

333335

333422

BCR3102

# Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania

En studie om:

Hvordan ivareta organisasjonskultur når bedriften har høy grad av innleid arbeidskraft.



*(Bilde hentet fra Petro sin hjemmeside)*

Antall ord: 16 157

Vår 2018

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger».

## **Forord**

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vårt bachelorstudium i HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Å skrive en bacheloroppgave har vært en lang og utfordrende prosess, men samtidig svært lærerik og spennende. Bakgrunnen for vårt valg av tema kommer av vår interesse for byggenæringen og dens kompleksitet sett i forhold til hvordan organisasjonskulturen fungerer.

Vi vil gjerne takke Bygg AS og respondentene som har hjulpet oss med oppgaven. Takket være dere har vi fått god innsikt i bedriften, noe som har gitt oss et bedre perspektiv på vårt teoretiske grunnlag.

Videre vil vi gjerne takke vår veileder Åshild Mongstad for god veiledning og tøffe, men ærlige tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Din evne til å se forbedringspotensialet i alt vi har foretatt oss, har bidratt til at vi har arbeidet hardt for å levere en oppgave vi er svært stolte av.

God lesing!

Bergen, 16.05.2018

333335

333422

## Sammendrag

Denne undersøkelsen er gjort basert på et ønske om å se hvordan en bedrift med høy bruk av innleid arbeidskraft kan ivareta sin organisasjonskultur. Bakgrunnen for oppgavens tematikk er et ønske om å få et dypere innblikk i organisasjonskultur og da med vekt på en kultur som påvirkes av andre kulturer og nasjonaliteter. Utviklingen viser at stadig flere næringer bruker utenlandsk arbeidskraft i større grad enn tidligere, og vi ser dermed på dette som et svært dagsaktuelt tema (Friberg, Dølvik og Eldring 2016). I denne oppgaven vil vi presentere og analysere 3 forskningsspørsmål som omhandler globalisering og arbeidsmigrasjon, kulturforskjeller mellom Polen og Norge, og hvilke konkrete valg ledelsen tar for å ivareta kulturen. Basert på analysen av disse forskningsspørsmålene vil vi besvare problemstillingen vår som lyder som følger:

*«På hvilken måte arbeider de ansatte i Bygg AS med å ivareta organisasjonskulturen når de har høy grad av innleid arbeidskraft?»*

Oppgaven deles inn i kapitler om innledning, om bransjen, teori, metode, analyse, resultat og refleksjon. I teoridelen blir begrepet organisasjonskultur definert i vår sammenheng, vi presenterer informasjon om globalisering og arbeidsmigrasjon, de kulturelle dimensjonene til Geert Hofstede utredes, og kommunikasjonsbegrepet blir definert og sett i sammenheng med organisasjonskultur. Undersøkelsen bruker kvalitative metode, og er av typen enkeltcase-studie med en fenomenologisk tilnærming, hvor dybdeintervju og observasjon er de hovedsakelige datainnsamlingsmetodene.

Det som kom frem under datainnsamlingen var noe uforventet da organisasjonskulturen ikke i like stor grad blir påvirket av den innleide arbeidskraften som det vi antok på forhånd. Likevel kom det frem at bedriften tar konkrete valg som er med på å ivareta Bygg AS sin måte å «utføre ting på». Dette er valg som baserer seg på faste sosiale sammenkomster, mentorordninger og høy bruk av lærlinger. Likeså har de en kvote for hvor mange de ansetter fast når de er fremmedspråklig, og ansatte som tidligere har jobbet sammen i en annen bedrift. Konsekvent bruk av polsk innleid arbeidskraft og sterk merkevare-føring på klær og utstyr er også konkrete valg som bedriften tar.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1 AVGRENSING .....	6
1.2 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	7
1.3 FORMÅLET MED OPPGAVEN.....	8
1.4 OPPGAVENS DISPOSISJON .....	9
<b>2.0 OM BRANSJEN</b> .....	<b>10</b>
2.1 ULIKE ANSETTELSESFORMER .....	10
2.1.1 Fast ansatt .....	11
2.1.2 Midlertidig ansatt .....	11
2.1.3 Innleie .....	11
2.2 OM BEDRIFTEN .....	11
2.2.1 Slagord .....	12
<b>3.0 TEORI OG BEGREPSAVKLARING</b> .....	<b>12</b>
3.1 GLOBALISERING OG ARBEIDSMIGRASJON .....	12
3.2 ORGANISASJONSKULTUR .....	14
3.2.1 Avgrensing av begrepet «organisasjonskultur».....	14
3.2.2 Organisasjonskultur på tre nivåer.....	15
3.3 GEERT HOFSTEDES KULTURELLE DIMENSJONER.....	16
3.3.1 Maktavstand .....	17
3.3.2 Individualisme/kollektivism.....	17
3.3.3 Maskulinitet/femininitet .....	18
3.3.4 Usikkerhetsunnavikelse.....	18
3.3.5 Langsiktig orientering .....	19
3.3.6 Overbærenhet/toleranse .....	19
3.4 KOMMUNIKASJON .....	20
3.4.1 Kommunikasjon, kontekst og kultur.....	20
<b>4.0 VITENSKAPSTEORI OG METODE</b> .....	<b>21</b>
4.1 VALGT METODE .....	22
4.1.1 Kvalitativ metode.....	22
4.2 UNDERSØKELSESDSIGN.....	22
4.3 DATAINNSAMLING .....	23
4.3.1 Dybdeintervju som datainnsamlingsmetode .....	23
4.3.2 Observasjon som datainnsamlingsmetode.....	24
4.3.3 Populasjon og utvalgsstrategi .....	24
4.4 FREMGANGSMÅTE .....	25
4.4.1 Utforming av intervjuguide.....	25
4.4.2 Gjennomføring av intervju.....	26
4.4.3 Analyse av dataene .....	26
4.5. UNDERSØKELSENS KVALITET .....	27
4.5.1 Mulige fallgruver og kritikk.....	28
4.6 FORSKNINGSETIKK.....	29
4.7 PRESENTASJON AV RESPONDENTER .....	29
<b>5.0 ANALYSE</b> .....	<b>30</b>
5.1 SAMMENDRAG AV FUNN .....	30
5.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1: HVILKE KONSEKVENSER HAR ARBEIDSMIGRASJON FOR KULTUREN I BYGG AS? .....	31
5.2.1 Oppsummering.....	35
5.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2: HVA ER FORSKJELLENE MELLOM NORSK OG POLSK KULTUR, I HENHOLD TIL HOFSTEDES DIMENSJONER, OG HVORDAN HAR DET INNVIRKNING PÅ ARBEIDSPLASSEN?.....	36



5.3.1	Maktdistanse	36
5.3.2	Individualisme	37
5.3.3	Maskulinitet	38
5.3.4	Usikkerhetsunnvikelse	39
5.3.5	Langsiktig orientering	40
5.3.6	Overbærenhet	40
5.3.7	Kommunikasjon	41
5.3.8	Oppsummering	43
5.4	FORSKNINGSSPØRSMÅL 3: HVILKE KONKRETE VALG TAR LEDELSEN FOR Å IVARETA ORGANISASJONSKULTUREN?	45
5.4.1	Oppsummering	48
<b>6.0</b>	<b>RESULTAT</b>	<b>49</b>
6.1	SVAR PÅ PROBLEMSTILLING	49
6.1.1	Sosiale arrangement	50
6.1.2	Integrering av innleid arbeidskraft	50
6.1.3	Rekruttering	51
6.1.4	Valg av utenlandsk arbeidskraft	52
6.1.5	Oppsummering	53
6.2	VALIDITET OG RELIABILITET AV FUNNENE	54
<b>7.0</b>	<b>REFLEKSJON OG VURDERING AV TEORI</b>	<b>54</b>
7.1	REFLEKSJON	54
7.2	VURDERING AV TEORI	55
<b>8.0</b>	<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>57</b>

#### Vedlegg:

- Vedlegg 1 Intervjuguide til Daglig leder
- Vedlegg 2 Intervjuguide til Personalansvarlig
- Vedlegg 3 Intervjuguide til prosjektleder, formann og tømrer
- Vedlegg 4 Sammendrag av transkribering
- Vedlegg 5 Tilbakemelding fra bedriften

#### Figurer:

Figur 2.1	Vekst i omsetning	10
Figur 2.2	Vekst i bruken av innleid arbeidskraft	11
Figur 3.1	Tre kulturelle nivå	15
Figur 3.2	Kommunikasjonsmodellen	20
Figur 4.1	Utvalg og populasjon	24
Figur 4.2	Transkribert intervju med fargekoding	27
Figur 5.1	Maktdistanse	36
Figur 5.2	Individualisme/kollektivism	37
Figur 5.3	Maskulinitet/ femininitet	38
Figur 5.4	Usikkerhetsunnvikelse	39
Figur 5.5	Langsiktig orientering	40
Figur 5.6	Overbærenhet/toleranse	40
Figur 5.7	Tre kulturelle nivå: Bygg AS	45

## 1.0 Innledning

Det norske arbeidslivet bygger på at alle skal være fast ansatt (Arbeidstilsynet u.d.). Som alle regler, har også denne et unntak som byggenæringen er et godt eksempel på. Bruken av midlertidig og utenlandsk arbeidskraft har økt, og det kommer stadig opp diskusjoner om hvordan dette truer det norske arbeidslivet. I bygg og anlegg på landsbasis utfører innleide bemanningsforetak 8-11%(!) av alle håndverkerårsverk (Eldring og Ørjasæter 2018). Dette utfordrer hovedregelen om fast ansettelse, men samtidig, er det også helt nødvendig. Byggenæringen er en konjunkturutsatt næring, hvor oppdragsmengden vil variere samtidig som det utdannes for lite nordmenn til å dekke arbeidskraftbehovet en står ovenfor. På mange måter kan en si at byggebransjen er avhengig av innleid arbeidskraft for å kunne utføre oppdrag og ekspandere i markedet. Selv om dette er klart, er det likevel diskusjoner om å legge inn et forbud mot midlertidig ansettelse (Brekkehus 2017).

Bakgrunnen for oppgavens tematikk er et ønske om å få et dypere innblikk i organisasjonskultur og da med vekt på en kultur som påvirkes av andre kulturer og nasjonaliteter. Utviklingen viser at stadig flere næringer bruker utenlandsk arbeidskraft i større grad enn tidligere, og vi ser dermed på dette som et svært dagsaktuelt tema som, om mulig, vil bli enda viktigere i fremtiden (Friberg, Dølvik og Eldring 2016). Norsk byggenæring er en næring som alltid har hatt et visst innslag av utenlandsk arbeidskraft, men som stadig vokser og utvikler seg. Det ble dermed et naturlig valg for oss å velge en bedrift i byggenæringen. Vi har valgt å anonymisere bedriften, slik at eventuelle funn og data ikke kan spores tilbake til dem. Vår bedrift vil gå under det fiktive navnet «Bygg AS».

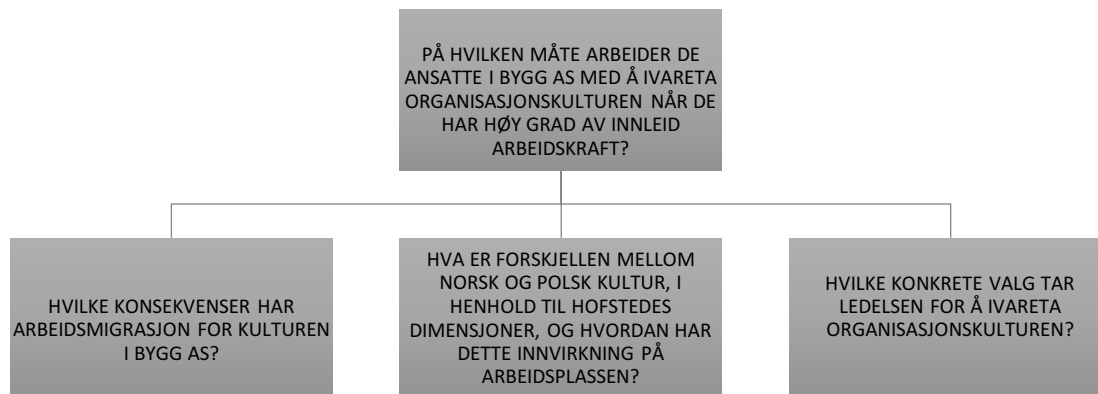
### 1.1 Avgrensning

*«(...) Ingen forskningsprosjekter bør ha som mål å avdekke hele virkeligheten. Det beste vi kan håpe på, er å avdekke en del av den. Og det gjør vi best ved å snevre inn problemstillingen så mye som mulig» - Dag Ingvar Jacobsen 2016.*

Som det vil fremgå av problemstillingen har vi valgt å avgrense oppgaven til å se på organisasjonskultur hos en bestemt bedrift, og hvordan denne påvirkes av innleid arbeidskraft. Videre vil vi begrense organisasjonskultur-begrepet til vår oppgave da det er et svært

omfattende og stort begrep. Definisjonen vi presenterer i kapittel tre vil være utgangspunktet når vi omtaler organisasjonskultur videre i oppgaven. Det er verdt å bemerke seg at når vi snakker om innleid og midlertidig arbeidskraft taler vi utelukkende om utenlandsk arbeidskraft fra Polen. Det kommer av at Bygg AS kun benytter utenlandsk arbeidskraft fra Polen når de leier arbeidstakere. Videre er det ønskelig å avgrense begrepet «ledelse» til vårt formål, og når vi taler om ledelse viser vi til de personene som sitter i administrasjonen og tar overordnede valg som påvirker kulturen i bedriften.

## 1.2 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål



**Problemstilling:** På hvilken måte arbeider de ansatte i Bygg AS med å ivareta organisasjonskulturen når de har høy grad av innleid arbeidskraft?

Problemstillingen ble laget på bakgrunn av at byggenæringen står ovenfor en stor utfordring, nemlig mangel på norsk arbeidskraft sett i forhold til antall oppdrag og økonomien i samfunnet. Ved å bruke en så stor del midlertidig arbeidskraft, kan det tenkes at dette vil ha en påvirkning på bedriften. I oppgaven velger vi å se på hvordan Bygg AS arbeider med å ivareta sin organisasjonskultur, til tross for en høy grad av innleid arbeidskraft.

### Forskningsspørsmål 1.

Hvilke konsekvenser har arbeidsmigrasjonen for kulturen i Bygg AS?

Med bakgrunn i problemstillingen ser vi det viktig for oppgavens helhet å se på arbeidsmigrasjon og derav muligheten til å bruke utenlandsk innleid arbeidskraft. Derfor har

vi valgt et forskningsspørsmål som skal gå i dybden på konsekvensene arbeidsmigrasjonen har ført med seg, som igjen har påvirkning for kulturen i Bygg AS.

### **Forskingsspørsmål 2.**

Hva er forskjellene mellom norsk og polsk kultur, i henhold til Hofstedes dimensjoner, og hvordan har det innvirkning på arbeidsplassen?

Da alle de innleide er fra Polen, ser vi det relevant å avdekke kulturelle ulikheter mellom de to nasjonene. Hovedfokus for forskningsspørsmål 2 er Hofstedes kulturelle sammenligning mellom ulike kulturer, hvor vi presenterer dimensjonene Hofstede mener kan måle kulturforskjeller. Vi har valgt å bruke Hofstedes analyse av de Norge og Polen som sekundærdata i analysedelen, slik vi kan underbygge egne funn.

### **Forskingsspørsmål 3.**

Hvilke konkrete valg tar ledelsen for å ivareta organisasjonskulturen?

Siden oppgavens formål er å avdekke hvordan de ansatte arbeider med å ivareta organisasjonskulturen, er det også viktig å se på konkrete valg som blir tatt av ledelsen. Dette forskningsspørsmålet vil hovedsakelig svares på ved hjelp av dybdeintervjuer, observasjon og tilgang til bedriftens dokumenter om strategier, visjon mm.

## **1.3 Formålet med oppgaven**

Som tidligere nevnt vil denne oppgaven svare på hvordan Bygg AS arbeider for å ivareta organisasjonskulturen med høy bruk av innleid arbeidskraft. Formålet med oppgaven er å se på hvordan en organisasjonskultur påvirkes av innleid arbeidskraft, da denne formen for ansettelse stadig øker i enkelte bransjer (Friberg og Haakestad 2015). Kulturen utvikles og endres mellom medlemmene i organisasjonen (Bang 2011, 18) og når en tar i bruk innleid arbeidskraft er det en naturlig tanke at organisasjonskulturen i en viss grad vil påvirkes av dette. Dette er grunnlaget for vårt ønske om å finne ut, hvordan man likevel klarer å ivareta den organisasjonskulturen som kjennetegner bedriften.

## 1.4 Oppgavens disposisjon

For å gjøre denne oppgaven leservennlig har vi valgt å fokusere på en logisk oppbygning hvor vi har delt oppgaven inn i syv kapitler, ekskludert forord, sammendrag, innholdsfortegnelse og litteraturliste.

### Kapittel 1

- I oppgavens første kapittel vil vi fremstille oppgavens avgrensning og presentere problemstilling og forskningsspørsmål. Videre spesifiserer vi formålet med oppgaven og oppgavens disposisjon.

### Kapittel 2

- I kapittel to presenterer vi relevant informasjon om byggebransjen og informasjon om bedriften vi har valgt, Bygg AS.

### Kapittel 3

- Videre i kapittel tre presenterer vi det teoretiske rammeverket og begrepsforklaringer.

### Kapittel 4

- Kapittel fire vil ta for seg oppgavens metodiske fremstilling. Her vil vi presentere hvilke metoder vi har benyttet, fremgangsmåte og undersøkelsens kvalitet. Avslutningsvis vil vi presentere oppgavens etiske problematikk og presentasjon av respondentene.

### Kapittel 5

- I kapittel fem vil vi sammenligne empiri og teori, og analysere funnene våre. Vi vil gå i dybden på funnene som tilhører de ulike forskningsspørsmålene.

### Kapittel 6

- Resultatet for oppgaven viser vi i kapittel seks. Ut i fra analysen vår vil vi svare på problemstillingen, og diskutere validiteten og reliabiliteten av funnene våre.

### Kapittel 7

- I kapittel syv kommer vi med refleksjon og vurdering av teori. Det er av betydning å reflektere over oppgavens helhet og se om det finnes eventuelle fallgruver med teorien som er brukt .

## 2.0 Om bransjen

Den norske byggenæringen er i stadig vekst og har hatt en utrolig utvikling de siste årene. Tall fra 1. november 2017 viser at det er over 57 000 foretak i bygg- og anleggsnæringen, og nærest 235 000 ansatte (Kalko og Skyrudsmoen 2017). Disse foretakene står for en enorm verdiskapning spredt over hele landet med en omsetning på 522 milliarder kroner i 2016. Dette tilsvarer en økning på 8,1% fra 2015. (Kalko og Skyrudsmoen 2017)

Figur 2.1 Vekst i omsetning (Kalko og Skyrudsmoen 2017)



Uten å tenke særlig over det har de fleste mennesker et nært forhold til byggebransjen. Vi bor, arbeider og handler i bygg av alle typer utgaver. Byggenæringen er en prosjektorientert og konjunkturutsatt næring, noe som leder til et behov for fleksibilitet. I økonomiske oppgangstider står byggebransjen for store volumer med høy kvalitet, mens i en nedgangstid overlever bransjen med noe mindre volumer og færre oppdrag. Prosjekter blir identifisert ved at det gjerne avdekkes et behov eller et ønske om å utføre noe (Espelien, Anne; Reve, Torger; 2007). Planer må godkjennes og videreføres til kommunale eller sentrale myndigheter, og deretter realiseres planene, og byggherre kan knytte til seg ulike ressurser fra markedet. Kompleksiteten i byggebransjen vises ved hvilke kontraktsforhold som velges og hvor mange underleveranser og underleverandører som knyttes til den aktuelle byggeprosessen. Hovedkontraktsformene er normalt totalentreprise, hovedentreprise og underentreprise (Espelien, Anne; Reve, Torger; 2007).

### 2.1 Ulike ansettelsesformer

Tilknytningsformene i arbeidslivet endrer seg stadig, da med tanke på innleid arbeidskraft og fremveksten av bemanningsbyråer. I byggebransjen benyttes det ulike ansettelsesformer og nedenfor vil vi presentere hva fast ansatte, midlertidig ansatte og innleide er, da dette har betydning for oppgaven vår.

### 2.1.1 Fast ansatt

Hovedregelen er at arbeidstaker skal ansettes fast. Det vil si at arbeidsforholdet ikke er av midlertidig karakter, og har et sterkt stillingsvern som ikke kan bringes til opphør uten at det foreligger en saklig grunn (Arbeidstilsynet u.d.).

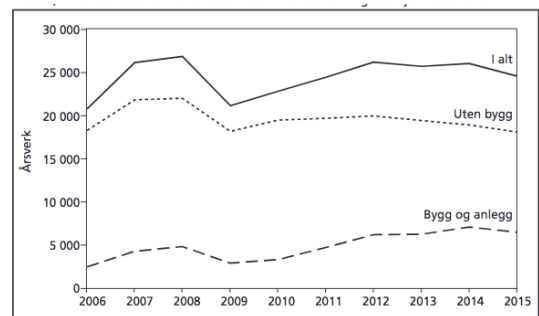
### 2.1.2 Midlertidig ansatt

En midlertidig ansettelse kan avtales i tilfeller der det er behov for at ansettelsen er av midlertidig karakter, dvs. Innen et bestemt tidsrom eller inntil et bestemt arbeid er utført. Det er likevel verdt å merke seg at det er begrensninger i slike ansettelser, noe som presiseres i Arbeidsmiljøloven kapittel 14 (Arbeidstilsynet u.d.).

### 2.1.3 Innleie

Denne tilknytningsformen er grunnlaget for bemanningsbyråer hvor utleie av arbeidskraft er kjernevirksomheten. Dette er et trepartsforhold hvor arbeidstakeren er ansatt hos en tredje part, men stilles disponibel for virksomheten. Dvs. innleie av arbeidstaker fra en annen virksomhet (Nesheim 2014). Ut fra figur 2.2 ser vi at Bygg og Anlegg har hatt en god vekst i bruk av innleid arbeidskraft de siste årene.

Figur 2.2 Vekst i bruken av innleid arbeidskraft (Nergaard 2016, 53)



## 2.2 Om bedriften

I samtaler med Bygg AS januar 2018 kom det frem at bedriften er blant de ledende byggentreprenørene i sitt område. Bedriften ble etablert på 1990-tallet, og har siden den gang bidratt med kompetanse på mange små og store byggverk i sitt fylke. I godt over 20 år har de utført en mengde typer oppdrag, og bedriftens brede kompetanse gjør at de kan utføre alle entrepriseformer. I 2016 kunne Bygg AS vise til et dekningsbidrag omtrentlig 8% høyere enn gjennomsnittlig dekningsbidrag for hele kommunen.

Bygg AS har en høyt kvalifisert stab som per januar 2018 er 128 fast ansatte og 143 innleide. Medarbeiderne dekker alle ledd i et byggeprosjekt - fra ingeniører og sivilarkitekt, til byggmestere og fagarbeidere. I tillegg har bedriften kompetente medarbeidere innen økonomi og administrasjon. Grunnet bedriftens kompetanse kan de ta ansvar for alt fra kalkulasjon og

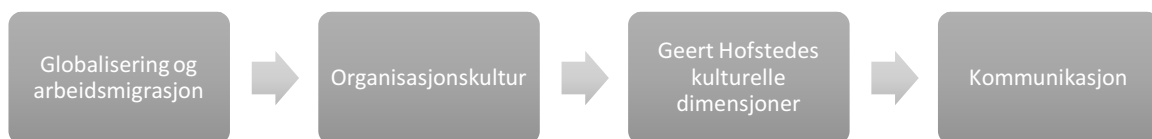
prosjektering til prosjektledelse og oppføring av nøkkelferdig bygg.

### 2.2.1 Slagord

Slagordet til Bygg AS handler i stor grad om å ivareta sine ansatte, og bedriften, i generasjonene som kommer. Deres mål er alltid å skape det beste resultatet - både for sin egen del og kundens del. Nøkkelen ligger i faglig stolthet, evnen til samarbeid og eierskap til prosjektene. God lagånd og felles forståelse for gode løsninger er derfor en sentral drivkraft i deres bedriftskultur.

## 3.0 Teori og begrepsavklaring

Denne delen av oppgaven presenterer teorier som er av betydning for å kunne svare på problemstillingen. Teorien presenteres i rekkefølge tilknyttet forskningsspørsmålene og tilhørende tema.



### 3.1 Globalisering og arbeidsmigrasjon

Første forskningsspørsmål i oppgaven handler om konsekvensene arbeidsmigrasjonen har ført med seg, derfor ser vi det relevant å forklare globalisering, og presentere teori som kan støtte oss underveis.

En veldig forenklet forklaring er at globalisering er en prosess som bringer verden tettere sammen. Det er en prosess som påvirker alle deler av et samfunn, og som bringer med seg både positive og negative sider. Vanligvis skiller man mellom kulturell, politisk og økonomisk globalisering (Jørgensen 2002). En konsekvens av globaliseringen og dens krefter er fremveksten av transnasjonale samarbeidsorganer som for eksempel EU. Dette kan man se ut i fra Ulrich Beck sin definisjon; «Globalisering er en tendens eller prosess hvor suverene nasjonalstater gjennomskjæres og undermineres av overnasjonale aktører» (Beck 2004, 17).



Med andre ord kan globaliseringen fremstå som en oppskrift på hvordan man kan tilrettelegge for samarbeid på kryss og tvers av landegrensene, hvor man ser på markedskreftene som forklaringen på en stadig fremvekst av internasjonale handelsavtaler (Beck 2004, 18).

Globaliseringen har ført til økt import og eksport av handel og økt flyt av mennesker. Men likeledes har det vært en økt flyt av tanker, informasjon, nyheter og bilder. En organisasjonskultur utvikles ofte etter organisasjonens omgivelser og forhold som blant annet nasjonal kultur, og en naturlig tanke er at dersom organisasjonen er globalisert vil det også føre til innvirkninger på den eksisterende kulturen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 145).

Vi tolker det derfor slik at globaliseringen også er med på å utvikle kulturer og øke mangfold, både på arbeidsplassen og i landet. Det er på grunn av globaliseringen at landegrenser blir av mindre betydning, og de kulturelle ulikhetene vil gjerne også reduseres med tiden. Derfor kan en si at de typiske nasjonale kulturtrekkene gjerne blir mer komplekse og dynamiske når det gjelder samhandling mellom mennesker, noe som gjør at kulturene stadig vil utvikles og påvirkes av hverandre (Dahl 2013, 52). Dette gjelder like gjerne på arbeidsplassen som i privatlivet.

Uten globaliseringen ville ikke Norge som stat klart å bygge det som har blitt bygget i landet. Det kommer fra Norges omtrentlige behov for 8000 nye håndverkere per. år, hvor det norske utdanningssystemet viser til at man knapt klarer å hente inn halvparten av dette behovet. 1. Mai 2004 ble blant annet Polen, Latvia og Litauen medlemmer av EU, dette førte med seg en stor økning i arbeidsinnvandringen til Norge, noe som er avgjørende for å få dekket behovet om håndverkere i byggebransjen (Friberg, Dølvik og Eldring, Arbeidsmigrasjon til Norge fra Øst- og Sentral- Europa 2016). Som et resultat av denne globaliseringen av arbeidskraft har det blitt økt innvandring knyttet til arbeidsforhold, også kalt arbeidsmigrasjon.

Migrasjonsbølgen som skjedde i kjølevannet av EU-utvidelsene i 2004 og 2007 representerer gjerne den største migrasjonsbølgen til Norge noensinne, og byggenæringen er den bransjen der bølgen har slått kraftigst inn (Friberg og Haakestad 2015) Etter de nevnte EU-utvidelsene fikk norske arbeidsgivere tilgang til et stort knippe arbeidstakere fra land med et helt annet lønnsnivå enn det norske. I følge Regjeringens perspektivmelding har europeiske arbeidsinnvandrere de siste årene stått for 60-70% av sysselsettingsveksten (Friberg, Dølvik og Eldring, Arbeidsmigrasjon til Norge fra Øst- og Sentral- Europa 2016, 17).

Det var en høy økning i antall sysselsatte i bygg og anleggsbransjen fra 2005 til 2012, hvor sysselsettingen økte fra litt over 120 000 til 200 000. Av en økning på 80 000 personer var nesten 60 000 av disse utenlandske statsborgere (Friberg og Haakestad 2015). Denne høye økningen i utenlandsk arbeidskraft i byggebransjen kan gjerne ses i sammenheng med manglende søkende til bygg og anleggsteknikk i VG1. Fra 2007 til 2012 sank antallet inngåtte lærekontrakter i byggfagene med 24%, mens søkingen til VG1 bygg og anleggsteknikk ifølge utdanningsdirektoratet falt med over 40% fra 2007-2014 (Friberg og Haakestad 2015). Fra 2015 til 2017 har det vært en liten økning i antall søkende (Utdanningsdirektoratet u.d.). Det kan gjerne tenkes at uten globaliseringen og den økte arbeidsinnvandringen ville vi hatt et tilbudsunderskudd av arbeidskraft da det er mangel på nyutdannede personer til bransjen. Dette demonstrerer igjen hvor nødvendig innleid arbeidskraft er for byggebransjen i Norge.

## 3.2 Organisasjonskultur

På 1980- tallet kom Peters og Waterman ut med boken «In search of excellence» og skapte stor interesse for å studere organisasjonskultur da de hevdet at nøkkelen til suksess lå i bedriften sin interne kultur og i de ansattes innsats og motivasjon. Boken satte dermed fokus på at organisasjoner vokser frem som et resultat av menneskelig aktivitet som utvikles gjennom felles virkelighetsoppfatninger og språk for hvordan man skal løse problemer og utføre oppgaver (Busch, Vanebo og Deglin 2010, 210). Dette synet på organisasjoners suksess representerer motpolen mot tidligere syn som så på organisasjoner som utelukkende teknisk rasjonelle hjelpemidler for å nå bedriftens mål.

Ordet «kultur» er et omfattende og komplekst begrep med mange definisjoner. Teoretikere har i mange år utarbeidet flere ulike definisjoner, og det finnes dermed ikke en ensbetydende definisjon av begrepet. Noe som likevel er verdt å merke seg er at psykologer normalt deler enighet om at organisasjonskultur er noe som vokser frem blant menneskene. Psykologer som Bang (2011), Jacobsen og Thorsvik (2013) og Schein (2010) taler om kultur som et kognitivt system som utvikles ved interaksjon mellom menneskene i organisasjonen.

### 3.2.1 Avgrensing av begrepet «organisasjonskultur»

Schein (2010) hevder at begrepet «kultur» i seg selv gir hver og en av oss mange ulike assosiasjoner, men når det kombineres med begrepet «organisasjon» oppstår en rekke forskjellige tolkninger. Denne kombinasjonen skaper forvirringer hvor mennesker bruker

samme ord for helt ulike forhold (Busch, Vanebo og Deglin 2010, 216). Definisjonen som vil være utgangspunktet for vår videre oppgave er utviklet av sosialpsykologen Edgar Schein (2010) og lyder som følger:

«Et mønster av felles grunnleggende antakelser som ble lært av en gruppe idet den taklet sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og kan derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene» (Schein 2010, 7).

Ut fra definisjonen forstår vi at organisasjonskultur er som et «program» som styrer atferden til medlemmene i organisasjonen. Denne definisjonen stemmer overens med hvordan vi ser på kultur i henhold til oppgaven og hvilken rolle den spiller hos Bygg AS.

### 3.2.2 Organisasjonskultur på tre nivåer

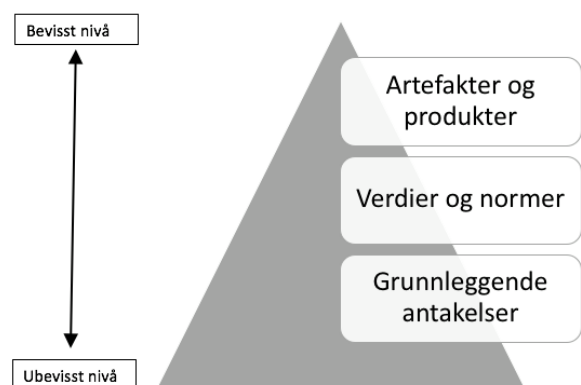
Kultur er et bredt og omfattende begrep, og vi ønsker å se på kulturbegrepet ut fra tre nivåer basert på Schein (2010) sin definisjon ovenfor.

Det nederste nivået er det mest grunnleggende og ligger primært på et ubevisst nivå. På dette nivået taler vi om *grunnleggende antakelser*, disse er normalt basert på tidligere erfaringer.

For eksempel vil en organisasjon lære å handle på en måte som løser problemene. Etter hvert vil det oppstå en felles antakelse om hva som fungerer, og hva som særpreger det miljøet vi lever i (Busch, Vanebo og Deglin 2010, 218). Dette er å forstås som et sett skjulte verdier som er vanskelig å måle, men som ofte styrer handlingene i organisasjonen i stor grad.

Nivået i midten består av de *normene* og de *verdiene* som ofte trekkes inn i forbindelse med organisasjonskulturen. Verdier er det elementet som oftest blir brukt som beskrivende for organisasjonskulturens innhold og er et bærende element som legger grunnlaget for utvikling av normer (Busch, Vanebo og Deglin 2010, 218). Verdier fungerer som standarder, og vil dermed representere normative føringer for hvordan man bør tenke og handle, og fungerer som en veiviser og en kilde til motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 364). Dermed vil

Figur 3.1 tre kulturelle nivå (laget av studentene selv)



verdiene kunne skape et handlemønster internt i organisasjonen som vil hjelpe menneskene å skille mellom godt og vondt, og skape grunnlag for beslutninger og konfliktløsning (Schein 2010, 12).

Det øverste nivået er *artefakter og produkter* og dette er de synlige uttrykkene for organisasjonskulturen. Dette nivået representerer alt fra atferds uttrykk som at de ansatte spiser lunsj sammen, til materielle uttrykk som kontorlandskap og bygning. De kulturelle kjennetegnene er lett synlige for de ansatte, men likevel vanskelige å tyde (Busch, Vanebo og Deglin 2010, 220).

### 3.3 Geert Hofstedes kulturelle dimensjoner

Geert Hofstede deler enighet med tidligere nevnte psykologer om at organisasjonskultur er et kognitivt og implisitt system som utvikles og videreføres mellom medlemmene. Definisjonen Hofstede bruker om kultur er: «*Den kollektive mentale programmering som skiller medlemmene av en menneskegruppe fra en annen*» (Dahl 2013, 49).

I 1991 gav han ut boken «*Culture and Organizations Software of the mind*», hvor han bruker analogien til datamaskiner for å forklare programmeringen til mennesker. Dette betyr på ingen måte at mennesker er programmert likt som datamaskiner, men en persons oppførsel er delvis bestemt av sine mentale programmer. Likevel har mennesket en generell tendens til å avvike fra dem, og reagere på en ny, kreativ og uforutsett måte. At kulturen kan sees på som *Software of the mind* indikerer bare hva som er en sannsynlig og riktig reaksjon, med tanke på hva som har skjedd i fortiden (Dowling, Festing og Engle 2017, 24).

Geert Hofstede er en kjent teoretiker innenfor sosialantropologien som også har utarbeidet en modell hvor kultur deles inn i seks ulike dimensjoner som presenteres nedenfor (Hofstede, Hofstede og Minkov 2005). Utgangspunktet er at man ut i fra dimensjonene skal kunne danne seg en relativ forestilling om ulikhetene mellom forskjellige lands kulturer. Men som Hofstede har uttalt, å lede i internasjonale bedrifter betyr å håndtere både nasjonale, og organisatoriske kulturforskjeller på samme tid (Hofstede 1994). Vi mener derfor at studien er like relevant i arbeidssammenheng, da kjennetegn for en nasjonal kultur gjerne gjenspeiler seg i væremåten som man også møter på arbeid. Om man ikke kan få et klart svar på hvorfor

polske arbeidere er mer opptatte av hierarki enn norske kan i det minste dimensjonene som er vanlig for landet gi oss en indikasjon på hvor dette kommer fra.

Videre skal studien kunne forklare hvorfor man i ulike kulturer reagerer ulikt på den samme handlingen. Vi tolker det derfor slik at Hofstedes studie kan bidra med et tydeligere og mer forståelig bilde av det kulturelle mangfoldet som man møter i arbeidssammenheng, men Hofstedes teori har også møtt en del kritikk som vil bli presentert i kapittel 7, vurdering av teorier. Nedenfor presenteres dimensjonene og hva de betyr ut i fra et teoretisk ståsted, mens selve funnene som Hofstede har analysert brukes som sekundærdata for å bygge under egne funn fra kvalitativ datainnsamling i kapittel 5.

### 3.3.1 Maktdistanse

Maktdistanse handler om hvordan makten i et samfunn blir fordelt, og hvordan individer reagerer på dette. Forskjellen er om det er høy eller lav maktdistanse i samfunnet, og maktdistanse defineres slik: I hvilken grad de medlemmer med lite makt i et land forventer og aksepterer at makten fordeles ujevnt (Hofstede 1994).

Et samfunn som scorer høyt på maktdistanse vil være preget av hierarki, og ha klare forskjeller mellom rik og fattig. I en arbeidssammenheng vil man derfor kunne se tydelige forskjeller på ledelse og ansatte. Med dette menes at hierarkiet skal vise ulikheten mellom de ansatte, og at lederen er en velvillig autokrat som delegerer oppgaver (Hofstede 1994).

Dersom et samfunn scorer lavt på maktdistanse er det naturligvis et flatere hierarki. Et eksempel i arbeidssammenheng vil forklare hvordan forskjellen mellom ledere og ansatte blir mindre, og individene mer likestilte. Med dette menes det at ledere og ansatte kan ta avgjørelser sammen, og hierarkiet er laget for enkelhetens skyld (Hofstede 1994).

### 3.3.2 Individualisme/kollektivism

Hofstedes dimensjon om individualisme og kollektivism omhandler hvordan man ser på *jeg* og *vi*. Dette skal vise i hvilken grad ulike individ integrerer seg i grupper. Denne dimensjonen defineres ved å se på ” graden av uavhengighet som opprettholdes av medlemmene i et samfunn ” (Hofstede 1994).

Å være individualistisk indikerer dermed individer i et samfunn som fokuserer på seg selv og setter egne interesse foran gruppen. Det motsatte er når individene i et samfunn har en *vi* følelse, og prioriterer gruppens interesser før enkeltindividene (Hofstede 1994).

Kulturer med høy grad av individualisme kjennetegnes av at man selv føler et ansvar for egen prestasjon og læring, sett i sammenheng med arbeid vil dette typisk være at hver ansatt har ansvar for seg og sine meninger. I kollektivistiske kulturer er gjensidig avhengighet og fokus på tillit og lojalitet et godt kjennetegn i arbeidssammenheng. Relasjoner og arbeidsmiljø er i fokus, og man setter stor pris på gruppediskusjoner og felles ideer (Hofstede 1994).

### 3.3.3 Maskulinitet/femininitet

Denne dimensjonen går ut på hvilke verdier majoriteten av samfunnet vektlegger. Det skiller inn i maskuline verdier og feminine verdier. Enkelt forklart skiller det mellom verdier som er arbeids-oppgaveorientert, og verdier som er livsorientert. Hofstede sier selv at denne dimensjonen handler om *hva som motiverer mennesker, det å ville være best (maskulin) eller det å like hva du gjør (feminin)* (Hofstede 1994).

Samfunn som scorer høyt på maskulinitet drives av konkurranse, gode prestasjoner og suksess. I et maskulint samfunn legger man vekt på å leve for arbeidet, og ofte er det lagt stor vekt på ”klassiske kjønnsroller” hvor menn arbeider og kvinner sørger for omsorg (Hofstede 1994). Dette eksempelet demonstrerer en av de dårlige sidene med å bruke Hofstedes modeller, da man gjerne setter en kultur eller et samfunn i en bås-som kan virke fordomsfull.

Kulturer og samfunn som scorer lavt på maskulinitet, er et feminint samfunn. Her legges det da stor vekt på å vise omsorg for hverandre, bedre samarbeid mellom leder og ansatt og livskvalitet har en sentral rolle (Hofstede 1994).

### 3.3.4 Usikkerhetsunnvikelse

Hvordan aksepterer individene i et samfunn eller en kultur det ukjente? Og hvordan forholder de seg til uskrevne regler og normer. Det er dette dimensjonen om usikkerhetsunnvikelse handler om. Denne definisjonen defineres som *«i hvilken grad medlemmene av en kultur føler seg truet av tvetydige eller ukjente situasjoner, og i hvor stor grad de ønsker å unngå disse»* (Hofstede 1994).

Typisk for samfunn som scorer høyt på usikkerhetsunnvikelse er land som har lover og regler som skal tilrettelegge for vanskelige-og ukjente situasjoner. Man overlater lite til tilfeldighetene, tar liten risiko og de ansatte er i bedriften over lang tid. Motsetningen er samfunn med større takhøyde for risiko, innovasjon og tenker utenfor boksen. I arbeidslivet ser man gjerne at ansatte skifter ut jobben oftere, og har innspill og ideer for å bedre arbeidssituasjonen (Hofstede 1994).

### 3.3.5 Langsiktig orientering

Denne dimensjonen ble først inkludert i en senere studie, og skal beskrive i hvor stor grad et samfunn ønsker å opprettholde sammenhenger med sin egen fortid. De som scorer høyt på denne dimensjonen er villige til å forberede seg på fremtiden. De er mer tilpasningsdyktige enn de som scorer lavt på dimensjonen, og som ser på samfunnsmessig forandringer med mistanke. Det som kjennetegner kulturer som scorer høyt på langsiktig orientering er at de tilpasser tradisjoner til de moderne forhold, måloppnåelse og høy grad av investeringer (Dowling, Festing og Engle 2017, 30).

Kulturer som scorer lavt på langsiktig orientering vil naturligvis være det motsatte, og kjennetegnes av et ønske om stabilitet, å ikke ville *tape ansikt*, lave investeringer og stor respekt for opprinnelige tradisjoner (Dowling, Festing og Engle 2017, 31).

### 3.3.6 Overbærenhet/toleranse

Overbærenhet defineres som «*Et samfunn som tillater relativt fri tilfredsstillelse av grunnleggende og naturlige menneskelige begjær, ønsker og meninger*», synonymt med toleranse. Det motsatte vil være et samfunn som er styrt av strenge sosiale normer (Dowling, Festing og Engle 2017, 33).

Det som kjennetegner samfunn og kulturer med høy score av overbærenhet nyter øyeblikk istedenfor å sammenligne med andre, og er velvillige til å kjøpe dyre ting, eller gjøre noe som de finner gøyalt og tilfredsstillende. Samfunn som scorer lavt på overbærenhet styres derimot av svært strenge sosiale normer. Fritid og lyster prioriteres ikke i stor grad (Kaethe 2012).

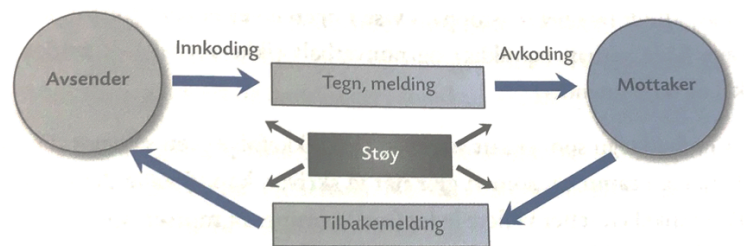
### 3.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon handler om å utveksle informasjon og budskap, ofte i hensikt å få en respons eller reaksjon fra mottaker, se figur 3.2 (Dahl 2013, 56). Kommunikasjon henger tett sammen med kultur, da måten en tolker et budskap på vil variere ut ifra mentale mønstre og erfaringer. Derfor er det av betydning å inkludere kommunikasjon som et teoretisk grunnlag.

Støy defineres som forstyrrende elementer i kommunikasjonen, og det kan være alt fra lyder og temperatur til kulturelle misforståelser (Dahl 2013, 58). Grunnet for å betrakte kulturelle misforståelser som støy ligger i at de kan spille inn og forstyrre hvordan budskapet blir mottatt.

Organisasjonskultur dreier seg om mønstre for menneskelig samhandling, gjentakende atferd og kommunikasjon og nettopp på grunn av dette ser vi det relevant for oppgaven (Erlie 2015, 107).

Figur 3.2 Kommunikasjonsmodellen (Dahl 2013, 107)



#### 3.4.1 Kommunikasjon, kontekst og kultur

Edward T. Hall er en amerikansk antropolog som er kjent for sin studie om kommunikasjon og kultur. Studien omhandler hvordan man kommuniserer og tolker hverandres kulturer. Hall mener at kommunikasjon er en viktig faktor for å forstå forskjellige kulturer, noe som også støttes av Bente Erlie; «Ved planlegging av intern kommunikasjon må man ta hensyn til organisasjonens spesielle kultur. Forståelse for ulikheter i nasjonale kulturer er mer og mer relevant, etterhvert som arbeidslivet blir internasjonalt» (Erlie 2015, 112).

Hall kategoriserer kulturer ved høy, medium og lav kontekst. Kontekst kan forklares som omgivelsene til teksten, eller budskapet som skal overføres (Dahl 2013, 97). Omgivelsene spiller en stor rolle, i betydningen av å forstå hva som formidles og hvordan dette tolkes. Ulike maktforhold og kulturfilter er noe som skal spille inn på konteksten. Kulturfilter er en del av personligheten vår, men de er ikke uforanderlige. Vi utsettes ofte for nye påvirkninger, møter nye mennesker og lærer andre språk, som kan være med på å forandre våre verdier og væremåte, noe vi mener er ensbetydende med å endre kulturfilteret (Dahl 2013, 91). Det kan



tenkes at dette er særlig gjeldende med dagens globalisering, hvor nasjonalkulturer flyttes på kryss og tvers av landegrensene, og et naturlig resultat vil derfor være at disse kulturene gradvis smelter sammen.

Høy-og lavkontekst kommunikasjonen finnes dog i alle samfunn, og man må uansett uttrykke seg tydelig dersom mottaker ikke kjenner konteksten (Dahl 2013, 98). I en høykontekst kultur står tillit i fokus, og man kommuniserer gjerne med et mer indirekte språk. Til nærmere relasjonene er, til færre koder blir brukt i kommunikasjonen. Ikke-verbale elementer som tale tone, ansiktsuttrykk og bevegelser er viktige for å tolke budskapet i disse dialogene (Dahl 2013, 176).

Kulturer hvor man har lite kjennskap til personen man kommuniserer med er gjerne lavkontekstuelle, og det blir brukt mer informasjon for å forstå hverandre. Kommunikasjonen i disse lavkontekstuelle kulturene er ofte mer direkte og detaljert, og forhold begynner og slutter raskt. Det er stort fokus på produktivitet, og oppmerksomheten er rettet mot målet med samtalen (Neese 2016).

Kommunikasjon mellom høy-kontekst og lav-kontekst kulturer kan være utfordrende på flere måter. Det er på grunn av de språklige forskjellene, og hvor fokuset i samtalen ligger. Norge er typisk i en lavkontekstuell kommunikasjonskultur (Dahl 2013, 99), og i løpet av observasjon og dybdeintervju er det tenkelig at en kan danne et inntrykk av hvordan bedriften opptrer ulikt på den kontekstuelle fremstillingen når det gjelder kommunikasjonskultur.

#### **4.0 Vitenskapsteori og metode**

Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen 2016, 15). Det dreier seg med andre ord om hvordan man tilnærmer seg og forsøker å avdekke virkeligheten, og dette må en gjøre ved å samle inn empiri som skal besvare problemstillingen (Jacobsen 2016, 16). Dette kapittelet vil steg for steg vise hvordan vi har valgt å legge opp undersøkelsen, for å sikre et mest mulig pålitelig resultat.

## 4.1 Valgt metode

I den samfunnsvitenskapelige metodelitteraturen foreligger det er klart skille mellom kvalitative og kvantitative forskningsstrategier (Ringdal 2013, 58). Vårt valg om å benytte kvalitativ metode er et resultat av hva som egner seg best til å besvare problemstillingen, da den er av deskriptiv karakter som vil si beskrivende (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 96). Det er ønskelig å få et så nyansert bilde som mulig av det vi undersøker og at respondentene har stor frihet til å uttrykke seg. For å få et så konkret bilde av virkeligheten som mulig er det viktig at respondentene har muligheten til å svare åpent og fritt, med egne erfaringer og tanker – noe som er mulig med kvalitativ metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 48).

### 4.1.1 Kvalitativ metode

Som det fremgår av Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) benyttes kvalitativ metode dersom man ønsker et detaljert og nyansert bilde av virkeligheten, og når man har til hensikt å forstå hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon eller et fenomen (Jacobsen 2016, 133). Dag Ingvar Jacobsen (2016) mener at en kvalitativ tilnærming ikke legger store føringer for hvilken informasjon som samles inn, noe som gjør at relevansen ofte er høy. På denne måten er det respondentene som definerer hva som er riktig forståelse av et fenomen eller en situasjon (Jacobsen 2016, 129). Samtidig påpeker han at den kvalitative datainnsamlingen skaper en relasjon og fleksibilitet mellom respondent og undersøger, da den kvalitative undersøkelsesprosessen fungerer som en interaktiv prosess (Jacobsen 2016, 128).

På den andre siden er kvalitativ innsamling en svært ressurskrevende prosess grunnet de dyptgående intervjuene, og man rekker gjerne bare over et fåtall av respondenter. På bakgrunn av dette vil kvalitative undersøkelser få generaliseringsproblemer. (Jacobsen 2016, 131). Det er også viktig å være oppmerksom på at vi som forsker kan skape spesielle resultater slik at vi påvirker hva respondentene opplever av fenomenet.

## 4.2 Undersøkellesdesign

Når problemstillingen er konkretisert og spesifisert må vi forsøke å finne det undersøkelsesdesignet som er mest passende til å besvare problemstillingen. Det er viktig å

stille seg selv spørsmålet «*Er det undersøkelsesdesignet vi har valgt egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke?*» (Jacobsen 2016, 89).

På lik måte som at det finnes ulike problemstillinger, finnes det også mange typer design. I vår oppgave vil vi benytte enkeltcase-studie, fordi hensikten med undersøkelsen er å gå inn i et avgrenset rom – Bygg AS, men også over en begrenset tid for å få en virkelighetsnær beskrivelse. Casestudier er godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre og hvordan resultater produseres, og det er dette vi ønsker å finne ut av ved å se på kulturen hos Bygg AS (Jacobsen 2016, 100). Casestudiet vårt har en fenomenologisk tilnærming da vi ønsker å forstå fenomenet «organisasjonskultur» på bakgrunn av respondentenes perspektiv og slik de oppfatter den (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). Gjennom casestudiet skal vi utforske og beskrive hvordan menneskene i Bygg AS forstår og har erfaringer med kultur.

### 4.3 Datainnsamling

På bakgrunnen av oppgavens problemstilling og teoretiske forankring vil denne undersøkelsen benytte primær- og sekundærdata. Primærdata er data som samles inn direkte fra mennesker eller grupper av mennesker, som ved intervju og observasjon. Sekundærdata er der i mot data som er samlet inn av andre, gjerne til et annet formål og problemstilling enn det vi ønsker å belyse, slik vi har benyttet teorier fra eksempelvis Geert Hofstede og Schein (Jacobsen 2016, 140). Vi ser det som ideelt å bruke begge typer data slik at de ulike metodene kan berike og kontrollere hverandre.

Datainnsamlingsmetoden vil påvirke dataens gyldighet, og det er av betydning å velge den datainnsamlingsmetoden som er best egnet til å kartlegge vår problemstilling. For vårt formål benyttes dermed dybdeintervjuer og observasjon.

#### 4.3.1 Dybdeintervju som datainnsamlingsmetode

Å gjennomføre dybdeintervju er en tidkrevende prosess og det fører med seg store mengder av datamateriale. Men det individuelle og åpne intervjuet er hensiktsmessig når man er interessert i hva et enkeltindivid tenker, noe som passer bra for vår situasjon (Jacobsen 2016, 133).

I Jacobsen (2016) kommer det frem en rekke dimensjoner som er viktig å ta hensyn til når en skal gjennomføre dybdeintervju, derav kostnader, tilgang til respondenter, åpenhet, flyt og etablering av tillit. Vi valgte å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt, slik at vi kunne etablere tillit og flyt i samtalen, samtidig som at respondentenes kroppsspråk kunne observeres og tolkes. En klar fordel var at både undersøkerne, respondentene og bedriften var på omtrentlig samme geografiske område, slik at det ikke oppstod kostnader og logistikkproblemer knyttet til intervjugjennomføringen (Jacobsen 2016) .

Det er også viktig å avgjøre formen på intervjuet, da et kvalitativt intervju kan ha ulike grader av åpenhet (Jacobsen 2016, 149). Vi har valgt et semistrukturert intervju bestående av hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål som vist i intervjuguiden (se vedlegg 1,2 og 3).

#### 4.3.2 Observasjon som datainnsamlingsmetode

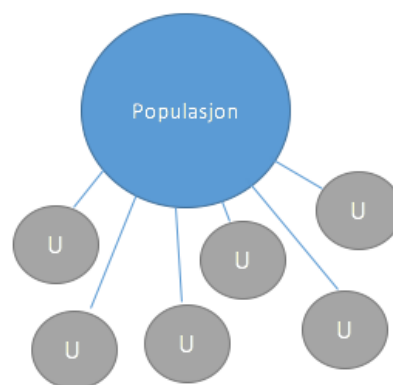
Med en studie som handler om organisasjonskultur er det også viktig å kunne plukke opp hva mennesker gjør i ulike situasjoner, ikke bare hva de sier. Derfor benyttes observasjon som en datainnsamlingsmetode. Kultur skjer ofte på et ubevisst nivå, i form av hvordan man handler og oppfører seg. Observasjon handler om å registrere atferd (Jacobsen 2016, 165). Vår observasjon vil finne sted på kontor og byggeplass, der vi fungerer mer som tilskuer enn deltaker (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 133). Det er ønskelig å observere kulturelle trekk som kan plasseres i Schein´s kultur-modell (figur 3.1) som ble vist i kapittel 3.

#### 4.3.3 Populasjon og utvalgsstrategi

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om konteksten og det fenomenet man studerer og ikke å foreta statistiske generaliseringer (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 116).

Med populasjon mener vi den undersøkelsesenheten vi ønsker å uttale oss om; Bygg AS. En populasjon vil alltid være avgrenset innenfor en kontekst, som i vår sammenheng blir bedriften vi undersøker (Jacobsen

Figur 4.1 Utvalg og populasjon (laget av studentene selv)



2016, 87). Et utvalg kan vi definere som en undergruppe av populasjonen, eller en liten gruppe av populasjonen (se demonstrasjon i figur 4.1). Vi har valgt respondenter på bakgrunn av hvem som kan gi oss mye og god informasjon, samt bredde og variasjon i utvalget (Jacobsen 2016, 181). Vi har foretatt en strategisk utvelgelse hvor vi først har definert målgruppe, og deretter valgt ut personer som skal delta i undersøkelsen. Vi har valgt å ha et utvalg på 6 personer med ulik faglig og etniske bakgrunn som kan belyse temaet fra forskjellige sider og som kan gi god informasjon. Utgangspunktet er med andre ord ikke representativt, men hensiktsmessig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 117).

## 4.4 Fremgangsmåte

Formålet med datainnsamlingen er å fremskaffe informasjon som kan besvare problemstillingen, og nettopp på grunn av dette er det viktig med nøye planlegging når det gjelder fremgangsmåte. Vi ønsker å presentere hvordan vi arbeidet med utforming av intervjuguide, gjennomføringen av intervju og hvordan kodingen og analysen foregikk.

### 4.4.1 Utforming av intervjuguide

En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås under intervjuene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 149). Temaene vi har valgt er nøye utvalgt på bakgrunn av hva problemstillingen vår skal belyse, og ved å ha en lav strukturingsgrad foregår intervjuet som en dialog.

For å skape samhandling og gode relasjoner til respondentene vil vi starte med en innledning hvor vi presenterer oss selv og informerer om temaet som skal være gjenstand for diskusjon. Det vil være hensiktsmessig å forklare hvordan den neste timen vil bli disponert og informere om at respondentene er garantert anonymitet og kan avslutte intervjuet hvis de føler for det.

Det er ønskelig å skape en logisk forbindelse mellom innledningsfasen og hovedfasen, noe vi kaller overgangsfasen. Her vil vi sakte bevege oss over på respondentenes erfaringer og forståelse av temaet kultur (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 152).

Intervjuguiden er delt opp i tre temaer basert på forskningsspørsmålene, og avslutningsvis i hver del vil vi runde av temaet med å gi respondentene muligheten til å komme med

kommentarer og eventuelle oppklaringer. Hensikten med denne delen vil være å sikre at gode poeng ikke har blitt oversett, og at alle har fått sagt det de ønsker å si (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 153). Vi har utarbeidet tre intervjuguider som tilpasses de personene vi snakker med, hvor vi henholdsvis bruker en intervjuguide til daglig leder, en til personalansvarlig, og samme intervjuguide til prosjektleder, formann og tømmerne (se vedlegg 1,2 og 3).

#### 4.4.2 Gjennomføring av intervju

Før gjennomføringen av dybdeintervjuene ble det sendt ut en mail som forklarte formål og konfidensialitet til bedriften. Selv om vi gjorde dette i forkant, valgte vi også å gå gjennom det med intervjuobjektene før vi startet selve intervjuet. Dette var med på å etablere en tillit mellom respondent og undersøker. Vi ønsket at alle respondentene skulle være trygge på oss som intervjuere. Vi valgte konsekvent å ikke gi ut spørsmål på forhånd, slik dette ikke skulle legge føringer eller innøvde svar. Like konsekvent var valget om å starte å intervju daglig leder og personalansvarlig da vi hadde forhåndsbestemte meninger om at disse intervjuene ville bli de mest informasjonsrike og tanken var at vi kunne lettere kunne lage oppfølgingsspørsmål til de neste intervjuene basert på noe av deres informasjon.

Under gjennomføringen var en av undersøkerne hovedintervjuer, mens den andre inntok en observatørrolle hvor det ble notert ned ikke-verbale signaler og stilt eventuelle oppfølgingsspørsmål. Da lydopptak ikke fanger opp ikke-verbal kommunikasjon var det av betydning av observatørrollen noterte ned slike signaler (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 154).

#### 4.4.3 Analyse av dataene

Kvalitativ analyse handler om å redusere den vanvittige informasjonsmengden ned til mindre ord, setninger og avsnitt slik at vi kan binde sammen elementer og se alt i en helhet. Denne vekslingen mellom deler og helhet kalles ofte hermeneutisk metode (Jacobsen 2016, 198).

Det er fire forhold som går igjen når en analyserer data, derav dokumentere, utforske, systematisere/kategorisere og sammenbinde. Vi vil analysere dataene våre etter denne metoden, men skal ikke utforske eller foreta en såkalt ”tekst-graving”. Dokumentasjon handler om å transkribere og renskrive notatene som har blitt gjort, og fjerne informasjon som

ikke er nødvendige til formålet (Jacobsen 2016, 200). Å transkribere vil si at vi får data overført fra tale til skrift. Rent praktisk vil en slik utskrift fra intervjuene bestå av spørsmålene vi har stilt, hva som er blitt sagt underveis både av respondentene og av oss, samt en beskrivelse av trekk ved intervjuet (Jacobsen 2016, 202). Vi har også valgt å føre inn respondentenes reaksjon på spørsmålene, slik som latter, usikkerhet eller kroppsspråk for å få en mer detaljert oversikt.

Når dataen er transkribert blir neste steg å systematisere og kategorisere dataen. Å kategorisere vil si at man deler teamet «kultur» opp i mindre, mer håndterbare kategorier (Jacobsen 2016, 199). Vi vil dermed prøve å redusere kompleksiteten ved å systematisere materiale som ligner hverandre inn i samme kategori, og forskningsspørsmålene brukes som utgangspunkt for en kategorisk inndeling. Vi har valgt å kategorisere dataene våre ved hjelp av fargekoder, og dette kan du se på figur 4.2. De tre forskningsspørsmålene har fått tildelt hver sin farge, hvor vi kategoriserer data som passer de aktuelle forskningsspørsmålene med tilhørende farge. Et siste steg er å sammenbinde, det vil si finne sammenhenger i data. Er det steder i dataene hvor respondentene våre er enige, eventuelt uenige, og hva forteller dette oss? Ved en fortolkende lesing skal vi prøve å redegjøre for hva man tror datamaterialet representerer (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 166).

#### 4.5. Undersøkelsens kvalitet

Ved kvalitative undersøkelser er det ikke snakk om et enten eller svar – men både og. Derfor måles kvaliteten ut ifra pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 231). Forskerne bringer et unikt perspektiv inn i studiene og det er dermed lett at resultatene er dannet av forskerens subjektive holdninger. Vi

Figur 4.2 Transkribert intervju med farge

Gult = forskningsspørsmål 1  
 Grønt = forskningsspørsmål 2  
 Turkis = forskningsspørsmål 3  
 Rosa = usikker

#### Transkribering Intervju 1: Ledelse

Har dere alltid benyttet innleid arbeidskraft i like stor grad som nå?

Respondent 1: Svare er jo nei, om du vil ha et så enkelt svar. (ler)

Respondent 2: Jeg kan si litt om det som har vært tidligere, vi startet i 2005 med Polsk/øst europeisk innleid arbeidskraft. Før dette, var det vell litt svensk og dansk arbeidskraft også som ble innleid. Dette var i mindre skala og fordi vi ikke hadde nok norsk arbeidskraft. Det er jo også hovedgrunnen nå, til at vi leier inn arbeidskraft, altså at det ikke er nok tilgang på egne håndverkere. Fra 2005 og frem til i dag har vi hatt et bra og høyt volum på arbeidskraft, men vi satt rekord i fjor!

Så hovedgrunnen er at det ikke er nok nordmenn som kan stille med arbeidskraft?

Respondent 2: Ja, vil si det nesten ene og alene er grunnen. Men dersom det hadde vært veldig god tilgang på norsk arbeidskraft, hadde vi kanskje klart å stabilisere oss med mange flere norske, men på den andre siden er vi mer fleksibel nå.

Er det i hovedsak Polske dere leier inn?

Respondent 2: Ja, dette har jo jeg vært innom før også. I perioder har vi hatt noen fra Latvia, Slovenia og Litauen også, men det er ikke tvil om at dersom du skal ha en byggeplass hvor det skal fungere bra mellom tømrere så må de være polske. Men på samme byggeplassen så kan det jo være malere fra Litauen, for det er ikke det vi som bestemmer, men et malerfirma. Siden tømrerne skal jobbe sammen må de kunne samarbeide,

Gir dere da beskjed til bemanningsbyrået at dere kun ønsker Polsk arbeidskraft?

Respondent 1: Ja det ligger i bunnen at når de rekrutterer inn til oss så skal kandidatene de tilbyr være polsk.

Må dere lære de polske å jobbe mer selvstendig?

Respondent 1: Ja, definitivt. Hvis du ser på forskjellen mellom opplæring på innleid og fast sant, så kommer de faste som en lærling når de er 16 år, så de er med på en helt annen utvikling og opplæring. De årene vi legger ned der, vil derav være et forsprang videre i forhold til de polske. Selv om vi har et krav at de innleide skal ha jobbet i Norge får, så har jo en Bygg-metode å jobbe på og den må jo læres bort. Vi har også prøvd å være stabile, altså å bruke de samme innleide over tid, og har en database hvor vi har evalueringer og kvalifikasjoner. Her tar vi av når vi skal bemanne opp, og dersom de er ledig.

ønsker derfor å jobbe for høy grad av objektivitet da det reduserer faren for dette (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 234)

Påliteligheten kan styrkes ved at forskeren gir leseren en inngående beskrivelse av kontekst, og en åpen fremstilling av fremgangsmåten under hele prosessen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). En av de negative sidene ved kvalitativ data er at man ikke kan gjøre samme undersøkelse på nytt, da samtalen, spørsmålene og tolkningen vil styres av den som undersøker (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). Troverdighet handler om «i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Troverdigheten har vi styrket ved å ta i bruk vedvarende observasjon, metodetriangulering og tilbakeføring av resultater (se vedlegg 5) (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232).

Overførbarhet handler om i hvor stor grad vi kan overføre kunnskap fra vår oppgave til liknende situasjoner (Jacobsen 2016, 80). Mens bekreftbarhet handler om i hvilken grad resultatene fra den kvalitative undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 234). Denne undersøkelsen har ikke til formål å generalisere til andre enheter, og vi ser det derfor ikke relevant å gå i dybden på dette.

#### 4.5.1 Mulige fallgruver og kritikk

I kvalitative undersøkelser vil det være avgjørende hvordan forskeren stiller seg til prosjektet. Alle mennesker er i ulik grad utsatt for det som kalles *persepsjon*, det handler om hvordan vi oppfatter og tolker uttrykk og de sosiale omgivelser vi utsettes for (Kaufmann og Kaufmann 2015, 183). Persepsjonen, som er en kognitiv prosess, påvirkes av sanseintrykk og vil i stor grad avhenge av tidligere erfaringer. Det er dermed en stor fallgruve når det skal gjennomføres kvalitative undersøkelser at forskeren selv må være oppmerksom på å hele tiden holde en objektiv tilnærming til prosjektet. Det vanskelige skille her oppstår på grunn av den kvalitative forskningens avhengighet til nærhet mellom forsker og objekter, samtidig som behovet om å bevare en grad objektivitet for at undersøkelsens kvalitet skal ivaretas best mulig.

Et viktig moment når en skal samle inn data er at resultatene ikke kan gjenspeile virkeligheten 100% nøyaktig. Det vil alltid være fallgruver og faktorer som påvirker resultatene til en viss grad. Vi har forståelse for at våre erfaringer og holdninger kan spille inn på hvordan



resultatene fra intervjuene tolkes, selv om vi prøver å ha en objektiv holdning når det gjelder hva resultatene blir. Samtidig har alle mennesker en egen virkelighet, som for oss blir vanskelig å lære og tolke på den korte tiden vi har. All data man analyserer representerer en liten del av virkeligheten, og ved å bruke flere metoder kunne vi fått et mer helhetlig bilde av virkeligheten (Jacobsen 2016, 174). Grunnet tidsbegrensning og tilgang til ressurser ble de likevel bare tatt i bruk kvalitative metode.

#### 4.6 Forskningsetikk

Det er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og deltaker av undersøkelser. Disse er: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2016, 47).

På grunnlag av de tre kravene vil oppgaven ikke navngi noen av respondentene, eller oppgi opplysninger som kan tilbakeføres til respondentene. Informasjonen som samles inn brukes kun til oppgavens formål. Spørsmålene som stilles vil ikke gå inn på private og personlige temaer (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 91). Informasjon om dette var gitt i forkant av intervjuene. Transkriberingen er gjort via lydopptak, noe som gjør at vi sikrer våre respondenter å bli korrekt gjengitt på de funnene som brukes i analysen.

Videre er det også viktig for oss som undersøker å ivareta forholdet med oppdragsgiver og samfunn (Jacobsen 2016, 54). Vi valgte av denne grunn å anonymisere bedriften (oppdragsgiveren) på grunn av enkelte funn som kunne sette bedriften og de berørte i en vanskelig posisjon.

#### 4.7 Presentasjon av respondenter

Herunder vil respondentene fra datainnsamlingen presenteres ut i fra yrke og nasjonalitet.

Definisjonen av en *god* respondent er at «De er motivert til å samarbeide, gir utfyllende svar og har kunnskap på fagområdet. Det en fordel dersom de har innsikt om temaet, og klarer å se saken fra flere sider (Jacobsen 2015, 181). Ikke alle respondentene som deltok kom med like utfyllende svar som vi hadde ønsket. Dette kan være både på grunn av manglende innsikt,

språklige misforståelser eller dårlige formulerte spørsmål, og noe vi vil ta med oss videre som en mulig feilkilde ved undersøkelsen.

Respondent 1: Personalansvarlig, norsk.

Respondent 2: Daglig leder, norsk.

Respondent 3: Prosjektleder, norsk.

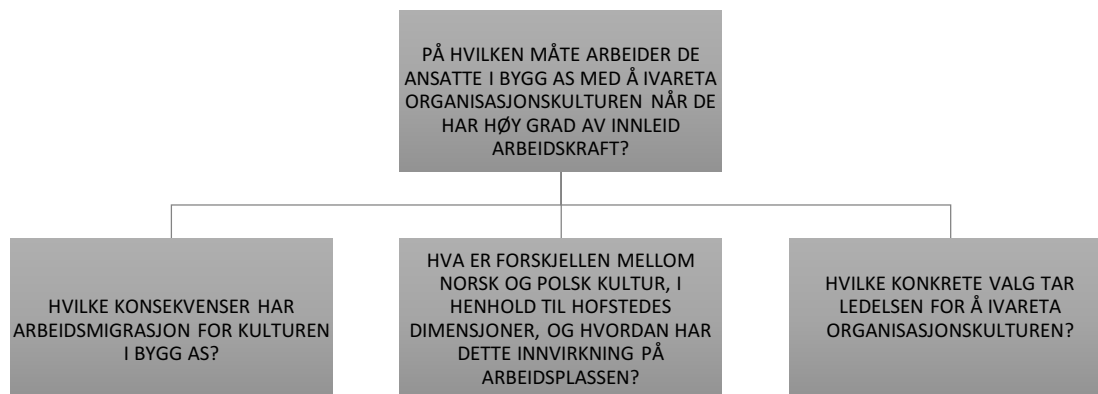
Respondent 4: Formann, norsk.

Respondent 5: Tømrer, polsk

Respondent 6: Tømrer, polsk

## 5.0 Analyse

Denne delen av oppgaven vil bestå av tolking og analysering av datainnsamlingen som ble gjort. Dette kapittelet starter med et kort sammendrag av hovedfunn, før vi presenterer svaret på forskningsspørsmålene med funn og refleksjoner.



### 5.1 Sammendrag av funn

Som nevnt har vi benyttet observasjon som en innsamlingsmetode. Vi tilbrakte tid i kontorlokalene og på byggeplass og funnene vi gjorde oss var ganske entydige. Både på kontor og byggeplass var det en ting som særlig gikk igjen: Synlighet. Det var lett å se hvem som jobbet i Bygg AS. Videre observerte vi et stort fokus på HMS hvor alle på byggeplassen gikk rundt med en notisblokk som kunne rapportere uønskede hendelser. De ansatte var godt

utstyrt med vernesko, hjelm og arbeidstøy med logo. Arbeidsplassen var ryddig, med radio i bakgrunnen og en generelt god atmosfære, som for oss fremstod som effektiv.

På kontoret var det felles lunsj kl. 11.45 og stemningen var god og praten gikk lett. Det var tydelig at lunsjen og det sosiale samværet var noe som ble satt pris på. Det ble fortalt om fredags-lunsjen, hvor det trekkes ut tre vinnere som får en flaske vin. Et fint tiltak for trivsel og kulturbygging. Vi observerte en åpen-dør policy og også praten om arbeidet foregikk både på kontor og i gangene. Noe vi synes var interessant var hvordan det var ulike aldersgrupper, og hvordan de alle kom godt overens. I bedriften er det alt fra lærlinger i 16-års alderen og ansatte som har jobbet der i over 30 år.

Det at innleid arbeidskraft gjorde bedriften mer fleksibel og skapte muligheten til å nå nye topper gikk stort sett igjen i alle intervjuene. Det kom også frem av resultatene at den polske arbeidskraften har forbedret seg på mange områder de siste årene, i forhold til når Bygg AS startet med innleid arbeidskraft. Vi tror dette kommer av Bygg AS sin gjenbruk av innleide arbeidstakere. Mange av de innleide har gjerne vært innleid til bedriften i opptil 12-14 år, og har derfor lært seg hvilken arbeidsmoral og metoder som benyttes i bedriften.

At kulturbygging er en viktig del av Bygg AS sin strategi kom tydelig frem, uten at bedriften selv nødvendigvis tenker på det som kulturbygging. Dette vil vi gå nærmere inn på i forskningsspørsmål 3. En ting vi kanskje hadde trodd, var at de innleide hadde mer innvirkning på organisasjonskulturen enn det som kom frem under intervjuene. Et funn vi gjorde oss var at selv om det skjer en viss integrasjonsprosess på arbeidsplassen, så er det stort sett et klart skille mellom fast og midlertidig ansatt.

## 5.2 Forskningsspørsmål 1: Hvilke konsekvenser har arbeidsmigrasjon for kulturen i Bygg AS?

Dette forskningsspørsmålet er med for å kunne belyse hvordan muligheten for innleie av utenlandsk arbeidskraft har åpnet seg, og konsekvensene dette fører med seg for kulturen i Bygg AS. Det ble i kapittel 3 presentert teori som skal fungere som en støttefunksjon av de funnene som kommer frem, men mye av det som kom ut av datainnsamlingen var også bedriftens egne tanker og meninger.

Tidligere i oppgaven ble det sagt at Norge har et omtrentlig behov for 8000 nye håndverkere per år, hvorav EU-utvidelsen i 2004 førte til at dette behovet delvis blir dekket i byggebransjen (Friberg, Dølvik og Eldring, Arbeidsmigrasjon til Norge fra Øst- og Sentral-Europa 2016). Da vi spurte respondentene våre om de alltid hadde benyttet midlertidig arbeidskraft i like stor grad som nå, fikk vi et svar som kan bekrefte at utvidelsen har bidratt til økningen i innleid arbeidskraft, i tillegg til at det er sammenfallende med den store økningen i antall sysselsatte i bygg og anleggsbransjen etter 2005.

*«I 2005 startet vi med polsk/øst europeisk innleid arbeidskraft. Før dette, var det vell litt svensk og dansk arbeidskraft også. Dette var i mindre skala og fordi vi ikke hadde nok norsk arbeidskraft. Det er også hovedgrunnen til at vi leier inn arbeidskraft, altså at det ikke er nok tilgang på egne håndverkere».*

-Respondent 2

Det kom klart frem under intervjuene at den høye bruken av innleid arbeidskraft kom ene og alene av at bedriften ikke har god nok tilgang til norsk arbeidskraft, noe som gjerne kan ses i sammenheng med at søking til VG1 har falt med 40% fra 2007-2014 (Friberg og Haakestad 2015). Likeså forteller respondent 1 og 2 at alle de innleide er utenlandske arbeidstakere, Respondent 1 tilføyer også at det er viktig å se på bruken av innleid arbeidskraft i sammenheng med bedriftens vekst. Bygg AS omsetter for mye mer i dag enn for 10-15 år siden, noe som setter dem i en situasjon hvor de er avhengige av å kunne leie arbeidskraft da det ikke utdannes nok i norske skoler. Med andre ord kan en si at en positiv konsekvens av arbeidsmigrasjonen for Bygg AS er arbeidskraft og utviklingspotensialet.

Studier har kommet frem til at det er viktig å velge en struktur og kultur i organisasjonen som passer med den nasjonale kulturen du skal jobbe sammen med (Jacobsen og Thorsvik 2013, 150). Hvis man ikke er oppmerksom på dette kan det lett oppstå problemer for bedriften. Vi ønsket derfor å sjekke om det var et konsekvent valg fra bedriftens side å bare velge polske tømrere:

*«I perioder har vi hatt noen fra Latvia, Slovenia og Litauen, men det er ingen tvil om at dersom du skal ha en byggeplass hvor det skal fungere bra mellom tømrere så må de være polske. Det var en periode hvor vi spurte etter håndverker, og fikk en. Men så var*

*håndverkerne fra forskjellige land og med ulik bakgrunn, så vi måtte derfor være litt mer konkret når vi spurte, ut i fra hva vi har erfart at fungerer hos oss. Hos oss er det et krav at personen er polsk, at han har jobbet i Norge i noen år – dette er for å redusere kulturforskjellene».*

- Respondent 2

Ut i fra svaret ser en at dette valget ikke bare baserer seg på hva som er tilgjengelig, men at det også er et valg, tatt med hensyn til de kulturelle forskjellene. Jacobsen og Thorsvik (2013) viser også til at et slikt valg med hensyn til kulturforskjeller vil bidra til å redusere konflikter internt i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 150).

At bruken av innleid arbeidskraft er stor og fører med seg utfordringer og gevinster kommer tydelig frem i Friberg Dølvik og Eldring (2016), samtidig som Jørgensen (2002), (Kaufmann og Kaufmann 2015) også definerer globalisering som en prosess der alle delene i et samfunn påvirkes enten positivt eller negativt. Det vi var interessert i å plukke opp, var hvilke gevinster og utfordringer de ansatte i bedriften la seg merke i.

*«For vår del er fleksibiliteten og de timene de innleide er med på å produsere, det som gjør at vår omsetning kan øke med 100-200 millioner i året. Dersom vi ikke hadde den arbeidskraften tilgjengelig måtte vi senket ambisjonsnivået vårt. jeg vil gjerne si at en av de store utfordringene er all ferien, og det er denne biten som trøbler litt for oss. Alle fremdriftsplanene henretter seg til norsk ferie, og når vi da kjører på med en såpass tung bemanning av utenlandsk arbeidskraft, som alle vil ha litt ekstra ferie, så sliter vi».*

- Respondent 2

*«Ja, jeg tror det er ganske innlysende at utenlandsk arbeidskraft gir oss en kapasitet til å ta de toppene. Vi hadde ikke klart sprangene omsetningsmessig dersom vi ikke kunne benyttet midlertidig arbeidskraft, og dette er dermed en åpenbar fordel og gevinst».*

- Respondent 1

Det fremkom under intervjuet at de polske arbeidstakerne gjerne vil ha opptil 10 uker ferie i året. Høsten 2017 hadde bedriften 190 innleide arbeidstakere, hvor av de aller fleste ønsket høstferie samtidig. Med en slik feriesituasjon har bedriften en kabal som aldri går skikkelig opp, for prosjektene tar ikke hensyn til at de utenlandske arbeidstakerne skal ha ferie. Bygg

AS prøver likevel å gjøre det beste ut av situasjonen og har bedt om at ferie skal varsles seks uker i forveien.

Respondent 3 og 4 baserte utfordringene og gevinstene mer ut fra samhandling på byggeplassen:

*«Utfordringer som oppstår med bruk av utenlandsk arbeidskraft varierer litt fra byggeplass, men ofte er språk, byggekultur og byggeskikk litt ulik fra norske normer, krav og regler. I en periode, når vi hadde flere nasjoner gikk det ofte klikker som ikke gikk så godt sammen. Gevinstene er helt klart at de er mer fleksible i forhold til arbeidstid, og ikke minst at de er en ressurs. For bedriften sin del hjelper arbeidstakerne oss med å ekspandere».*

- Respondent 3

Gevinstene med bruken av innleid, utenlandsk arbeidskraft bekreftes også av respondent 4. Han forteller at de polske ønsker å jobbe mest mulig, både overtid, lørdager – alt de kan.

*«(...) de sier alltid ja når vi spør om de kan jobbe».*

- Respondent 4

Overnevnte eksempler demonstrerer i stor grad hvordan Jørgensen (2002) mener at ulike deler av et samfunn påvirkes av globaliseringen, både i positiv og negativ grad. Noen av svarene handlet om påvirkningen på det mer strukturelle planet, mens de andre om hvordan sosialiseringen og arbeidshverdagen ble påvirket. Når det gjelder påvirkning av sosialisering og arbeidshverdag kom det frem under intervjuene at de språklige misforståelsene hadde bedret seg de senere årene. Dette ses i sammenheng med at mange av de polske nå er yngre, og har bedre engelskkunnskaper enn de første som startet arbeidsmigrasjonen. Vi ble også informert om at Adecco har en opplæringscamp i Polen hvor de ansatte fikk lære om Norge og bransjen de skulle inn i, noe som viser at bemanningsbyråene også er bevisste på kulturforskjeller og integrering.

### 5.2.1 Oppsummering

Så, hvilke konsekvenser har arbeidsmigrasjon for kulturen i Bygg AS?

På forhånd trodde vi at den store bruken av innleid arbeidskraft ville ha en stor påvirkning på kulturen i form av at de polske arbeidstakerne ville overføre tanker, følelser og arbeidsmetoder til Bygg AS. Denne tanken kom på bakgrunn av den store enigheten om at kultur er noe som skapes og utvikles blant medlemmene som bekreftes av Bang (2011), Schein (2010), Beck (2004) og Jacobsen og Thorsvik (2013). Dette kom ikke like tydelig frem som først antatt, men ut fra funn som presenteres senere i oppgaven kan det tenkes at de påvirkes på et mer ubevisst grunnlag. I tillegg ser vi at bemanningsbyrået har en større rolle i treparts-forholdet enn hva vi tidligere hadde fått inntrykk av.

*«Det er bemanningsbyrået de er ansatt i som styrer med ferieplaner, oversikter, innkvarteringer og diverse. Det er de som er ”ansvarlig” for dem, om vi kan si det slik».*

- Respondent 1

Likevel ser vi at arbeidsmigrasjonen påvirker kulturen hos Bygg AS i form av at de bidrar til vekst, at de kan si ja til prosjekter og dermed øke omsetningen. De siste årene har bedriften ligget godt over det gjennomsnittlige dekningsbidraget bransjemessig i sin region – og det kan tenkes at dette ikke hadde vært mulig uten de innleide arbeidstakerne.

*I 2017 ble det produsert like mange timeverk med innleide som egne, men normalt sett har vi 60/40 i egne ansatte i antall timeverk i løpet av året.*

- Respondent 2 (mail).

Ut i fra dette kan det konkluderes med at de innleide som representerer arbeidsmigrasjonen bidrar til at bedriften kan vokse og ekspandere (Friberg, Dølvik og Eldring, Arbeidsmigrasjon til Norge fra Øst- og Sentral- Europa 2016). Vi kan dermed si at arbeidsmigrasjonen og den store bruken av midlertidig arbeidskraft vises igjen i den økonomiske veksten og de gode nøkkeltallene til Bygg AS.

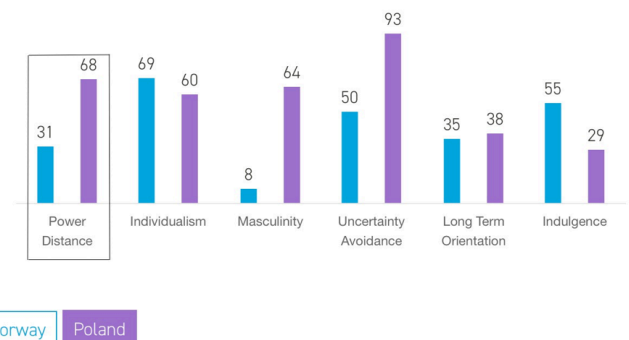
## 5.3 Forskningsspørsmål 2: Hva er forskjellene mellom norsk og polsk kultur, i henhold til Hofstedes dimensjoner, og hvordan har det innvirkning på arbeidsplassen?

Som det fremkom i teoridelen har Hofstede studert ulike lands kulturer og identifisert 6 dimensjoner som skal belyse hvordan folk i ulike land tenker om jobb og fritid. Vi har benyttet compare-countries tool på nettsiden til Hofstede og fått en sammenlikning av Polen og Norge langs disse dimensjonene - som vil benyttes som sekundærdata i analysen (Hofstede, country-comparison u.d.). Sekundærdata er data hentet inn fra forskeren, som er samlet inn av andre og til et annet formål (Jacobsen 2015, 140). I det følgende vil vi sammenligne det som fremkom i datainnsamlingen med resultatene fra Hofstedes studie for å se hvilke forskjeller vi finner mellom Norge og Polen. Det vil også tas utgangspunkt i ulikheter og likheter når det gjelder kommunikasjonen, og helt til slutt blir det gjort en kort oppsummering av essensen i ulikhetene.

### 5.3.1 Maktdistanse

I følge Hofstede scorer Norge lavt på denne dimensjonen noe som betyr at det er typisk å være selvstendig og at hierarkiet kun er for ordens skyld. At Polen scorer høyt på denne dimensjonen betyr at hierarkiet er respektert og forstått. Dette betyr at medarbeiderne forventer å bli fortalt hva de skal gjøre, når og hvordan (Hofstede, Hofstede compare-countries u.d.). Denne ulikheten kom også frem under intervjuene. Det kom blant annet frem at de polske må ledes mer, at de ikke ønsker så mye ansvar, og de er svært opptatte av alder og erfaring.

Figur 5.1 Maktdistanse (Hofstede, country-comparison u.d.)



*«De polske ønsker helst ikke å ha så mye ansvar, særlig dersom de er unge. De er veldig opptatt av at hierarkiet baserer seg på alder og erfaring».*

- Respondent 2

Respondent 1 og 2 bruker ordet «selvstendighet» for å beskrive den norske arbeidskulturen i Bygg AS, mens de polske er svært hardtarbeidende - men må ledes i mye større grad. Dette kan gjerne ses i sammenheng med at de polske verdsetter hierarkiet (Hofstede 1994), og de må derfor lære seg til å bli ledet i mindre grad når de kommer til Norge. Respondent 1 og 2 sa

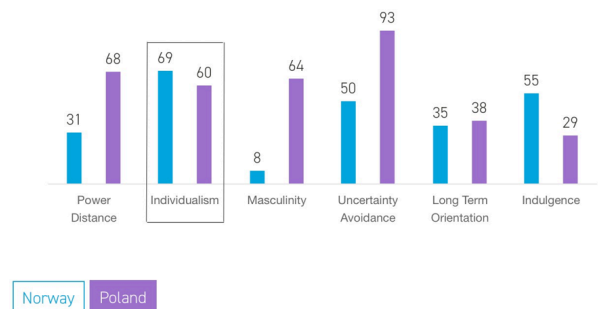


under intervjuet at norske jevnt over leverer litt bedre kvalitet, men dette må ses i sammenheng med at de polske sier ja til arbeid de ikke er 100% sikker på. Dette kan vi også se i analysen av Hofstede da Polen scorer høyt på makt-distanse, noe som viser til at hierarkiet er av stor betydning. Det viser ulikheten mellom ansatt og leder (Hofstede 1994).

### 5.3.2 Individualisme

På denne dimensjonen scorer Norge og Polen relativt likt, hvor kun 9 poeng skiller dem (Hofstede, country-comparison u.d.). Norge har en score på 69, dette vil si at personlige meninger og verdier er viktige, og det er et klart skille mellom jobb og privatliv. Man skal klare seg på egenhånd, og man setter gjerne «jeg» før «vi». Det følger av Hofstede at Polen er et individualistisk samfunn med en score på 60

Figur 5.2 individualisme/kollektivism (Hofstede, country-comparison u.d.)



poeng, men den polske kulturen har en motsigelse mot individualisme med at de også verdsetter hierarkiet. Denne kombinasjonen kan skape problemer med at det å være individuell gjerne bremses av respekten for hierarkiet (Hofstede, Hofstede compare-countries u.d.). Dette skillet var noe vanskeligere å plukke opp under innsamlingen, men noen indikasjoner fikk vi likevel fra to polske tømreere hvor vi kan se at hierarkiet gjerne går over individualismen, noe som kan være grunnen til at de polske må veiledes mer.

Tar dere beslutninger selv, eller spør dere formannen?

*«Hvis vi ikke vet helt vi spør formann eller prosjektleder»*

- Respondent 5

Selv om Norge og Polen fremstår som individualistiske samfunn var ikke dette et åpenlyst funn i intervjuene. Vi spurte samtlige respondenter om det var viktigst å gjøre det bra i jobben individuelt, eller bra som gruppe og svaret var veldig entydig.

*«Helt klart at gruppen gjør det bra, selvfølgelig. Her tror jeg også at nordmenn og polske tenker likt (svært bekreftende svar)»*

- Respondent 3

Begge de polske tømmerne sa at i løpet av en arbeidsdag arbeider de både individuelt og i grupper og trives med begge deler. De poengterte også at dersom noen trenger hjelp, hjelper de hverandre og arbeider sammen. I Bygg AS ser det dermed ut til at «vi» går foran «jeg», noe som er motstridende mot funnene til Hofstede (Hofstede 1994), men på den andre siden finnes det ingen rene «jeg» og «vi» kulturer, og dette er langt mer kompleks enn hva vi klarer å fange opp.

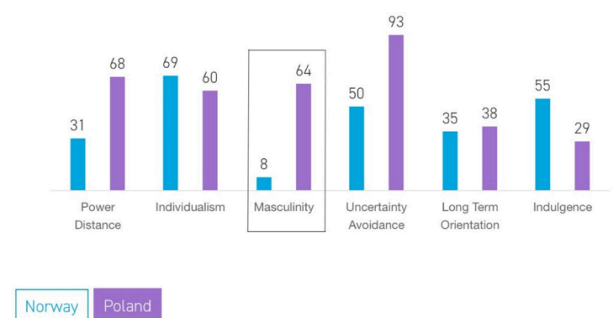
### 5.3.3 Maskulinitet

Dette er dimensjonen med det største skille mellom Polen og Norge. Med en score på 8 er de myke aspektene av kulturen verdsatt i Norge, og Norge regnes som et feminint land. Fleksibilitet og fritid er verdsatte faktorer, og en leder bør involvere medarbeidere i beslutningsprosesser (Hofstede, Hofstede compare-countries u.d.).

Polen scorer høyt og defineres som et maskulint

samfunn. Her er det typisk at man «lever for å jobbe». Oppstår det konflikter løser man dem, og det er viktig at ledere er avgjørende og selvstendig i beslutninger (Hofstede, Hofstede compare-countries u.d.).

Figur 5.3 Maskulinitet/femininitet (Hofstede, Hofstede compare-countries u.d.)



Den store forskjellen som fremgår av Hofstedes analyse, kom ikke like synlig frem for oss.

Vi stilte alle respondentene våre et spørsmål om det var viktigst for dem å være best, eller å like det de gjør. Alle svarte å like det de gjør, eller en kombinasjon av dem. Det kan tenkes at vi ikke ser de store forskjellene fordi de polske har vært integrerte i Bygg AS sin kultur i mange år nå, og at det derfor har jevnet seg ut. På den andre siden kan det tenkes at ingen av respondentene ønsket å si at det var viktigst å være best, tatt i betraktning at de gjerne anså dette som en negativ ting.

Likevel kan vi trekke en parallell mellom at Polen kjennetegnes for å «leve for å jobbe», da svært mange av de polske innleide arbeidstakerne er i Norge for å arbeide, for så å reise tilbake til Polen å besøke familie når det lar seg gjøre.

*«De polske er her for å tjene penger, og sende penger av gårde til familiene i Polen. De ønsker å jobbe mest mulig, både overtid, lørdager (...).»*

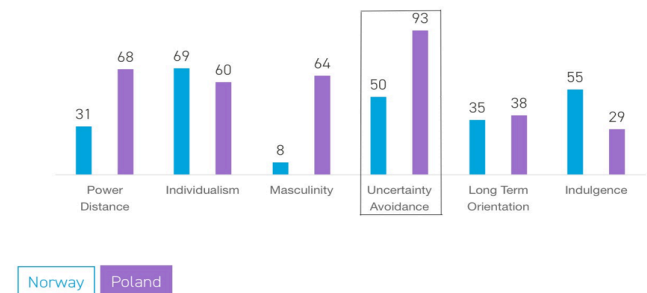
## - Respondent 3

Det kan dermed tenkes at når de polske først er i Norge så lever de for arbeidet, noe som vises igjen i lange arbeidsdager og at de alltid er disponibel for arbeidsgiver. Et naturlig spørsmål og stille hva vedrører dette vil være om arbeidsgiver oppfyller kravene i henhold til arbeidsmiljøloven, også når det gjelder polsk arbeidskraft. Videre verdsetter de polske familietid, og ønsker å reise hjem så ofte som mulig. Dermed ser vi at arbeidsgiver må balansere et ønske om høyt arbeidsnivå og lengre ferier, i tråd med arbeidsmiljøloven.

### 5.3.4 Usikkerhetsunnavvikelse

I følge Hofstede så har ikke Norge noen preferanser når det gjelder denne dimensjonen. Polen derimot scorer ekstremt høyt her, som vil si at de gjør stort sett hva de kan for å unngå usikkerhet (Hofstede, Hofstede compare-countries u.d.). Typisk er et behov for regler, selv om de kanskje ikke fungerer. Stabilitet og sikkerhet er viktige moment for motivasjon (Hofstede 1994). Også denne dimensjonen var vanskelig å observere hos Bygg AS. Det eneste vi kan se, er en parallell til behovet for å bli ledet med regler, og viktigheten med hierarki for de polske (Hofstede, Hofstede compare-countries u.d.). Et viktig moment her, er at det ligger noen sterke verdier i Bygg AS sin kultur som handler om stabilitet og trygghet. Kanskje er disse verdiene så godt implementert, at vi ikke kan se frykten for usikre omgivelser uten å gå dypere inn i organisasjonen. Når det er sagt, er det viktig for oss undersøkere å ikke lete etter funn som bekrefter Hofstede analysen, da en del av kritikken mot denne er at det bare er ment som en teoretisk forankring (Dowling, Festing og Engle 2017, 33).

Figur 5.4 Usikkerhetsunnavvikelse (Hofstede, country-comparison u.d.)



### 5.3.5 Langsiktig orientering

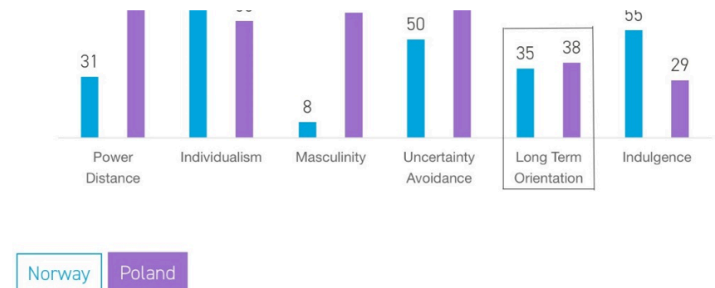
På denne dimensjonen scorer, i følge Hofstede, Norge og Polen svært likt, noe som vil si at de begge er normative samfunn (Hofstede 1994). I slike samfunn er tradisjoner viktige og respekterte, og det er et sterkt ønske om stabilitet både i arbeidslivet og privatlivet (Hofstede,

country-comparison u.d.). Ønske om stabilitet er særlig bekreftende ut fra egne funn, da vi ser at ordet stabilitet ble benyttet i flere sammenhenger under intervjuene. På den ene siden ser vi at stabilitet var den verdien som oftest gikk

igjen blant alle respondentene, hvor bedriften er trygg og stabil med lite

fravall. Bygg AS benytter også de samme innleide over lenger tid – og at de dermed fremstår som stabile for de innleide arbeidstakerne. På den andre siden ser vi at de to polske tømmerne særlig trakk frem at det de liker med Bygg AS er at de til enhver tid vet hva de skal gjøre, og at de kjenner personen de arbeider med.

Figur 5.5 Langsiktig orientering (Hofstede, Hofstede compare-countries u.d.)



«(...) De gir oss en tegning, så vet vi hva vi skal gjøre. Vi liker å jobbe med formannen vår – vi kjenner han veldig godt».

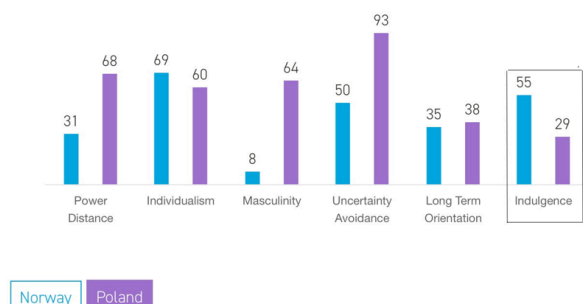
- Respondent 5

På bakgrunn av dette kan det tenkes at grunnen til at de polske trives er stabiliteten i bedriften, i form av arbeidsoppgaver og kjennskap. Likeså kan julebord og kranselag være å anses som tradisjoner som alle i Bygg AS er svært opptatt av og som verdsettes høyt blant de ansatte – noe vi utdyper mer om i forskningsspørsmål 3.

### 5.3.6 Overbærenhet

I følge Hofstede er Norge på midten av denne dimensjonen også, og bare noen få poeng mer mot å være et tolerant samfunn. Polen scorer lavt på denne, og det vil si at samfunnet er styrt av strenge sosiale normer, og at man forventer en viss belønning av å overholde

Figur 5.6 Overbærenhet/ toleranse (Hofstede, country-comparison u.d.)



disse reglene (Hofstede, Hofstede compare-countries u.d.). Dette har vi fått noen indikatorer på i løpet av intervjuene:

*«De polske motiveres av pengene, betalingen. Og det er nok ikke helt unaturlig heller, med tanke på at de har familie i Polen og at de i teorien bare er i Norge for å tjene penger».*

- Respondent 1

*«Polske har bedre arbeidsmoral enn mange norske, grunnen til dette er gjerne fordi de er her for å tjene penger, og sende penger av gårde til familiene hjemme i Polen. (...) De sier alltid ja hvis de blir spurt om å jobb. Penger trigger en polsk ansatt, mer enn hva det gjør med nordmenn».*

- Respondent 4

At polske har en god arbeidsmoral bekreftes også av en studie professor Wojciech Nowiak (2016) utførte i form av dybdeintervju av polske i Norge. Her kommer det frem at de polske oppfatter at de arbeider dobbelt så hardt som nordmenn, men at de lærer mye og verdsetter rettighetene i det norske arbeidslivet (Amundsen 2017). Ut fra Hofstedes analyse av Polen kan de tenkes at de polske styres av strengere sosiale normer i hjemlandet, og derfor anser det som befriende å komme til Norge. Dette gjelder rettighetene de får, både i arbeids- og privatlivet.

### 5.3.7 Kommunikasjon

Som Bente Erlien (2015) uttalte er forståelse for ulikheter i nasjonale kulturer mer og mer viktig med et internasjonalt arbeidsliv, dette gjelder også ved kommunikasjon.

Kommunikasjonen til nordmenn er direkte, deltakende og konsensusorientert (Hofstede, Hofstede compare-countries u.d.). Videre er tilbakemeldinger direkte og oppmerksomheten er rettet mot målet med samtalen (Neese 2016). Noen funn vi gjorde oss under datainnsamlingen var at de polske trenger en større grad av detaljer i beskjedene som blir gitt og de sier ofte ja til oppgaver de egentlig ikke forstår. Ut i fra kommunikasjonsmodellen i figur 3.8 kan det tenkes at de kulturelle forskjellene kan være å anse som «støy» i kommunikasjonen (Bang 2011).

*«Når man gir beskjeder til de polske må man gjøre om på språket, på måten man prater på. Det er nesten som du snakker til en unge, gjøre det så enkelt så mulig. Men det går helt fint det altså!»*

- Respondent 4

*«Det vanlige er at de polske sier ja til beskjeder og oppgaver de egentlig ikke kan utføre. Dette gjør at det kreves litt mer oppfølging av de polske enn de norske, noe som kanskje henger sammen med selvstendigheten».*

- Respondent 1

Videre er det uklart om dette er på grunn av ulikheter mellom høy- og lavkontekstuell kommunikasjon, eller om det er andre årsaker til at kommunikasjonen ikke er optimal. Noe som også kom frem under innsamlingen:

*«Tror ikke du kanskje de sier mye ja fordi de er redd for å miste jobben?»*

- Respondent 2

*«Absolutt, de kommer fra en kultur hvor de kanskje har blitt jaget litt mer rundt og kontrollert. Det er uvant å bli gitt ansvar for dem»*

- Respondent 1

*«Det er for eksempel enklere å vite hvorfor nordmenn har en dårlig dag, mens en polsk gjerne ikke vil åpne seg, fordi de er redd for å ikke få jobbe»*

- Respondent 4

*«Den største forskjellen er den sosiale biten. Du snakker ikke om hverdagslige ting med de polske, du har det derfor mer sosialt på ditt eget språk»*

- Respondent 4

Med disse funnene kan det sies at kommunikasjonskulturen er ulik fra byggeplass og kontor. Vi observerte en lavkontekstuell kommunikasjon på byggeplassen, som vil si at mye informasjon og detaljer var viktig i kommunikasjonen (Dahl 2013, 176). Mens på kontoret og i administrasjonen hadde kommunikasjonen en høykontekstuell form. Dette vil si at samtalen

var mer indirekte og tillitsfull (Dahl 2013, 176). En refleksjon rundt dette momentet er at ulikheten kom av bekjentskap. Vi observerte at kontoret hadde en sterkere og mer vennskapelig relasjon, enn ved byggeplassene, som gjerne var litt mer formell.

### 5.3.8 Oppsummering

Så, hva er det som skiller polske og norske ansatte fra hverandre hos Bygg AS? Nedenfor presenteres en kort oppsummering av det som er nevnt ovenfor, og denne delen vil derfor bestå av mindre drøfting og teoretiske eksempler.

Det første som bør nevnes er at de fleste polske som er i arbeid kun er i Norge for å arbeide, og har derfor ikke like stor interesse for å utvikle nære kjennskap ved å dele av seg selv og privatlivet til sine medarbeidere. Dette kan resultere i at nordmenn føler det er enklere å kommunisere med sine norske kolleger, da de fører dialog med noen som gir like mye av seg selv.

Det andre er at av samme grunn som nevnt ovenfor, har de også ulike motivasjonsfaktorer. En jobb i Norge for en polsk er penger. En jobb for nordmenn er en jobb. Det kreves ulike ting for arbeidstrivselen, en nordmann drives gjerne av autonomi, medbestemmelse og involvering (Kaufmann og Kaufmann 2015, 141). Mens en polsk vil drives av akkorder, bonuser og gode lønninger (i følge intervjuene).

Nummer tre er støynivå. Polske er i følge vår datainnsamling mye mer høylytte, og tar gjerne litt større plass enn nordmenn. Dette gjør kanskje at det oppstår situasjoner som splitter nasjonalitetene litt mer, under eksempelvis lunsjen:

*«I en brakke hvor du skal integrere de norske og polske så er det grådig vanskelig å sitte både nordmenn og polske å spise sammen. Det er fordi de overdøver alle andre. Ellers er de veldig trivelige folk. Det er i all hovedsak lydnivået det går på. Stemmene og språket deres tar stor plass».*

- Respondent 4

*«Jeg har hørt hvordan julebordene til bemanningsbyråene har vært, og ut i fra det vet jeg ikke om jeg hadde turt å samle både de faste og innleide. Forrige julebord måtte de bestille*

*mange separate taxier istedenfor en buss, fordi lydnivået var så høyt. Det hadde visst vært helt kaos».*

- respondent 2

Fjerde punkt går selvsagt på at språket og kulturen er ulik. Språklige misforståelser kan oppstå, og det kan tenkes at det ikke er like lett å utvikle de samme relasjonene dersom man ikke forstår hverandre særlig godt. Noe vi ser på som et interessant funn er at et av kravene for ansettelse i bedriften er at de skal ha engelskkunnskaper, snakke norsk og et fagbrev etter norsk standard. Da vi gjennomførte intervjuet med de polske tømmerne prøvde vi å formulere et spørsmål på engelsk da de ikke forstod det på norsk, og svaret var som følger:

*«Nei, ikke engelsk».*

- Respondent 5

Vi ser dermed at mange av respondentene pratet om at de polske skal kunne snakke engelsk, noe som også er et av kriteriene de innleide blir evaluert på, men ut ifra eksempelet ovenfor var ikke dette tilfelle. Det er verdt å nevne at vi ikke har kjennskap til graden av engelsktalende kunnskaper generelt i bedriften. Det er også tenkelig at kravet om engelsk ikke vektlegges i så stor grad som det kanskje burde.

*«Den største forskjellen med å arbeide med en polsk og en norsk er språk, kultur og interesse. Du kan gjerne prate om lokalfotball til en norsk kollega, og du skaper derfor en annerledes relasjon til dem. Om den er bedre eller ikke er vell relativt».*

- Respondent 3

*«Det er selvsagt noen misforståelser, men nå kan de fleste gjøre seg forstått på engelsk og hvis vi ikke skjønner hverandre har jeg to polske på byggeplassen jeg stoler på til å videreføre informasjon».*

- Respondent 4

Et femte punkt som bør nevnes er at arbeidsmoral, kvalitet i arbeidet og at holdninger stort sett har jevnet seg ut de senere årene (ifølge datainnsamling). Årsaken kan være at det er en bestemt delegering av arbeidsoppgavene, at man kanskje gir de litt mer avanserte oppgavene



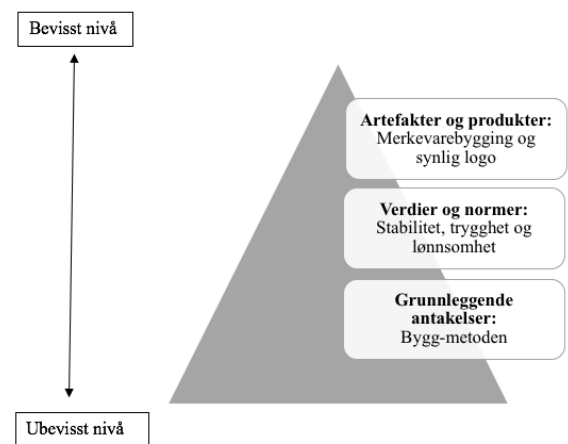
til norske tømrere, mens de gjentakende, og mindre komplekse oppgavene går til de polske.

### 5.4 Forskningsspørsmål 3: Hvilke konkrete valg tar ledelsen for å ivareta organisasjonskulturen?

Under teoridelen presenterte vi tre nivåer av kultur for å fange opp kompleksiteten i begrepet, og vi ønsket dermed å prøve å avdekke disse nivåene ved innsamling av data (Busch, Vanebo og Deglin 2010). Figur 5.7 viser Schein's modell, med elementer fra Bygg AS plassert i de ulike nivåene.

Det nederste nivået «grunnleggende antakelser» kommer frem i form av at respondentene taler om «Bygg-metoden», uten å klare å sette helt fingeren på hva den egentlig er.

Figur 5.7 Tre kulturelle nivå: Bygg AS



«Hva bygg-metoden går ut på? (ler). Det er jo altså- alle bedrifter har jo sin måte å gjøre ting på – vi har våre egne arbeidsmetoder. Det bare er slik».

- Respondent 1

Vi ser dermed at slike antakelser ligger på et ubevisst nivå, men som de likevel vet er der og legger føringer for arbeidet og miljøet innad i bedriften, akkurat som presentert av Schein (2010). Det midterste nivået «verdier» kunne respondentene sette mer ord på og svarene var veldig samstemte. Verdiene som gikk igjen hos respondentene var *Stabilitet, trygghet og lønnsomhet*. Som tidligere nevnt mener Kaufmann og Kaufmann (2015) at verdiene skal vise vei og skape motivasjon, noe som demonstreres nedenfor.

«Det er to kraftige verdier: Lønnsomhet og stabilitet. De ansatte skal vite at hos oss har du jobb- lenge. Kommer du inn til oss og satser på karriere, så er vi her».

- Respondent 1

*«Du klarer ikke å utvikle en bedrift dersom lønnsomhet ikke er prioritert. Mange hos oss tar kveld-og deltidstudier ved siden av, for å utvikle seg og kanskje tilegne seg mer formell kompetanse».*

- Respondent 2

En tredje respondent taler fint om bedriftens verdier og mener at tryggheten og stabiliteten er høyt verdsatt. *«Dette kan vi eksemplifisere ved at flere av respondentene våre har gått karrierestigen med å begynne som tømrere og deretter utvikle seg til å bli formann og prosjektleder med tiden».* Vi ser dermed at slagordet til bedriften i høy grad blir levd opp til. Respondent 3 peker også mot at de midlertidig ansatte merker tryggheten ved at mange har vært innleide i 12-14 år og dermed kjenner bedriften godt.

De mest synlige uttrykkene for organisasjonskulturen er artefakter og produkter, og her kommer bedriften sin merkevarebygging inn. Bygg AS er svært opptatt av å være synlige i markedet og logoen deres vises på skilt, biler, klær, idrettslag og arena.

De kulturelle uttrykkene er til stede, både på et ubevisst og bevisst grunnlag. Selv om påvirkningen av de innleide ikke direkte observeres kan tiltak som presentert nedenfor vise til at ledelsen ubevisst føler påvirkningen, og dermed har iverksatt tiltak:

*«(...) Altså, ren kulturbygging – det viktigste som vi føler er sagt internt er at vi ikke skal vanne ut kulturen ved å ansette for mange fra øst. Vet ikke om jeg tørr å si det veldig høyt, men inntil 10% kan være polsk fast ansatt, og dette er et valg som er tatt på bakgrunn av det sosiale i bedriften».*

- Respondent 2

*«Et annet element som kanskje er det viktigste for kulturbyggingen vår er at vi tar inn mye lærlinger, slik at vi lærer opp våre egne fagarbeidere. Vi har veldig stor grad av internrekruttering, slik at vi skaper en kultur for å jobbe seg opp og frem».*

- Respondent 1

*«videre ønsker vi ikke å ansette et stort antall fra en annen bedrift, da vi risikerer at kulturen de kommer med danner underkulturer og grupper. Derfor ansetter vi bare 1-3 fra samme bedrift, iallfall om gangen».*

- Respondent 2

Per januar 2018 hadde bedriften 128 fast ansatte, og vi lurte dermed på hvor mange av disse som var polske, da særlig med tanke på «regelen» som nevnt ovenfor.

*«8-9 stk? De er alle tømrere»*

- respondent 2

*«Er det så mange?»*

- respondent 1

*«Vi ansatte jo to til i fjor»*

- respondent 2

Som vi prøver å demonstrere med eksempelet fremkom svaret på dette spørsmålet som underlig, da det virket som de selv var overrasket over hvor «mange» det var.

Likevel ser vi at 8-9 polske er lavere enn deres «interne grense» på 10% av fast ansatte.

Når det gjelder kulturbygging iverksettes sosiale arrangementer kun for de faste ansatte, med unntak av kranselag. Kranselag er en gammel byggtradisjon som utføres når et bygg er reist opp og taket er på (Snl/kranselag 2017). Byggherren arrangerer da en fest for de som har jobbet på prosjektet, og dette kan være alt fra snitter i lunsjen, en liten gave eller en fredagskveld med middag og bytur. Under intervjuene uttrykte de polske at kranselaget alltid er kjekt, men at det gjerne kunne vært mer sosiale arrangementer også utenom dette. Når det gjelder sosiale arrangementer iverksettes det lønningspils og vinutdeling hver fredag, men det er 2 arrangementer som særlig settes pris på:

*«(...) Sommerfest og julebord er de to faste arrangementene. Sommerfesten er på lageret og julebord med følge er en hel helg i desember. Dette er noe de ansatte gleder seg til og ser frem til.»*

- Respondent 3

Et annet kulturtiltak handler om et system for varsling og rapportering - om gode og dårlige hendelser. Et slikt system gir ledelsen kunnskap og informasjon om byggeplassene de gjerne ikke hadde klart å plukke opp uten. Dette gjør at ledelsen kan få mer fullverdig informasjon som kan gi grunnlag for bedre beslutninger, endringer i arbeidsprosesser og forbedring på ulike områder slik at det hele tiden jobbes for å skape en best mulig kultur (Jacobsen og Thorsvik 2013).

*«Vi har en liten bok som alle har på arbeidsplassen slik at de kan notere ned hva som er galt, hvorfor og når. I all hovedsak er det dårlige hendelser som meldes om, og ting som omhandler helse, miljø og sikkerhet. Fokus på alt som er galt. Vi har vell rundt 20 000 rapporteringer i året, og hovedfokuset vårt ligger da på de alvorlige tingene – vi kan ikke ta tak i at lunsjbordet ikke var ryddet i dag»*

- Respondent 1

En annen ting vi ønsket å se på, var om de innleide som kommer for å arbeide for Bygg AS blir integrert i «Bygg-metoden», da Bauer (2011) bekrefter at til raskere en nyansatt føler seg velkommen, til raskere vil den ansatte bidra til å nå bedriftens mål og visjoner. Dette fikk vi også bekreftet i eksempelet nedenfor.

*«(...) ja, du gir han en person som.. Jeg har 2 egne ansatte som er polske og som fungerer som kontaktperson for de nye; de veileder og forteller hvordan vi har det her hos oss. Videre vil jeg evaluere han den første uken for å se om han passer inn. Når vi får nye folk skal alle evalueres slik at vi kan se om de er den tømreren vi er ute etter».*

- Respondent 4

På evalueringsskjema er det ulike kriterier som evalueres på en skala fra lite bra til meget, der i blant innvendig og utvendig arbeid, slik som gipsing, vindu -og dørmontasje med mer. De kulturelle dimensjonene som måles er selvstendighet og språk.

#### 5.4.1 Oppsummering

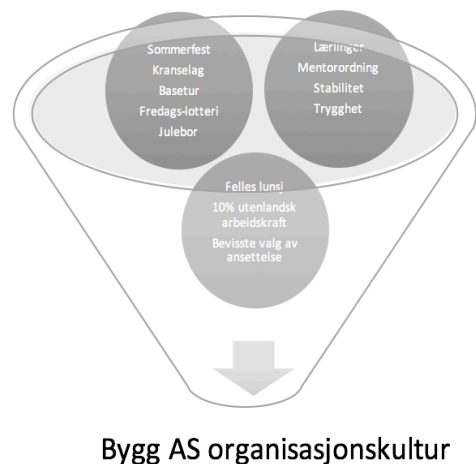
Herunder presenteres en kort oppsummering av innholdet i forskningsspørsmål 3. Vi kan konkludere med at ledelsen i Bygg AS foretar flere konkrete valg for å ivareta kulturen i bedriften. Dette er valg som gjelder rekruttering, sosialisering, opplæring og mer. Samtidig

ser vi et fokus på å hele tiden gjøre kulturen bedre for de ansatte innad i bedriften. Dette kom frem ved en rapporteringsbok for både ønskede, og uønskede hendelser som gikk til ledelsen. At ledelsen kommuniserte en langsiktig arbeidsplass for sine ansatte ble bemerket via dette tiltaket. Et spennende moment her, var at stabiliteten også gjaldt for innleide arbeidstakere. Mange av de innleide hadde jobbet og hatt oppdrag i bedriften helt siden 2005. Verdiene som Bygg AS står for er lett observerbare, og de fremstår som en felles enighet, også på de lavere nivåene i bedriften.

## 6.0 Resultat

I det kommende vil vi presentere resultatet av problemstillingen vår, basert på analysen av de tre forskningsspørsmålene som er gjort. Som det ble nevnt i kapittel 5.1, sammendrag av funn, hadde vi gjort oss opp en tanke om at organisasjonskulturen til Bygg AS i stor grad ville være påvirket av innleid, utenlandsk arbeidskraft. Dette viste seg underveis i datainnsamlingen å ikke stemme i like stor grad som vi antok på forhånd. Likevel ser vi at Bygg AS tar valg hvor de arbeider med å ivareta organisasjonskulturen sin. Svaret på problemstillingen vil derfor komme frem av de ulike valgene de ansatte i Bygg AS gjennomfører, og presenteres nedenfor.

Figur laget av studentene selv



### 6.1 Svar på problemstilling

*«På hvilken måte arbeider de ansatte i Bygg AS med å ivareta organisasjonskulturen når de har høy grad av innleid arbeidskraft»*

For å besvare vår problemstilling, vil vi videre gå gjennom de ulike valgene Bygg AS tar for å ivareta organisasjonskulturen når de har høy grad av innleid arbeidskraft. Disse valgene anser vi som svært kulturbevisste valg da valgene påvirker og bidrar til at den allerede etablerte organisasjonskulturen ivaretas. Valgene er gruppert under ulike underoverskrifter for å gjøre lesingen lett forståelig, og for å se hvilke aspekter av organisasjonen de påvirker.

### 6.1.1 Sosiale arrangement

Det første vi observerte, hørte snakk om og som kom frem under intervjuene var de anerkjente sommerfestene og julebord. Dette var tydelig noe de ansatte satt pris på, og noe de så på som viktig for samholdet og kulturen i bedriften. At sosialt samspill mellom de ansatte i bedriften er med på å bygge kultur bekreftes også av Astrid og Geir Kaufmann (2015).

*«Sommerfest og julebord er de to faste. Sommerfest på lageret og julebord med følge en hel helg i desember. Dette er noe de ansatte gleder seg til å se frem til. Så har vi også lønningspils»*

- Respondent 3

*«Så har vi også baseturer, vi arrangerer weekendturer i ny og ned, og da er alle som er ansatt velkommen til å være med. For eksempel dro vi på fotballkamp i England en gang, det var utrolig hyggelig. Men dette ble også betalt privat»*

- Respondent 2

I tillegg til sosiale arrangement og tiltak for de fast ansatte, har de også noe som heter **kranselag**. Dette er mer vanlig for bransjen, enn det er for Bygg AS sin kultur, men her samles både midlertidige og fast ansatte for å feire at et bygg er ferdigstilt.

### 6.1.2 Integrering av innleid arbeidskraft

En viss form for integrering foregikk også for de nye innleide arbeidstakerne, i form av en **mentorordning**. I intervjuet med formannen kom det frem at han bruker noen av de polske som er fast ansatt til å integrere de ny innleide i Bygg AS sin måte å arbeide på:

*«Jeg har 2 egne ansatte som er polske og en av dem vil fungere som en kontaktperson for den nye: som veileder og forteller hvordan vi har det her. Så vil jeg evaluere han den første uken for å se om han passer inn. Når vi får nye folk skal alle evalueres og se at de er den tømreren som vi er ute etter. Da følger vi en mal på evalueringen»*

- Respondent 4

En mentorordning skal hjelpe den nyansatte å tilegne seg kunnskap om måter å handle og gjøre ting på i bedriften, og en kan dra paralleller til en mentorordning som en del av en onboardingprosess. En onboardingsprosess defineres som en prosess hvor man hjelper den

nyansatte å forstå de ulike sidene ved jobben, og å kunne å tilpasse seg den sosiale konteksten problemfritt. Til raskere en nyansatt føler seg velkommen og klar for jobben, jo raskere kan den ansatte bidra til å nå virksomhetens mål og visjoner (Bauer 2010).

### 6.1.3 Rekruttering

Et av de viktigste funnene som kom frem var at bedriften har laget en intern regel om å ikke ha mer enn 10% fremmedspråklige fast ansatte. Dette gir oss indikasjoner på at ledelsen er svært bevisst på å ivareta sin kultur og måten å gjøre ting på.

*«Altså, rein Kulturbygging, det viktigste som vi føler er sagt internt her er at vi ikke skal vanne ut kulturen ved å ansette for mange fra øst. Vet ikke om jeg tørr å si det veldig høyt, inntil 10% kan være polsk fast ansatt. Dette går jo på det sosiale i bedriften, om det er sommerfest, julebord, basetur eller noe annet så går det mye på de tingene. Men dette kan jo endres om noen år, mange i regjeringen er jo imot innleid arbeidskraft, så dersom det kommer nye lover og forskrifter som begrenser vår tilgang til å ansette innleid, så må vi revurdere det sikkert»*

- Respondent 2

På samme grunnlag som nevnt ovenfor har bedriften også en uskreven regel om å ikke ansette mer enn tre personer fra andre bedrifter i bransjen, i alle fall ikke samtidig:

*«(...) Videre ønsker vi ikke å ansette et stort antall fra en annen bedrift, da vi risikerer at denne kulturen de kommer med danner underkulturer og grupper. Derfor ansetter vi bare 1-3 fra samme bedrift, i iallfall om gangen. Slik at det ikke blir to kulturer under samme tak»*

- Respondent 1

**10% regelen og tre-persons kvoten** er begge tiltak som baserer seg på det samme, nemlig at bedriften aktivt jobber for å unngå at organisasjonskulturen skal påvirkes og endres av andre kulturer. Selv om dette er et fint tiltak for å ivareta kultur, bør en gjøres oppmerksom på at kulturen i stor grad endres og utvikles mellom medlemmene (Bang 2011).

Dermed er det vanskelig å unngå at kulturen vil påvirkes av andre, men det vil likevel være mulig å ivareta kjernen i det som utgjør Bygg AS sin organisasjonskultur.

Videre kom det også frem under intervjuene at noe som var med på å skape organisasjonskulturen til Bygg AS var **bruken av lærlinger**:

*«Et annet element som kanskje er det viktigste av kulturbygningen vår er at vi tar inn mye lærlinger, slik vi lærer opp våre egne fagarbeidere. Vi har veldig stor grad av internrekruttering til stillinger. Det er en kultur for å jobbe seg opp å frem».*

- Respondent 1

Bedriftens slagord viser til at Bygg AS skal være en langsiktig arbeidsplass. Verdiene **stabilitet** og **trygghet** gikk igjen i flere intervjuer, og dette var noe mange mente kom på grunn av den store bruken av lærlinger og god trivsel på arbeidsplassen. Verdienes funksjon er blant annet å skape motivasjon, samtidig som verdien gir et uttrykk for organisasjonsklimaet på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 367). At verdiene er så akseptert og felles delt blant medlemmene, tilsier at de psykososiale arbeidsmiljøet hos Bygg AS er noe som settes pris på av de ansatte.

#### 6.1.4 Valg av utenlandsk arbeidskraft

Som det fremkommer ovenfor arbeider Bygg AS aktivt med organisasjonskulturen, og de har tatt flere valg underveis for å klare å ivareta den kulturen de har innad i bedriften. En lærdom de har gjort seg er at det er polsk arbeidskraft som fungerer hos dem, for det er her de har erfaring med at kulturforskjellen er minst – og dermed passer best sammen. En ser dermed at Bygg AS fokuserer på at kulturene skal passe sammen, selv med de innleide. Dette kan bidra til at de reduserer muligheter for problemer som gjelder omdømme, trivsel, misforståelser og mer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 150). Se eksempel nedenfor:

*«(...) I perioder har vi hatt noen fra Latvia, Slovenia og Litauen også, men det er ikke tvil om at dersom du skal ha en byggeplass hvor det skal fungere bra mellom tømrere så må de være polske»*

- Respondent 2

*«(...) Vi har noen krav og kriterier som må oppfylles. Så der ligger blant annet det med Polske. Det var en periode hvor vi spurte etter håndverker, og fikk en. Men så var de fra forskjellige land og med ulik bakgrunn, så vi måtte derfor være litt mer konkret når vi spurte,*



*ut i fra hva vi har erfart fungerer hos oss. Det er det samme som å kjøpe bil, du kan få 100 ulike men du har jo også noen krav som skal oppfylles og da reduseres antallet»*

- Respondent 2

### 6.1.5 Oppsummering

Undersøkelsen hadde som mål å finne ut hvordan de ansatte i Bygg AS arbeider for å ivareta organisasjonskulturen, selv med et høyt forbruk av innleid arbeidskraft. Som det fremgår av innledningen til kapittel seks, baserer resultatet av problemstillingen seg på funn som ble presentert i analysedelen, hvor vi svarte på forskningsspørsmålene til oppgaven. I det følgende vil vi kort oppsummere svaret på problemstillingen.

De ansatte i Bygg AS tar flere valg som går ut på å ivareta den organisasjonskulturen de har, eller som de selv kaller det «*Bygg-metoden*». Bedriften har et stort fokus på trivsel, og jobber for et bra sosialt samspill internt. Dette ser vi igjen i aktiviteter som julebord, sommerfest, weekendturer, kranselag, fredags-lotteri, felles lunsj og mer. Videre kom det også tydelig frem at en viktig del av Bygg AS sin kultur var stabile arbeidsforhold – dette viste seg ved høy bruk av lærlinger, som startet i 16-års alderen og gjerne er i bedriften fremdeles, og ansatte som har klatret karrierestigen. Til og med bruken av de innleide bar preg av stabile arbeidsforhold, da mange gjerne hadde vært innleid i 10-13 år.

Et moment som skilte seg særlig ut var hvordan de hadde regler også når det gjaldt rekrutteringen for å ivareta organisasjonskulturen. De ansatte hadde en intern regel om å ikke ansette flere personer fra samme/konkurrerende bedrift, til samme tid, i frykt for dannelsen av subkulturer og grupper. Likeså hadde de en regel om å ikke ansette mer enn 10% fast ansatte som er fremmedspråklige, da de mente dette ville bidra til å vanne ut *Bygg-metoden* og deres kultur. Videre var det også viktig for Bygg AS å bare ha innleid arbeidskraft fra Polen, da de tidligere hadde dårlige erfaringer med å blande enda flere nasjonalkulturer på samme arbeidssted.

## 6.2 Validitet og reliabilitet av funnene

Ved gjennomføring av kvalitative undersøkelser er det som nevnt i metode kapitlet, vanskelig å måle validitet og reliabilitet. I følge Ringdal (2013) vil dette mer eller mindre fremlegges ut i fra undersøkernes egne refleksjoner (Ringdal 2013, 248).

På den ene siden føler vi at dataen innhentet fra intervjuene ga oss en dyp forståelse av fenomenet og de ansattes tanker om bedriftens kultur. På den andre siden kunne observasjonen blitt gjennomført på en litt mer detaljert og nøyaktig måte, da vi ikke hadde bestemte ting vi ønsket å plukke opp. Det var vanskelig å på forhånd velge ut kriterier av hva som skulle observeres, da kultur er et abstrakt og svært vidt begrep. Selv om vi ikke hadde en spesifikk «sjekk-liste» under observasjonen, følte vi at kombinasjonen av funnene viste at resultatene likevel kan gjenspeiles, slik vi har en tilnærmet korrekt oppfattelse av situasjonen. Hva vedrører validitet har ikke undersøkelsen et ønske om generalisering, heller å bevisstgjøre for bedriften hvordan de arbeider for å ivareta sin kultur.

## 7.0 Refleksjon og vurdering av teori

I kvalitative undersøkelsesopplegg er ofte svarene tvetydige og det vil derfor være avgjørende hvordan forskeren stiller seg til prosjektet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). Kapitlet skal ta for seg en refleksjon av oppgaven og vurdering av teori, dette for å rette et kritisk blikk på hvordan våre tanker kan ha innvirkning på oppgaven.

### 7.1 Refleksjon

Som nevnt i metodekapitlet er det vanskelig å måle en undersøkelses kvalitet når den bygger på kvalitative metode (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). På et vis kan en si at kvaliteten på undersøkelsen jevnt over har vært god, i den forstand at vi hele tiden har jobbet for å opprettholde en objektivitet. Samtidig som vi aktivt har sørget for å ikke la våre svar påvirkes ut i fra teorien. Ved kvalitativ metode kommer en ikke unna at samtaler, funn og observasjoner til en viss grad styres ut fra personlige erfaringer og tanker (Jacobsen 2016, 117). For å redusere denne påvirkningen har vi vært konsekvente med forebyggingen i

forkant. Dette gjorde vi for eksempel ved å holde oss til bestemte temaer under intervju, og ikke bevege oss bort fra den røde tråden i intervjuguiden.

På den andre siden mener vi at det alltid er rom for forbedring, og vi ser i ettertid enkelte punkter vi kunne gjort annerledes. Eksempelvis var daglig leder tilstede under alle intervjuene, noe som kan ha en innvirkning på respondentenes svar og konsentrasjon. Vi som undersøger burde gjerne bedt om å få gjennomføre intervjuene uten hans tilstedeværelse for å unngå eventuelle feilkilder. Likeså kunne vi på forhånd ha undersøkt litt mer om hvordan trepartsforholdet fungerer slik at vi hadde mer kunnskap om hvilken påvirkning arbeidsgiver, bemanningsbyrå og innleid har på hverandre. På den måten kunne vi unngått den tanken vi hadde gjort oss om at organisasjonskulturen ville påvirkes i stor grad av de innleide.

## 7.2 Vurdering av teori

I følge (Dalland 2012) skal en teori beskrive virkeligheten på en treffende måte. I denne delen av oppgaven vil det drøftes noen svakheter ved den valgte teorien i oppgaven.

En studie om organisasjonskultur vil alltid ha mulige feilkilder. Dette på grunn av kompleksiteten, assosiasjonene og det abstrakte begrepet “kultur” fører med seg. Vi valgte å bruke Edgar Schein sin definisjon, og nivåer av organisasjonskultur, da denne avgrensningen passet i vår sammenheng. Selv om Schein kanskje kom med definisjonen helt tilbake til 1987, er den fortsatt like gjeldende i de nyere bøkene som publiseres. Vi ser at definisjonen har samme hovedtrekk som nyere sosialpsykologer som Bang (2011) kommer med. Noe vi stiller oss særlig kritisk til er om det egentlig er mulig å avdekke de kulturelle-nivåene på et så kort tidsrom og med ressursene vi hadde tilgjengelig.

Hofstedes forskning kan betraktes som relativt gammel da den går helt tilbake til 1990-tallet. Likeså får forskningen mye oppmerksomhet, men kritiseres ved å sette kulturene i bås. I en verden hvor landegrensene blir av mindre betydning, blir informasjon, kunnskap og egenskaper utvekslet på kryss og tvers av landegrensene. Dette er et resultat av den globaliseringen som foregår, som er en av hovedgrunnene til den økte arbeidsinnvandringen i Norge (Friberg, Dølvik og Eldring 2016). Å plassere kulturene i bås skaper forutinntatte fordommer og meninger. Det er også tenkelig at det er landets ressurser som skaper

begrensninger, og ikke kulturen (Dowling, Festing og Engle 2017, 33). Kultur endres, og utvikles konstant, og det er derfor viktig å bruke Hofstede bare som den teoretiske forankringen det er ment til. Det er også tenkelig at ved å bruke Hofstedes dimensjoner så utsetter man seg for risikoen ved å bli opphengt i hvordan en kultur bør være, ut i fra forskningen. Dersom dette skjer er det vanskelig å se nyanser som taler imot dimensjonene.

Hall sin teori om kommunikasjon og kultur ble tatt i bruk da vi så dette relevant for hvordan Bygg AS arbeider med å ivareta organisasjonskulturen. Med innleid arbeidskraft fra Polen, kommer det ikke bare en annerledes kultur, men også et annet språk, som resulterer i en annen måte å kommunisere på. Slik vi tolker det, er kommunikasjonen også en del av det som utgjør kulturen, og nettopp på grunn av dette følte vi Edward Hall sin modell passet inn. Noe vi var svært oppmerksomme på her, var at Polen ikke var direkte representert i den fremstilte modellen fra boken, så vi valgte derfor å bare bruke innholdet i teorien som en pekepinn for hvordan en høy eller lav-kontekstuell kultur ville være (Dahl 2013, 98).

Avslutningsvis ønsker vi igjen å stille oss kritiske til oss selv som undersøker. Selv om vi er klar over viktigheten av å være objektiv ved gjennomføring av en undersøkelse, er det vi selv som har valgt ut teoriene, formulert spørsmålene for å få svar på problemstillingen. En mulighet er da at teoriene som er blitt valgt, passer med de forutinntatte meningene vi hadde om hva resultatet ville være.

## 8.0 Litteraturliste

- Amundsen, Bård. 2017. *Norges forskningsråd*. 09 05. Funnet 04 10, 2018.  
[https://www.forskningsradet.no/prognett-vam/Nyheter/Slik\\_ser\\_polakker\\_pa\\_livet\\_i\\_Norge/1254026685829&lang=no](https://www.forskningsradet.no/prognett-vam/Nyheter/Slik_ser_polakker_pa_livet_i_Norge/1254026685829&lang=no).
- Arbeidstilsynet. u.d. *Arbeidstilsynet*. Funnet 02 02, 2018.  
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/midlertidig-ansettelse/>.
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4. Universitetsforlaget.
- Bauer, Tayla. 2010. *Onboarding new employees: Maximizing success (SHRM)*.  
<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/documents/onboarding%20New%20Employees.pdf>.
- Beck, Ulrich. 2004. *Globalisering og individualisering*. Redigert av Abstrakt Forlag AS.
- Brekkehus, Arve. 2017. *Byg.no*. 16 11. Funnet 03 21, 2018.  
<http://www.bygg.no/article/1334217>.
- Busch, Tor, Jan Ole Vanebo, og Erlend Deglin. 2010. *Organisasjon og organisering*. 6. Universitetsforlaget.
- Dahl, Øyvind. 2013. *Møter mellom mennesker*. 2.
- Dalland, Olav. 2012. *Metode og oppgaveskriving*. Gyldendal Akademiske.
- Dowling, Peter J, Marion Festing, og Allen D Engle. 2017. *International human resource management*. 7.
- Eldring, Line, og Elin Ørjasæter. 2018. *Sosiologen*. 25 01. Funnet 02 10, 2018.  
<http://sosiologen.no/debatt-og-kronikk/prekariatet-pa-norsk/>.
- Erlien, Bente. 2015. *Intern kommunikasjon - planlegging og tilrettelegging*. 4. Redigert av Universitetsforlaget.
- Espelien, Anne; Reve, Torger;. 2007. *Bi.no/Forskning*. Funnet 02 26, 2018.  
[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/b63c43a0385ff61dc1256e620043c6b0/cc5d116a6c1a68c8c125735a003e7d55/\\$FILE/2007-05-espelien.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/b63c43a0385ff61dc1256e620043c6b0/cc5d116a6c1a68c8c125735a003e7d55/$FILE/2007-05-espelien.pdf).
- Friberg, Jon Horgen, Jon Erik Dølvik, og Line Eldring. 2016. *Arbeidsmigrasjon til Norge fra Øst- og Sentral- Europa*. Norsk forskningsråd.
- Friberg, Jon Horgen, og Hedda Haakestad. 2015. «Arbeidsmigrasjon, makt og styringsideologier : Norsk byggenæring i en brytningstid.»  
u.d. *Hofstede, country-comparison*. Funnet 03 21, 2018. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/norway,poland/>.

- Hofstede, Geert. 1994. «The business of international business is culture.»
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, og Michael Minkov. 2005. *Cultures and organizations - software og the mind*. 2. Redigert av New York McGraw-Hill.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Redigert av Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2016. *hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. Cappelen Damm.
- Jørgensen, Sten Inge. 2002. *Forskning.no*. Funnet 01 23, 2018.  
<https://forskning.no/samfunnsokonomi-statsvitenskap-stub/2008/02/hva-er-globalisering>.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. Abstrakt forlag.
- Kaethe. 2012. *Cultural differences – indulgence versus restraint (IVR)*. 20 02. Funnet 01 27, 2018. <http://www.binschedler.com/2012/02/indulgence-restraint/>.
- Kalko, Jakob, og Lene Skyrudsmoen. 2017. *SSB*. 01 11. Funnet 02 01, 2018.  
<https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/statistikker/stbygganl>.
- Kaufmann, Astrid, og Geir Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. Bergen: Fagbokforlaget.
- Neese, Brian. 2016. *Hign and low context cultures*. 17 08. Funnet 01 27, 2018.  
<http://online.seu.edu/high-and-low-context-cultures/>.
- Nesheim, Torstein. 2014. «Tilknytningsformer for arbeid og organisatoriske grenser.» I *Strategisk HRM1*, av Aslaug Mikkelsen Thomas Laudal. Cappelen Damm akademisk.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. 3. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Schein, Edgar. 2010. *Organizational culture and leadership*. 4. San Francisco, Calif: Jossey-Bass. 2017. *Snl/kranselag*. 25 11. Funnet 04 02, 2018. <https://snl.no/kranselag>.
- Lund, Helge, red. u.d. *Utdanningsdirektoratet*. Funnet 01 27, 2018.  
<https://statistikkportalen.udir.no/vgs/Pages/Soeker-fylke-per-aar.aspx>.

## Intervjuguide til Daglig leder (Vedlegg 1, side 1)

<b>Introduksjon</b>
Før vi starter intervjuet vil vi introdusere oss selv, tema og gi praktisk informasjon om intervjuet <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvem er vi, navn og bakgrunn</li><li>• Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål</li><li>• Hensikten med undersøkelsen</li><li>• Hvordan informasjonen som kommer frem i intervjuet skal benyttes</li><li>• Sikret anonymitet</li></ul>
Hvilken stilling har du hos Bygg AS ? - Hvor lenge har du jobber her? - Hva er dine typiske arbeidsoppgaver?

<b>Tema 1:</b>	<b>Hvilke konsekvenser har arbeidsmigrasjonen for kulturen i Bygg AS?</b>
1.	Har dere alltid benyttet innleid arbeidskraft i like stor grad som nå? <ul style="list-style-type: none"><li>- Eventuelt hvordan/hvorfor har dette endret seg?</li><li>- Er majoriteten innleide norske eller utenlandske? Hvilken nasjonalitet utgjør majoriteten av de utenlandske?</li><li>- Hva er hovedårsaken til innleid arbeidskraft? Kostnad, nytte..</li></ul>
2.	Har fast ansatte og innleide like lønnssetser? <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvorfor eller hvorfor ikke?</li><li>- Har det alltid vært slik?</li></ul>
3.	Hvilke utfordringer oppstår når man bruker midlertidig ansatte og må forholde seg til en tredje person (bemanningsbyrå)?
4.	Kan du nevne noen utfordringer og gevinster med å ta i bruk så stor del av innleid arbeidskraft? <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvordan er dette en utfordring / hvordan takler dere denne utfordringen?</li><li>- Hvordan er dette en gevinst for bedriften / kunne samme fordel vært med innleide fra Norge?</li></ul>
5.	Har det hendt at dere har måttet sende hjem/si opp utenlandsk arbeidskraft på grunn av at de ikke har greidd å tilpasse seg norsk kultur og arbeidsliv?

6.	Ved innleie eller fast ansettelse av utenlandske arbeidstakere, er det da nødvendig med lenger opplæring/ en annen type opplæring?
7.	Hvordan er kommunikasjonen mellom de Norske og Polske? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppstår det språklige misforståelser? Eksempel?</li> <li>- Har bedriften språkkrav?</li> <li>- Gjennomføres det språkkurs?</li> </ul>
8.	Hvordan har dere valgt å innkvartere de utenlandske arbeidstakerne? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva er begrunnelsen for typen innkvartering dere har valgt?</li> <li>- Arrangerer dere noen sosiale aktiviteter for de utenlandske arbeidstakerne utenom arbeidstiden?</li> </ul>
9.	Er det noe mer du ønsker å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?

<b>Tema 2:</b>	<b>Hva er forskjellene mellom norsk og polsk kultur, i henhold til Hofstedes dimensjoner, og hvordan har det innvirkning på arbeidsplassen?</b>
1.	Kan du beskrive den norske kulturen med 3 ord? <ul style="list-style-type: none"> <li>- beskriv så den polske? (<i>plukke opp Geert dimensjoner</i>)</li> </ul>
2	Hvilke positive og negative sider mener du den polske organisasjonskulturen har sammenlignet med den norske ? ( <i>plukke opp Geert dimensjoner</i> )
3.	Hvordan opplever du holdningene til Polske fremfor Norske når det gjelder arbeidsliv? Gjenspeiles dette i arbeidsmoralen du ser på jobb?
4.	Merker du forskjell på nasjonalitet og betydningen av relasjoner i arbeidslivet? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er det eventuelt Norske eller Polske som har et større fokus på betydning av relasjoner?</li> </ul>
5.	Hva tror du motiverer de ansatte til å gjøre det bra på jobben? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tror du dette er ulikt mellom Norske og Polske?</li> </ul>
6.	Dersom du har et problem med en kollega – tas dette opp direkte til den det gjelder? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offentlig eller privat setting?</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Har du en ulik fremstilling avhengig av hvem du prater til?</li> <li>- Er det forskjell på hvordan de ansatte tar det?</li> </ul>
7.	<p>Ser dere noen merkbare forskjeller i arbeidets kvalitet avhengig av hvor arbeidstakerne kommer fra, og om de er fast eller ikke?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva gjør dere for å opprettholde ønsket kvalitet?</li> <li>- Har kvaliteten blitt opprettholdt med økning av innleid arbeidskraft?</li> </ul>
9.	Er det noe mer du ønsker å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?

<b>Tema 3:</b>	<b>Hvilke konkrete valg tar ledelsen for å ivareta organisasjonskulturen?</b>
1.	<p>Hvilke tiltak gjøres for å ivareta organisasjonskulturen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Har du eksempel?</li> </ul>
2.	Av erfaring, er det noen kulturer som passer bedre sammen enn andre, og som dere tar hensyn til ved ansettelse og innleie?
3.	<p>Ansees det i deres bedrift som nødvendig at utenlandske arbeidstakere gjennomgår noen form for treningsprogram/kurs for bedre å tilpasse seg norsk kultur – og arbeidsliv?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finnes det hos dere et eget opplegg for utenlandske arbeidstakere for å gjøre overgangen til det norske arbeidslivet enklere, og integrere dem i deres kultur?</li> </ul>
4.	<p>Hvilke verdier legger ledelsen mest vekt på i organisasjonen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan kommer dette til uttrykk?</li> <li>- Er disse verdiene brukt og forstått lenger ned i organisasjonen? På byggeplassen?</li> </ul>
5.	<p>Hva tror du det er viktigst å tilrettelegge for, når det brukes utenlandsk og innleid arbeidskraft?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Merker du godt forskjell på hvem som er fast ansatt, og hvem som er innleid?</li> <li>- Hvordan merker du forskjell?</li> <li>- Hvordan kan denne forskjellen reduseres?</li> </ul>
	<p>Tilpasses lederstilen ut i fra om man prater med polske fremfor norske?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventuelt hvordan?</li> <li>- Eventuelt hvorfor?</li> </ul>
6.	<p>Ser du det viktig å ivareta tradisjoner?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Føler du de andre ansatte er opptatte av tradisjoner?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan ivaretar denne organisasjonen tradisjoner?</li> </ul>
7.	<p>Hvordan kan man se på de ansatte at de jobber i Bygg AS?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er det noen kulturelle kjennetegn som er svært synlige</li> </ul> <p><i>(Feks at alle skal spise lunsj sammen, at alle hilser når de kommer på jobb)</i></p>
8.	<p>Arbeider de ulike nasjonalitetene sammen, eller grupperes de slik at nordmenn og polakker jobber separat?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Benytter dere formenn på arbeidsplassen, og er dette med på å minske problematikken med språk?</li> </ul> <p><i>(Formann/arbeidsleder = en person som er på arbeidsplassen og som styrer på arbeidsplassen.)</i></p>
9.	<p>Har dere et system for varsling og rapportering av ønskede og uønskede hendelser?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- benyttes dette av fast ansatte og innleide? Dvs, alle.</li> </ul> <p>( et godt tiltak for å ha en god kultur)</p>
10.	<p>Er det noe mer du ønsker å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?</p>

## Intervjuguide Personalansvarlig (Vedlegg 2, side 1)

<b>Introduksjon</b>
Før vi starter intervjuet vil vi introdusere oss selv, tema og gi praktisk informasjon om intervjuet <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvem er vi, navn og bakgrunn</li><li>• Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål</li><li>• Hensikten med undersøkelsen</li><li>• Hvordan informasjonen som kommer frem i intervjuet skal benyttes</li><li>• Sikret anonymitet</li></ul>
Hvilken stilling har du hos Bygg AS ? <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvor lenge har du jobber her?</li><li>- Hva er dine typiske arbeidsoppgaver?</li></ul>

<b>Tema 1:</b>	<b>Hvilke konsekvenser har arbeidsmigrasjonen for kulturen i Bygg AS?</b>
1.	Er de utenlandske arbeidstakerne ansatt direkte hos dere eller er de innleid gjennom en tredjepart? <ul style="list-style-type: none"><li>- evnetuelt hvilke utfordringer oppstår når man må forholde seg til en tredje person (bemanningsbyrå) ?</li></ul>
2.	Har dere alltid benyttet innleid arbeidskraft i like stor grad som nå? <ul style="list-style-type: none"><li>- Eventuelt hvordan/hvorfor har dette endret seg?</li><li>- Er majoriteten utenlandsk eller norsk? Og hvordan har denne utviklingen vært?</li><li>- Hva er hovedårsaken? Kostnad, nytte...</li></ul>
3.	Har fast ansatte og innleide like lønnssetser? <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvorfor eller hvorfor ikke?</li><li>- Har det alltid vært slik?</li></ul>
4.	Kan du nevne noen utfordringer og gevinster ved å ta i bruk en så stor del av innleid arbeidskraft? <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvordan er dette en utfordring / hvordan takler dere denne utfordringen?</li><li>- Hvordan er dette en gevinst for bedriften ? Og er gevinsten like stor ved norske og polske innleide? (<i>stillingsvernet i Norge er bra, og de slipper dette ved å ha innleid</i>)</li></ul>

5.	<p>Hvordan foregår utvelgelsen av arbeidstakere med tanke på en tredjepart ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Har det hendt at dere har måttet si opp utenlandske arbeidstakere på grunn av at de ikke har klart å tilpasse seg den norske kulturen og arbeidslivet?</li> <li>- Er det mulig å terminere avtaler dersom dere ikke er fornøyd?</li> </ul>
6.	<p>Hvordan er kommunikasjonen mellom de Norske og Polske?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppstår det språklige misforståelser? Eksempel?</li> <li>- Har bedriften språkkrav?</li> <li>- Gjennomføres det språkkurs?</li> </ul>
7.	<p>Er det noe mer du ønsker å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?</p>

<b>Tema 2:</b>	<b>Hva er forskjellene mellom norsk og polsk kultur, i henhold til Hofstedes dimensjoner, og hvordan har det innvirkning på arbeidsplassen?</b>
1.	<p>Kan du beskrive den norske kulturen med 3 ord?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- beskriv så den polske? (<i>plukke opp Geert dimensjoner</i>)</li> </ul>
2.	<p>Hvilke positive og negative sider mener du den polske organisasjonskulturen har sammenlignet med den norske ? (<i>plukke opp Geert dimensjoner</i>)</p>
3.	<p>Hvordan opplever du holdningene til Polske fremfor Norske når det gjelder arbeidsliv?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gjenspeiles dette i arbeidsmoralen du ser på jobb?</li> </ul>
4.	<p>Er det ulike motivasjonsfaktorer hos de Polske og Norske?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilke tiltak gjøres for at de skal trives?</li> <li>- Har dere prøvd noe som ikke fungerer?</li> </ul>
5.	<p>Engelsk er det viktigste fremmedspråket for nordmenn. Har du/bedriften din møtt på utfordringer i forhold til kommunikasjon med utenlandske? Og i hvilken grad?</p>
6.	<p>Er det noe mer du ønsker å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?</p>

<b>Tema 3:</b>	<b>Hvilke konkrete valg tar ledelsen for å ivareta organisasjonskulturen?</b>
1.	<p>Hvilke tiltak gjøres for å ivareta organisasjonskulturen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Har du eksempel?</li> </ul>

2.	Av erfaring, er det noen kulturer som passer bedre sammen enn andre, og som dere tar hensyn til ved rekruttering?
3.	Ansees det i deres bedrift som nødvendig at utenlandske arbeidstakere gjennomgår noen form for treningsprogram/kurs for bedre tilpasse seg norsk kultur – og arbeidsliv?  - Har dere et eget opplegg for å gjøre overgangen til det norske arbeidslivet enklere, og integrere dem i deres kultur?
4.	Hvilke verdier opplever du at ledelsen legger mest vekt på i organisasjonen?  - Hvordan kommer dette til uttrykk? Er disse verdiene brukt og forstått lenger ned i organisasjonen? På byggeplassen?
5.	Hva tror du det er viktigst å tilrettelegge for, når det brukes utenlandsk og innleid arbeidskraft?  - Merker du godt forskjell på hvem som er fast ansatt, og hvem som er innleid? - Hvordan merker du forskjell? - Hvordan kan denne forskjellen reduseres?
6.	Har dere et system for varsling og rapportering av ønskede og uønskede hendelser?  - benyttes dette av fast ansatte og innleide? Dvs, alle. ( et godt tiltak for å ha en god kultur)
7.	Hvordan kan man se på de ansatte at de jobber i Bygg AS?  - Er det noen kulturelle kjennetegn som er svært synlige? <i>(Feks at alle skal spise lunsj sammen, at alle hilser når de kommer på jobb)</i>
8.	Er det noe mer du ønsker å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?

## Intervjuguide prosjektleder, formann og tømrer (Vedlegg 3, side 1)

<b>Introduksjon</b>
Før vi starter intervjuet vil vi introdusere oss selv, tema og gi praktisk informasjon om intervjuet <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvem er vi, navn og bakgrunn</li><li>• Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål</li><li>• Hensikten med undersøkelsen</li><li>• Hvordan informasjonen som kommer frem i intervjuet skal benyttes</li><li>• Sikret anonymitet</li></ul>
Hvilken stilling har du hos Bygg AS ? - Hvor lenge har du jobber her? - Hva er dine typiske arbeidsoppgaver?
Hva skiller Bygg AS fra dine tidligere jobber? <ul style="list-style-type: none"><li>- Fysiske faktorer?</li><li>- Ledelse?</li><li>- Verdier?</li></ul>

<b>Tema 1:</b>	<b>Hvilke konsekvenser har arbeidsmigrasjonen for kulturen i Bygg AS?</b>
1.	Kan du nevne noen utfordringer og gevinster ved å ta i bruk en så stor del av utenlandsk arbeidskraft? <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvordan er dette en utfordring / hvordan takler dere denne utfordringen?</li><li>- Hvordan er dette en gevinst for bedriften ? Og er gevinsten like stor ved norske og polske innleide?</li></ul>
2.	Hvordan er kommunikasjonen mellom de Norske og Polske? <ul style="list-style-type: none"><li>- Oppstår det språklige misforståelser? Eksempel?</li><li>- Har bedriften språkkrav eller språkkurs?</li><li>- Kunne ledelsen gjort noe annerledes her?</li></ul>
3.	Hva er den største forskjellen ved å arbeide med en av samme nasjonalitet og ikke?
4.	Er det viktig for deg å etablere et personlig forhold til dine kolleger? <ul style="list-style-type: none"><li>- Gjelder dette bare kolleger som er fast ansatt, eller er det viktig med de midlertidige også?</li></ul>

	- Får kolleger du har et personlig forhold til spesialbehandling av deg?
7.	Er det noe mer du ønsker å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?

<b>Tema 2:</b>	<b>Hva er forskjellene mellom norsk og polsk kultur, i henhold til Hofstedes dimensjoner, og hvordan har det innvirkning på arbeidsplassen?</b>
1.	Kan du beskrive den norske kulturen med 3 ord? - beskriv så den polske? ( <i>plukke opp Geert dimensjoner</i> )
2.	Hvilke positive og negative sider mener du den polske organisasjonskulturen har sammenlignet med den norske? ( <i>plukke opp Geert dimensjoner</i> )
3.	Hvordan opplever du holdningene til Polske fremfor Norske når det gjelder arbeidsliv? - Gjenspeiles dette i arbeidsmoralen du ser på jobb?
4.	Merker du forskjell på nasjonalitet og betydningen av relasjoner i arbeidslivet? - Er det eventuelt Norske eller Polske som har et større fokus på betydning av relasjoner?
4.	Hva motiverer deg til å gjøre det bra på jobben? - Tror du dette er gjeldende for dine kolleger? - Hva tror du eventuelt motiverer dem? - Føler du dette er ulikt mellom Polske og Norske?
5.	Hvem mener du at det er naturlig at tar beslutninger på arbeidsplassen? - Kan du ta beslutninger selv, eller går du opp i hierarkiet? - Dersom du ser at en utførelse er gjort feil, dvs. Noen har gjort en dårlig jobb – gir du da beskjed videre? - Kan du gi konstruktiv tilbakemelding til din sjef? - Føler du dette er ulikt mellom Norsk og Polsk?
6.	Hvilke kvaliteter er mest satt pris på i en leder? - Nevn gjerne 1 eller flere kvaliteter
7.	Hva er viktigst for deg: Å være best, eller å like hva du gjør? - Hvorfor er det viktigst?
8.	Hva er viktigst for deg: Å gjøre det bra i jobben individuelt, eller at gruppen gjør det bra samlet? - Hvorfor synes du det er viktigst?

9.	Føler du deg truet av ukjente situasjoner? - Er forutsigbarhet en viktig ting for deg?
10	Merker du en forskjell på nasjonalitet og bruken av informasjon og detaljer i kommunikasjonen? - Er det eventuelt nordmenn eller Polske som bruker mer eller mindre informasjon og detaljer?
11.	Dersom du har et problem med en kollega – tas dette opp direkte til den det gjelder? - Offentlig eller privat setting? - Kan det tenkes at du heller tar det opp med din overordnede? Hvor går skillet på dette?
12.	Er det noe mer du ønsker å si om temaet som vi ikke har kommet inn på tidligere?

<b>Tema 3:</b>	<b>Hvilke konkrete valg tar ledelsen for å ivareta organisasjonskulturen?</b>
1.	Vet du om tiltak som gjøres for å ivareta organisasjonskulturen? - Har du eksempel? - Hvordan ville du ivaretatt kulturen?
2.	Kan du forklare hvordan du lærer hva som er rett og gal oppførsel i bedriften? - Kom gjerne med et konkret eksempel
3.	Hvilke verdier opplever du at ledelsen legger mest vekt på i organisasjonen? - Hvordan kommer dette til uttrykk? - Er disse verdiene brukt og forstått lenger ned i organisasjonen? På byggeplassen?
4.	Ser du det viktig å ivareta tradisjoner? - Føler du de andre ansatte er opptatte av tradisjoner? - Hvordan ivaretar denne organisasjonen tradisjoner?
5.	Hva er det første du gjør når du ser at et prosjekt ikke går i henhold til tidsplanen?
6.	Hvilken verdi beskriver denne organisasjonen best? - Vil du si det er en uskreven regel å ta flere pauser i løpet av arbeidsdagen?
7.	Hvordan kan man se på de ansatte at de jobber i Bygg AS? - Er det noen kulturelle kjennetegn som er svært tydelig hos dere?
8.	Er det noe mer du ønsker å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?



## **Sammendrag av transkribering (Vedlegg 4, side 1)**

Her presenteres et sammendrag av de transkriberte intervjuene. Vi har eliminert gjentakelser og fjernet elementer som ikke er relevante for undersøkelsen.

### **Intervju 1 (2 respondenter)**

Første intervju ble gjennomført med en person fra ledelse, samt en med personalansvar. I starten av intervjuet fikk vi vite stilling, antall år og typiske arbeidsoppgaver. Videre hadde vi delt inn intervjuguiden etter forskningsspørsmål og vi vil derfor presentere kort hva som kom frem av de ulike temaene. Første tema handlet om arbeidsmigrasjon og konsekvensene det førte med seg for bedriften. Vi fikk vite at de før 2005 hadde brukt en svært liten andel av innleid arbeidskraft som var fra Sverige og Danmark, men at etter EU-utvidelsen gikk de over til først en god blanding fra øst. Etterhvert så de problemer med å ha både polske og litauiske ansatt på samme tid, og gikk derfor over til å bare ha polsk innleid arbeidskraft.

*«Fra 2005 og frem til i dag har vi hatt et bra og høyt volum på arbeidskraft, men vi satt rekord i fjor» - Respondent 1*

*«I perioder har vi hatt noen fra Latvia, Slovenia og Litauen også, men det er ikke tvil om at dersom du skal ha en byggeplass hvor det skal fungere bra mellom tømrere så må de være polske» - Respondent 2*

Utfordringene var å få all ferien til å gå opp, da gjerne alle fra Polen ville ha lang ferie, og gjerne samtidig:

*«En av de store utfordringene er all ferien, og det er denne biten som trøbler litt for oss. Alle fremdriftsplanene henretter seg til norsk ferie, når vi da kjører med såpass tung bemanning av utenlandsk arbeidskraft, som alle vil ha litt ekstra ferie, så sliter vi. Vi har høstferie fra begynnelsen av september, til midten av november. Det oppstår da en kontinuerlig mangel av folk, da det er så mange som er på høstferie. Eksempel i høst, hadde vi 190 innleide, og opp i mot 40 av de var på høstferie» - Respondent 2*

Gevinstene bruken av arbeidskraften førte med seg var muligheten til å vokse, og utvikle bedriften:

*«Det tror jeg er ganske innlysende og det er at det gir oss en kapasitet til å ta de toppene. Så har det visst seg at toppene vi har vært i har etablert de nye nivåene, som igjen danner nye topper. Vi hadde ikke klart disse sprangene omsetningsmessig dersom vi ikke kunne benytte innleid arbeidskraft. Dette er en åpenbar fordel» - Respondent 1*

*«For våres del, er fleksibiliteten og timene de innleide er med på å produsere det som gjør at vår omsetning kan øke med 100-200 millioner i året. Dersom vi ikke hadde den arbeidskraften så måtte vi senket ambisjonsnivået vårt» - Respondent 2*

Andre tema hadde hoved essensen sin i å avdekke ulikheter mellom norsk og polsk kultur. Her kom det frem at dette var noe bedriften hadde et fokus på, da stor del av de innleide hadde vært på en camp i Polen (i regi av Adecco) hvor de lærte litt om Norge og bransjen de skulle inn i. Videre kom det frem at en av de store utfordringene var at de polske jobbet mye mindre selvstendig enn hva de norske gjør. Det kom også frem at selv om de innleide har vært i arbeid i Norge før, så har fortsatt bedriften sin metode å gjøre ting på, noe de refererte til som «Bygg-metoden».

*«Selv om vi har et krav at de innleide skal ha jobbet i Norge får, så har jo en Bygg-metode å jobbe på og den må jo læres bort. Vi har også prøvd å være stabile, altså å bruke de samme innleide over tid, og har en database hvor vi har evalueringer og kvalifikasjoner» -*

Respondent 1

#### Hva går bygg-metoden ut på?

(usikker latter) *«Det er jo, altså- alle bedrifter har jo sin måte å gjøre ting på. Det er ikke det at vi setter husene opp på en ulik måte enn andre bedrifter, men vi har våre arbeidsmetoder. Hvordan vi setter opp lagene, hvem som bestiller varer. Eksempelvis er noen kanskje vandt til å gå to og to for en jobb, mens vi sier at her skal det bare være en, og så spør du heller om hjelp når du har behov for det. Dette blir til underveis, vi sitter ikke med en manual på hvordan du skal bygge» - Respondent 1*

Det kom også tydelig frem at de polske nå har lært seg mer til hvordan de bør jobbe i Norge. At i starten var det mye mer trøblete, mens de siste årene har jevnet seg ut. Det kom også frem at hierarkiet var av ulik betydning for polske og norske. I Polen var det vanlig at til eldre man var, til mer opp i hierarkiet kom man. Dermed merket de i bedriften at de polske synes det var uvant å svare til noen som kanskje var yngre.

Andre ulikheter kom frem ut i fra motivasjon, at de polske gjerne var i Norge for en grunn, og det var å tjene penger. Og også at kommunikasjonsproblemer kunne oppstå, enten på grunn av språk, eller frykten for å gjøre en dårlig jobb:

Har dere lagt merke til «ja-kulturen» de polske er kjent for?

*«Ja, det vanlige er at de sier ja til beskjeder og oppgaver de egentlig ikke kan utføre. Det er også med selvstendigheten, de sier ja og setter i gang, men krever oppfølging. Så det er tyngre oppfølging på de polske. En norsk ansatt ville sagt i fra» - Respondent 1*

*«Tror ikke du dette ligger litt i redselen for å miste jobben sin?» - Respondent 2*

*«Absolutt. De er ikke vant til å bli gitt ansvar, å få utvikle seg. De kommer fra en kultur hvor de blir jaget litt mer rundt og kontrollert» - Respondent 1*

Siste tema var hvilke valg ledelsen tok for å ivareta kulturen til bedriften. Her kom det frem at de som var fast ansatt i Bygg AS hadde sosiale arrangementer i form av julebord, sommerfest og også noen weekendturer. De sosiale arrangementene hvor fast og innleid var samlet, var det mindre av, men de hadde noe som het kranselag. Dette var en fest eller feiring når et bygg var ferdig reist opp.

*«De gangene de er med på noe, er når vi har kranselag på en byggeplass. Det er når et bygg er reist opp og taket er på, så skal byggherren arrangere en liten fest for de som har jobbet på prosjektet. Det kan være alt i fra snitter i lunsjen, en liten gave eller som vi gjorde sist fredagskveld med middag i byen og bytur etterpå. Da er det både faste og innleide som er med» - Respondent 2*

Videre kom det frem at ledelsen, eller administrasjonen hadde en intern regel som ble laget for å ivareta kulturen.

«Altså, rein Kulturbygging, det viktigste som vi føler er sagt internt her er at vi ikke skal vanne ut kulturen ved å ansette for mange fra øst. Vet ikke om jeg tørr å si det veldig høyt, inntil 10% kan være polsk fast ansatt. Dette går jo på det sosiale i bedriften, om det er sommerfest, julebord, basetur eller noe annet så går det mye på de tingene. Men dette kan jo endres om noen år, mange i regjeringen er jo imot innleid arbeidskraft, så dersom det kommer nye lover og forskrifter som begrenser vår tilgang til å ansette innleid, så må vi revurdere det sikkert» - Respondent 2

«Et annet element som kanskje er det viktigste av kulturbyggingen vår er at vi tar inn mye lærlinger, slik vi lærer opp våre egne fagarbeidere. Vi har veldig stor grad av internrekruttering til stillinger. Det er en kultur for å jobbe seg opp å frem. Videre ønsker vi ikke å ansette et stort antall fra en annen bedrift, da vi risikerer at denne kulturen de kommer med danner underkulturer og grupper. Derfor ansetter vi bare 1-3 fra samme bedrift, i iallfall om gangen. Slik at det ikke blir to kulturer under samme tak» - Respondent 1

Dette stemmer overens med bedriftens slagord, som handler om å ivareta de ansatte, over generasjoner. Verdiene de i ledelsen var mest opptatte av lønnsomhet, stabilitet og trygghet.

Hvilke verdier er dere i ledelsen mest opptatt av?

«Utenom det med vaflene tenker du på? (ler). Nei, jeg tror det er to kraftige. Lønnsomhet. Det må ligge i bunnen» - Respondent 1

«Du klarer ikke utvikle bedriften heller, dersom lønnsomhet ikke er prioritert» - Respondent 2

«men også stabilitet. Trygghet og stabilitet er viktig. De ansatte skal vite at hos oss så har du jobb, lenge. Kommer du inn til oss og satser karriere, så er vi her. Det tror jeg har vært helt siden starten, Vi forteller dette til nye som begynner, vi forteller historiene» - Respondent 1

Det kom også frem at merkevarebygging var en stor del av kulturkjennetegnene til bedriften:

Hvordan kan man se at du jobber i Bygg AS?

(Respondent 2 peker på jakken sin med logo)

*«Ja alle har en sånn, men min er til vask nå»* Svarer respondent 1

«vi er glad i merkevarebygging. Alle konkurrentene våre sier alltid: Vi ser logoen deres overalt. Noe vi synes er veldig kjekt! Vi er veldig aktiv på synlighet. Alt i fra skilt, biler, klær. Julegaver har alltid en logo, men diskret» - Respondent 2

## **Intervju 2 (1 respondent)**

Andre intervju ble gjennomført med en prosjektleder, og vi startet også med informasjon om hvor lenge han hadde jobbet og hvilke oppgaver han hadde.

Første tema handlet om arbeidsmigrasjonen og dens konsekvenser. Vi spurte hvilke gevinster og utfordringer som kom med å bruke innleid arbeidskraft, hovedsakelig fra Polen:

*«Gevinster, de er mer fleksibel i forhold til arbeidstid. Litt enklere å få til å ta i et tak. Gevinst er også at de er en ressurs, vi mangler egen arbeidskraft.*

*Så for bedriften sin del hjelper dette oss med å ekspandere videre. Utfordringer varierer litt fra byggeplass, men ofte språk, byggekultur og byggeskikken, de er ofte litt ulik fra Norske normer, krav og regler. I en periode, når vi hadde flere nasjoner gikk det ofte klikker som ikke gikk så godt sammen»* - Respondent 3

Respondent 3 mente at den største forskjellen med å arbeide med en polsk, kontra en norsk gikk på språket, kulturen men også interessene:

*«Med en norsk prater du gjerne mer om for eksempel lokalfotball, man får annerledes relasjon til dem. Om den er bedre er vell relativt»*

Det som skilte polsk og norsk kultur særlig mente respondent 3 var i situasjoner rundt lunsjen. At de gjerne splittet seg opp i brakke. En brakke med nordmenn, og en brakke med de polske. På daglig basis, med tanke på byggingen så sa han at de innleide fikk litt enklere arbeidsoppgaver, mens de norske kanskje hadde noe mer krevende oppgaver.

Når vi spurte respondenten om han mente den polske kulturen hadde noen positive sider i forhold til den norske fikk vi til svar:

*«Ja. Men dette er ekstremt personavhengig. Men de er kanskje mer sånn når du er på jobb er du på jobb. Ikke så mye vekt på trivsel, de er der for å utføre en jobb. Det forskjellige typer, så vanskelig å si alle. Det er for eksempel enklere å få vite hvorfor nordmenn har en dårlig dag, mens en polsk vil ikke åpne seg, da de er redd for å ikke få jobbe. Det går nok litt opp i mot arbeidsvilkår som de har med sin arbeidsgiver. Det er nok mye høyere terskel for å ikke gå på jobb»*

Ved spørsmål om kulturen til Bygg AS og hvilke verdier som gikk igjen svarte respondenten at bedriften var trygg, og stabil med lite frafall. Samtidig var godt humør og trivsel noe han følte beskrev bedriften godt.

*«Sommerfest og julebord er to faste tiltak som bygger kulturen vår. Vi har sommerfest på lageret, og julebord med følge en hel helg i desember. Dette er noe de ansatte gleder seg og ser frem til. Så bruker vi også å ha det vi kaller for en løsningspils (les lønningspils)» -*

Respondent 3

### **Intervju 3 (1 respondent)**

Intervju tre ble gjennomført på byggeplass, med en formann. Intervjuet startet på samme måte som de andre, vi fikk vite om arbeidsoppgaver, antall år i bedriften osv.

Vi spurte også formannen hvilke utfordringer og gevinster han mente utenlandsk arbeidskraft førte med seg:

*«Ja, altså i begynnelsen når de kom var det en enorm arbeidsmoral på de. Det var jobbing non-stop, de stod på hele tiden. Vi ser at det har dabbet av litt etterhvert, men det er fortsatt utrolig mye bra. De polske har fortsatt bedre arbeidsmoral enn mange norske, vil jeg påstå. Grunnen til dette er gjerne fordi de er her for å tjene penger, og sende penger av gårde til familiene hjemme i Polen. De ønsker å jobbe mest mulig, både overtid, lørdager – og det de kan. De sier alltid ja hvis de spør de om å jobbe. Det negative er vell det at de tar grådig stor plass. For eksempel i en brakke hvor du skal integrere dem med norske, så er det grådig*

*vanskelig å sitte både nordmenn og polske og spise sammen – for de overdøver alle andre. Ellers er de veldig trivelige folk. Det er i all hovedsak lydnivået det går på, stemmen og språket deres tar stor plass» - Respondent 4*

De språklige utfordringene som oppstod var mindre, da formannen hadde to polske på byggeplassen som kunne videreføre informasjonen dersom det ble misforståelser. Han mente at de fleste hadde lært seg å kommunisere med tiden, samtidig som at de yngre polske som kom for å jobbe hadde en mye bedre engelsk enn de som var eldre.

Noe som skilte seg særlig ut, når det gjaldt forskjeller mellom polsk og norsk kultur var at de måtte bruke mye detaljer i kommunikasjonen.

*«Du føler jo omtrent at du snakker som til en baby. Du må liksom gjøre om språket- måten du prater på. Men det går helt fint det» - Respondent 4*

*«Altså, den største forskjellen er den sosiale biten. Du snakker ikke om hverdagslige ting med polske - nei det gjør du ikke. Du har det litt mer sosialt med en på ditt eget språk»  
-Respondent 4*

Også forskjellene med hierarkiets betydning kom frem i dette intervjuet:

*«Det var også et problem for de eldre polakkene å få beskjeder/kritikk fra de yngre. Informasjon skulle liksom gå fra toppen og ned med tanke på alder. Men her har polakkene klart å tilpasse seg mer” hvordan vi har det”, de har lært seg at informasjon går begge veier. Det ble en del yngre som ikke ville ha ansvaret fordi de ble rasket ned på av de eldre»  
- Respondent 4*

Ved spørsmålene om kultur hadde også formannen noen svar, som var overens med tidligere funn fra intervjuene:

*Klarer du å beskrive Bygg AS sin kultur med noen ord?*

*«Tenker du på kulturen ut fra at vi har mange innleide? Da synes jeg kulturen er veldig bra. Jeg synes jeg blir behandlet på en bra måte, og jeg føler det at vi klarer å integrere de innleide godt, sett bort fra den delen med kommunikasjonen i brakken som jeg sa tidligere. Ute på byggeplassen å sånt er det en bra gjeng- uansett hvor du kommer så velger mange av oss å ha polske med oss i forhold til norske for vi har fått en god stamme på de innleide polske»*

- Respondent 4

Respondent 4 var også enig i at det er ulike ting som trigger motivasjonen til en polsk og norsk. Han mente at penger var viktigere for de polske, men at de norske også var med på å jobbe for et samlet felles mål, og få en eventuell akkord.

Ved spørsmål om integrering av nye innleide hadde respondent 4 en god metode som ble brukt:

*«Ja, du gir han en person som ... Jeg har 2 egne ansatte som er polske og en av dem vil fungere som en kontaktperson for den nye: som veileder og forteller hvordan vi har det her. Så vil jeg evaluere han den første uken for å se om han passer inn. Når vi får nye folk skal alle evalueres og se at de er den tømmeren som vi er ute etter. Da følger vi en mal på evalueringen»* - Respondent 4

Hvilke verdier opplever du at ledelsen legger mest vekt på?

*«Ærlighet er det jeg tenker på først. Det er stor åpenhet og ærlighet. Vi på byggeplassen får grådig mye tillit kan du si, vi slipper å gå innom alle ledd for å ta en vurdering. Er det av stor økonomisk betydning må vi jo, men veldig mange valg tar vi på egenhånd uten å gå innom kontoret»* - Respondent 4

Hva tror du gjør at de polske som er innleid liker å jobbe for Bygg AS?

*«Hmm.. Jeg tror de føler seg trygg. Veldig mange av de innleide begynner å kjenne oss veldig godt, og har jo vært innleid i 12-14 år. De føler nok en trygghet med det.»* - Respondent 4

Når vi spurte om formannen merket forskjell på kvaliteten ut i fra om de polske jobbet separat, eller sammen med norske fikk vi til svar at de polske fungerte like godt sammen med



norske, og at det ikke påvirket kvaliteten i arbeidet. Mer at det påvirket den sosiale biten mens arbeidet ble gjennomført.

Videre fortalte han at Ja-kulturen til de polske var mye mer utbredt før, og at de nå var utrolig flinke til å gi beskjed dersom de ikke skjønnte noe, eller at de merket noe som var gjort feil.

#### **Intervju 4 (2 respondenter)**

Siste intervjuet ble gjennomført med to polske, som tidligere var innleid, men nå har blitt fast ansatt i bedriften. En av de polske var akkurat blitt fast ansatt (for 3 mnd siden), mens den andre hadde vært fast ansatt siden 2006, og jobbet før det som innleid i tre år.

Siden de begge hadde jobbet som tømrere i Polen før de kom til Norge spurte vi hva de opplevde som den største forskjellen på å jobbe i Norge og Polen:

*«Det er ikke forskjell på arbeidet, men det er veldig strengt med HMS. Mer regler og ting å forholde seg til. Men det kan være at dette har endret seg i Polen også de siste årene når jeg har jobbet i Norge.» - Respondent 5*

Når vi spurte om de kunne beskrive norsk kultur i forhold til polsk så de spørrende på hverandre, og diskuterte dette på polsk. Så svarte respondent 6 at de syntes kulturen var lik som i Polen.

Ved spørsmål om utfordringer med å jobbe her i Norge svarte respondent 5 at kommunikasjonen var et problem, han forstod veldig mye, men slet med å prate. Han syntes ikke det var vanskelig å arbeide. Respondent 6 mente at språket hadde bedret seg for han nå, men at han likte best å jobbe på små prosjekter. De var begge enige i at kommunikasjonen var bedre med de polske, men at de samarbeidet minst like godt med de norske.

Det kom også tydelig frem at de syntes relasjoner og trivsel var viktige faktorer:

*Hva motiverer deg til å gjøre en god jobb?*

«En god formann. (respondenten ler) og bra organisering, og godt samhold» - Respondent 5

«En god atmosfære på jobb» - Respondent 6

Hvilke kvaliteter setter dere mest pris på i en formann?

«Vi liker å arbeide med formannen vi har idag fordi vi kjenner han veldig godt.»

- Respondent 5

(Respondent 2 nikker bekreftende på at kjennskap er viktig)

Ved spørsmål om kulturbygging og felles arrangementer var begge klare i svaret om at de gjerne skulle hatt litt mer. At kranselaget var alltid gøy, men ikke ofte nok. Det virket kanskje som at de kanskje ikke syns den sosiale biten ved å jobbe i Norge var helt optimal da ene respondente forklarte oss at «når vi ikke bor sammen blir det ikke mye sosialt. Jeg har leilighet alene her, men min familie i Polen som jeg besøker hver andre helg om jeg har mulighet». Den andre respondente forklarte at han hadde fått familien hit, og derfor tilbrakte fritiden med dem.

## **Tilbakemelding fra bedriften (Vedlegg 5, side 1)**

Vedlagt følger mine kommentarer. Det var veldig bra alt dere har fått med dere! Lykke til videre, var kjekt å følge dere og gleder meg til å lese det endelige resultatet.

Som nevnt tidligere setter vi pris på en oppgave som tar for seg organisasjonskultur, da dette er noe bedriften satser på!

Fint at dere har fått med hvorfor det var et konkret valg fra vår side og bruke polsk utenlandsk arbeidskraft, da disse var mest tilgjengelig samt på bakgrunn av tidligere erfaringer.

Vi ser også at dere har plukket opp noen kulturelle momenter, som vi ikke tenker over i like stor grad, og samtidig kjenner oss igjen i.

Takk for samarbeidet

Med vennlig hilsen

Daglig Leder V/ Bygg AS