive beslutninger.....	16
2.11	Ledelse av selvledelse.....	17
2.12	Mobilisering av emosjonell kompetanse .....	17
2.13	Positiv psykologi.....	19
2.14	Inspirasjon.....	20
2.15	Definisjon av prosjekt.....	20
2.16	Organisasjonskultur .....	20
2.17	Definisjon av bedriftskultur: .....	21
2.18	Hva er kultur? Kultur er også felles ryggmargsrefleks .....	21
2.19	Ledelse og kultur: Hva er forbindelsen? .....	21
2.20	Praktiske konsekvenser .....	22
2.21	Ledelse og kultur: Hva er forbindelsen? .....	22
2.22	Kulturen som skylapper .....	23
2.23	Hvor henter lederen legitimitet fra? .....	23



---

2.24	I hvor stor grad kan lederen forme organisasjonskulturen? .....	24
2.25	Ledelse er per definisjon kulturell .....	24
2.26	Er lederen helt undergitt kulturen? .....	25
2.27	Presentasjon av flere begreper som brukes i oppgaven: .....	26
2.27.1	Selvinnstikt .....	26
2.27.2	Selvbeherskelse .....	26
2.27.3	Motivasjon .....	26
2.27.4	Empati .....	26
2.27.5	Sosiale ferdigheter .....	26
2.27.6	Kommunikasjon .....	27
2.27.7	Taus kunnskap .....	27
2.27.8	Intuitiv kompetanse .....	27
2.28	Oppsummering teori .....	28
3	Metode .....	29
3.1	Innledning .....	29
3.2	Fra tema til problemstilling .....	29
3.3	Metoderefleksjon .....	29
3.4	Forskningsprosessen: .....	30
3.5	Hva skal vi forske på: .....	30
3.6	Rammevilkår for ingeniører: .....	31
3.7	Forskningsdesign .....	33
3.8	Tverrsnittsundersøkelser: .....	33
3.9	Longitunelle undersøkelser .....	33
3.9.1	Tidsserieundersøkelse .....	33
3.9.2	Panelstudier: .....	33
3.9.3	Kohortundersøkelser: .....	34
3.10	Eksperiment .....	34
3.11	Kvasiekperiment .....	34

---

3.12	Evaluering .....	34
3.13	Simulering.....	34
3.14	Kvalitative designer .....	35
3.15	Fenomenologi .....	35
3.16	Grounded theory .....	35
3.17	Etnografisk design .....	35
3.18	Casedesign .....	35
3.19	Kvantitativ tilnæringsmetode.....	35
3.20	Kvalitativ undersøkelse.....	36
3.21	Forskningsdesign - valg av metode - relatert til vår oppgave .....	36
3.22	Valg av informanter .....	37
3.23	Beskrivelse av informanter: .....	37
3.24	Kvalitative intervju .....	37
3.25	Gjennomføring av intervju:.....	37
3.26	Etterbehandling av intervjuene .....	38
3.27	Kvalitativ dataanalyse .....	38
3.28	Tolkningsprosessen.....	38
3.29	Svakheter og styrker ved valgt metode .....	38
4	Drøftingskapittel.....	40
4.1	Innledning .....	40
4.2	Hva vi hadde forventet primær problemstilling .....	40
4.3	Hva vi hadde forventet sekundær problemstilling:.....	41
4.4	Prosjekt .....	41
4.5	Offentlig arbeidsplass kontra privat arbeidsplass .....	42
4.6	Motivasjon.....	42
4.7	Fellestrekk ved mennesker som jobber i kompetansebedrifter?.....	43
4.8	Hva betyr lønn for motivasjonen? .....	43
4.9	Forhold det er naturlig å drøfte ut fra svarene vi fikk: .....	44

---

4.10	Forholdet mellom leder og medarbeider .....	44
4.11	Hva avgjør om en leder lykkes?.....	44
4.12	Hva er en leders oppgave og hvilket avhengighetsforhold er det mellom leder og medarbeider? .....	45
4.13	Leder vs sjef.....	46
4.14	Eksempel på vanlige lederfeil .....	46
4.14.1	Ikke frihet .....	46
4.14.2	Leder overstyrer ansatte. ....	47
4.14.3	Kreativiteten blir begrenset .....	47
4.15	Kompetanse og ledelse .....	47
4.16	Engasjement blant de ansatte varierer.....	48
4.17	Mestring .....	49
4.18	Oppgaver man ikke mestrer .....	49
4.19	Økonomi .....	49
4.20	Sammenblanding av ledelsesideologi og organisasjonskultur.....	50
4.21	Kulturen som sosialt kitt .....	51
4.22	Kulturell refleksjon .....	52
4.23	Noen definisjoner av kultur.....	52
4.24	Kulturforståelse av bygge bransjen.....	53
4.25	De mest markante kulturforskjeller.....	53
4.26	I bygge bransjen er det knapphet på ressurser .....	54
4.27	Hvilken nytte kan en leder ha av kunnskaper om kulturen i virksomheten vedkommende skal lede? .....	54
4.28	Kommunikasjon .....	55
4.29	Når medarbeiderne ikke presterer som lederen forventer .....	57
4.30	Lytte til medarbeidere .....	58
4.31	Å bli sett og å få respons.....	58
4.32	Kan man oppnå bedre resultater med nye ledelsesfilosofier?.....	59
4.33	Kan følelsen av dypere mening være en motivasjonsfaktor? .....	60

---

---

4.34	Endringsledelse/omorganisering.....	60
4.35	Rammebetingelse for rådgivende ingeniører/prosjektleder.....	61
4.36	Ledelse av selvledelse.....	62
4.37	Privatlivet.....	63
4.38	Individuell behandling.....	63
4.39	Taus kunnskap.....	64
4.40	Optimisme.....	65
4.41	Er det da ikke et mål at alle skal bli mest mulig optimistiske?.....	66
4.42	Motivere til selvledelse.....	66
4.43	Selvledelse av egen arbeidsdag.....	67
4.44	Er det noen fallgruver ved selvledelse?.....	69
4.45	Hva kjennetegner mennesker som jobber i kompetansebedrifter.....	69
4.46	Betyr det noe hvilket team du jobber i?.....	70
4.47	Oppsummering.....	71
5	Konklusjon.....	72
5.1	Innledning.....	72
5.2	Hvordan endre seg som leder til å bli en motiverende leder med hensyn på selvledelse?.....	72
5.3	Eksempel på en typisk leder i bygge bransjen:.....	72
5.4	Mønsterforståelse.....	72
5.5	Intuitive beslutninger.....	73
5.6	Endring av fokus.....	73
5.7	Mestring.....	74
5.8	Hvordan vil fokus på mestring motivere medarbeiderne til selvledelse:.....	74
5.8.1	Mening.....	74
5.8.2	Personlig kontroll.....	74
5.8.3	Kreativ atferd.....	75
5.8.4	Fleksibilitet.....	75
5.9	Positiv forestillingsevne.....	76

---

---

5.10	Hvordan vil fokus på positiv forestillingsevne motivere medarbeiderne til selvledelse: .....	76
5.10.1	Positiv automatisk suksessmekanisme. ....	77
5.10.2	Positiv mestringssone.....	77
5.10.3	Mestringsevne .....	77
5.11	Positiv Intuisjon .....	78
5.12	Hvordan vil fokus på positiv intuisjon motivere medarbeiderne til selvledelse: ...	79
5.12.1	Mønsterforståelse .....	79
5.12.2	Intuitive beslutninger.....	79
5.12.3	Kommunikasjon .....	80
5.13	Teoretiske konsekvenser .....	80
5.14	Praktiske konsekvenser .....	80
5.15	Forslag til videre studier .....	80
	Litteraturliste .....	82
	Appendix/Vedlegg .....	84
	Intervjuguide .....	84

## **Figurliste**

Figur 1: Positivt lederskap	s 9
Figur 2: Selvledelse	s 10
Figur 3: Mestring	s 11
Figur 4: Positiv forestillingsevne	s 13 og s 76
Figur 5: Positiv intuisjon	s 16 og s 78

## **1 Innledning**

### **1.1 Hovedtema**

I denne oppgaven vil vi se på et element innenfor positivt lederskap, nemlig selvledelse.

Primærproblemstillingen vi vil belyse er: Hvordan kan man som leder motivere ingeniører i bygge bransjen til selvledelse?

Sekundærproblemstilling er: Er det forskjell mellom offentlig og privat sektor (relatert til primærproblemstilling)?

### **1.2 Bakgrunn**

Bakgrunn for at vi valgte dette temaet er at vi begge jobber i bygge bransjen i tilsvarende bedrifter som det vi ser på i oppgaven. Vi har gjennom mange år forundret oss over at lederstiler som åpenbart ikke virker positivt på produksjonen i bedriftene gjør seg gjeldende, og vi ønsker å studere dette nærmere med tanke på å kunne gi råd til ledere som trenger å endre på lederstilen sin, derfor ønsker vi å se om det bør være forskjell i lederstil i offentlig og privat sektor med tanke på motivasjon til selvledelse.

### **1.3 Formål og problemstilling**

Vi startet forberedelsene til arbeidet med oppgaven med et sett basisholdninger. Denne var farget av et sett av forventninger tuftet på egen erfaring fra arbeidslivet i bygge bransjen og kunnskap vi har tilegnet oss gjennom MBA - studiet.

Etter at intervjuene var gjennomført hadde vi mange empiriske funn som vi har drøftet opp mot forventninger, teori og egne erfaringer

De ulike temaer er vurdert i forhold til den betydning de har i forhold til primær og sekundær problemstilling.

### **1.4 Hva vi hadde forventet:**

Ved starten av undersøkelsene hadde vi en rekke forutinntatte forventninger til svarene. Om disse forventningene er basert på fordommer eller erfaringer er vanskelig å si, men det kan

tyde på at man har en del forutinntatte meninger som er basert på fordommer vedrørende forholdene i privat og offentlig sektor.

Da vi hadde analysert intervjuene så viste det seg nemlig at det ikke var mulig å skille mellom svarene vi fikk fra de som jobbet privat og de som jobbet i det offentlige med tanke på motivasjon til jobben og holdninger til ledere. Dette forbauset oss ganske mye. Men vi har valgt å gå videre med oppgaven på bakgrunn av de svarene vi har fått. Vi har konkludert med at en av grunnene er at lønnsnivået i den private og offentlige avdelingen er nokså likt slik at man har eliminert en tradisjonell forskjell mellom disse arbeidsplassene.

Det er stor mangel på sivilingeniører og ingeniører. Det er derfor nærmest umulig å ansette flere for å øke kapasiteten ved for stor oppdragsmengde.

Får man for lite jobb i perioder må man permittere medarbeidere, det er da sannsynlig at medarbeiderne søker seg jobb andre steder. Om man mister medarbeidere er det på grunn av arbeidsmarkedets mangel på ingeniører vanskelig å erstatte dem med nye.

Dette er også en type yrke hvor erfaring og kompetanse er svært viktig. Det er derfor vanlig at eldre ingeniører er derfor attraktive til helt nært pensjonsalder. Tidligere var dette en type yrke hvor det var vanlig – og ble forventet at medarbeiderne jobbet til jobbene var ferdige uansett hvor mange timer og lange netter det var snakk om. Det er en bransje hvor det ikke er akseptert å ikke levere i tide, uansett egen eller barns sykdom. I dag er dette ikke like enkelt å gjennomføre, hva skal til for å motivere ingeniører i dag?

Resultatene, både de tekniske og de økonomiske er svært personavhengige. Vi skal derfor se på hvordan en leder kan forbedre resultatene i en virksomhet gjennom selvledelse.

### **1.5 Karakteristikk av rådgivende ingeniørbedrift privat sektor**

Prosjektlederne i det private har fagansvar i prosjekter. Jobben her går i hovedsak ut på å finne de riktige tekniske løsningene for det enkelte prosjektet og prosjektere, beregne, tegne og planlegge dette i detalj. I begrepet rådgiver ligger det at man skal gi råd til oppdragsgiver, også kalt byggherre, om hvordan alternative utforminger og muligheter innen tekniske anlegg og hvilke regler man må følge. Deretter prosjekterer de anleggene byggherren ønsker.



Jobben krever til dels kompliserte tekniske beregninger og krever god teknisk innsikt.

Bransjen har også på mange måter hardnet til de siste årene. Rådgiversiden opplever at entreprenørene blir stadig blir flinkere til å komme med økonomiske krav, og det blir stadig oftere diskusjoner med oppdragsgiver om hvem som skal dekke disse merkostnadene.

Språkbruken kan til tider være svært krass. Tidsfrister på prosjektering blir stadig kortere og marginene for egen inntjening betydelig dårligere enn det var for noen år siden. Det er flere – særlig blant de eldre ingeniørene som snakker om de ikke orker å stå i ”krigen” lengre.

### **1.6 Karakteristikk av rådgivende ingeniørbedrift offentlig sektor**

Rammeverket for de offentlige ansatte er mer rigid enn i det private fordi man må forholde seg til offentlige lover og regler deriblant Loven om offentlige anskaffelser. Prosjektlederne i det offentlige er ansvarlig for å koordinere hele byggeprosjektet, ta beslutninger om entreprisform, har budsjettansvar og ansvar for at politiske vedtak blir gjennomført innenfor de respektive bevilgninger. Det er også et offentlig søkelys på prosjektene som blir utført i offentlig regi.

### **1.7 Hvorfor selvledelse?**

Vår hypotese er at vi kan få opp det økonomiske resultatet i bedriften ved å bruke modellen om selvledelse.

Gjennom positiv forestillingsevne, optimisme og positiv intuisjon kan man få opp ”spiriten” og få energien tilbake i bedriften, og dermed oppnå mestring. Vi ønsker å belyse om ingeniører i privat og offentlig sektor ser forskjellig på dette.

### **1.8 Nærmere avklaring og avgrensning av det problemet som tas opp og belyses**

Begrensinger: Temaer som ikke er belyst i oppgaven er kjønnsstatistikk, årsaken er at dette temaet er for stort til å ta med. Dette er mer egnet for en egen oppgave.

En annen begrensning er at vi ikke har sett på motivasjon gjennom en pedagogisk tilnærming, vi har heller ikke gått veldig langt inni organisasjonsteorier, og tradisjonelle ledelsesteorier.

### **1.9 Kort definisjon av sentrale begreper og teorier i oppgaven**

Selvledelse er i følge Johannessen og Olsen 2008 et av fire elementer i positivt lederskap, de andre tre er ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, leder av samhandlingskompetanse og kreativitetsledelse.

### **1.10 Prosjekt**

De prosessene vi skal behandle i forhold til motivasjon til selvledelse er det helt konkrete byggeprosjekter som har en konkret start og slutt både når det gjelder fysisk utforming, økonomisk ramme og tidshorisont.

### **1.11 Metode**

Vi har vurdert det slik at kvalitativ metode er den metoden som er best egnet i forhold til vår problemstilling.

### **1.12 Informanter**

Vi har intervjuet en gruppe ingeniører i et privat rådgivende ingeniørfirma og en gruppe ingeniører i en offentlig etat.

Arbeidssituasjonen for begge disse gruppene er ofte stressende med korte frister for å ferdigstille prosjektene .

### **1.13 Oversikt over rapportens oppbygging**

Redegjørelse for rapportens oppbygging samt tankegangen som ligger til grunn for rekkefølgen av rapportens kapitler.

Rapporten er bygd opp med en teoridel hvor vi definerer begreper og presenterer teoretisk bakgrunn for det vi diskuterer senere i rapporten.

I metodekapitlet redegjør vi om hvilke metoder som kan brukes ved forskningsarbeid samt argumenterer for hvorfor vi har valgt kvalitativ metode.

I drøftings/analysekapitlet drøfter vi mange aktuelle problemstillinger ut fra de svarene vi fikk da vi foretok intervjuene, og diskuterer dem i forhold til selvledelse. Vi diskuterer hvordan man kan snu negative situasjoner til positive. Vi diskuterer hvordan en leder kan motivere til selvledelse, og hvorfor dette kan være aktuelt.

## **2 Teorikapittel**

I dette kapitlet presenteres teorier om motivasjon, ledelse og selvledelse. Sentrale begreper som brukes i oppgaven forklares.

### **2.1 Innledning**

Vi skal skrive om motivasjon, ledelse og selvledelse blant ingeniører i byggebransjen. I den primære problemstillingen ser vi på hvordan og hvorfor man som leder kan motivere til selvledelse blant de ansatte. Sekundær problemstilling er hvorvidt det er forskjell på et privat og offentlig ingeniørkontor med hensyn på primærproblemstilling. Vi ønsker gjennom teoridelen å gi et teoretisk grunnlag for våre vurderinger.

### **2.2 Ledelse**

”Ledelse innebærer å bruke virkemidler for og nå mål gjennom andre og ta ansvar for resultatet. Lederen må finne frem til en hensiktsmessig lederstil som påvirker medarbeidernes tankegang og væremåte. Dermed kan de ønskete resultater bli nådd.” (Berg 2010, s 10)

Virksomhetens verdi består av de ansattes kompetanse og kunnskap. Som leder skal man tilrettelegge for at de ansatte får gjort jobben sin best mulig, man må prioritere arbeidsoppgaver som skal løses av medarbeidere. De resultatene man selv måles opp mot, hos sin egen ledelse er direkte avhengig av hvordan ens ansatte presterer. (Fische 1998) (Berg 2010) Som avdelingsleder skal man skape best mulige resultater for sine ledere, i det offentlige er det å produsere mest mulig og et best mulig resultat for de ressursene som avdelingen blir tildelt. For en leder i en privat rådgiverbedrift er det å skape størst mulig inntjening til sine eiere.

### **2.3 Paradokser innenfor ledelse**

Berg (2010 s 14) refererer til Peter B Vail: ”Det store paradokset i ledelse: Å ta ansvar for å kontrollere det som blir mindre og mindre kontrollerbart.”

## 2.4 Teori om ledelse

Johannessen og Olsen (2008 s 22) refererer til Grønnhaug et al. 2006 :”Innen ledelsesfaget finnes ingen helhetlig teori, det vi har er en samling begreper, modeller og forklaringer som er erfaringsbaserte.” Ledelsesteorier har sin opprinnelse helt tilbake til ca 1850, og disse har siden den gang gått i sykluser i takt med endringer i samfunnet, og de har levd side om side helt fram til vår tid alt etter hva som passer den organisasjonen man jobber i. (Johannessen og Olsen 2008)

Tabellen under viser hvordan ledelsesfaget er i ferd med å endre seg (Lahnstein 2008).

Gårdagens ledelse	Morgendagens ledelse
Plikt- og regelbasert	Verdi- og kulturbasert
Polarisering mellom arbeidsgiver og arbeidstaker	Helhetlig tenking for og nå et felles mål

Vi ønsker å se på om positivt lederskap og selvledelse kan være løsningen på problemstillingen.

## 2.5 Positivt lederskap

Selvledelse er en del av fire elementer som fører til positivt lederskap. (Johannessen og Olsen, 2008)

Positivt lederskap bygger blant annet på teorien rundt transformasjonsledelse og kan sees på som en form for ledelse der man gjennom ulike ledelsesverktøy/-teknikker skal kunne sette i gang motivasjon, kreativitet og ressurser hos de ansatte i en kunnskapsbedrift. Med de ansattes kunnskap som virksomhetens viktigste ressurs vil dette kunne gi virksomheten høyere effektivitet og konkurransemessige fordeler. Samtidig vil det gi høyere personlig trivsel hos den enkelte medarbeider. Dette vil også gi virksomheten et godt renommé. (Johannessen og Olsen, 2008)

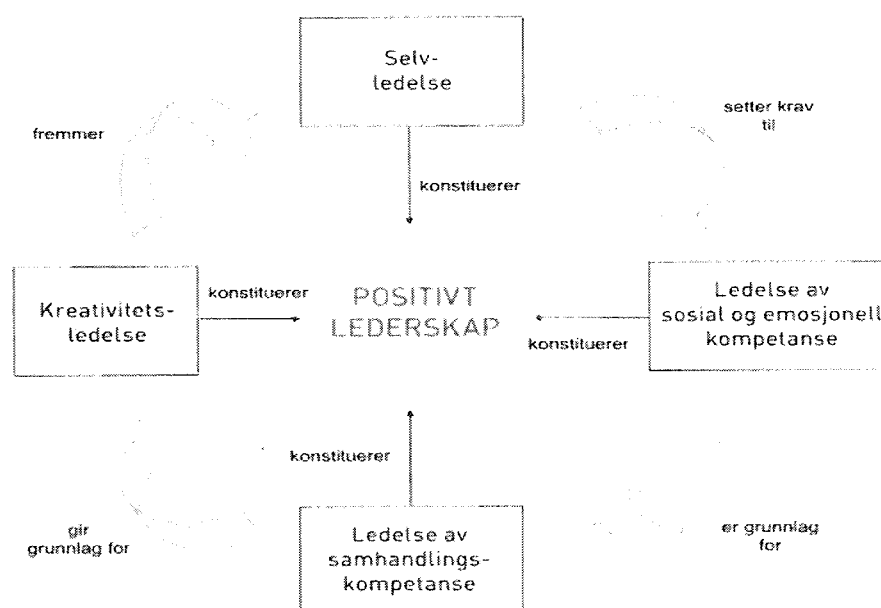
”Positivt lederskap er bygd på og representerer en syntese av positiv tenking, positiv psykologi og systemtenking. ” (Johannessen og Olsen 2008, s 21-22). Det er også hentet inspirasjon fra tenkingen rundt transformasjonsledelse, som dukket opp som en teori rundt

1960. Lederen skal transformere et budskap; mål og strategier, verdier, normer og felles spilleregler. Ledere motiverer blant annet gjennom kognitiv motivasjon (gir faglige utfordringer) og ved å være en god sparringspartner/coach. (Johannessen og Olsen, 2008)

Boka Positivt Lederskap (Johannessen, Olsen 2008) fokuserer på positivitet, positiv tankegang og mestring. Det poengteres at positiv tankegang og mestring kan læres, noe som også hevdes i boka Mindfulness (Nilsson 2010) og kurs i Mindfulness arrangert av NLPNord (2012). Det å finne ut av hva man er god på, og forsterke dette, samtidig som man toner ned negative tanker og følelser, fører til opplevelse av mestring, og gir videre en ny energi. Slik tankegang er godt kjent i idrettsmiljøer, og det aller tydeligste eksempelet i Norge er nok Rosenborgs suksess under ledelse av Nils Arne Eggen. Hans klare strategi for hvordan en organisasjon (han kaller det prestasjonsgruppe) skal lykkes, er et godt eksempel på at man kan gå fra ingenting til alt hvis man bestemmer seg for det. Hans form for ledelse har ført til felles suksess for virksomheten og lagspillerne.

”Hensikten med positivt lederskap er å mobilisere den kompetanse, kreativitet og den energien de ansatte har, for på den måten å bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransefordeler for virksomheten.” (Johannessen og Olsen 2008 s 21) For å lykkes med dette er det viktig at lederen fokuserer på egen og ansattes evne til selvledelse gjennom motivasjon, intellektuell stimulering og individuell oppmerksomhet (Johannessen og Olsen 2008).

Figur 1 er hentet fra boka Positivt Lederskap (Johannessen og Olsen 2008 ), og viser de fire ulike elementene/verktøyene som positivt lederskap bygger på, og som benyttes til å styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv, gi rom for kreativitet og empati, og skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral.



Figur 1 Positivt lederskap, (Johannesen og Olsen 2008, s 27)

## 2.6 Selvledelse

Formålet med denne oppgaven er som nevnt å gjøre rede for hvordan en leder kan fremme positivt lederskap i en kunnskapsbedrift, gjennom å utvikle kompetanse innen selvledelse. Basert på våre egne erfaringer som sivilingeniører kan autoritært lederskap være en flaskehals i denne typen virksomhet der en del av de ansatte er både egenrådige og selvstendige.

Med bakgrunn i gitte rammer for oppgavens størrelse og omfang velger vi å begrense oss til å se nærmere på ett av elementene i figuren ovenfor, nemlig selvledelse, vel vitende om at de fire elementene i praksis påvirker hverandre gjensidig.

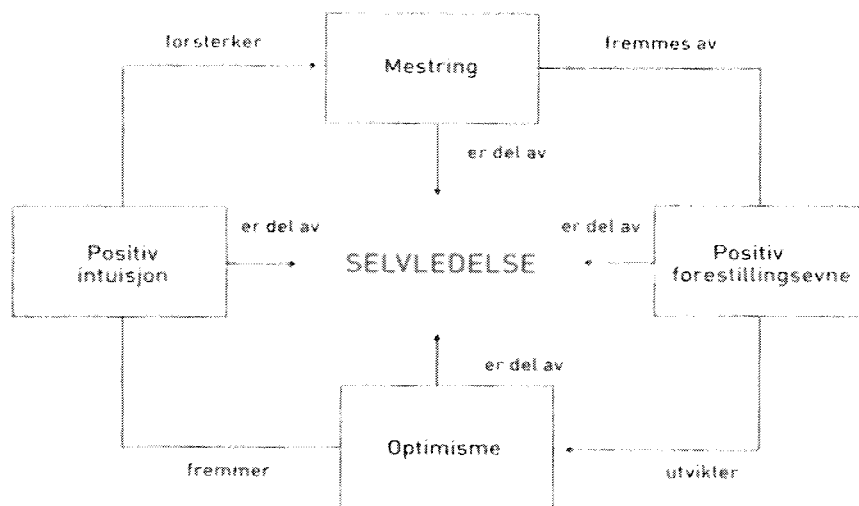
## 2.7 Hva er selvledelse?

I boka Positivt Lederskap (Johannesen, Olsen 2008) defineres selvledelse som:

Grunnleggende forutsetninger, altså metoder, strategier og ferdigheter som individer kan benytte for å styre sine egne aktiviteter mot sine egne mål. Personlige utviklingsaspekter, nettopp fordi selvledelse handler om evnen til å ville endre seg selv.

I følge Johannessen og Olsen så består selvløse av fire hovedelementer: Mestring, positiv forestillingsevne, optimisme og positiv intuisjon. Sammenhengen mellom disse er illustrert i tabellen under.

Figur 2 Selvløse (Johannessen og Olsen 2008, s 46)

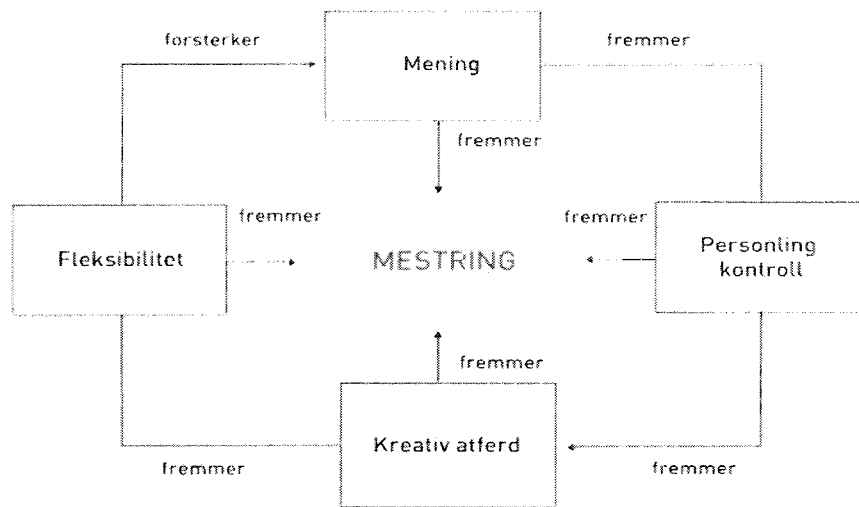


### 2.7.1 Mestring

Mestring er koblet til troen på at man kan oppnå noe. På ekte nordnorsk kan det knyttes til ”å stå han av”, å takle stress og påkjenninger på en slik måte at man kan få et godt utfall av noe som i utgangspunktet ikke var så bra (forskning.no).

Figur 3 viser elementene som inngår i mestring.





Figur 3 Mestring, (Johannesen og Olsen 2008, s 49)

### 2.7.2 Mening

Mestring er nært knyttet til selvbildet. For å utvikle selvbildet og derigjennom også mestringsfølelsen er det viktig at vi utvikler en forståelse for mening med det vi gjør. Spørsmålet blir: hva er det som gir meg et meningsfylt liv? Dersom man ikke føler at den jobben man gjør er meningsfull, vil mestring av jobben ikke være mulig. For å kunne skape mening er det avgjørende at man fokuserer på forståelse av sammenheng. Det er viktig at man ikke bare er opptatt av detaljer, men også har evne til å ha et perspektiv som avdekker det mønsteret man selv er en del av. (Johannessen, Olsen 2008)

### 2.7.3 Personlig kontroll

Personlig kontroll fremmer mestring. Personlig kontroll betyr blant annet å ta ansvar for egne holdninger til gitte forhold, noe som igjen fører til at man takler stress på en bedre måte. Opplevelsen av personlig kontroll har vist seg å ha store fordeler i arbeidssammenhenger, både når det gjelder selvledelse og det å lede andre. (Johannessen, Olsen 2008)

#### **2.7.4 Kreativ adferd**

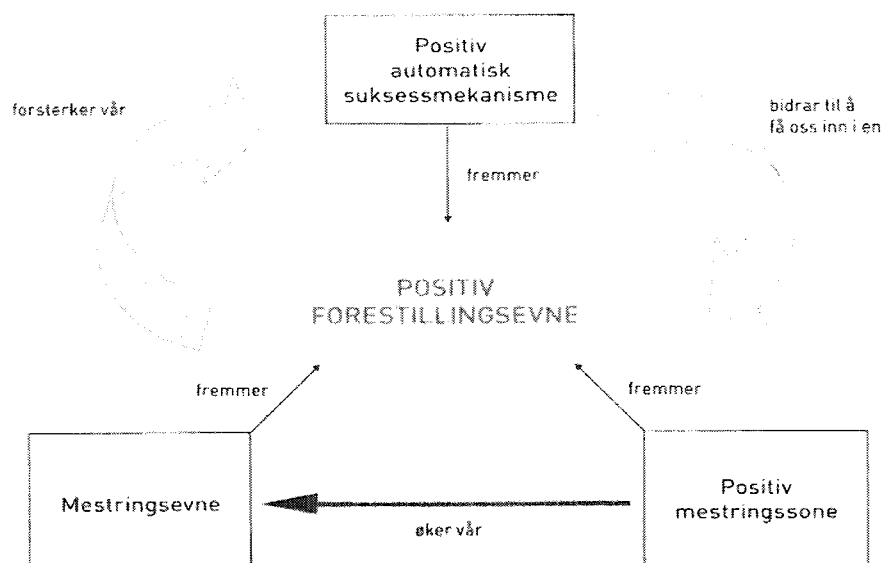
Å gjøre det de andre ikke gjør, fremmer mestring. Kreativitet kan læres, men kan ofte være en smertefull prosess, da ny lærdom ofte skjer på grensene mellom ulik kunnskap. Det å tenke "utenfor boksen", for eksempel ansette en som er motsatt av en selv, har i mange sammenhenger vist seg å være det som skal til for å bryte tradisjonelle tankemønstre og fremgangsmåter, og dermed gjøre det de andre ikke gjør (Cialdini 2007).

#### **2.7.5 Fleksibilitet**

Med fleksibilitet menes at vi har en evne til variasjon i tanke- og handlingsmønstre i relasjon til oss selv og andre. Det å kunne variere egen adferd for å tilpasse seg nye situasjoner eller personer kan sees på som en strategi som gjør at man får god kontroll over situasjonen. Man kan øke egen fleksibilitet ved og på forhånd vurdere flere alternative "veivalg" for å entre nye og uventede situasjoner. (Johannessen, Olsen 2008)

#### **2.8 Positiv forestillingsevne**

Vår forestillingsevne er den måten vi oppfatter virkeligheten vi inngår i (Johannessen og Olsen 2008). En positiv forestillingsevne muliggjør det å oppdage og bruke nye mønstre, samtidig som man klarer å opprettholde en etablert norm. Figur 4 viser elementene som inngår i positiv forestillingsevne. En forutsetning for å løse en oppgave er for det første at man har tilstrekkelig kunnskap til å løse oppgaven, man må forstå hvorfor oppgaven skal gjøres og til slutt må man ha tro på at man faktisk kan klare å løse oppgaven.



Figur 4 Positiv forestillingsevne (Johannessen og Olsen 2008, s 64)

### 2.8.1 Positiv automatisk suksessmekanisme

Gjennom å forestille seg at et mål er nådd utløser man en psykologisk mekanisme som hjelper en å nå målet (Seligman 2006) Denne evnen kan brukes bevisst for å øke intuitiv kompetanse og kan utløse mestring. Gjennom en indre samtale/kommunikasjon med seg selv kan man lære å styre for eksempel tankene inn mot positive oppfatninger om en selv eller en situasjon. (Johannessen, Olsen 2008):

### 2.8.2 Positiv mestringssone

Når man er innenfor egen mestringssone kan man oppleve noe som betegnes som flyt (Csikszentmihaly 2002). Dette er en opplevelse som inntreffer når de utfordringer vi har er tilpasset våre evner, og vi opplever en balanse i forhold til kompetanse og arbeidsoppgaver. I arbeidssammenheng er denne opplevelsen koplet til det å mestre økende kompleksitet, uansett hvilket nivå andre måtte mene man er på.

Våre følelser kan hjelpe oss og kan motarbeide oss. Det finnes prestasjonsfremmende følelser og prestasjonshemmende følelser. (Csikszentmihalyi 2002) skiller mellom angst, kjedsomhet

og flyt. Kjedsomhet opplever vi når ferdighetene er større enn utfordringene. Angst kan forekomme om de utfordringene vi står overfor er større enn de ferdighetene vi har.

### **2.8.3 Flyt**

Når man får en opplevelse av å oppleve kontroll, og man ikke tenker på muligheten for å feile. Man har klare mål og får umiddelbar tilbakemelding på fremdrift og/eller fremgang. Man opplever fullstendig konsentrasjon, aktiviteten er indre motivert og handling og bevissthet smelter sammen, Tiden oppleves å stå stille eller å gå veldig fort. (Csikszentmihalyi 2002) (Svein Arne Jessen 2007).

Flyt kan oppleves i alle deler av livet, på arbeidsplassen kan det være ved å løse et problem, holde et foredrag etc. Csikszentmihalyi (2002) introduserte flytbegrepet som opplevelse av «det som gjør livet verd å leve».

### **2.8.4 Mestringssevne**

Vi øker mestringssevnen ved å øke vår positive mestringssevne. Hvordan vi opplever vår mestringssevne handler i stor grad om hvordan vi oppfatter oss selv, altså vårt selvbilde. Har man gjennom for eksempel en utrivelig barndom opparbeidet et dårlig selvbilde, finnes det mulighet gjennom mental hjelp å kunne endre dette i positiv retning. Dette vil gagne utnyttelsen av det potensialet som hver enkelt har. (Seligman 2006).

## **2.9 Optimisme**

Akkurat som mestringssevne er også optimisme nært knyttet til ens selvbilde. Optimister forventer at gode ting skal skje, og optimisme er en sterk motivasjonsfaktor samtidig som optimisten stort sett opplever at livet er meningsfylt. Optimister har en tendens til å tro at nederlag er midlertidige tilbakeslag, at årsaken er relatert til denne saken og at nederlag ikke er deres feil. Det er uflaks, tilfeldigheter eller andres feil. Optimister gjør det bedre på skolen, i jobb og idrett. De overstiger forventninger ved personlighetstester. (Seligman 2005):

Men, kan man lære seg å bli optimist? Ja, nyere hjerneforskning viser at mennesket kan velge måten vi tenker på, og vi kan velge å utvikle holdninger. Vi kan forholde oss til hvordan vi tenker, vi kan øve oss på å endre vårt tankemønster og vi kan derav også endre vår egen adferd (Nilsson 2010).

I arbeidssammenheng vil en optimistisk person ha lettere for å bli oppfattet som en del av en løsning, mens pessimisten har en tendens til å oppfattes som en del av problemet. For en leder vil det være interessant å vite at en person med en pessimistisk grunnholdning har lett for å gi opp. (Seligman 2005)

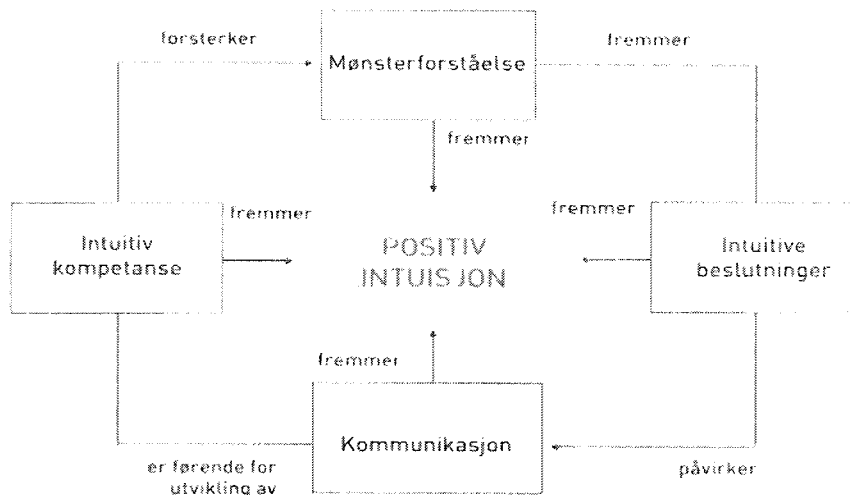
Livet består av de samme tilbakeslag enten man er optimist eller pessimist, men en optimist håndterer dem bedre. En optimist reiser seg fort etter tilbakeslag enn en pessimist. En optimist har bedre helse både psykisk og fysisk. (Seligman 2005).

Alle er både pessimistiske og optimistiske i større eller mindre grad (Seligman 2005).

Pessimistister setter fokus på og husker flere negative ting. Personer med pessimistisk tankegang kan vende små tilbakeslag til katastrofer. Det nytter ikke å ha kunnskap, evner, talent eller et brennende ønske om å prestere om man ikke har tro på at man kan lykkes/klare oppgaven, da vil man ikke prøve hardt nok og gi opp for fort. (Johannessen og Olsen 2008) (Seligman 2002)

## **2.10 Positiv intuisjon**

Jo lengre erfaring en person har innenfor et fagområde, jo oftere vil denne personen basere sine avgjørelser på intuisjon. (Johannessen og Olsen 2008) Intuisjon er måten vi konverterer oppsamlet erfaring til handling (Klein 2003).



Figur 5 Positiv intuisjon, (Johannessen og Olsen 2008, s 95)

Intuisjon er taus kunnskap på et overordnet nivå, spesielt anvendt i beslutningssituasjoner. Dette gjelder den intuitive beslutningen og ikke den rasjonelle beslutningen. (Johannessen og Olsen 2008), (Kahneman 2011)

### 2.10.1 Mønsterforståelse

I intuisjon finnes et sammenkople system av hendelser og erfaringer som over tid danner et mønster. Dette mønsteret betyr blant annet at dersom en hendelse oppstår, forventer vi at utfallet av hendelsen ble som vi har erfart av liknende hendelser tidligere. (Johannessen og Olsen 2008)

### 2.10.2 Intuitive beslutninger

Den intuitive beslutningen kan være vanskelig å argumentere rasjonelt for, fordi den er tuftet på magesfølelse. Like fullt som ved rasjonelle beslutninger, kan man også ved intuitive beslutninger evaluere om dette var en god eller dårlig beslutning, altså om konsekvensen av dem ble som forventet. Intuitive og rasjonelle beslutninger støtter opp om hverandre, samtidig

bør det være en refleksjon /bevissthet rundt hvilke situasjoner de to ulike beslutningene får stå fremst. (Johannessen og Olsen 2008) (Kahneman 2011)

### **2.11 Ledelse av selvledelse**

En forutsetning for å tilrettelegge for selvledelse er at man har en grunnleggende tillit til mennesker. Man må ha tro på at de selv kan og vil ta ansvar for egen utvikling og seg selv, og at individene selv ønsker å finne frem til de beste løsningene. Uten for mye innblanding og detaljstyring. (Fische 1998) Man må ha tro på at hver medarbeider ønsker å yte det beste for virksomheten og gjennom dette blir mer selvstendig, tilfreds og trives bedre. (Johannessen og Olsen 2008)

### **2.12 Mobilisering av emosjonell kompetanse**

” Positivt lederskap handler i stor grad om å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte har”. (Johannessen og Olsen 2008 s 221)

For å lykkes med dette er det avgjørende at de ansatte og ledelsen har fokus på sosial og emosjonell kompetanse. Konflikt håndteringskompetanse er her viktig. (Johannessen og Olsen 2008)

Det er stadig større oppmerksomhet på at kunnskap og kompetanse er det viktigste konkurransefortrinnet. Prestasjonene til lederen og de ansatte står og faller i stor grad på deres sosiale og emosjonelle kompetanse og deres evne til å håndtere konflikter. (Johannessen og Olsen 2008)

Sosial og emosjonell kompetanse er den enkeltes evne til å forstå og ta kontroll over egne og andres emosjoner, når man skal lede seg selv og andre. (Johannessen og Olsen 2008)

Ettersom det er lite man kan gjøre med de fysiologiske responsene ligger deler av løsningen i vår kognitive evaluering gjennom å benytte ulike mestringstanker for å unngå negative aspekter knytte til våre emosjoner. Det vil si at man lar negative emosjoner passere og bygger opp et emosjonelt immunforsvar. Man bygger på ulike mestringstanker, et emosjonelt immunforsvar. (Johannessen og Olsen 2008)

Byggebransjen blir som nevnt på mange måter tøffere og tøffere slik at et emosjonelt immunforsvar blir stadig viktigere. Sosial og emosjonell kompetanse relateres til hvordan man evner å håndtere konflikter. Fokus på positive intensjoner hos dem man samarbeider med kan styrke det emosjonelle immunforsvaret. (Johannessen og Olsen 2008)

For å lede egne og andres emosjoner må man se på hele det emosjonelle systemet slik at det spiller på lag med de ulike målene vi setter oss i konteksten. Emosjoner forstås ut fra ulik erfaringsbakgrunn. Hvordan vi tenker om oss selv påvirker hvordan vi handler. (Johannessen og Olsen 2008)

Emosjoner har en indre struktur som er viktig å avdekke for å kunne forbedre våre emosjonelle ferdigheter. Vi bygger opp våre emosjonelle mønster gjennom å representere omverdenen gjennom sansene. Dette avleirer seg i våre mentale modeller som kan være positive eller negative. Det farger de perspektiver vi benytter når vi forholder oss til andre mennesker. (Johannessen og Olsen 2008) Dette er noe vi kommer tilbake til.

Man kan kun endre andres atferd gjennom å endre egen reaksjon på andres atferd. Empati er beste reaksjon på andres atferd, empatiutvikling kan best læres ved å foreta nødvendige perspektivskifter. (Johannessen og Olsen 2008)

Prestasjoner er påvirket av faglig, sosial og emosjonell kompetanse samt kompetanse til å håndtere konflikter. Emosjonell intelligens, evne, kapasitet eller ferdighet knyttet til å oppfatte, vurdere og håndtere egne og andres emosjoner. Emosjoner åpner opp eller blokkerer for våre prestasjoner. Konflikter eller emosjonelt kontrolltap er ikke nødvendigvis negativt. Ved bevissthet kan det brukes til å forbedre egne prestasjoner som leder og i andre sosiale sammenhenger. Kontrolltap i relasjon til emosjoner er i all hovedsak hemmende for prestasjoner. Bevisst anvendelse av emosjoner er en viktig sosial mekanisme for å fremme prestasjoner også i ledersammenheng. Emosjoner og tanker påvirker hverandre og våre handlinger. Emosjoner utløses av sosiale stimuli og påvirkes av vår tolkning og vurdering av disse mekanismene. (Johannessen og Olsen 2008)

Emosjoner kan deles inn i 4 hovedelementer: (Johannessen og Olsen 2008)

- utløsende mekanisme/stimuli
- kognitiv evaluering av stimuli,



- fysiologisk respons
- adferd – våre sosiale ferdigheter

Stimuli som kan påvirke våre emosjoner kommer i første rekke av det vi oppfatter som tilbakemelding på vår atferd. Det medfører en kognitiv evaluering knyttet til hvordan vi sanser og behandler informasjon. En ervervelse, tolkning, utvelgelse og organisering av sanseinformasjon. (Johannessen og Olsen 2008)

Som nevnt tidlig i dette kapitlet er emosjonell intelligens den viktigste egenskapen til en god leder (Berg 2008). Berg refererer til Goleman 1998 om følgende:

Det finnes et fellestrekk ved effektive ledere i følge Goleman, nemlig at de har høy emosjonell intelligens. Kognitive ferdigheter (eks evne til analytisk tankegang) og fagtekniske ferdigheter er døråpnere til lederposisjoner, men disse ferdighetene er ikke tilstrekkelige til å sikre effektiv lederskap. En studie av 188 internasjonale selskaper viser ( Goleman 1988) at emosjonell intelligens er dobbelt så viktig som de andre ferdighetskategoriene. ( fagtekniske ferdigheter, kognitive ferdigheter)

### **2.13 Positiv psykologi**

Det er et ordtak som sier at likheten mellom en pessimist og en optimist er at begge får rett. Dette kan synes å stemme i mange tilfeller. Hvis man har et optimistisk syn på livet så går ting som regel lettere. Det morsomme er at positiv tankegang kan læres, viser til boka *Learned optimism* (Seligman 2008).

Man bør som leder legge til rette for en positiv og optimistisk tone overfor sine medarbeidere. Dette fører som oftest til at den positive og optimistiske tonen brer seg og blir den rådende omgangstonen blant medarbeiderne. Hvis man bruker positivt ladede ord, gir positive tilbakemelding er dette med på å bygge opp selvtillit hos medarbeiderne, og på sikt bygge opp en positiv holdning til arbeidet og tro på at dette går bra. I motsatt fall, kan man risikerer å gjøre arbeidet lite lystbetont, man kan bli konfliktorientert noe som kan føre til en negativ spiral for en medarbeider og et prosjekt. (Johannessen og Olsen 2008)

## 2.14 Inspirasjon

Inspirasjon er definert i Wikipedia som: **Inspirasjon** kommer fra latin inspirare, og betyr blåse, pust, ånde inn i eller åndedrag. Begrepet brukes også i overført betydning for stimulans eller tilskyndelse til kunstnerisk eller annen åndelig virksomhet.

Begrepet inspirasjon kan dermed oppfattes som et positivt ladet ord med flere betydninger:

Har man inspirasjon og får jobbet på en bra måte slik at tiden bare flyr, eller det føles som om den står stille så får vi flyt. Man tilbringer svært mye av tida si på jobb. Hvordan man har det på jobb betyr derfor svært mye for livskvaliteten. (Csikszentmihalyi 2002).

Vi tror dette er den optimale opplevelsen vi alle søker etter innenfor vårt arbeidsområde!

## 2.15 Definisjon av prosjekt

Et prosjekt kjennetegnes ved følgende fire kriterier (Johannessen og Rosendahl, 2010):

1. Prosjektet er begrunnet i et anerkjent behov eller problem.
2. Prosjektet har klare mål
3. Prosjekter har eller kan gis klare resursgrenser med hensyn til tid, penger og personell.
4. Prosjekter har en viss grad av unikhhet, som gjør rutineoperasjoner mindre egnet.

Det er ikke å sammenligne med forskningsarbeid som har en start men ikke en definert slutt. Et prosjektarbeid har et definert mål, i hvert fall de prosjektarbeidene vi snakker om, som i all hovedsak gjelder oppføring av bygg og ledelse av disse prosessene. Samt ledelse av faglige spesifikke deler av byggeprosessen.

## 2.16 Organisasjonskultur

Man bør også ha inngående kjennskap til organisasjonskultur for å kunne identifisere hvilke kulturer som er rådende innenfor de spesifikke bedriftene man opererer i. Ideer, oppfatninger og forstillinger som er kulturelle av natur (felles for gruppen), er avgjørende for hvordan mennesker i organisasjonen tenker, føler og handler. Enten lederne mener at kultur er for vagt

eller for komplisert til å geskjeftige seg med, eller det mangler en unik bedriftskultur, reduserer ikke dette kulturens betydning. (Alvesson 2002)

Kulturforståelse er et viktig og komplekst område og kan fort bli veldig lite håndfast, og den er vanskelig å få tak i hvis man ikke er seg dette bevisst. Den dominerende interessen for kjappe pakkøløsninger innenfor ledelseslitteraturen gjør ikke saken noe bedre. (Alvesson 2002)

### **2.17 Definisjon av bedriftskultur:**

En bedriftskultur er den kollektive programmering av tankegangen som kjennetegner medlemmer av en organisasjon i forhold til andre. (Hofstede 2010 s354)

### **2.18 Hva er kultur? Kultur er også felles ryggmargsrefleks**

Å snakke om organisasjonskultur later til å være det samme som å snakke om hvor viktig det er for menneskene med symbolikk (ritualer, myter, fortellinger og legender) og om hvordan vi skal tolke hendelse, tanker og erfaringer som blir påvirket og formet av de gruppene de inngår i. (Alvesson 2002)

Kulturen finnes kanskje først og fremst mellom mennesker, ikke i mennesker. Kulturen er sentral når det gjelder hvordan vi skal forstå adferdsmønstre, sosiale fenomener, institusjoner og prosesser. Den definerer hvordan det er forventet at man skal opptre i ulike situasjoner, og hva som ikke er akseptabelt, avhengig av stilling og posisjon. (Alvesson 2002)

### **2.19 Ledelse og kultur: Hva er forbindelsen?**

På forelesning i faget Ledelse, kultur og kommunikasjon i organisasjoner, ved Brinkmann i 2011 lærte vi følgende: Ledelse er en komplisert prosess hvor betydningene og tolkningene av det som blir sagt, og samspillet mellom lederen og de underordnede, er av sentral betydning. Ledelse har forskjellig meningsinnhold for forskjellige grupper og blir vurdert ulikt av dem. Forandringer i produksjonsteknologi/arbeidsorganisering har ført til økt interesse for den kulturelle dimensjonen. I kunnskapsintensive virksomheter venter ansatte ikke å bli styrt fra

toppen, det blir viktigere å engasjere de ansatte i bedriftens mål og strategier. Kulturen som kitt i organisasjonen blir viktigere.

### **2.20 Praktiske konsekvenser**

Gjennom å sette fokus på kulturforståelse og endre på sin lederadferd kan en leder snu et dårlig resultat til et godt resultat ved valg av strategi ved omstilling.(Alvesson 2002). I en kunnskapsbedrift er det de ansattes kunnskap som er den mest verdifulle kapitalen. For at denne kunnskapskapitalen skal komme til sin rett, og bli utnyttet i sitt fulle potensiale må de enkelte ansatte behandles individuelt. .(Alvesson 2002).

Ledelsen bør være interesserte i å skaffe seg et solid grunnlag for tenkemåten sin og beslutningene sine, heller enn å glatte over uenigheter og inkonsistens.

Det er et skille mellom bedriftskulturen slik den blir foreskrevet av ledelsen, og kulturen slik den vokser opp nedenfra. ( Alvesson 2002)

Det kan være nyttig å se på de ledelsesskapte trekkene ved en bedriftskultur, men antagelig vil det være mer nyttig å se på dypere og mer ubevisste aspekter ved kulturen enn de ledelsen allerede anerkjenner og støtter. Ideologien har ofte en manglende dybde i forhold til kulturen. (Alvesson 2002).

### **2.21 Ledelse og kultur: Hva er forbindelsen?**

Allmenne definisjoner sier lite om de forholdene, situasjonene og sammenhengene hvor samspillet mellom over- og underordnede finner sted. Ledelse handler om ”å få noen til å gjøre noe”: det er snakk om autoritetsforhold og disse er alltid tett innvevd i høyst lokale og tidsbundne sammenhenger. (Berg 2010)

Ledelse er en komplisert prosess hvor betydningene og tolkningene av det som blir sagt, og samspillet mellom lederen og de underordnede, er av sentral betydning.

Ledelse har forskjellig meningsinnhold for forskjellige grupper og blir vurdert ulikt av dem. De eldre kan ha en mer konfronterende/formell måte å være på, i motsetning til yngre generasjoner der grensene mellom fag, grad av formell væremåte er mer utvisket.(Alvesson 2002)

## 2.22 Kulturen som skylapper

Kulturen kan beskytte lederne mot å bli konfrontert med andre verdier og oppfatninger, som ville kunne utfordre deres verdensbilde. Det kulturelle kontrollapparatet omfatter selvbekreftende teknikker som er utformet for å garantere lederne trygghet og sikkerhet – disse teknikkene fungerer så bra at det ikke er plass til nødvendige inngrep og korrigerende av feil. (Alvesson 2002).

Når bedriftskultur nyttes som redskap til å kontrollere de ansatte, fører det til konformitet og underdanighet. Det fratrukker lederne den merverdien som kan springe ut av avvikende, friske tanker og et mangfold av innfallsvinkler som varierer synsvinkelen. Refleksjon og innsikt snarere enn fremgangsmåter og sannhet. (Alvesson 2002).

På forelesning i faget Ledelse, kultur og kommunikasjon i organisasjoner, ved Brinkmann i 2011 noterte vi følgende: "Nasjonale ledelseskulturer, ledelse og kunnskap kan ikke isoleres fra andre deler av samfunnet. Både sjefene og deres underordnede er medlemmer i sine nasjonale samfunn.

Dette viser igjen at ledelse og kultur er knyttet sammen og er sterkt avhengig av og påvirket av samfunnet for øvrig. Dette kan være en god pekepinn på hvorfor eldre ledere være opptatt av å oppdatere lederstilene sine. Det som fungerte på medarbeidere for 20 år siden, trenger ikke automatisk å fungere i dag.

## 2.23 Hvor henter lederen legitimitet fra?

Viser man med lederen til: Den beste fagpersonen? Den sterke beslutningstakeren?

Laglederen, Tillitsmannen eller Den resultatorienterte regnefjomen? (Alvesson 2008)

En leder kan hente sin legitimitet fra bl a tradisjonen, personlige egenskaper, loven, lederen i nettverket hvor allianser og balanse bygget på styrkeforhold og antatte gevinster i fremtiden.

Lederen i linja kan hente legitimitet i kraft av posisjon. Lederen i kollegiet kan hente legitimitet i kraft av forvaltningen av felles sannhetssøkende prosess. (Alvesson 2008)

Videre eksempler på at ledelse og kontekst henger tett sammen – hva som er gode lederhandlinger, som fører til ønskede handlinger hos de underordnede, kan ikke forstås uavhengig av slike variasjoner. (Alvesson 2008)

En innfallsport til å forstå ledelse i konkrete kontekster – en kombinasjon av teoretiske avgrensninger av ledelse og en sensitiv, kontekstspesifikk lytting til det man ønsker å forstå: Lederens handlemåte, sosiale forhold mellom ledere og medarbeidere. Den organisasjonskulturelle konteksten som gir scenen for ledelsesforholdet. Hvordan medarbeiderne tolker og forholder seg til lederens handlemåte. (Alvesson 2008)

### **2.24 I hvor stor grad kan lederen forme organisasjonskulturen?**

I følge Alvesson (2002) og forelesninger i faget Ledelse, kultur og kommunikasjon i organisasjoner, ved Brinkmann i 2011 er lederen ofte leder bare for et avdelingskontor eller lignende, og har bare liten mulighet til å forme organisasjonskulturen i hele bedriften. Grunnleggere har ofte stor mulighet til å forme kultur – de rekrutterer aktivt medarbeidere, definerer målsettinger og bygger organisasjoner fra grunnen. Idet kompleksiteten overstiger et visst nivå, blir dette spillerommet mindre. Heltefortellinger og anekdoter om individuelle ledere dokumenterer bare i svært liten grad reelle kulturformende prosesser.

Forbigående trusler om konkurs, villighet til å stå på litt ekstra og visjoner om å berge seg forteller ingen ting om varige kulturendringer. Å få folk til å tilpasse seg vanskelige forhold i en periode, er ikke nødvendigvis det samme som kulturforandring.

Beskrivelser av slike snuoperasjoner handler ofte mer om adferd, grep og eksterne forhold mer enn endringer i tanker, forståelser og forestillinger.

Vi må ta de underordnedes oppfatninger og tolkninger alvorlig hvis vi ønsker å forstå hva ledelse er.

Sjefenes praktiske handlinger, i hvert fall når de vil ha frivillig lydighet fra de underordnede, krever omhyggelig fundamentering og kontinuerlig tolkning av de underordnedes oppfatninger av hvordan de forholder seg til ledernes tanker og tiltak.

Vi har nå sett på vanskelighetene med å få tak i dette underliggende meningsinnholdet – ofte tror man det er felles og gjengs, og lett kan omformes og tilpasses.

### **2.25 Ledelse er per definisjon kulturell**

I følge Alvesson (2002) og forelesninger i faget Ledelse, kultur og kommunikasjon i organisasjoner, v/ Brinkmann i 2011 handler videre ledernes innflytelse om å forandre

stemninger, fremkalle bilder og forventninger og fastslå spesielle mål. Lederne kan forandre folks oppfatninger av hva som er ønskelig, mulig og nødvendig.

Ledere utøver symbolsk ledelse, noe sjefer ikke gjør. Sjefer stoler i en viss utstrekning på planer – de samordner, kontrollerer og bruker byråkratiske virkemidler.

Men de forsøker også å skape engasjement, eller i hvert fall aksept, for planene og det de vil ha utført og da inngår elementer av ledelse også i sjefsrollen. Ledelse krever altså et sterkt innslag av styring av mening eller virkelighetsoppfatning. Hvordan menneskenes tanker, verdier og følelser blir formet.

Ledelse er dermed per definisjon kulturell og ledelse utspiller seg alltid i en kulturell kontekst. Alle ledelseshandlinger får sine konsekvenser ved den kulturelt styrte tolkningen som blir utført av dem som er innblandet i de sosiale prosessene hvor underordnede, ledere, og ledelseshandlinger kommer til uttrykk.

### **2.26 Er lederen helt undergitt kulturen?**

Lederen er aldri helt underordnet et sett virkelighetsoppfatninger og tanker. Lederen kan forandre dem, men bare gradvis. Dette skal vi undersøke nærmere. Lederen må imidlertid alltid gå ut fra de tanker og forstillinger de underordnede har. Lederen inngår så i forhandlinger med disse, snarere enn at lederen kan diktere det lederen selv mener er riktig. Kulturell forandring skjer gradvis i en prosess hvor de underordnede har like mye å si som lederen.

Ledere er ofte også underordnede – de befinner seg da også i kryssild mellom forskjellige typer normative rammer og syn på bedriftens virksomhet. Det er viktig for en leder å klare å prioritere mellom organisasjonens behov for rapporter og tilbakemeldinger og det behov medarbeideren har for å bli sett. Det er vanlig at ledere er lite til stede og lite synlige. Som mellomleder er man i krysspress mellom medarbeider og ledelse. (Jensen 2008)

Hva illustrerer dette? Jo – at de underordnede verdier ikke bare formes av ledelsen, men at deres verdier også påvirker ledelsen slik at den stemmer bedre overens med de underordnede verdier og holdninger. De som utøver ledelse er ofte mer påvirket av kulturen, enn de selv påvirker den.

## **2.27 Presentasjon av flere begreper som brukes i oppgaven:**

### **2.27.1 Selvinnsikt**

Evne til å gjenkjenne og forstå egne følelser, humørsvingninger og motivasjonsfaktorer. Evne til å forstå hvordan egen adferd virker på andre. Kjennetegn på god selvinnsikt er selvtillit, realistisk vurdering av seg selv. Det er lite forskjell på hvordan man vurderer seg selv og hvordan andre gjør det. Man kjenner sine styrker og svakheter. (Berg, 2008)

### **2.27.2 Selvbeherskelse**

Evne til å kontrollere eller korrigere forstyrrende impulser og humørsvingninger. Tilbøyelig til å utsette «dom». Tenke før man handler. Kjennetegn for selvbeherskelse er integritet, å være til å stole på, tar ansvar, åpen for endringer og tilpasningsdyktig. (Berg 2008)

### **2.27.3 Motivasjon**

Lidenskapelig opptatt av arbeidet. Arbeider ikke bare for å få penger og status. Målorientert, energisk og utholdende. Kjennetegn for motivasjon er et sterkt prestasjonsmotiv. Realistisk optimist, selv om oppgaven er krevende. Forpliktelse til organisasjonen. (Berg, 2008)

### **2.27.4 Empati**

Evne til å forstå andres følelser. Dyktig til å behandle andre i henhold til deres følelsesmessige reaksjoner. Kjennetegn ved empati er at man er dyktig til å utvikle og bevare talentfulle medarbeidere. Tverrkulturell sensitivitet og forståelse. Yte service til kunder. (Berg, 2008)

### **2.27.5 Sosiale ferdigheter**

Flink til å håndtere mellommenneskelige forhold og bygge nettverk. Evne til å finne felles interesser og utvikle forbindelseslinjer. Kjennetegn er dyktig til å lede endringsprosesser. God til å overtale andre. Dyktig til å lede og utvikle team. (Berg, 2008)



### **2.27.6 Kommunikasjon**

Kommunikasjon er her koblet til det å oppfatte en situasjon, forstå den og beskrive den. Det handler om budskap og adferd, og forståelsen for at det man mener å si ikke nødvendigvis blir oppfattet slik av mottakeren. Intuisjon spiller en rolle her også, fordi antakelser og mønstre er utgangspunktet for hvordan vi forstår kommunikasjonen. Ofte blir senderens intensjon med budskapet fortolket, og dette kan ofte mistolkes da sender og mottaker har ulik forståelse for situasjonen. (Johannessen, Olsen 2008)

### **2.27.7 Taus kunnskap**

Er nært knyttet til intuisjon og automatisk forestillingsevne og omhandler den kunnskapen man tilegner seg gjennom erfaring. Det som kjennetegner taus kunnskap er at det ikke er så enkelt å sette ord på den, man bare vet hvordan ting må være og hva som er viktig å sette fokus på. Denne kunnskapen er det vanskelig å overføre til andre. (Johannessen og Olsen 2008) Taus kunnskap kan gjøre at "den erfarne kan gjøre intuitive beslutninger som ikke er riktige, fordi omgivelsen har endret seg på en slik måte at den tause kunnskapen ikke lengre er gyldig." (Johannessen og Olsen 2008, s. 94) Taus kunnskap er i hovedsak det samme som intuitiv kompetanse.

### **2.27.8 Intuitiv kompetanse**

Vi anser intuisjon for å være en viktig egenskap. Hvordan kan man utvikle sin intuitive kompetanse? Og vil nevne her eksempler på hvordan man kan utvikle sin intuitive kompetanse i jobbsammenheng. En fagekspert vil gjennom erfaring i yrket øke sin intuitive kompetanse, slik at vedkommende gjør riktige valg uten å måtte tenke over dette, man vet av erfaring hva som må gjøres og ha fokus på eller er riktig løsning. Dette er i hovedsak det samme som taus kunnskap. (Johannessen og Olsen 2008) (Kahneman 2011)

## **2.28 Oppsummering teori**

Det man presterer som leder er avhengig av hva medarbeiderne presterer.

Som leder av selvledelse må man ha en grunnleggende tro på at medarbeiderne selv ønsker å yte sitt beste. Selvledelse passer godt for høyt utdannede medarbeidere med forventninger om selvstendige arbeidsoppgaver. (Johannessen og Olsen 2008)

Det nytter ikke å ha kunnskap, evner, talent eller et brennende ønske om å prestere om man ikke har tro på at man kan lykkes/klare oppgaven, da vil man ikke prøve hardt nok og gi opp for fort. (Seligman 2006)

Når man har tatt utdanning som ingeniør eller sivilingeniør forutsetter vi at medarbeiderne har evner til å gjøre jobben. Hva så med kunnskap, motivasjon og optimisme. Dette kommer vi tilbake til i drøftingskapitlet.

### **3 Metode**

#### **3.1 Innledning**

For å finne gyldige svar på det man ønsker å finne ut av/forske på er det vesentlig å velge riktig forskningsmetode. Et utgangspunkt for å velge rett forskningsmetode er å definere hva man ønsker å finne ut. I denne oppgaven ønsker vi å finne ut hvordan man skal motivere til selvledelse sett fra en leders perspektiv. Helt konkret skal vi se på ingeniører innenfor byggebransjen.

Undersøkelsen skal bidra til kompetanseheving hos oss selv og for å gi oss et verktøy vi kan bruke i konkrete jobbsituasjoner.

For å finne ut av dette er det nødvendig å få informasjon fra de som er ingeniører. Dette medfører at vi må komme i kontakt med mennesker i denne yrkesgruppen. Svaret/ svarene vil vi finne ved hjelp av innhentet informasjon i form av intervju, via analyse av innhentet informasjon og drøfting opp mot relevant teori. Vi håper å komme fram til noen gode momenter som belyser hvordan man kan som leder kan motivere og legge til rette for at ingeniører kan drive med selvledelse.

#### **3.2 Fra tema til problemstilling**

Å gjøre en ide om til en oppgave det kan forskes på, har vist seg å være en krevende oppgave. Utfordringen består i å avgrense og konkretisere temaet slik at det blir forskbart.

#### **3.3 Metoderefleksjon**

Med referanse til boka: Forskningsmetode for økonomisk administrative fag av Johannesen, Christoffersen og Tuft, kan man si at forskning deles i to hovedgrupper:

Samfunnsvitenskapelig forskning og naturvitenskapelig forskning. Naturvitenskapelig forskning forholder seg i hovedsak til fenomener uten språk og evne til å forstå sine omgivelser. Naturforskeren er tilskuer til det som studeres.

Samfunnsvitenskapelig forskning er studier av mennesker som har oppfatninger om seg selv og andre. Samfunnsforskeren er også en deltaker i samfunnet og kan ikke bare være tilskuer.

I denne oppgaven hører vi under samfunnsvitenskapelig forskning. Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning er det også to hovedretninger. Kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitative metoder henter mange av sine prosedyrer fra naturvitenskapelig metode det vil si opptelling av fenomener. Kvalitativ metode er mer egnet når man skal studere fenomener man ikke kjenner særlig godt, og fenomener man ønsker en grundigere forståelse av.

### **3.4 Forskningsprosessen:**

Selve forskningsprosessen består av fire deler: Metoden vi har valgt er i henhold til forelesning om metode vi hadde i faget positivt lederskap v/ Jon Arild Johannessen:

Forberedelse: Tema/ Finne problemstilling. Innhente teori om temaet, tenke igjennom formålet.

Datainnsamling: Metodevalg, hvem skal gi informasjon, gjennomføre innsamling av informasjon.

Dataanalyse: redusere informasjon til det nødvendige, tolke/analysere, Kvalitetsikre.

Rapportering: Skriftlig rapportering, formidle resultatet.

Forskeren må være seg bevisst at han er en utvelgende aktør, og at data som brukes ikke er uavhengig av hans forhåndsoppfatninger. Dette må redegjøres for når forskeren formidler resultatene fra sin forskning.

### **3.5 Hva skal vi forske på:**

Vi skal forske på hvordan man kan motivere rådgivende ingeniører til selvledelse, dette innebærer også å forske på arbeidsintensiteten og målbevisstheten til denne yrkesgruppen. Vi ønsker å finne ut hvilke metode man skal bruke som leder for å motivere og tilrettelegge for selvledelse.

Innen ingeniørgruppen har man egentlig flere yrkesgrupper, det er sivilingeniører og høyskoleingeniører, dvs de som har mastergrad og de med bachelorgrad. Disse gradene kan man ta innenfor forskjellige fagsammensetninger som ventilasjon, elektro prosjektledelse, byggeteknikk osv.

Videre finnes det mange fagområder innenfor ingeniøryrket. Vi skal konsentrere oss om bygg og anlegg. Nærmere bestemt prosjektledere og prosjektmedarbeidere innenfor flere fagområder.

### **3.6 Rammevilkår for ingeniører:**

Ingeniøryrket, ihvertfall den delen av ingeniøryrket som vi skal se på er prosjektbasert, dvs at at stort sett alle arbeider innenfor prosjekt som har en definert start og en definert slutt.

Prosjektene har stort sett samme oppbygging enten det er store eller små prosjekter: Man har en prosjektansvarlig, en prosjektleder som har det operative ansvaret og det er respektive prosjektmedarbeidere på hver prosjekt. Man kan selvsagt ha flere prosjekter samtidig, man kan også ha en matrisestruktur der man i ett prosjekt er prosjektleder mens i et annet prosjekt er prosjektmedarbeider.

I denne typen arbeid med definert start og slutt har man alltid en begrenset mengde med tid for å fullføre oppgavene.

Hva er det som motiverer folk innenfor denne konteksten og er det mulig å endre på folks adferd, så fremt man ønsker å endre på den. Vi ønsker å se det fra en leders perspektiv fordi vi vil finne ut hva vi som leder skal gjøre for å motivere folk til å ta ansvar for egen tilværelse, selvledelse. Det beste for en leder er hvis ingeniørene er selvgående, dvs bedriver selvledelse.

For å finne ut av dette har vi funnet ut at det er best bruke kvalitative studier. Vi skal intervjuer ca 10 stk. Fem på en offentlig arbeidsplass og fem i en privat bedrift.

Offentlige arbeidsplass og privat arbeidsplass har forskjellige rammevilkår:

Rammebetingelser for de offentlige ansatte: Store tunge byggeprosjekter, lønnsnivå som er konkurransedyktig mot det private. Overordnet arbeid og stor frihet.

Utfordringene ligger stort sett i å ta de riktige strategiske avgjørelsene i forbindelse med gjennomføring av prosjektene. Det man blir målt på er byggetid og i byggekostnader. Og på kvalitet.

Rammebetingelse for private: Får inn oppdragene sine gjennom anbudskonkurranser, der man konkurrerer på tid og pris. Det er ikke bestandig samsvar mellom disse og den reelle kostnadene det tar å gjennomføre et prosjekt. Dette kan føre til at noen prosjekter må gjennomføres på veldig kort tid, uten at det skal gå ut over kvaliteten. Dette stiller store krav til de som skal planlegge og gjennomføre prosjektene. Man blir målt på inntjening og prosjektkostnader. Og kvalitet.

Det vil også være interessant å finne ut om det er forskjeller mellom privat og offentlig sektor. Det er sterke fordommer mellom aktørene i det offentlige og det private arbeidsmarkedet. Vi ønsker å se om disse er tilfelle og hvilke ulikheter vi kan finne mellom dem.

Vårt utgangspunkt: det kan se ut som om det er personlighetsforskjeller som gjøre at noen arbeider og gjør jobben sin og andre ikke. Men egentlig tror vi det er mer komplisert enn som så. Ansettelsesvernet i offentlig sektor kan være slik at man ikke så lett blir kvitt personer som ikke er særlig interessert i å arbeide. Det offentlige kan muligens tiltrekke seg en del folk som egentlig ikke vil jobbe, mytene sier at det er trygt å jobbe i det offentlige for da kan man ikke få sparken. I motsetning til det private da man har strenge krav til inntjening og hver medarbeider blir rangert etter hvilken inntjening de har. Det blir fort synliggjort for ledelsen hvem som er en belastning for bedriften og ikke.

Ingeniørene er også en uensartet gruppe , her finnes begge kjønn, alder og erfaringsbakgrunn. Vi må bestemme oss for å se på noen parametre og ignorere andre. Vi vil i denne oppgave ikke skille på kjønn og spesifikt fagkompetanse, eller utdanningsnivå.

Vi må si noe om kulturen blant ingeniører. Det er tradisjonelt et mannsdominert yrke. Byggebransjen blir også sett på som en konservativ bransje. Det henger mye gammel hierarkisk kultur igjen hos mange selv om det også i bygge bransjen har skjedd en utvikling.

### **3.7 Forskningsdesign**

Vårt valg av design har sitt utgangspunkt i problemstillingen vi ønsker å belyse. Vi startet forberedelsene til denne oppgaven med å kartlegge hvilken informasjon vi må ha for å kunne analysere oss frem til et svar på oppgaven.

I forberedelsene til valg av design studerte vi litteraturene omkring dette.

### **3.8 Tverrsnittundersøkelser:**

Tverrsnittundersøkelser betyr å benytte data fra et bestemt tidspunkt eller avgrenset kortere periode. Slike undersøkelser gir et øyeblikksbilde av fenomenet vi studerer. Dette kan brukes i forbindelse med politiske meningsmålinger, kan brukes av reklamebransjen eller lignende. (Johannessen et al 2011)

### **3.9 Longitudinale undersøkelser**

En longitudinell undersøkelse er en undersøkelse der data blir samlet inn over flere tidspunkt. Dette kan brukes i forbindelse med undersøkelser som vil finne ut av endringer i befolkningen, for eksempel endringer av politisk ståsted eller andre endringer. Det finnes flere typer longitudinale undersøkelser: (Johannessen et al 2011)

#### **3.9.1 Tidsserieundersøkelse**

En undersøkelse av samme tema. Undersøkelsen utføres gjennom flere tidsseriepunkter. Det er forskjellige personer som deltar på de ulike tidspunktene. (Johannessen et al 2011)

#### **3.9.2 Panelstudier:**

En panelundersøkelse er en undersøkelse som gjennomføres på to eller flere tidspunkter med de samme deltakerne. (Johannessen et al 2011)

### **3.9.3 Kohortundersøkelser:**

En kohortundersøkelse er en undersøkelse der de som deltar deler en felles livsbegivenhet. (Kohort = skare) En kohort kan være personer født i samme år, men også strekke seg over et større spenn ( F. Eks etterkrigsgenerasjonen) (Johannessen et al 2011)

### **3.10 Eksperiment**

Den enkleste eksperimentvarianten er der forskere deler forsøkspersoner inn i to grupper, eksperimentgruppe og kontrollgruppe. Man ønsker å undersøke effekten av et spesielt tiltak. (Johannessen et al 2011)

### **3.11 Kvasieksperiment**

I samfunnsforskning kan det være vanskelig å oppfylle kriteriet om tilfeldig trekning av personer til kontrollgruppe og eksperimentgruppe. I et kvasieksperiment blir det gjennomført eksperimentlignende undersøkelser der kriteriet om tilfeldig trekning av grupper ikke er oppfylt, mens de øvrige kriteriene er oppfylt. Det vil si at man utsetter en gruppe for en spesiell påvirkning man skal undersøke og sammenligner med en annen som ikke er utsatt for påvirkningen. (Johannessen et al 2011)

### **3.12 Evaluering**

Evaluering betyr vurdering. Evaluering er å samle inn opplysninger på en systematisk måte for å undersøke om prosjektet (forsøket) skapte endring, om det hadde virkning, og hvordan virkningen eventuelt ble. (Johannessen et al 2011)

### **3.13 Simulering**

Simuleringsstudier er en samlebetegnelse på en rekke forskjellige tilnærminger, som alle har det til felles at man lager en godt formalisert modell, enten som systemer av matematisk ligninger eller i form av et dataprogram som er en forenklet representasjon av den virkeligheten man ønsker å studere. (Johannessen et al 2011)



### **3.14 Kvalitative design**

Kvalitativ metode er kjennetegnet av fraværet av en analytisk hovedretning. (Johannessen et al 2011)

### **3.15 Fenomenologi**

Som kvalitativt design betyr fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaring med og forståelse av et fenomen. (Johannessen et al 2011)

### **3.16 Grounded theory**

I grounded theory ønsker man å utvikle nye teorier med utgangspunkt i data. Ved grounded theory foregår analyse og innsamling av data parallelt. (Johannessen et al 2011)

### **3.17 Etnografisk design**

En etnografisk studie er en beskrivelse og en fortolkning av en kultur, en sosial gruppe eller et sosialt system. (Johannessen et al 2011)

### **3.18 Casedesign**

I casedesign er det et eller noen få tilfeller som studeres inngående. (Johannessen et al 2011)

### **3.19 Kvantitativ tilnæringsmetode**

Hvis man bruker en kvantitativ undersøkelse, benytter man vanligvis ferdig utarbeidete skjemaer med ulike variabler og verdier. Et utvalg svarer på disse skjemaer. Resultatet av skjemaundersøkelsen blir da det materiale som skal analyseres. På denne måten får man svar på akkurat det man spør om, og kan lett sammenligne de ulike besvarelsene.

Ved en slik metode er det nødvendig å ha arbeidet seg godt gjennom spørsmålene, da en får tilbakemelding på kun det en spør om. (Johannessen et al 2011)

### **3.20 Kvalitativ undersøkelse**

I en kvalitativ undersøkelse står informanten friere til å snakke fritt innenfor valgte temaer, og en kan i ettertid trekke ut informasjon om det som baserer seg på problemstillingen. På denne måten er det mulig å komme med ytterligere spørsmål om et tema. Man møter intervjuobjektet ansikt til ansikt, og kan tolke mye ut fra kroppsspråk, nøling før en svarer og slike ting.

En kan også få ny informasjon som en ikke hadde tenkt ut på forhånd som kan være med å belyse problemstillingen, eller kan sette hele problematikken i et nytt lys. (Johannessen et al 2011)

### **3.21 Forskningsdesign - valg av metode - relatert til vår oppgave**

I vårt tilfelle har vi valgt å undersøke holdninger og potensielle muligheter for å endre holdninger hos ingeniører. Personene vi skal undersøke er kolleger og generelt sett personer vi kan relatere oss til. Vi snakker «samme stammespråk» derfor er det naturlig å foreta intervjuer direkte med disse personene/ informantene. Vi er begge tilstede under intervjuene og vi har utarbeidet en intervjuguide, som vi har brukt under intervjuene. De har foregått på våre respektive arbeidsplasser og har foregått ved at den av oss som ikke jobber ved den aktuelle arbeidsplassen har forestått intervjuet, og den andre har notert. Vi ønsket i stor grad å « lodde stemningen hos informantene» i tillegg til å få svar på konkrete spørsmål.

Vi har valgt en kvalitativ undersøkelse fordi vi mener dette er den beste metoden for å finne svar på problemstillingen vår. Vi møter informanten ansikt til ansikt og vil kunne tolke mye ut fra nøling og andre reaksjoner på spørsmålene. Vi har også et begrenset utvalg av forskningsobjekter på de to arbeidsstedene så en kvantitativ undersøkelse er derfor lite aktuelt.

Vi ønsker å bruke kvalitative intervjuer ( kvalitativ metode) fordi, vi kan få mer selvstendige svar fra intervjuobjektene uten at de preges av våre oppfatninger på forhånd. Vi kan gå i dybden av problemstillingene og også tolke det som blir sagt mellom linjene. Vi håper også at informantene på eget initiativ kan komme med innspill og ideer vi kan dra nytte av i forkningsarbeidet. Om vi ser nye interessante vinklinger på problemstillingene under intervjuet har vi mulighet for å få dette utdypet.

Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med struktur og formål. Formålet er ofte å forstå eller beskrive noe. Intervjuer er mer en dialog enn rene spørsmål og svareanser.

### **3.22 Valg av informanter**

For å få svar på det vi vil undersøke fant vi det nødvendig å spørre folk som er i arbeidssituasjoner som er relevant for det vi ønsket å se på. Vi har valgt ingeniører/sivilingeniører som jobber prosjekterelatert. Vi har valgt både fra offentlig og privat virksomhet for å se om vi kan finne noen forskjeller mellom ingeniørene i disse to sektorene.

### **3.23 Beskrivelse av informanter:**

Vi har ti informanter. Fem fra en privat bedrift og fem fra en offentlig etat. Alle driver med prosjektledelse. Når det gjelder erfaring i bransjen er spredningen fra nyutdannet til ca 30 års erfaring. Hovedtyngden ligger vel på ca 15-20 års erfaring fra bygge bransjen. Det er i all hovedsak, bortsett fra en informant, menn vi har intervjuet. Vi har valgt å ikke differensiere på kjønn.

### **3.24 Kvalitative intervju**

Vi utarbeidet en intervjuguide som vi benyttet under intervjuene, denne ligger som vedlegg til oppgaven.

### **3.25 Gjennomføring av intervju:**

Vi utførte et prøveintervju, hvor vi deretter justerte litt på spørsmålene. Deretter foretok vi alle intervjuene. Ved gjennomføring av intervjuene var vi tilstede begge to. Den ene hadde hovedansvaret for å føre ordet og den andre har ansvaret for å notere.

### **3.26 Etterbehandling av intervjuene**

Vi satt alle svarene opp i en matrise og sammenlignet svarene og trakk konklusjoner ut fra dette. I tillegg gjorde vi grundige notater av andre observasjoner vi gjorde under intervjuene som kroppsspråk, og andre ting.

### **3.27 Kvalitativ dataanalyse**

Siden det ble gjort intervjuer basert på en intervjuguide, hvor samtalene dreide seg rundt et tema, og informantene ble oppmuntret til å fortelle om hva de selv syntes var viktig og gi eksempler på hva de hadde opplevd og hvordan de hadde vurdert dette. Svarene er derfor ikke direkte sammenlignbare som i en kvantitativ analyse. Svarene må derfor fortolkes og vi må se om det er likheter i svar fra flere informanter som kommer frem som kan vise en tendens.

### **3.28 Tolkingsprosessen**

Spørsmålene var i i utgangspunktet like, dette selv om de ulike informantene var opptatt av litt ulike momenter. Ved at alle ble stilt spørsmål som: "Hva er det som motiverer deg", og "hvilken innvirkning hadde din leder på resultatet" var det relativt greit å trekke en del konklusjoner. Ikke minst fordi en del av svarene var så like, både i offentlig og privat virksomhet. Samtidig som vi har de direkte svarene fra informantene i intervjuene har vi også notert oss hvordan informantene har virket under intervjuene.

### **3.29 Svakheter og styrker ved valgt metode**

Det er mange svakheter ved metoden vi har brukt. Fordi vi jobber sammen med informantene har vi oppfatninger både bevisst og ubevisst om dem på forhånd. Dette kan påvirke hvem vi velger ut som informanter. Det kan være fristende å velge ut de vi på forhånd tror gir de svarene vi på forhånd antar er riktige. Vi kan kjenne til informantenes holdninger i ulike anliggender. Vår tolkning av svarene kan farges av forutinntatte meninger om informanten. Det kan også være enklere å spørre de på jobben man har best forhold til. Derved får vi svar fra personer som er mest mulig like oss selv. Styrken kan på den annen side være at vi velger ut personer som virker svært ulike nå det gjelder selvledelse og derved får større variasjon i svarene.

Fortroligheten mellom oss og informantene kan påvirkes av at vi har samme arbeidssted. Siden vi kjenner informantene var det lett å få til en hyggelig og avslappet stemning under intervjuene. Praten gikk lett og det gikk greit å få informantene til fortelle om hva de syntes om de temaene vi tok opp. Samtidig kan det være vanskeligere for informantene å diskutere mer sensitive temaer som vurdering av egen ledelse, eller egne ambisjoner. Flere av intervjuobjektene ble nølende da de ble stilt disse spørsmålene. Dette selv om vi har forsikret om at intervjuene vil bli anonymisert. Informantene kan også være redd for at vi som gjennomfører intervjuer vet ting om dem de ikke ønsker at en kollega skal vite. Flere viste til negative opplevelser ved ledere fra tidligere arbeidsplasser, som eksempler på hvordan de mente ledere ikke burde opptre. Da snakket de igjen fritt og med stort engasjement.

Vi er også begge fra tidligere kjent med flere medarbeidere på hverandres arbeidsplasser siden vi jobber i samme bransje, hvor den ene er oppdragsgiver for den andre part. Det kan også være med på å sette begrensninger for den hva enkelte vil snakke om til en oppdragsgiver eller konsulent.

En styrke kan være at vi snakker samme stammespråk som informantene, vi har de samme definisjoner av begreper, og forstår situasjonene de forsøker å formidle. Dette fører til at tolkningsfeilene kan bli mindre.

En svakhet kan være spørsmålstillingen, det kan være en fare for at vi stiller ledende spørsmål. Dermed får vi de svarene vi vil ha, eller forventer. Nå viste det seg at vi fikk mange svar vi ikke forventer, så vi håper og tror at dette ikke er noen stor svakhet.

Der er lite spredning i kjønn. Det er bra spredning i antall års praksis og alder.

## 4 Drøftingskapittel

### 4.1 Innledning

Vi startet forberedelsene til arbeidet med oppgaven med et sett basisholdninger. Disse var farget av et sett av forventninger tuftet på egen erfaring fra arbeidslivet i bygge bransjen og kunnskap vi har tilegnet oss gjennom MBA - studiet.

Etter at intervjuene var gjennomført hadde vi mange empiriske funn som vi har drøftet opp mot forventninger, teori og egne erfaringer. Vi har prøvd å knytte dette opp mot praktiske eksempler i arbeidshverdagen.

De ulike temaer er vurdert i forhold til den betydning de har i forhold til den primære problemstillingen: Hvordan og hvorfor motivere til selvledelse?

Den sekundære problemstillingen: sammenligne offentlig og privat sektor relatert til primær problemstilling kommer litt i bakgrunnen da vi ikke kan se noen forskjeller vedrørende motivasjon på svarene fra de offentlige ansatte og de som er ansatt i det private. Vi har allikevel gjort en del definisjoner av forskjellen mellom rammevilkårene for disse to.

Vår påstand er at vi kan få opp det økonomiske resultatet i en bedriften ved å bruke teorien om selvledelse. For å oppnå selvledelse må alle ta ansvar for egne holdninger, arbeidsinnsats, arbeidssituasjon og generelle livssituasjon.

Gjennom positiv forestillingsevne, optimisme og positiv intuisjon kan man få opp ”spiriten” og få energien tilbake i bedriften, og dermed oppnå mestring.

### 4.2 Hva vi hadde forventet primær problemstilling

Vi ønsket å finne ut av hvordan ledernes rolle med tanke på motivasjon til selvledelse for gjennomføring i byggeprosjektene ble oppfattet av informantene, noe vi også stilte direkte spørsmål om. Informantene hadde mange meninger om ledernes rolle. Vi hadde forventet et større fokus på økonomi enn det vi fikk gjennom intervjuene/ samtalene.

### **4.3 Hva vi hadde forventet sekundær problemstilling:**

Ved starten av undersøkelsene hadde vi en rekke forutinntatte forventninger til svarene. Om disse forventningene er basert på fordommer eller erfaringer er vanskelig å si, men det kan tyde på at man har en del forutinntatte meninger som er basert på fordommer vedrørende forholdene i privat og offentlig sektor.

Da vi hadde analysert intervjuene viste det seg nemlig at det ikke var mulig å skille mellom svarene vi fikk fra de som jobbet privat og de som jobbet i det offentlige vedrørende motivasjon til arbeidet. Dette forbauset oss ganske mye. Men vi har valgt å gå videre med oppgaven på bakgrunn av de svarene vi har fått. Årsaken kan være at lønnsnivået på begge steder er nokså likt, og er konkurransedyktig i forhold til bransjen.

### **4.4 Prosjekt**

De prosessene vi skal behandle i forhold til motivasjon til selvledelse er helt konkret byggeprosjekter som har en konkret start og slutt både når det gjelder fysisk utforming, økonomisk ramme og tidshorisont. Det er mange rammer som er fastlagt, men selve veien fra start til slutt er ikke definert. Et annet parameter er lover og regler som setter rammer for hva som er lov og hva som ikke er lov både under utforming og prosjektering.

Det ser ut som om en dreven prosjektleder trenger kun målsetting, start og sluttdato for å få et prosjekt til å fungere. Det kan også se ut som at et incentiv for å motivere en prosjektleder er at veien mellom start og slutt ikke er definert. Dette betyr at mennesker som har slike jobber gjerne blir motivert av det ukjente og at det generer energi og kreativitet av dem når de må finne veien selv. Det kom tydelig frem av intervjuene at informantene ble motivert av det ukjente innenfor deres mestringssone. Det vil si det de har tro på at de kan finne ut av.

Svarene fra prosjektlederne var også helt entydig på at når man overtar prosjekter fra andre så er dette ikke lystbetont, andre ting som ikke fremsto som veldig lystbetont var rapporteringsregimene innenfor både offentlig og privat sektor.

Dette er også et signal om at man må oppfordre prosjektledere til å dokumentere arbeidet sitt i større grad hvis man vet at man skal slutte i jobben eller av andre grunner skal overlate et prosjekt til noen andre.

#### **4.5 Offentlig arbeidsplass kontra privat arbeidsplass**

De ansatte i det offentlige er prosjektledere og har totalansvaret for et helt byggeprosjekt. De forvalter fellesskapets penger i utbyggings prosjekter. De skal hjelpe de som etterpå skal eie og bruke bygget her kalt brukerne til å definere hvilket behov de har og så kjøpe inn tjenester fra enten rådgivere eller entreprenører for å løse denne oppgaven.

Rammeverket for de offentlige ansatte er mer rigid enn i det private fordi man må forholde seg til offentlige lover og regler deriblant Loven om offentlige anskaffelser. Ansvarsområdet til prosjektlederne i det offentlige er også å koordinere hele byggeprosjektet, ta beslutninger om entreprisform, ha budsjettansvar og ansvar for at politiske vedtak blir gjennomført innenfor de respektive bevilgninger.

Prosjektlederne i det private har fagansvar for de respektive fagområder. Jobben her går i hovedsak ut på å finne de riktige tekniske løsningene for det enkelte prosjektet. Dette innebærer å prosjektere, beregne, tegne og planlegge dette i detalj. I begrepet rådgiver ligger det at man skal gi råd til oppdragsgiver, også kalt byggherre, om alternative utforminger og muligheter innen tekniske anlegg og hvilke regler man må følge. Deretter prosjekterer de anleggene byggherren ønsker.

Jobben krever til dels kompliserte tekniske beregninger og krever god teknisk innsikt. Man sitter i et prosjekteringsteam sammen med arkitekter og andre tekniske fag som alle er avhengige av byggherrens ønsker og de andre i prosjekteringsteamets løsninger og ideer. Kreativitet og det å være løsningsorientert er viktig for å prosjektere best mulig løsninger for oppdragsgiver.

#### **4.6 Motivasjon**

Ut fra intervjuene ser det ut som at man gjennomfører prosjektene med samme holdning enten det er på overordnet nivå eller på detaljnivå. Om det er totalansvar eller ansvar for et definert fagområde. Det som motiverer ingeniørene er å løse problemer på en best mulig måte for oppdragsgiverne, enten det er politikere eller byggherrer. Det å skape gode resultater som oppdragsgiverne er fornøyde med. De stimuleres og motiveres av faglige utfordringer, frihet og ansvar i å løse oppgavene på best mulig måte.



Vi hadde kanskje forventet på forhand at prosjektlederne med mindre prosjekter og som har fagansvar for deler av et større prosjekt skulle ytre en større avhengighet av ytre faktorer. Vi hadde kanskje ikke forventet at de skulle fremstille seg så selvstendig som de gjør. Men det ser ut som om det vesentlige er at de har ansvaret for et prosjekt fra A til Å, enten det er et delprosjekt eller et hovedprosjekt så blir prinsippet det samme og ansvarsfølelsen den samme. Faglig stolthet, det å gjøre en god jobb betyr mye for intervjuobjektene.

#### **4.7 Fellestrekk ved mennesker som jobber i kompetansebedrifter?**

Er det noe fellestrekk med mennesker som velger seg yrker der man må ha høy kompetanse? Er det slik at mennesker som jobber i kompetansebedrifter har så mange likhetstrekk at dette er årsaken til at vi ikke klarer å skille mellom privat og offentlig arbeidsplass?

Hvis man skal tolke resultatene fra intervjuene kan man se et tydelig ønske om å jobbe selvstendig, å se resultater av det man gjør, og dessuten er det flere som nevner at rutinearbeid er forferdelig kjedelig og passer dem dårlig.

De fleste som jobber i kompetansebedrifter har tatt et valg om å ta lang utdanning, ingeniør og sivilingeniør utdannelsen er også sett på som en ganske tøff utdanning. De som velger å gjennomføre dette kan man nok anse som ambisiøse mennesker som ønsker å få oppfylt sine ambisjoner og som jobber målrettet mot disse ambisjonene. Dette er noe man som leder kan dra nytte av og gi disse menneskene en skikkelig utfordring samt en oppfølging tilpasset den enkelte arbeidstaker, for å bruke den energien det ligger i ambisjonene til disse menneskene.

#### **4.8 Hva betyr lønn for motivasjonen?**

Innenfor vårt arbeidsområde er lønningene relativt gode, selv i den offentlige avdelingen som vi har sammenlignet med er lønningene sammenlignbar med det private. Dette betyr at det muligens ikke er helt representativt for resten av det offentlige systemet og er en mulig årsak til at vi ikke klarer å differensiere mellom svarene til de offentlige og private ansatte. Det var også påfallende at ingen av informantene, bortsett fra en som var helt nyutdannet snakket om lønn. Det tolker vi som at de fleste er fornøyd med lønna. Derfor må vi se på andre faktorer som motiverer.

Som Pink (2009) forteller, er belønning ikke lengre en motivasjonsfaktor når man får tilstrekkelig betalt for det man gjør.

#### **4.9 Forhold det er naturlig å drøfte ut fra svarene vi fikk:**

Vi skal i hovedsak ta for oss forhold mellom leder og medarbeider. Vi diskuterer også leder separat og har med en diskusjon basert isolert på medarbeider.

#### **4.10 Forholdet mellom leder og medarbeider**

Leder og medarbeider er gjensidig avhengige av hverandre. Som medarbeider er man avhengig av at lederen ivaretar ens interesser både internt og eksternt og støtter og forsvarer en mot ytre påkjenninger. (Fische 1998) Internt er man avhengig av at lederen tilrettelegger arbeidsforholdene.

En leders viktigste oppgave bør være å tilrettelegge for at medarbeiderne har det de trenger for å oppnå flyt og godfølelsen når de jobber slik at de produserer best og mest mulig.

Som leder er man avhengig av hva medarbeiderne produserer og at medarbeiderne holder en orientert om vesentlige hendelser slik at man kan de riktige avgjørelsene til riktig tid. Dette gjelder både offentlig og privat arbeidsplass.

Som leder er man avhengig av medarbeidernes tillit, selv om man har en formell styringsrett for å få alle til å bidra til at målene skal oppnås på en best mulig måte. De ansattes lojalitet og følelser for jobben vil i stor grad avhenge av hvordan de føler at jobben og da spesielt lederen behandler dem ifølge informantene. Her mener vi at positivt lederskap og ledelse av selvledelse kan være løsningen. Dette kommer vi tilbake til senere i drøftingene.

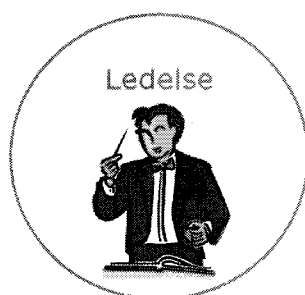
#### **4.11 Hva avgjør om en leder lykkes?**

Mange har hørt om dyktige fagfolk som har blitt forfremmet til ledere og som har mislyktes. De fleste vet også om folk med ordinær faglig bakgrunn som blomstrer opp i lederstillinger og gjør en god jobb. Det er bred enighet om at ledelse er situasjonsbestemt, noe som også kommer tydelig frem i intervjuene. Ulike situasjoner krever ulike typer lederskap.

Som nevnt i teorien er emosjonell intelligens viktig for en leder og omfatter ifølge Bergs (Berg 2008) referanse til Goleman 1998 fem deler: Selvinnsikt, selvbeherskelse, motivasjon, empati og sosial legning. De tre første komponentene omfatter ferdigheter i selvledelse, de to siste handler om lederens evne til å samhandle med andre. Dette er også egenskaper som intervjuobjektene våre etterlyste hos ledere. Paradokset er at i byggebransjen er det tradisjonelt de beste fagpersonene som blir ledere, de trenger ikke nødvendigvis å ha de andre nevnte egenskapene. Vi tolker også intervjuene slik vurderingen av lederne varierer. Det nevnes vennskap og kameratskap som en god egenskap, dette tolker vi som etterspørsel etter emosjonell intelligens.

#### **4.12 Hva er en leders oppgave og hvilket avhengighetsforhold er det mellom leder og medarbeider?**

Ledere i begge virksomheter er helt avhengige av kompetanse, yteevne- og vilje hos sine medarbeidere. En avdelingsleder skal selv leverer resultater til sine ledere, og dette resultatet er et direkte resultat av hva medarbeiderne produserer/presterer. Som leder er det viktigste en gjør derfor å tilrettelegge for at medarbeiderne får gjort sin jobb best mulig og oppnår best mulig resultat, både kvalitetsmessig og økonomisk. Dette er god argumentasjon for at motivasjon til selvledelse er viktig.



Dersom medarbeideren har gjort en feil, som kan gi politiske eller økonomiske konsekvenser, er lederen avhengig av at medarbeideren forteller dette snarest og riktigst mulig, slik at skadebegrensningen kan iverksettes så snart som mulig. Dette betyr at kommunikasjonsnivået må være bra.

Tillit var et tema som ble diskutert med alle intervjuobjektene. De fleste mente de hadde faglig tillit, men utover dette var de litt usikker. Dette underbygger det vi fant i følgende

artikkel skrevet av Jensen 2008: Om en leder ikke forsvarer de ansatte mot ytre påvirkninger men i stedet for er enige i kritikken utenfra, eller bidrar i den, vil man kunne risikere å miste medarbeiderens tillit.

#### **4.13 Leder vs sjef**

Alle intervjuobjektene uttalte at respekt for sin nærmeste leder og motivasjon er nært knyttet til hverandre. Ved tap av tillit risikerer man at medarbeiderne mer eller mindre bevisst "saboterer" avgjørelser lederen tar. Manglende tillit til ledelsen kan redusere en medarbeiders yteevne og/eller vilje i betydelig grad. Har man ikke tillit til lederen har man heller ikke tillit til at de prioriteringer og avgjørelser lederen gjør er de beste/riktige og kan derved gjøre sine egne prioriteringer av arbeidsoppgaver.

#### **4.14 Eksempel på vanlige lederfeil**

Ifølge informantene er det en del typiske feil som gjøres av ledere i bygge bransjen. Her snakket alle generelt og det ble av alle poengtert at dette var en oppsummering av tidligere erfaringer i arbeidslivet, og ikke rettet mot nåværende leder.

##### **4.14.1 Ikke frihet**

De ansatte føler seg ufri i forhold til sin egen rolle som prosjektleder. Jobben deres går ut på å styre prosjekter fra A til Å, men de opplever ofte å bli korrigert og irttesatt på detaljer. De reagerer med sinne og blir usikre og frustrerte. Dette kan bunne ut i manglende emosjonell kompetanse hos leder. De opplever at de ikke har faglig tillit hos sin leder. Dette oppleves som særdeles negativt.

#### **4.14.2 Leder overstyrer ansatte.**

Dersom leder blir oppfattet som til dels overkjørende i faglige diskusjoner, går dette utover tilliten og motivasjonen. De ansatte opplever ham som ikke helt oppdatert på noe av fagstoffet, men allikevel insisterer han på å overstyre og korrigere mye av det som blir utført i prosjektene. Han utviser stor grad av mistillit til nyere kompetanse og støtter seg fremdeles til gamle lederstiler og faglige dogmer.

#### **4.14.3 Kreativiteten blir begrenset**

De ansatte melder fra om at de føler at kreativiteten blir begrenset. Prosjektledelse innenfor deres fagfelt er komplekst og uoversiktlig, det handler i stor grad om kaoskontroll. Innenfor slike arbeidsoppgaver er kreativitet en stor styrke fordi man da kan/ tør å løsrive seg fra gamle vedtatte sannheter, noe som i stor grad kan føre til nye og bedre løsninger på de forskjellige situasjonene.

#### **4.15 Kompetanse og ledelse**

Selv om lang erfaring i yrket ikke automatisk gir lederkompetanse vil vi allikevel ikke se bort fra at man kan ha en fordel av lang arbeidserfaring og faglig autoritet. Vi ser tydelig ut fra intervjuene at som ingeniør er man svært opptatt av faget og det tar svært mange år å opparbeide seg bred kompetanse og oversikt som prosjektleder. Jobbene er komplekse og fagområdene man må beherske er store.

Ingeniøryrket er kanskje et av de få yrkene hvor man er attraktiv på arbeidsmarkedet langt opp i 60-årene. En dyktig og erfaren fagingeniør vil automatisk få respekt og bli hørt på av sine medarbeidere. Hvis denne personen erfaring og gode kunnskaper kan medarbeiderne stole på at de råd og avgjørelser lederen tar som leder er gode.

Medarbeidere har ofte mer innsikt enn sin leder innenfor visse spesialområder. Likevel forventer de at lederen skal hjelpe dem i deres faglige og personlige utvikling. Medarbeidere vil ha større grad av frihet, slik at de selv kan ta sentrale avgjørelser. Dette gir motivasjon, energi og mening. Leder bør lede sine medarbeidere til å lede seg selv, altså til selvledelse.

#### 4.16 Engasjement blant de ansatte varierer

Det ble påpekt av mesteparten av de vi intervjuet at de oppfatter at det er stor variasjon i engasjementet til de enkelte medarbeiderne. Mens noen står på og jobber mer enn de burde, og prioriterer jobben fremfor familie og fritid, har andre et langt mer avslappet forhold til jobben. De tar lunsjpause og kaffepause når klokka er der, uansett hvilke konsekvenser det måtte få. Om tegninger ikke blir sendt kopibyrået i tide slik at bygge-plassene igjen får tegningene i tide slik at produksjonen opprettholdes. Når arbeidsdagen er ferdig drar de hjem uansett hvor langt de er kommet og ser aldri ut til å ha det travelt med noen ting.

Den andre ytterligheten er de som ofte dropper lunsj og andre pauser helt, som sitter igjen på jobb kveld etter kveld, og gjerne tar natta til bruk om dagene ikke strekker til. De legger inn langt flere arbeidstimer enn forventet og er alltid klar til å ta i et tak om deres eller andres prosjekter krever en ekstra innsats. Som leder er det lettvis å be disse personene om hjelp om det er noe det står om å få utført, som en tegning som må kontrolleres med en gang eller en rapport som må skrives. Problemet med disse personene er at de ignorerer arbeidstilsynets og virksomhetenes regulering av arbeidstiden. De står i fare for å ødelegge familie og sosialt liv utenom jobben. Blir slike arbeidsperioder for lange står de i tillegg i fare for å ødelegge helse og bli utbrent.

Fra arbeidsgivers ståsted er det et konkret problem med de som jobber så mye at kvaliteten og effektiviteten på det de gjør går ned, fordi søvnmangel og mangel på restitusjon over tid nødvendigvis reduserer prestasjonsevnen og fokus på det de gjør. Dette kan høres ut som en overdrivelse men i denne bransjen er dette en utbredt problemstilling.

Som leder er det en utfordring å klare å omfordele arbeidsoppgavene imellom disse ytterlighetene av type medarbeidere. De som yter for lite må motiveres til å ta mer ansvar på jobb og de som jobber for mye må dempes. Her må det heller fokuseres på å ta ansvar for egen helse og fritid og hjemmesituasjon. Vi ser på dette som en stor utfordring for en leder og ønsker særlig å se på hvordan man får de som produserer minst til å prestere bedre for å jevne ut arbeidsbelastningen.

#### **4.17 Mestring**

Informantene er tydelig på at de trives med å gjøre oppgaver som er innenfor deres mestringssone, om de ikke kan det før de begynner så har de tro på at de finner ut av hvordan de skal løses. Faglige utfordringer og nye oppgaver som er innenfor det ingeniørene føler de kan mestre, inspirerer, gir god flyt i arbeidet og kan også føre til at det økonomiske resultatet blir bedre.

Det er det å få jobbe med noe som er faglig utfordrende, å føle at man kan skape noe nytt og følelsen av mestring som gir flyt "flow" i arbeidet. (Pink 2009). Det er det som kan inspirere ingeniørene til å gjøre en ekstraordinær innsats. Det er også dette som får dem til å trives i jobben og yte sitt beste.

For å få den enkelte ansatte til å produsere mest mulig er det derfor viktig at den enkelte ansatte blir tildelt oppgaver vedkommende føler er inspirerende og utfordrende.

#### **4.18 Oppgaver man ikke mestrer**

Når oppgavene derimot blir for vanskelige, eller at de ikke føler at de mestrer dem kommer det tydelig frem i intervjuene at ingeniørene ikke liker oppgavene, de unngår dem i størst mulig grad. Som leder er det derfor helt essensielt at de ansatte motiveres til å ta ansvar for egen faglig utvikling. Slik at de føler at de mestrer oppgavene de blir pålagt, og det kommer innenfor deres komfortsone. På den måten vil også disse oppgavene bli løst. Optimisme og tro på egen mestring kan økes gjennom å legge til rette for etterutdanning.

#### **4.19 Økonomi**

Prosjekter som går godt faglig er også gjerne de som går godt økonomisk, dette vet vi av erfaring. Om lederen setter fokus på kreativitet, mestring og skaperglede kan vedkommende sette i gang en positiv spiral hvor økt produksjon og gode tekniske resultater gir økt avkastning.

I det private er det overraskende få som trekker fram et økonomisk godt resultat som et kriterium for om en jobb er vellykket eller ikke. Samtidig er det det en helt klar sammenheng mellom vellykkede prosjekter og økonomi.

Vi ser helt klar av intervjuene at de prosjektene ingeniørene trekker frem som vellykkede har hatt et godt økonomisk resultat. De prosjektene som har gått dårligst økonomisk er de som blir trukket frem som minst vellykkede. Dette viser at det er sammenheng mellom vellykkede prosjekter rent gjennomføringsmessig og teknisk og det økonomiske resultatet.

Dette kan bety at et økonomisk godt resultat underbevisst er et av suksesskriteriene og gir en god følelse ved vurdering av prosjektet fordi dette er en av forutsetningene for at både oppdragsgiver og egen ledelse er fornøyd med resultatet.

Er ingeniørene virkelig så uinteresserte i økonomi? Eller er det bare lite fokus på området. En feilkilde kan være om de av ingeniørene som er intervjuet er blant de som er mindre interessert i økonomi. Fordi temaet i oppgaven er å se på hvordan en leder ved hjelp av selvledelse kan stimulere til økt produksjon og bedre økonomisk resultat kan det være fristende å velge ut de ingeniørene man vet på forhånd eller som i alle fall utad virker minst interessert i økonomi. Dette stemmer imidlertid ikke i vårt tilfelle fordi våre informanter er valgt ut tilfeldig innenfor de to avdelingene vi har undersøkt.

I følge Pink (2009) er det imidlertid slik det er, nemlig at personer i kunnskapsbedrifter er mest opptatte av faglige utfordringer og faglige prestasjoner.

Dette er et dilemma for ledelsen, da gode økonomiske prestasjoner i enheten er det de måles på fra sin ledelse.

#### **4.20 Sammenblanding av ledelsesideologi og organisasjonskultur.**

Som beskrevet i teoridelen så kan en leder gjennom forståelse og tolkning av kultur endre på sin lederadferd, og kan bruke dette som et av flere middel til å snu et dårlig resultat til et godt resultat (Alvesson 2002). I en kunnskapsbedrift er det de ansattes kunnskap som er den mest verdifulle kapitalen. Når man prøver å forstå sine medarbeidere så kan det være nyttig å se hen til hvilken kultur de bærer med seg for eksempel fra tidligere arbeidsplass, eller lignende. Heller enn å glatte over uenigheter og inkonsistens, bør ledelsen være interesserte i å skaffe seg et solid grunnlag for tenkemåten sin og beslutningene sine.



Det kan være nyttig å se på de ledelsesskape trekkene ved en bedriftskultur, men antagelig vil det være nyttigere å se på dypere og mer ubevisste aspekter ved kulturen enn de ledelsen allerede anerkjenner og støtter.

#### **4.21 Kulturen som sosialt kitt**

Organisasjoner blir integrert og kontrollert ved hjelp av uformelle, ikke-strukturelle midler – felles verdier, meninger, oppfatninger og normer. Dette hindrer fragmentering, oppløsning og konflikt. Det er to måter å nytte denne metaforen på: Kittet som en naturlig, organisk forståelse av kulturen i organisasjonen. Kittet som bevisst strategi f. Eksempel at toppledelsen streber etter at de ansatte skal få direkte bånd til den dominerende ledelsens verdier og mål på måter som bidrar til hengivenhet, lojalitet og solidaritet med bedriften, i praksis kan dette fremstå gjennom uttalelser eller slagord som : Her i denne bedriften har vi hoved fokus på miljø! Dette er bare et eksempel, det finnes mange andre.

Forskere med den tekniske interessen argumenterer for at man kan bruke kulturen som en ressurs for effektiv bedriftsledelse (Forelesningsnotater fra faget ledelse, kultur og kommunikasjon i bedrifter v/ Arne Brinkmann)

Det har imidlertid alltid vist seg vanskelig å bruke kulturen som en ressurs – det er nok riktigere å si at man ved hjelp av kulturanalyser kan lære seg hva man skal, og ikke skal gjøre når man vil ha beslutninger vedtatt eller prosjekter gjennomført. Innsikt i kultur kan gjøre at man unngår vanskeligheter. Som en følge av denne innsikten lærer man seg mer offensivt å nytte kulturen i ledelsesoppgavene. (Forelesningsnotater fra faget ledelse, kultur og kommunikasjon i bedrifter v/ Arne Brinkmann)

Alt ledelsen foretar seg må ta hensyn til den kulturelle konteksten det skjer innenfor – hvordan medarbeiderne, oppdragsgiverne, rådgiverne og andre tolker sitt eget verdensbilde og handler i overensstemmelse med det.

Kulturen kan noen ganger være ledelsens instrument, andre ganger en kilde til motstand og sabotasje.

#### **4.22 Kulturell refleksjon**

Vi skal som tidligere nevnt i denne oppgaven ta for oss ingeniører som jobber i et rådgivende ingeniørfirma og ingeniører i en offentlig etat, begge yrkesgruppene er i bygge bransjen.

De vi har intervjuet jobber med prosjektledelse i forskjellige former og med prosjekter av forskjellig størrelse.

Byggebransjen har vært sett på som en tradisjonell bransje når det gjelder kultur. Det vil si at her har en tradisjonell hierarkisk kultur rådet. Dette gjelder bare delvis i dag, fordi samfunnet er i endring, så man kan si at man er i en brytningsfase. Tradisjonelle holdninger har vært rådende i bygge bransjen lengre enn i mange andre bransjer. Nye ledelsesteorier har nok ikke fått samme fotfeste som i andre bransjer. Derfor ønsker vi å sette søkelyset på dette. Moderne lederstil ble etterlyst av alle intervjuobjektene.

Den tradisjonelle underdanigheten er borte, ledelsen i dag har mindre autoritet over kulturen enn tidligere. De ansatte finner seg ikke i å bli styrt på samme måte som før, de godtar ikke sjefens beskjeder uten videre. Lederne må i stedet overbevise de ansatte om hvilke forestillinger, verdier og idealer man bør ta opp og akseptere som retningslinjer. (Forelesningsnotater fra faget ledelse, kultur og kommunikasjon i bedrifter v/ Arne Brinkmann)

Ingeniører kan jobbe i ulike bransjer og det er stor forskjell på å lede disse typene virksomhet. Når man skifter type arbeidsplass må man derfor også endre sin egen atferd. For å passe inn i bedriftskulturen. Det vil ikke si at ikke de ulike kulturene kan ha noe å lære av hverandre. Som rådgiver kan man lære noe av økonomifokuset fra entreprenørene. Samtidig vil det bli reagert negativt i det offentlige eller hos en rådgiver på om man begynner å gi ordre eller "tror man er noe" fordi man har en overordnet stilling. Dette betyr at hvis man ønsker å endre på noe innenfor egen bedrift må man ta hensyn til kultur.

#### **4.23 Noen definisjoner av kultur**

Kultur kan defineres som en felles ryggmargsrefleks. Det kan være grunnleggende verdier man har med seg fra barndommen eller organisasjonskultur man har tilegnet seg i voksen alder. Organisasjonskulturen man tilegner seg blir dermed mer overfladisk enn den grunnleggende livsanskuelsen, men er også derfor lettere å endre. ( Alvesson 2008)

#### **4.24 Kulturforståelse av bygge bransjen**

I bygge bransjen har man som i alle deler av samfunnet hatt en utvikling av kulturen, bla annet var dette en særdeles mannsdominert bransje, og delvis så er den det fortsatt. Her kan man nok skille mellom de utøvende håndverkerne som fremdeles har hovedtyngde av menn, og ledelsen prosjekterende og prosjektledere med og uten personalledelse, her har også kvinnene kommet på banen. Med kvinnens inntog i bransjen så har nok den tradisjonelle mannskulturen blitt utfordret på mange områder. Det spesielle i bygge bransjen er at kvinnene som er her ofte har lederstillinger.

Kvinnene i bygge bransjen har ofte utdannet ingeniør ( bachelor eller sivilingeniør master). Dette fører til at utdannelsesnivået mellom menn og kvinner kan være ubalansert. Man finner lite utdannete kvinner i denne bransjen. Dette er litt paradoksalt i forhold til at bygge bransjen er en meget tradisjonell bransje.

Vi har begge neste 20 års erfaring i denne bransjen og har forskjellige erfaringer innenfor dette temaet. I denne oppgaven skal vi ikke gå spesifikt inn på kjønnsforskjeller, men synes allikevel det er verd å nevne det. Det er bare en av intervjuobjektene som er kvinne, og vi ser ingen grunn til å differensiere svarene på så tynt grunnlag.

#### **4.25 De mest markante kulturforskjeller**

Vi har begge jobbet både i det offentlige, hos entreprenør og rådgivende ingeniørfirma. Vår erfaring fra tidligere er at det er store forskjeller i kulturer mellom de ulike typer virksomheter. Særlig skiller kulturen i entreprenørvirksomheter seg ut fra rådgivere og det offentlige ved at den er langt mer hierarkisk. Det er stor forskjell på håndverkere som er timelønte og funksjonærer som har ingeniør- eller sivilingeniørutdanning. Lønnssystemet er ulikt, forskjell markeres ved ulik hjelmfarge separate arbeidsbrakker og m.v. Det forventes at funksjonærer gir timelønte klare beskjeder/ordre om arbeidsinstrukser og følger opp at de gjør jobben de er satt til. Byggeplasser er noen av de mest ulykkesutsatte arbeidsplassene, så det er viktig at arbeidsinstrukser som hjelmbruk til enhver tid overholdes. Lønnssystemet for timelønte er ofte basert på akkorder og høy arbeidsinnsats gir seg derfor direkte uttelling i økt lønn. Fokus på økonomi i prosjekter er også høyt. Hos rådgivere og spesielt i det offentlige er

det langt mindre forskjeller på de ansatte. Alle har kontorjobb og utdanningsnivå er mye mer likt en kunnskapsbedrift. I en kunnskapsbedrift er ikke autoritær lederstil ønsket og blir ikke akseptert av de ansatte.

#### **4.26 I bygge bransjen er det knapphet på ressurser**

Budsjettkrav er et overordnet mål i alle byggeprosjekter, dette har bare få unntak. Dette kombinert med en tradisjonell «macho» kultur er nok en del forklaring på at man har et slikt tidspress og kamp om ressursene som man ser i dag. De tradisjonelle myke verdiene som omsorg og omtanke for hverandre og hverandres velvære er ikke nødvendigvis så tydelige i denne bransjen.

I dagens samfunn er disse verdiene mer fremtredende enn de tradisjonelt har vært tidligere. Ingen av informantene ville ha en streng autoritær leder, De myke verdiene, den myke lederstilen er i fremgang og det viser seg at dette fungerer bedre på dagens mennesker. Dette vil vi påstå gjelder også i bygge bransjen, intervjuobjektene mente at de alltid yter bedre med positive tilbakemeldinger, men det er ikke enkelt for en leder å gå fra det ene til det andre over natten. Det er her det er viktig med en visjonær og dyktig ledelse.

#### **4.27 Hvilken nytte kan en leder ha av kunnskaper om kulturen i virksomheten vedkommende skal lede?**

Kjennskap til kultur kan være en viktig faktor for å komme frem til en mer effektiv bedriftsledelse. Om lederen kjenner historien til virksomheten og hva kulturen i virksomheten forventer av en leder.

Det er langt enklere for en leder som spiller på lag med medarbeiderne og forsøker å få dem til å dra i samme retning, som vet hva som trigger og inspirerer medarbeiderne enn en som forsøker å påtvinge de ansatte nye regler og normer de ikke kjenner seg hjemme i eller aksepterer. Det kan være en innfallspport for å oppnå en bredere forståelse og en kritisk granskning av organisasjonene og arbeidslivet.

Ledelse er en tilpasning, en forsterkning, en kreativ variant og/eller fornyelse av dominerende kulturelle holdninger i organisasjoner – mer enn ledelse er noe som former kultur.

(Forelesningsnotat fra Ledelse, kultur og kommunikasjon i organisasjoner v/ Arne Brinkmann)

#### **4.28 Kommunikasjon**

Det er mye enklere og mer behagelig å identifisere og sette merkelapp på andres feil enn på våre egne (Kahneman 2011)

Når man gjennomfører medarbeidersamtaler eller ber om tilbakemeldinger om hvorfor arbeidsoppgaver ikke blir utført som forventet, risikerer man at man får direkte tilbakemeldinger. Som nevnt mener vi at en av lederens fremste oppgave er å tilrettelegge for at medarbeiderne får gjort jobben sin på best mulig måte. Og man kan oppleve at det er stort et stort sprik mellom medarbeiderens og lederens eget syn på en del saker. Om man da klarer å ta tilbakemeldingene til seg, uten å bli sint eller irritert, og uten å gå i forsvarsposisjon kan man lære mye, både om seg selv og som leder. Sagt med andre ord med åpen kommunikasjon kan man lære mye. I tillegg er det antakelig den beste måten å kunne forstå hvordan den måten man opptrer på oppfattes og oppleves av den enkelte ansatte.

Det kan nok oppleves som tøft og sårende å motta kritikk på måten man opptrer eller utøver jobben sin, men det kan samtidig være svært lærerikt.

Nå er det ikke slik at man automatisk må rette seg etter eller godta alle tilbakemeldinger man får fra alle ansatte, men man må vurdere tilbakemeldingene åpenhertig og i utgangspunktet se på det som en mulighet til læring og å øke sin egen kompetanse. Et svar kan være at man som leder ikke har formidlet godt nok hva man forventer, hvilke oppgaver som må løses og hvorfor.

Om man derimot blir sur, irritert eller forulempet over kritikk, oppnår man fort det motsatte. Man risikerer at medarbeiderne ikke lenger vil ta opp problemer eller holder tilbake opplysninger som kan gjøre lederen irritert. Tilliten mellom lederen og medarbeideren kan da bli ødelagt. Da mister man som leder fort både oversikt og mulighet til styring. Tidlige tilbakemeldinger kan som nevnt være nødvendige for å kunne begrense konsekvensen av feil i størst mulig grad.

Man kan også lære hvordan man skal bistå hver enkelt medarbeider for at vedkommende skal fungere best mulig. Samtlige intervjuobjekter vi snakket med fremhevet ros og det å bli sett av lederen som viktig. Alle har behov for anerkjennelse for jobben de gjør og å få bekreftet at de gjør en god jobb og blir sett.

Lederen bør ha som utgangspunkt å se at medarbeideren har et oppriktig ønske om gjøre en god jobb. Når medarbeideren forklarer situasjonene bør lederen forsøke å se situasjonen fra medarbeiderens syn.

Å få til et perspektivskifte gjennom kommunikasjon kan være både lærerikt og interessant for begge parter. Dersom lederen mener man har et problem er det også viktig å spørre medarbeideren om vedkommende for det første ser problemet og kan diskutere om det faktisk er et problem? Er behovet for å få løst oppgaven godt nok formidle til medarbeideren?

Når man trekker konklusjoner bruker man kun en liten del av tilgjengelig informasjon. (Cialdini 2009). Det er en av grunnene til at det er så viktig å ha et åpent sinn når man spør. Man kan da få overraskende informasjon.

Lederen må lytte interessert til hva medarbeideren sier. På den måten kan han/hun både virkelig forstå medarbeideren og få ideer til løsning han/hun ikke har tenkt på selv. I tillegg kan han oppnå at medarbeideren selv føler et større ansvar for å bli ferdig i tide eller løse oppgaven. Om problemet for eksempel er at medarbeideren har for mye å gjøre kan lederen forsøke å tildele medarbeideren flere ressurser som hjelp fra kollegaer eller at enkelte arbeidsoppgaver kan overføres til andre medarbeidere som har mer slakk. Det kan også være at medarbeideren har behov for bedre utstyr eller programvare eller mulighet for hjemmekontor. Medarbeideren vet ofte selv best hva som er årsaken til at ting ikke fungerer for den enkelte.

I perioder kan enkelte medarbeidere ha behov for ”slakk” i forhold til tidsbruk og hvor mye krefter man legger i jobben for eksempel ved skilsmisser, sykdom i nær familie eller annet. Om lederen vet dette og tar nødvendig hensyn til dette vil det øke tillit og respekt mellom leder og medarbeider. Om medarbeideren føler seg trygg på at lederen ivaretar ens egne interesser og tar hensyn til slike behov, vil trygghet øke. Lojalitet og stolthet ovenfor arbeidsgiver vil også øke. Man kan føle at man står i (takknemlighets)gjeld til oppdragsgiver. Økt lojalitet gjør at det skal mer til før man lar seg friste av andre jobbtillbud og at man ønsker

å yte det lille ekstra for arbeidsgiveren. Dette kan også være med å øke motivasjonen generelt i jobben.

Flere av rådgiverne nevnte at økonomirapporteringssystemet var komplisert. Om man får tilbakemeldinger om at enkelte oppgaver ikke blir løst fordi medarbeiderne ikke får det til må man finne ut hva som er problemet. Om det er manglende kunnskap må man se på hvilken opplæring, f.eks i økonomirapporteringssystemer eller offentlige anskaffelser den enkelte trenger. Det er viktig at den enkelte får tilstrekkelig opplæring til at vedkommende føler seg trygg i oppgaven og vet hvordan den skal løses. Det vil være svært store variasjoner mellom medarbeiderne hvordan de takler oppgaver de ikke får til. Mens noen vil gå på vanskelige oppgaver med "dødsforakt" vil andre unngå dem så langt som mulig. De som er mest forsiktige vil trenge langt mere oppfølging enn de som er mer optimistiske og har større selvtillit. Gjennom selvledelse vil medarbeidere selv ta ansvar for å etterspørre den opplæring de trenger.

Som leder er det derfor viktig at man har tilstrekkelig menneskekunnskap og empati til å forstå hva den enkelte medarbeider trenger og også klare å gi de mer usikre medarbeiderne nok kunnskap og trygghet til at de klarer å få til de oppgavene de behøver å mestre. Dette diskuterer vi nærmere under selvledelse og mestring.

Som leder kan det også være nødvendig å vurdere fordeling av oppgaver. Er riktig at alle medarbeideren må kunne og beherske alle deler av oppgavene som for eksempel offentlige anskaffelser. Er det slik at noen ikke behersker deler av oppgavene bør lederen vurdere om det virkelig er formålstjenelig at ingeniører som er dyktige prosjektledere eller dyktige til å prosjektere heller bør få bruke sin tid og energi på det de er dyktige til som gir dem flyt og arbeidsglede, og dermed unngå resignasjon ved at man blir satt til arbeidsoppgaver man ikke ønsker.

#### **4.29 Når medarbeiderne ikke presterer som lederen forventer**

Flere av intervjuobjektene i det private trakk frem økonomirapportering som en oppgave de likte dårlig. Dette var en oppgave som ble lavt prioritert hos flere. Hos de ansatte i den offentlige etaten var det særlig det å overta prosjekter som var satt i gang av andre og offentlige anskaffelser de var lite begeistret for.

Det første en leder må gjøre er å identifisere årsaken til at de medarbeiderne som ikke leverer som lederen forventer ikke gjør det. Hvorfor er det noen som ikke leverer i tide, ikke lager økonomirapporter, unngår offentlige anskaffelser eller annet lederen forventer skal prioriteres?

Lederen må for det første prøve å observere hver enkelt medarbeider og lytte og være oppmerksom på hva det er den enkelte medarbeiderne motiveres av og hva som får dem til å trekke seg/reagere negativt/nekte. Om det er oppgaver som ikke løses som forventet eller om medarbeideren unnlater å gjøre enkelte oppgaver må lederen spørre medarbeideren om hvorfor dette skjer. Det er ikke lurt å komme med beskyldninger om at oppgaven ikke er løst, men om for eksempel en tidsfrist ikke er overholdt er det viktig å spørre om hva som er grunnen til dette.

Medarbeidersamtaler kan være et godt verktøy for å få et generelt innblikk i hva den enkelte medarbeideren ønsker å jobbe med og hva vedkommende helst unngår.

#### **4.30 Lytte til medarbeidere**

Som leder er det helt essensielt at man er lydhør overfor de enkelte medarbeiderne når de formidler at det er noe de ikke får til eller trenger hjelp til. Ikke alle er så trygge at de sier rett ut at de behøver hjelp. Som leder er det derfor også viktig å være oppmerksom på signaler på at de enkelte ansatte ikke er komfortable med arbeidsoppgavene. Som vi tydelig har sett av undersøkelsen er at det er de oppgavene ingeniørene ikke får til de ikke liker og utsetter. Noen tegn kan være at enkelte typer oppgaver blir levert for seint, de unngår arbeidsoppgavene og gjør "alt mulig annet" før de oppgavene de ikke liker/er komfortable med eller blir irriterte når slike oppgaver må utføres.

#### **4.31 Å bli sett og å få respons**

Som vi ser av undersøkelsen er medarbeiderne opptatte av å bli sett og få ros. Fordi arbeidet er svært selvstendig er det nok også på mange måter litt ensomt. Om lederen tar seg tid til å sette seg inn i hva medarbeiderne gjør kan han/hun oppnå mange fordeler. Medarbeiderne vokser på anerkjennelse det kan bidra til økt selvtillit og bidra til å bringe frem "godfølelsen" og gi flyt i arbeidet. Det er viktig for mange å føle anerkjennelse og respekt for sine



prestasjoner og vurderinger. Som nevnt hardner bransjen til på mange måter og det blir stadig oftere kranling med oppdragsgivere, entreprenører eller de en engasjerer om penger. For mange medarbeidere vil det derfor gi en trygghet å kunne diskutere slike ting med en leder som faktisk tar seg tid til å sette seg inn i saken. Lederne er som nevnt ofte erfarne ingeniører, de har derfor ofte vært borti lignende situasjoner selv og kan derfor gi gode råd eller være med på å utarbeide den beste løsningen. I en vanskelig situasjon vil det være en trygghet for medarbeideren å vite at lederen er enig i valg av løsning. For lederen vil også dette være den beste muligheten for å få et tidligst mulig varsel på eventuelle erstatningskrav eller presseoppslag som kan komme.

Det å få satt ord på ting kan mange ganger vær tilstrekkelig for å se løsning på problemet. Som et av intervjuobjektene nevner er det viktig å ha en leder som tør ta avgjørelser når det trengs.

I neste omgang er det lederen som må stå til ansvar for sine ledere om feile beslutninger tas, så det vil også være i lederens interesser å bidra til at riktige avgjørelser tas. Om avgjørelsene drøftes skikkelig igjennom før de tas reduseres også risikoen for feile avgjørelser.

Som leder er man på mange måter avhengig av å se hva som skjer tidlig for å ha mulighet til å kunne begrense eventuelle skader eller ta de riktige valgene mens det fortsatt er mulig å gjøre valg.

#### **4.32 Kan man oppnå bedre resultater med nye ledelsesfilosofier?**

Vi vil påstå at det går an å lede ingeniører på høyt nivå selv om man ikke har tilstrekkelig faglig kunnskap, ved å benytte seg av moderne lederstiler og teknikker. Men man må da være seg bevist de strategiske valgene man gjør. Men man må også være seg bevisst hvilken kultur det er i den virksomheten man skal lede.

Der kan også forekomme kulturforskjeller mellom ulike typer arbeidsplasser, aldersgrupper og generasjoner. Dette ser man nok i bygge bransjen i dag her kommer det nok frem tydelige forskjeller. Det som er vårt poeng er at man må være seg bevisst på at i en organisasjon er det mange forskjellige underkulturer og skal man lede folk må man indentifisere den kulturen de tilhører for deretter å håndtere disse menneskene individuelt.

#### **4.33 Kan følelsen av dypere mening være en motivasjonsfaktor?**

Flere fra det offentlige nevnte samfunnsoppdraget. Dette er med på å gi en følelse av mening med det man gjør. Noen fra det private nevnte noe av det samme nemlig at de ønsker å gjøre brukerne (bestillerne ) fornøyd, og bruker lang tid på å tolke hva bestillerne egentlig vil ha. Vi oppfattet det som at noen av de vi intervjuet så på dette som den viktigste oppgaven sin, og hvis de fikk til dette så følte de at de hadde lyktes. Og det skal nevnes at de da ikke så det i noen som helst form for sammenheng med om jobben gikk bra økonomisk eller ikke? Er ikke dette litt rart? Hvis hovedsaken til en bedrift er å tjene penger hvorfor føler ikke de ansatte at dette er hovedsaken på prosjektnivå?

Kan det være at de tenker langsiktig: at hvis jeg gjør denne jobben rett så vil kunden komme tilbake og bestille flere jobber hos oss. Eller er det slik at det tekniske mennesket ikke bryr seg om det økonomiske? Det siste er litt vanskelig å forstå for alle skjønner jo at jobben deres er i fare hvis firmaet ikke klarer å overleve? Eller skyldes dette at arbeidsmarkedet slik det er det sånn mangel på ingeniører at man egentlig ikke er redd for å bli arbeidsløs. Frykten for å bli arbeidsledig er eliminert, og dermed så blir man heller ikke så lojal mot arbeidsgiver. Dette kan være noe av forklaringen, men er det alt?

Dette er det vanskelig å si noe sikkert om, vi kan bare drøfte det ut fra de opplysningene man har i dag. Og det som helt sikkert kan fastslås er at ingeniørene i vårt segment ikke er redd for å bli arbeidsledig. Dette betyr sikkert at man har bevisst eller ubevisst er større spillerom for å utforme sin egen arbeidssituasjon enn man hadde hatt i et annet arbeidsmarked. Dette er et viktig poeng i forbindelse med motivasjonsledelse.

#### **4.34 Endringsledelse/omorganisering**

Det er også en kulturforskjell mellom nord og sør og mellom land. Det har vært den helt dominerende trenden de senere årene at de små lokale rådgivende ingeniørfirmaer har blitt oppkjøpt av større internasjonale konsern. I de små virksomhetene er det gjerne grunnleggeren som er bedriftsleder og jobber selv som en av ingeniørene i firmaet. De ansatte og bedriftseieren har et nært, personlig og svært uformelt forhold. Gjennomtrekken i slike virksomheter er liten. Som leder strekker man seg svært langt for å unngå sørge for at alle har

nok å gjøre og å unngå permitteringer i perioder arbeidsmarkedet er dårlig. De ansatte på sin side strekker seg svært langt for å få løst alle oppgaver i perioder med for mye å gjøre. Gjensidig avhengighet og tillit og en meget uformell kultur er helt sentralt her. Når virksomhetene blir oppkjøpt, for eksempel av et internasjonalt konsern blir ledelsen noen man ikke lengre kjenner. Man får et helt annet regime når det gjelder rettigheter for og krav til de ansatte nedfelt i stillingsinstrukser og personalreglement. For børsnoterte selskaper er det et strengt regelverk for rapportering av økonomi nedfelt i regelverket.

Verdier og organisasjonskultur fra morselskapet som kan være fra et annet land med annen kultur, forsøkes overført til det oppkjøpte selskapet. Som ansatt i en slik virksomhet kan overgangen bli stor. Som mellomleder kan man da komme i en skvis mellom sin egenformelle og autoritære ledelse og den mer avslappede og uformelle kulturen lokalt.

#### **4.35 Rammebetingelse for rådgivende ingeniører/prosjektleder**

Kan noen av svarene på intervjuene forstås i lys av rammebetingelsene man har som rådgivere eller prosjektledere i bygge bransjen?

I rådgivende ingeniørbedrifter må man også være oppmerksom på at endringen av kulturen i virksomheten kanskje ikke er kommet så langt som kanskje eierne forventer. Den formelle kulturen har styrker og svakheter i forhold til den mer uformelle disse arbeidstakerne er vant til. For eksempel er rapporteringsregimene (f. Eks økonomirapportering) en arbeidsoppgave flere ansatte i vår rådgivende ingeniørvirksomhet trekker frem som arbeidsoppgaver de ikke liker spesielt godt. Dette er typiske oppgaver det er langt mer fokus på i et konsern enn i en mindre lokal virksomhet. I et større børsnotert selskap er dette lovpålagt og ikke noe en mellomleder kan velge å la de ansatte unnlate å gjøre.

Om man som mellomleder prøver å gjøre virksomheten og bedriftskulturen for formell kan man også tape en del på veien. Det man kan risikere å miste da er personlig engasjement og eierfølelse i forhold til egen arbeidsplass, lojalitet og tilhørighet til arbeidsplassen.

Arbeidstakerne føler seg kanskje mindre knyttet til arbeidsplassen og kan lettere være tilbøyelige til å finne seg andre jobber. Man kan også bli mer fokusert på å stille krav og være bevisst på hvilke rettigheter man har og prøve å karre til seg selv mest mulig om nærheten til virksomheten reduseres.

#### 4.36 Ledelse av selvledelse

Hvordan kan så ledelse av selvledelse være et middel for å få medarbeiderne til å prestere bedre?

Vi ser tydelig at medarbeiderne motiveres av å gjøre oppgaver de mestrer, eller ser hvordan de skal løses. Faglige utfordringer og nye oppgaver som er innenfor det ingeniørene føler de kan mestre, inspirerer, gir god flyt i arbeidet og det økonomiske resultatet blir betydelig bedre. Det er tydelig at de liker noe å bryne seg på.

For å motivere den enkelte ansatte til å produsere mest mulig er det derfor viktig at den enkelte ansatte blir tildelt oppgaver vedkommende føler er inspirerende og utfordrende.

Gjennom selvledelse kan medarbeiderne også selv i større grad ta initiativ til og velge arbeidsoppgaver de trives med. Om de begynner med nye arbeidsoppgaver eller fagfelt de selv virkelig brenner for vil motivasjonen for å øke sin kompetanse på området til et tilstrekkelig høyt nivå for å løse oppgaven være en helt annen en om man blir pålagt å gjøre en oppgave man helst ikke ønsker.

En forutsetning for å løse en oppgave er for det første at man har tilstrekkelig kunnskap til å løse oppgaven, man må forstå hvorfor oppgaven skal gjøres og til slutt må man ha tro på at man faktisk kan klare å løse oppgaven.

Når de usikre medarbeiderne mestrer stadig flere oppgaver og får positive tilbakemeldinger på dette, vil de oppnå mestring og de lærer at de kan få til stadig nye ting, optimismen øker. På sikt vil de vokse på dette og bli mer og mer selvgående. I motsatt tilfelle om lederen krever mer av medarbeiderne enn de får til eller tror de klarer kan det gjøre at de får bekreftet at de ikke får ting til og terskelen for å prøve ting de ikke får til vil vokse. (Seligman 2005). For eksempel kan et krav om at man skal gjøre en oppgave man ikke får det til, kunne virke uoverstigelig. Dersom det er fagområder flere synes er vanskelig, kan også felles opplæring være et alternativ.

Fordi vi her har sagt at selvledelse er målet, vi mener at resultatet blir bedre om det er medarbeideren selv som ønsker en endring og lederen kan bidra til dette, altså ledelse av selvledelse.

En forutsetning for selvledelse er som nevnt at personen selv må ønske en endring (Johannesen, Olsen 2008) uten dette er det ikke mulig.

Positive sider ved medarbeideren bør trekkes frem for å motivere og stimulere medarbeideren til å ta i et tak, og gjerne henvisninger til tidligere suksesshistorier der medarbeideren har forbedret sine prestasjoner eller jobber som har gått godt tidligere.

#### **4.37 Privatlivet**

Det kommer frem av samtalene at forholdet i privatlivet er med på å påvirke innsatsen på jobb, dette bør en leder være oppmerksom på. Det kan være forhold som er lett å gjøre noe med hvis man er oppmerksom på at en medarbeider sliter med noe, så kan det i mange tilfeller være nok at man ser at vedkommende sliter og tilbyr en samtale.

#### **4.38 Individuell behandling**

Når alt dette er sagt så er det helt vesentlig at man tilpasser sin tilnærming til de forskjellige medarbeidere på en individuell måte. Dette fordrer selvsagt at man setter seg inn i hva de forskjellige menneskene representerer og hva de står for. Her er en del åpenbare forskjeller som alder og kjønn. Vi er i forskjellig livsfase, livssituasjon med og uten små barn osv.

Dette stemmer med det alle prosjektlederne sier, det skinner gjennom at alle vil bli sett. Og det er fremdeles slik at man trenger ytre anerkjennelse. Her var det litt forskjell i type anerkjennelse man ville ha. Noen vil ha faglige tilbakemeldinger fra personer de stolte på og som de anerkjente som faglig kompetent, dette trengte ikke nødvendigvis å være nærmeste leder, men hvem som helst av kolleger eller medarbeidere som man anså ville gi en faglig vurdert tilbakemelding. Her kunne konstruktive tilbakemeldinger være like verdifulle som udelt positive. Man får allikevel oppfylt behovet for å bli sett, og en korreksjon gjort på rette måten kan allikevel bli oppfattet som positivt.

Vi mennesker er sammensatte vesener med egenskaper som ikke nødvendigvis stemmer med tradisjonelle oppfatninger av hvordan vi skal være.

Vi mener at slike egenskaper viser seg tydeligere i en jobbsammenheng hvor man blir presset til det ytterste i form av tidspress, økonomisk press og andre ting. Da kommer det fram hva vi egentlig er laget av og det kan være overraskende ting som kommer fram.

Det kan ikke poengteres nok hvor viktig det er med individuelle tilpasninger når man driver med ledelse i kompetansebedrifter.

#### **4.39 Taus kunnskap**

Man kan følge alle oppsatte regler lover og allikevel havne i en situasjon hvor prosjektet går dårlig. Her kan årsaken være subtile og kan forklares gjennom taus kunnskap. Hvis man ikke har tilstrekkelig tro på det man gjør (positiv forestillingsevne) Kan man ubevisst påvirke resultatet i negativ forstand. Eksempler på dette kan være den menneskelige kunnskapen og at man ikke tar hensyn til at kjemi mellom mennesker er viktig i et prosjekt. Dette er en komplisert prosess. Her skal det tas hensyn til kultur (kjønn, alder, erfaring, hvor man befinner seg i hierarkiet, personlighet, faglig kompetanse).

Et byggeprosjekt er ganske fast definert innenfor offentlige lover og regler samt budsjett, tidsmessig og økonomisk. Er det derfor denne frihetstrangen fremkommer i intervjuene? Man ønsker å påvirke prosessene i større grad en man egentlig gjør.

Det ligger et rom mellom oppstart og avslutning prosjektgjennomføringer som i stor grad handler om taus kunnskap, og at det er dette som skiller en god prosjektleder fra en dårlig. Og de som har knekt denne koden vil også klare å generere masse energi fra dette arbeidet, for det vil føles som om hvert prosjekt er et unikt prosjekt, noe det også er for innenfor de rammene som er gitt som kan virke veldig fastlagt så er det også slik at hvert prosjekt er unikt. Dette handler om at hvert prosjekt har forskjellig utforming, bruk og formål f. Eks bolighus, skolebygg eller andre typer bygg.

Dette rommet av taus kunnskap er meget interessant. Og det kan hende at spørsmålene våre ikke var helt utdypende nok for å få tak i dette, eller var det nettopp det det var?

Alle prosjektlederne svarte konsekvent at de ville påvirke prosessen selv. Noen etterlyste i tillegg å ha noen å « spille ball » med, dette tyder på et ønske om samarbeid eller teamarbeid. Dette kan bunne ut i en forståelse av at prosjektarbeid er ikke et klart definert arbeidsområde,

dette er mange måter å gjøre dette på som ikke kan hentes ut fra en bok, hvis man har dybdeforståelse av prosessene så ønsker man gjerne å ha flere deltakere med i prosjektenes sine for å kunne finne fram til den optimale løsningen på dette spesifikke prosjektet.

#### **4.40 Optimisme**

Tidligere omtalt litteratur om optimisme sier at optimisme er knyttet til forventninger om fremtiden. Hvis leder setter seg inn i mekanismene om selvoppfyllende profeti, så vil han kunne øke sin forståelse av viktigheten av å tenke optimistisk. Ved å tilegne seg et optimistisk syn på fremtiden vil han ha større sannsynlighet for å nå sine mål. På samme måte som når han har et pessimistisk syn på fremtiden så vil han mest sannsynlig også nå sine mål.

Lederen må sette seg konkrete mål i forhold til sitt lederskap og i forhold til resultatoppgjørelse i bedriften, og han må tilegne seg en tro på at dette vil bli resultatet, og at avdelingen vil lykkes. Frem til nå har han forventet at negative ting skal skje, derfor tør han ikke å la de ansatte jobbe med sine ting i fred, han er usikker og blander seg altfor mye opp i ting han ikke har noe med. Hvis han hadde jobbet litt med sitt negative selvbilde så kan han snu denne negative måten å drive ledelse på til noe positivt, hvis han opparbeider seg et positivt syn på tilværelsen, vil han også oppleve at ting blir mer positivt og meningsfylt. Positivisme er smittsomt og vil etter all sannsynlighet smitte over på de ansatte, han kan få en arbeidsplass full av optimister, og det er det jo all grunn for en leder å ønske seg.

Han må altså arbeide med å implementere et nytt tankemønster hos seg selv. I følge Seligman (2006) så er det fullt mulig å lære seg å bli en optimist.

Optimister er mer motstandsdyktig mot motstand over tid, enn de som er mindre optimistiske. De holder ut bedre og lengre. Når personer gir opp, f.eks. prosjektledere begynner de å gjøre "alt mulig annet" for å slippe/utsette den jobben de skal gjøre, det blir vanskeligere og vanskeligere å gjøre det de skal gjøre og de begynner å tenke på å slutte. Når de først har møtt veggen er det vanskelig å komme forbi den. Optimister tåler tilbakeslag bedre enn optimister. Pessimister gir opp og blir deprimerte. Hvorfor det og hva vil det si å være optimist? Blir man optimistisk av å mestre jobben eller mestrer man jobben bedre fordi man er optimistisk?

Hvis fokuset på mennesker har det temaet at det er noe galt med dem og at de må «fikses» Å kurere det negative vil ikke automatisk føre til det positive.

Det er ikke enkelt å vite om man selv er pesimist eller optimist men andre ser det lettere  
Våre indre dialog er enten optimistisk eller pessimistisk.

#### **4.41 Er det da ikke et mål at alle skal bli mest mulig optimistiske?**

Ulempen med overdreven optimisme er at optimister er mer urealistiske, de ser ting mer positive enn de faktisk er, overrapporterer hvor mye kontroll de har. En viss pessimisme er nødvendig og nyttig for å roe ting ned og ikke ta unødige risikoer.

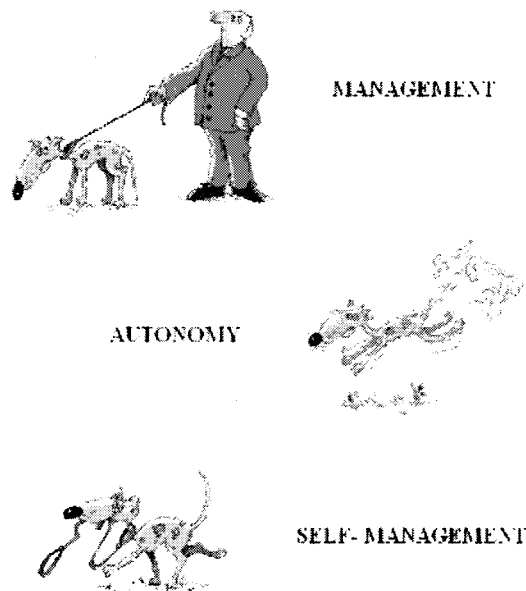
En leder bør motivere sine ansatte til å opparbeide en positiv forestillingsevne. Dette kan direkte påvirke utfallet av prosjekter. Hvis man tror at ting vil gå bra vil man som nevnt handle deretter og gjøre de tingene som skal til for å lykkes. Det skjer en prosess i hjernen som fører til at man fokuserer på de rette tingene hvis man virkelig tror på at ting har et positivt utfall.

#### **4.42 Motivere til selvledelse**

En forutsetning for å drive ledelse av selvledelse er som nevnt at man må ha tro på at hver medarbeider ønsker å yter det beste for virksomheten og gjennom dette blir mer selvstendig, lykkelige og trives bedre.

Medarbeiderne må motiveres til å sette og prioritere egne visjoner og mål. Gjennom å utarbeide en aktivitetsplan kan de prioritere oppgavene for å sikre at de når de viktigste målen, og når disse er oppnådd også når de mindre prioriterte målene. Denne planen må være konkret. Som leder av selvledelse er det viktig at man involverer seg i prioritering av målene. Man må gå igjennom den enkelte medarbeiders mål sammen med medarbeideren regelmessig. Gjennom fokusering på mål kan man oppnå bedre måloppnåelse hos medarbeiderne, at de faktisk når de viktigste målene, reduserer faren for stress og utbrenthet, og øker den enkelte medarbeiders egen tro på at de kan nå målene. Stress og utbrenthet skyldes ofte at medarbeiderne setter seg for høye mål, eller lar seg styre i for stor grad av andres, for eksempel lederens eller oppdragsgiverens forventninger. Et ønske om å yte mer enn hva som er nødvendig og mulig kan medføre at man forstrekker seg over tid. Mangel på avkobling og en følelse av man noen gang klarer å nå målene vil på sikt virke utmattende.





#### 4.43 Selvledelse av egen arbeidsdag

Medarbeiderne må motiveres til å sette og prioritere egne visjoner og mål. Gjennom å utarbeide en aktivitetsplan kan de prioritere oppgavene for å sikre at de når de viktigste målene, og når disse er oppnådd også når de mindre prioriterte målene. Denne planen må være konkret. Som leder av selvledelse er det viktig at man involverer seg i prioritering av målene. Man må gå igjennom den enkelte medarbeiders mål sammen med medarbeideren regelmessig. Gjennom fokusering på mål kan man oppnå bedre måloppnåelse hos medarbeiderne, at de faktisk når de viktigste målene, reduserer faren for stress og utbrenthet, og øker den enkelte medarbeiders egen tro på at de kan nå målene.

Et ønske om å yte mer enn hva som er nødvendig og mulig kan medføre at man forstrekker seg over tid. Mangel på avkobling og en følelse av man noen gang klarer å nå målene vil på sikt virke utmattende.

Som leder av selvledelse må man regelmessig gå gjennom måloppnåelse med medarbeiderne og metoder for å nå målene. For eksempel er det viktig å vurdere hvorvidt målsetning fra forrige samtale ble oppnådd og hvilke tiltak som må iverksettes om dette ikke er tilfelle. For.

Eksempel kan det være nødvendig i en hektisk hverdag å sørge for at medarbeiderne får tilstrekkelig arbeidsro til å konsentrere seg om de viktigste arbeidsoppgavene uten stadige avbrudd. Det å gjøre seg utilgjengelig og sørge for at man ikke stadig blir avbrutt kan være nødvendig for å sikre at medarbeideren får jobbet konsentrert om en oppgave slik at vedkommende rekker løse denne på en tilstrekkelig måte. Her kan det være nødvendig å sette telefonen på lydløs, slå av mailen og lukke kontordøren i perioder slik at man ikke blir forstyrres stadig.

Det er viktig at målene som settes opp er målbare og konkrete. På den måten kan man se hva og hvilke arbeidsmetoder som gir det beste resultatet. Bevissthet rundt hva som gir best måloppnåelse, anerkjennelse og skryt for gode prestasjoner fra lederen øker prestasjonen hos den ansatte. Åpenhet og konstruktive tilbakemeldinger er viktig for en leder av selvledelse. Det er også viktig at medarbeiderne tør å meddele det som ikke går så bra. På den måten kan lederen og medarbeideren se på hva som gikk galt – og hvorfor, og på den måten kan man som nevnt både søke å redusere skadeomfanget i dette prosjektet og samtidig iverksette tiltak for å unngå at det gjøres tilvarende feil i neste prosjekt. Det er viktig med en bedriftskultur hvor feil ikke skjules, men at medarbeideren vet at vedkommende har lederens støtte og tillit. Det er også viktig å påvirke de ansatte til å se at de gjør en god jobb og bidra til at de blir fornøyde med egen innsats. Dette gjelder spesielt personer som er selvkritiske. Som leder er det viktig å bidra til en bedriftskultur hvor anerkjennelse av egne og medarbeiders prestasjoner er tillat og ønskelig. Det gir en mestringsfølelse som øker selvtillit og prestasjoner. I en jobb hvor selvstendighet er viktig er det vesentlig at medarbeideren tør å tro på egne vurderinger og har tro på at de lykkes.

Samspill med andre er også vesentlig innen selvledelse. Samspille med andre er ofte viktig for å nå målene, for eksempel i et prosjekteringsteam eller som prosjektleder. For å oppnå en best måloppnåelse er det da nødvendig at målsetningen for prosjektet er klar også for medarbeiderne og at man deler tidligere erfaringer fra vellykkede prosjekter. Samarbeid om felles mål kan være inspirerende og gi gode resultater.

I tillegg til medarbeidersamtaler, som holdes 1-2 ganger årlig bør det også avholdes hyppigere regelmessige samtaler med leder og medarbeider. I medarbeidersamtaler gjennomgås medarbeiderens overordnede mål jobbmessig og personlig utvikling.

Ledere av selvledelse ønsker at medarbeiderne selv er med på å definere egne mål og metoder for arbeidet. De ser selv hvordan de når målet eller hva som ikke fungerer. De tror at ”den beste motivasjonen kommer innenfra”

Selvledelse går ut på å observerer seg selv og belønner seg selv. Positivt selvsnakk og selvobservasjon er viktig for å nå målene. Enhver må ta eget ansvar for egne prioriteringer. Både troen på at man kan oppnå noe eller at man ikke kan klare det er selvopplyllende profetier. Gjennom selvledelse kan man øke fokus på hva man ønsker å oppnå og troen på man kan oppnå det.

#### **4.44 Er det noen fallgruver ved selvledelse?**

Det kan vel være en viss fare for at folk som ikke vil jobbe kan hjemme seg bort en stund i et miljø der folk jobber veldig selvstendig. Men det vil jo vise seg på resultatene. Dette fenomenet er nok et større problem i det offentlige enn i det private hvor man har et mer rigid målsystem for inntjening. Man har også et større ansettelsesvern i det offentlige. På den annen side er det vel så ødeleggende for kollegiet i det offentlige med folk som ikke leverer i henhold til det som er forventet. Nettopp fordi det ikke er like lett å få dem fjernet, så blir det en større belastning for de andre når man har individer som ikke jobber. Dette er et enkelt regnestykke, oppdragsmengden er den samme men må fordeles på færre personer. Hvordan forholder man seg til dette som leder?

#### **4.45 Hva kjennetegner mennesker som jobber i kompetansebedrifter**

Er det noe fellestrekk med mennesker som velger seg yrker der man må ha høy kompetanse. Hvis man skal tolke resultatene fra intervjuene så kan man se et tydelig ønske om å jobbe selvstendig, å se resultater av det man gjør, og dessuten er det flere som nevner at rutinearbeid er forferdelig kjedelig og vil passe dem dårlig. De fleste som jobber i kompetansebedrifter har tatt et valg om å ta lang utdanning, ingeniør utdannelsen/ sivilingeniør utdannelsen er også sett på som en ganske tøff utdanning. De som velger dette og som gjennomfører dette kan man nok anse som ambisiøse mennesker som ønsker å få oppfylt sine ambisjoner og som jobber målrettet mot disse ambisjonene. Dette er noe man som leder kan dra nytte av og gi disse menneskene en skikkelig utfordring samt en oppfølging tilpasset den enkelte

arbeidstaker, da er det stor mulighet for at man får brukt den energien det ligger i ambisjonene til disse menneskene.

#### **4.46 Betyr det noe hvilket team du jobber i?**

Vi spurte ikke prosjektlederne om direkte vedrørende problemstillinger omkring teamarbeid. Noen var allikevel inne på temaet ved at de etterlyste noen å «spille ball» med. Dette kan man se litt nærmere på. Vil det lønne seg for bedriftene å la prosjektlederne innenfor de fagene vi behandler å arbeide i team? Det kan være både fordeler og ulemper med dette. Fordeler kan være at prosjektet i seg selv blir mindre personavhengig. Hvis noen skulle bli syk eller lignende så fortsetter prosjektet i stedet for å stoppe opp. Teamarbeid gjør at man kan dra nytte av hverandres kompetanse. Hvis deltakerne er inspirert og energisk kan man da få ut mye energi av deltakerne, det føles ofte, i team der man arbeider bra, at to egentlig produserer for tre på grunn av den positive energien mellom dem. Utfordringen blir selvfølgelig å sette sammen team som fungerer.

Det er en del hensyn å ta, teammedlemmene bør utfylle hverandre, men allikevel være så lik at begge, eller alle drar lasset. I en slik sammenheng som vi skisserer bør man ikke ha noen «gratispassasjerer» det kan være veldig ødeleggende og umotiverende for gruppen. På den annen side så kan det lønne seg å sette sammen noen som jobber veldig godt sammen med en som ikke er så veldig god, så lenge de gode er i flertall. Dette vil sannsynligvis føre til at de gode vil løfte den dårlige, men dette er selvsagt situasjonsbetinget, og er vel egnet som et eget studium innen for ledelsespsykologi.

Dersom en medarbeider ikke presterer det man forventer er det som nevnt viktig at lederen prøver å finne ut hva den virkelige årsaken er, uten forutinntatte antakelser, basert på kun få opplysninger.

Om medarbeideren da selv umiddelbart ser problemet eller aksepterer at det er et problem, kan man i fellesskap komme frem til en strategi for å forbedre resultater eller prestasjoner.

#### **4.47 Oppsummering**

Som en oppsummering av denne drøftingen/analysen vi har gjort på bakgrunn av intervjuer/samtaler med ingeniører som jobber i bransjen har vi vurdert mange forskjellige temaer opp mot den betydning de har i forhold til den primære problemstillingen: Hvordan og hvorfor motivere til selvledelse?

Den sekundære problemstillingen: sammenligne offentlig og privat sektor relatert til primær problemstilling kommer litt i bakgrunnen da vi ikke kan se noen forskjeller vedrørende motivasjon på svarene fra de offentlige ansatte og de som er ansatt i det private.

Vår påstand er fortsatt at vi kan få opp det økonomiske resultatet i en bedrift ved å bruke teorier om selvledelse. For å oppnå selvledelse må alle ta ansvar for egne holdninger, arbeidsinnsats, arbeidssituasjon og generelle livssituasjon.

I drøftingskapittelet har vi vurdert mange problemstillinger som blant annet kommunikasjon, motivasjon og forhold mellom leder og medarbeider.

I neste kapittel setter vi opp en anbefaling om hvordan man skal gå frem for å motivere til selvledelse. Dette gjør vi gjennom å lage en fiktiv leder som skal få råd om hvordan han skal endre sin lederstil til å bli mer positiv og som motiverer til selvledelse.

## **5 Konklusjon**

### **5.1 Innledning**

Vi startet oppgaven med et sett av forventninger basert på egen erfaring og kunnskap vi har tilegnet oss gjennom studiet og yrkeserfaring. Etter at intervjuene var gjennomført hadde vi mange empiriske funn som vi har drøftet opp mot forventninger, teori og egne erfaringer.

De ulike temaer er vurdert opp mot den betydning de har i forhold til den primære problemstillingen: Hvordan og hvorfor motivere til selvledelse?

I forhold til den sekundære problemstillingen så fant vi ingen vesentlig forskjeller mellom det private og det offentlige.

Skal man analysere mennesker som jobber i bygge bransjen må man også forstå kulturen i bransjen.

### **5.2 Hvordan endre seg som leder til å bli en motiverende leder med hensyn på selvledelse?**

Som følge av det vi til nå har drøftet og analysert oss frem til vil vi komme med følgende forslag til fremgangsmåte for å bli en motiverende leder.

For å forklare hva vi mener lager vi oss en fiktiv leder, basert på hovedtrekk fra eksempler på ledere intervjuobjektene refererte til:

### **5.3 Eksempel på en typisk leder i bygge bransjen:**

Hvis vi tar et eksempel på en typisk leder som har 30 års erfaring innenfor rådgivende ingeniøryrket. Han har gjennom mange år levd i et miljø der man bare får tilbakemelding fra kunder og overordnede når man gjør noe som er dårlig. Det vanlige i slike miljøer er at når man gjør en god jobb så får man ikke tilbakemelding. Dette har gjennom årenes løp vært med på å farge hans syn på tilværelsen, og han har fått et grunnleggende negativ holdning.

### **5.4 Mønsterforståelse**

Dette fører igjen til at vår leder har fått sin intuisjon sammenkoplet i et system av hendelser og erfaringer som over tid har dannet et negativt mønster. Dette mønsteret betyr blant annet at dersom en hendelse oppstår, forventer vi at utfallet av hendelsen blir som vi har erfart av

liknende hendelser tidligere, vår leder har i sin erfaringsbase nesten utelukkende negative tilbakemeldinger og har derfor utviklet en negativ mønsterforståelse. Dette mønsteret må identifiseres og brytes.

### 5.5 Intuitive beslutninger

Dette bringer oss videre til en forklaring på at hans intuitive beslutninger ofte er negativt ladet, men som kan være vanskelig å argumentere rasjonelt både for og imot, fordi den er tuftet på magefølelse og taus kunnskap. Vår fiktive leder har gjennom mange år fått en negativ mønsterforståelse. Resultatet kan være en negativ konfronterende adferd som ikke er tillitsvekkende. Dette må snus til positivt. Lederens holdninger kan ikke snus uten at han ser poenget og derved ønsker det selv. Gjennom kunnskap om selvledelse kan han se at det kan ha noe for seg og ønske selv å lære det og derved få økt tillit til sine medarbeidere.

### 5.6 Endring av fokus

Vår påstand er følgende: Leder kan endre seg hvis man bruker elementer fra positivt lederskap.



Det elementet som vi tar for oss her, og som vi tidligere har argumentert for at er det mest effektive for en slik type leder er å innføre selvledelse av de ansatte gjennom å bruke elementer fra positivt lederskap. Fra modellen til Johannesen og Olsen (2008) har vi fire hovedpunkter som fører til selvledelse:

- Mestring.
- Positiv forestillingsevne.
- Optimisme.
- Positiv intuisjon.

## **5.7 Mestring**

Mestring er sammenkoblet med mening, personlig kontroll, kreativ adferd og fleksibilitet. Ved å vise de ansatte tillit vil det øke deres tro på seg selv, de vil vokse med oppgaven og mestre mer krevende og komplekse oppgaver.

## **5.8 Hvordan vil fokus på mestring motivere medarbeiderne til selvledelse:**

### **5.8.1 Mening**

Hvis en leder har en kontrollerende holdning til de ansatte kan dette virke dempende på deres mestringsevne og troen på at de kan oppnå noe. Når det de gjør blir kontrollert og rettet på mister de troen på seg selv som dyktige og betydningsfulle. Dette kan gjøre dem mer passive og oppgitte.

Dersom lederen i stedet oppmuntrer de ansatte og viser dem tillit kan de ansatte vokse med oppgavene, og stadig mestre mer krevende og komplekse oppgaver.

Når selvstendigheten og tryggheten øker, øker også kreativiteten og følelsen av mening i jobbsituasjonen.

Stor grad av kontroll, som i eksemplet her kan gjøre de ansatte passive, fordi det ikke nytter uansett hvor kreative og dyktige de er. Lederen har rettet på det uansett. Dette vil redusere den ansattes arbeidskapasitet i betydelig grad. Slik passivisering kan avkodes om lederen bestemmer seg for å snu om og gi de ansatte tillit. (Seligman 2006).

### **5.8.2 Personlig kontroll**

Hvis det i en virksomhet er slik at en leder har behov for personlig kontroll og overstyrer de ansatte slik at de ikke har fått anledning til å ha den kontrollen de ønsker over egen arbeidssituasjon.

Det at lederen endrer på løsninger de er fornøyde med og kan stå inne for kan medføre stress og frustrasjon og etter hvert utbrenthet. For lederen er det derfor en øvelse å gi slipp på behovet for kontroll på detaljnivå. Når han prøver å slippe detaljkontrollen med prosjekteringen er det samtidig viktig at han skaper rom for at ansatte kan spørre ham eller andre til råds om de er usikre på løsninger. Sidemannskontroll utført av andre er en rutine som



bør være sikret gjennom kvalitetssystemet. Dermed bør han ikke være så engstelig for at alt blir feil om han personlig ikke kontrollerer alt.

### **5.8.3 Kreativ atferd**

For mange ledere synes det som at kreativitet har vært noe av det som er vanskeligst å takle. Nye ansatte med nye ideer er en utfordring. I stedet for å korrigere løsninger han ikke umiddelbart er enig i kan han bestemme seg for å spørre den ansatte om hvorfor det er løst slik, og være med på diskusjon om hvorvidt det er en god løsning eller ikke. Gi rom for åpen kommunikasjon. Det kan være både lærerikt og interessant for han også å utfordre sin egen kreativitet og lære seg å se nye muligheter. Kreativitet kan læres, og vil gjøre lederen til en enda dyktigere fagperson.

Hvis det legges til rette for kreativ adferd vil det øke medarbeidernes kreativitet og kan være en kilde til inspirasjon for lederen.

### **5.8.4 Fleksibilitet**

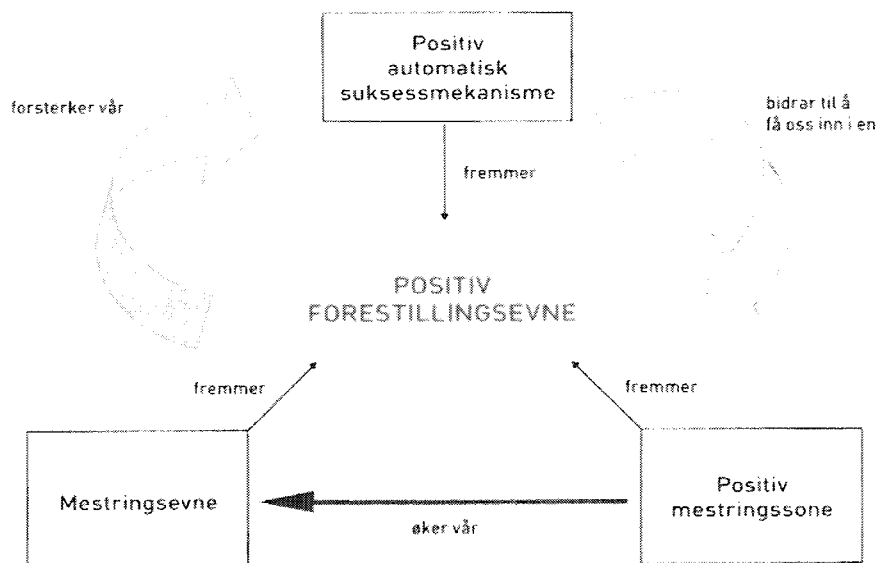
Evnen til fleksibilitet er kanskje det noen ledere sliter mest med i utgangspunktet. Han er fastlåst i et mønster og mangler evne til variasjon i handlings- og tankemønster. Her er en bevisstgjøring viktig. I dialog med de ansatte bør han prøve å bli oppmerksom på hvordan de responderer på måten han opptrer på. I ettertid bør han vurdere om han burde handlet annerledes i enkelte situasjoner. Han bør så se for seg dette nye reaksjonsmønsteret slik at han klarer å gjennomføre det ved neste korsvei. Samtidig må han passe seg slik at han ikke fremstår som uforutsigbar og gjør de ansatte utrygge.

Hvis medarbeiderne ser at lederen gjør et forsøk på å endre deler av sin lederstil som ikke fungerer, vil dette føre til økt respekt fra dem. Det kan også føre til at medarbeiderne tar mer ansvar for egen måte å opptre på og dermed er et element i å fremme selvledelse.

## 5.9 Positiv forestillingsevne

Vi mennesker er slik at vi ønsker å opprettholde etablerte tankemønstre. Vår leders etablerte tankemønstre er helt klart negativt ladet. Men for å kunne øve opp positive tankemønstre bør han trene opp sin personlige endringskompetanse.

Vår forestillingsevne er den måten vi oppfatter virkeligheten vi inngår i (Johannesen, Olsen 2008). En positiv forestillingsevne muliggjør det å oppdage og bruke nye mønstre, samtidig som man klarer å opprettholde en etablert norm. Figur 4 viser elementene som inngår i positiv forestillingsevne. En forutsetning for å løse en oppgave er for det første at man har tilstrekkelig kunnskap til å løse oppgaven, man må forstå hvorfor oppgaven skal gjøres og til slutt må man ha tro på at man faktisk kan klare å løse oppgaven.



Figur 4 Positiv forestillingsevne, Johannesen og Olsen 2008, s 64

## 5.10 Hvordan vil fokus på positiv forestillingsevne motivere medarbeiderne til selvledelse:

### **5.10.1 Positiv automatisk suksessmekanisme.**

Lederen kan i stedet for å detaljkontrollere alt, bestemme seg for at han skal stole på at de ansatte klarer å gjøre oppgavene de er satt til. Han kan velge å ikke kontrollere det som er gjort. For eksempel kan han prøve å se for seg at om han på et avdelingsmøte spør om hvordan det går med fremdriften og løsningen av et prosjekt, se for seg at han svarer ”fint” uten å be om redegjørelser for hvordan det går og gå i detalj og hvordan problemet er løst. Dersom han kan se dette for seg gjentatte ganger, vil han kunne klare å bryte gamle innarbeidet mønstre og det føles naturlig å svare som han nå har sett for seg. Det handler om å være normativt lukket og kognitivt åpen.

Gjennom å forestille seg at et mål er nådd utløser man en psykologisk mekanisme som hjelper en å nå målet (Seligman 2006) Denne evnen kan brukes bevisst for å øke intuitiv kompetanse og kan utløse mestring. Gjennom en indre samtale/kommunikasjon med seg selv kan man lære å styre for eksempel tankene inn mot positive oppfatninger om en selv eller en situasjon.

### **5.10.2 Positiv mestringssone**

Ved å være oppmerksom på og se etter hva den enkelte medarbeideren er kapabel til, kan han bli bedre i stand til å gi de ansatte arbeidsoppgaver som er tilpasset det nivået de er på og det nivået de ansatte ønsker å strekke seg etter. Da kan man få ut større grad av det potensialet som bor i den enkelte. De ansatte kan vokse med oppgavene og utvikle seg til å bli dyktigere. Derved øker selvtilliten deres og mestringssonen utvides. Slik kan han få utnyttet den kapasiteten som er i arbeidsstokken og øke avdelingens fortjeneste.

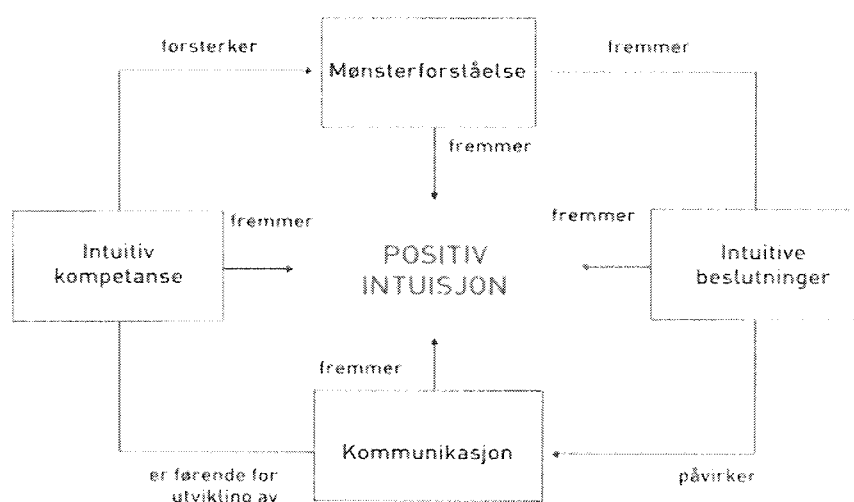
### **5.10.3 Mestringsevne**

Det som er artig med å være rådgiver er å oppleve engasjement/flyt over å løse et komplisert problem. Noe av det som kan motivere til engasjement blant de ansatte er å løse tilsynelatende ”umulige” oppgaver på en elegant og nyskapende måte. Om lederen kan bestemme seg for å overlate en del av de spennende og prestisjefylte oppgavene til noen av de ansatte som motiveres av slike muligheter, kan han bidra til den ansatte øker både jobbtilfredsheten, produktiviteten og derigjennom fortjenesten. Det vil videre føles langt mere tilfredsstillende å være i en virksomhet hvor man får utfordringer og hvor man kan få en CV man er stolt av.

Den ansattes kompetanse vil også øke ved at vedkommende må sette seg skikkelig inn i nye problemstillinger og får utfordret sin kompetanse og kreativitet, vedkommende kan da bli kvalifisert for stadig mer komplekse og utfordrende oppgaver. Det å ha flere kompetente arbeidstakere vil også være en styrke for virksomheten når de skal prekvalifiseres for senere oppdrag. I stedet for å kunne alt best selv kan ulike medarbeidere få spesialisere seg gjennom oppdrag og etterutdanning/kurs på ulike fagområder slik at de kan bli virkelig dyktige på enkelte områder. Det er vanskelig for en person å kunne alt. På den måten kan virksomheten som helhet ha langt høyere kompetanse enn om lederen skal kunne alt best selv, og derved begrense de ansattes læring.

### 5.11 Positiv Intuisjon

Jo lengre erfaring en person har innenfor et fagområde, jo oftere vil denne personen basere sine avgjørelser på intuisjon. Intuisjon er måten vi konverterer oppsamlet erfaring til handling (Klein 2003).



Figur 5: Positiv Intuisjon, Johannesen og Olsen 2008, s 95

Intuisjon er taus kunnskap på et overordnet nivå, spesielt anvendt i beslutningssituasjoner. Dette gjelder den intuitive beslutningen og ikke den rasjonelle beslutningen.

## **5.12 Hvordan vil fokus på positiv intuisjon motivere medarbeiderne til selvledelse:**

Positiv intuisjon består av mønsterforståelse, intuitive beslutninger, kommunikasjon og intuitiv kompetanse

### **5.12.1 Mønsterforståelse**

I intuisjon finnes et sammenkople system av hendelser og erfaringer som over tid danner et mønster. Dette mønsteret betyr blant annet at dersom en hendelse oppstår, forventer vi at utfallet av hendelsen ble som vi har erfart av liknende hendelser tidligere. Dersom en medarbeider får en oppgave, men er vant til at lederen korrigerer alt han har gjort. Vil det på sikt gjøre at medarbeideren ikke orker legge særlig innsats i å løse oppgaven, siden alt han gjør blir korrigeret av lederen allikevel. Lederen vil så se på det medarbeideren har gjort, og få bekreftet at medarbeideren ikke løser oppgaven tilfredsstillende og må løse oppgaven selv for å få et godt resultat. Om lederen klarer å se at dette er en lite konstruktiv løsning for begge parter, men i stedet kan se etter det positive medarbeideren foreslår og at han kan ha gode poenger, kan de etterhvert gjøre hverandre bedre ved at medarbeideren jobber grundig med saken og blir basket opp av ledere, som legger vekt på det positive og eventuelt kommer med forslag til forbedringer. Om man som leder også kan se at ting er løst godt nok, om et er det og la det passere uten at det må være helt perfekt kan medarbeideren på sikt øke sin positive forestillingsevne.

### **5.12.2 Intuitive beslutninger**

Den intuitive beslutningen kan være vanskelig å argumentere rasjonelt for, fordi den er tuftet på magesfølelse. Like fullt som ved rasjonelle beslutninger, kan man også ved intuitive beslutninger evaluere om dette var en god eller dårlig beslutning, altså om konsekvensen av dem ble som forventet. Intuitive og rasjonelle beslutninger støtter opp om hverandre, samtidig bør det være en refleksjon /bevissthet rundt hvilke situasjoner de to ulike beslutningene får stå fremst. Positiv intuisjon i stedet for negativ.

### **5.12.3 Kommunikasjon**

Kommunikasjon er her koblet til det å oppfatte en situasjon, forstå den, og beskrive den. Vår leder bringer videre et budskap og en adferd som påvirker de ansatte negativt. Man kan si at hans oppførsel er med på å påvirke det negative resultatet. Leder må øve opp sin forståelse for at det man mener å si ikke nødvendigvis blir oppfattet slik av mottakeren. Intuisjon spiller en rolle her også, fordi antakelser og mønstre er utgangspunktet for hvordan vi forstår kommunikasjonen. Man må øve opp sin evne til å lese ut medarbeidernes positive intensjoner.

### **5.13 Teoretiske konsekvenser**

I oppgaven har vi tatt utgangspunkt i modellen om selvledelse. Vi har fremstilt begrepene positiv intuisjon, optimisme og positiv forestillingsevne som verktøy for å oppnå mestring. Vi synes derfor at det er mer naturlig å si at mestring er målet. Målet når man ved hjelp av selvledelse. Og verktøyene man bruker som fører til målet om selvledelse er positiv intuisjon, optimisme og positiv forestillingsevne.

### **5.14 Praktiske konsekvenser**

Gjennom å endre på sin lederadferd kan en leder snu et dårlig resultat til et godt resultat. I en kunnskapsbedrift er det de ansattes kunnskap som er den mest verdifulle kapitalen. For at denne kunnskapskapitalen skal komme til sin rett, og bli utnyttet i sitt fulle potensiale må de enkelte ansatte behandles individuelt. Ved å la de ansatte drive stor grad av selvledelse og ha selvstendig resultatansvar kan man utnytte inntjeningspotensialet i økende grad. For å oppnå dette må lederen ha tro på at de ansatte klarer å lede seg selv, han må ha tillit og et optimistisk syn og tro på et positivt resultat. Disse elementene vil føre til stor grad av mestring innenfor de forskjellige fagområdene.

### **5.15 Forslag til videre studier**

Man kan sammenligne ulike yrkesgrupper i forhold til temaet selvledelse og positivt lederskap. Hvordan er det i andre bransjer? Er det andre bransjer som kan ha nytte av å se hen til teorien bak positivt lederskap?

Det vil også vært interessant å se på dette i en kjønnsbasert sammenheng. Dette kan være et meget aktuelt emne for videre studier; Er det kjønnsbaserte forskjeller man bør ta hensyn til i forhold til ledelse i byggebransjen?

## Litteraturliste

Asbjørn Johannessen, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011; *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. 3. Utgave. Abstrakt Forlag.

Jon-Arild Johannessen, Bjørn Olsen 2008 *Positiv lederskap*. 1 utgave. Fagbokforlaget

Martin E.P. Seligman 2006. *Learned Optimism*. 3. utgave. Vintage Books.

Morten Emil Berg 2008 *Ledelse. Verktøy og virkemidler*. 3 utgave. Universitetsforlaget.

Jon-Arild Johannessen, Tom Rosendahl 2010. *Prosjektkommunikasjon*. 1 utgave. Cappelen akademisk.

Åsa Nilssonne (2010) *Mindfulness, treningsredskap for hjernen*. Gyldendal akademisk.

Mads Alvesson 2002. *Organisasjonskultur og ledelse*. 1 utgave. Abstrakt forlag.

Svein Arne Jessen 2007. *Prosjektadministrative metoder*. 5 utgave. Gyldendal Akademisk.

Geir Lahnstein (2008) *Praktisk personalledelse (Kompendie)*.

Robert B. Cialdini (2009) *Influence*.

Mikaly Csikszentmihalyi (2002) *Flow*.



Daniel Kahneman (2011). *Thinking fast and slow*. Pax

Gary Klein (2003) *The power of intuition*. Amazon

Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede og Michael Minkov (2010) *Kulturer og organisationer*  
DJØF forlag.

Nils Arne Eggen (2010) *Godfoten*. Aschehoug.

Daniel Pink (2009) *Drive: The Surprising Truth About what motivates us*. Penguin Group

Nettsider:

[www.businessmastering.com/no/selvledelse.html](http://www.businessmastering.com/no/selvledelse.html), *Selvledelse i praksis* Artikkel av Rune  
haugen og Rune Semundseth.

[www.Magma.no](http://www.Magma.no) (Econas tidsskrift for økonomi og ledelse), *Tillit: En grunnleggende  
forutsetning for lederskap*. Artikkel av Caroline Fische, 3/1998

[www.ukeavisenledelse.no](http://www.ukeavisenledelse.no) *Ta bevisste valg*, artikkel av Bjørn R Jensen, oppdatert 5.8.2008:

[www.forskning.no](http://www.forskning.no)

Annet:

Kurs i mindfulness, arrangert av NLPNOR. 2012

## Appendix/Vedlegg

### Intervjuguide

Følgende spørsmål ble stilt alle informantene under intervjuene. Spørsmålene ble brukt som utgangspunkt for intervjuene, men samtalene dreide seg i forskjellig retning avhengig av hva de forskjellige informantene var mest opptatt av.

1. Utdanningsnivå
  - Hvilken utdanning har du tatt før denne?
  - Har du videreutdanning ut over grunnutdanningen?
  
2. Antall år praksis
  - I nåværende stilling
  - Tidligere praksis/yrkeserfaring
  
3. Type stilling
  
4. Nevn oppgaver/prosjekter hvor du har trivdes godt
  - Hvorfor det?
  - Hva er det med disse oppgavene prosjektene du har likt?
  - Har de noen fellestrekk
  - Hvordan har de fått deg til å føle deg?
  
5. Nevn oppgaver/prosjekt hvor du har mistrivdes
  - Hvorfor det?
  - Hva er det med disse oppgavene prosjektene du har likt?
  - Har de noen fellestrekk
  - Hvordan har de fått deg til å føle deg?
  
6. Har lederen hatt noen påvirkning på dette?
  - Har lederen vært involvert i prosjektet

- På hvilken måte?
- Har du drøftet eventuelle problemstillinger med lederen?
- Og hvordan har lederen i så fall respondert på dette?

7. Har lederen definert mål tydelig nok?

- Er lederen med på å definere klare mål for prosjektene?
- Har dere en gjennomgang av prosjektene ved oppstart for å gå igjennom målsetting?
- Definerer lederen eventuelle mål for prosjektet?
- Er disse målene i så fall av praktisk eller økonomisk karakter?

8. Hva liker du helst å jobbe med – og hvorfor?

- Faglig eller prosjektrettet?

9. Har du noen personlige karrieremål

- På nåværende arbeidsplass
- En annen stilling evt. lederstilling?
- Et annet arbeidssted?

10. Har du noen faglige målsetninger?

- Ønske om kompetanseheving?
- Ønske om faglig anerkjennelse?

11. Motiverer lederen din deg?

- Gir lederen din deg inspirasjon i arbeidet?
- Hvordan gjør i så fall lederen det?

12. På hvilken måte kan en leder motivere deg i jobben din?

- Hva kan lederen din gjøre for motivere deg?
- Kan du nevne noen eksempler?

13. Hva motiverer deg?

- Hva gir deg ekstra arbeidslyst/-glede?
- Er det noe som gir deg en følelse av ”flyt”

14. Har du kompetansen du trenger i jobben din?

- Føler du behov for etter- eller videreutdanning?
- Har du nødvendig utdanning/kunnskap til å løse de oppgavene du er satt til?
- Er det fagområder /deler av jobben hvor du mangler nødvendig kunnskap?

15. Hvordan er muligheter for etter- og videreutdanning?

- Har du deltatt på kurs de senere årene?
- Har du tatt videreutdanning de senere årene?
- Om nei, hvorfor det?
- Har du blitt nektet å ta kurs eller videreutdanning du har ønsket?
- Om ja, hvorfor det?

16. Føler du at du har tillit hos din leder?

- Hva gjør at du tror/mener det?
- På hvilken måte uttrykker lederen din det?

17. Annet

- Er det noe annet du vil nevne om ledelse eller motivasjon?