

Å lede andre

En studie av jobben som bas i byggebransjen

Lars Martin Torget

Hovedoppgave i sosiologi

Cand. polit. 1992

Høsten 2004

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Universitetet i Oslo

Forord

Det er omsider tid for å skrive forordet, siste punkt på agendaen før innlevering av oppgaven. Det er med blandede følelser jeg leverer fra meg arbeidet, men først og fremst med en befriende følelse av å endelig være ferdig. Arbeidet med oppgaven har vært tidkrevende – og til tider vanskelig, men fremfor alt svært lærerikt. Skulle jeg begynt på nytt ville jeg nok gjort mye annerledes, men en hovedoppgave skal jo være en læringsprosess, og det har det uten tvil vært. Jeg vil takke Arbeidsforskningsinstituttet for at jeg fikk mulighet til å delta i prosjektet ”Frafall og utstøting i bygge- og anleggsnæringen” og være en del av forskergruppen på AFI. Samtidig vil jeg rette en takk til alle som har deltatt i undersøkelsen, for uten deres deltakelse ville ikke oppgaven blitt noe av. Jeg vil også takke min hovedveileder Arvid Fennefoss ved Universitetet i Oslo og biveileder Lars Klemsdal ved AFI for tilbakemeldinger og innspill underveis, dette har vært til uvurderlig hjelp i arbeidet. I tillegg vil jeg takke mine medstudenter ved AFI, Kathrine, Torild og Gudrun, for diskusjoner og sosialt samvær. Helt til slutt vil jeg rette en takk til Toril F. Lohne for oppmuntring og moralsk støtte underveis i arbeidet.

Oslo, november 2004

Lars Martin Torget

Sammendrag

Denne oppgaven handler om basen i byggebransjen, med fokus på hva som kjennetegner jobben og hvilke utfordringer som knytter seg til den. Hensikten er å kartlegge hva det vil si å være bas, med utgangspunkt i basenes egne erfaringer og oppfatninger. Oppgaven er empirisk orientert, og baserer seg i hovedsak på et datamateriale fremskaffet gjennom kvalitative forskningsintervjuer med baser fra ulike faggrupper og bedrifter.

For å gi et så nyansert og fullstendig bilde av jobben som bas som mulig, favner oppgaven bredt, og tar for seg mange ulike aspekter ved det å være bas. Noen viktige aspekter som blir behandlet er blant annet den formelle stillingen, arbeidsoppgaver, motivasjon, kvalifikasjoner, opplæringsbehov, tilhørighet og forholdet til andre aktører på byggeplassen. Utgangspunktet for jobben er at basen skal lede et arbeidslag, og sørge for at de produserer det de skal til rett tid og med rett kvalitet. I tillegg til å lede produksjonen og stå ansvarlig for resultatet, skal basen også ta vare på medlemmene i laget og være deres representant overfor bedriften og andre. En stor del av jobben består med andre ord av å lede andre. Basen utgjør det laveste ledelsesnivået i organisasjonen, og han er dermed det som kan kalles en arbeids- eller mellomleder. De mange og varierte arbeidsoppgavene gjør jobben krevende, og fører dessuten til at basen blir en viktig person på byggeplassen. Siden han spiller en avgjørende rolle i produksjonen, er en god bas viktig for å få et vellykket byggeprosjekt.

En annen grunn til at basen er en viktig person på byggeplassen, er hans plassering i organisasjonen. Som bindeledd mellom ledelsen og laget befinner basen seg mer eller mindre midt i organisasjonen, noe som innebærer at han har kontakt med mange ulike aktører. Basen er derfor sentral i forhold til kommunikasjon, informasjon og koordinasjon på byggeplassen. Den sentrale posisjonen befestes og forsterkes av den spesielle måten bransjen er organisert på, ettersom utstrakt bruk av nettverks- og prosjektorganisering fører til at det er stadig nye aktører involvert i arbeidet. Organiseringen i bransjen preges av fragmentering, ustabilitet og fleksibilitet, noe som gjør jobben utfordrende, men samtidig styrker basens posisjon, siden han er en nødvendig del av kommunikasjonen og koordineringen mellom de ulike aktørene. Hyppige endringer innebærer en særlig utfordring for basen, som stadig må forholde seg til nye aktører, situasjoner og relasjoner.

En stor utfordring for basen er de mange forventningene som rettes mot ham, for både ledelsen og laget har store forventninger til basen. Problemet er imidlertid at disse gruppene ofte har motstridende forventninger, slik at basen havner i en situasjon der han presses fra

flere kanter, uten mulighet til å tilfredsstille alle. utfordringene forbundet med jobben er med andre ord mange, og knytter seg både til det å lede produksjonen, og til de menneskelige relasjonene som er forbundet med det å lede andre og befinne seg midt i organisasjonen. Basene er opptatt av de menneskelige sidene ved jobben, og det er bred enighet om at opplærings-tilbudet er for dårlig, særlig med hensyn til å lære mer om ledelse og personalbehandling.

Et av de viktigste resultatene jeg har kommet frem til i oppgaven, er at basene, til tross for de mange utfordringene som møter dem, ser ut til å takle jobben ganske greit. Selv om de noen ganger møter store utfordringer og vanskeligheter, mener basene at jobben det meste av tiden er ganske grei, og de fleste ser den som en utfordring. Det er i basenes øyne mer som taler for jobben enn mot, men det er likevel enkelte sider ved jobben som gjør den vanskelig, og dette gjør at flere av dem jeg har intervjuet ikke lenger ønsker å jobbe som baser. Man kan med andre ord si at jobben ikke er så ille som ”ryktene skal ha det til”, men at det likevel er mange problemer og utfordringer ved jobben som gjør at den kan være vanskelig.

Det metodiske utgangspunktet i oppgaven er Ragins *Constructing Social Research* (1994), som danner basisen for hvordan arbeidet er lagt opp. Dette betyr at det legges vekt på nærhet til empirien og et tett samspill mellom teori og empiri. Datamaterialet ses i lys av bransjens organisering, tidligere forskning på lignende stillinger og sosiologisk teori. Den sosiologiske teorien som inngår i de analytiske rammene, er rolleteori slik den presenteres av Aubert og Dahrendorf og i tillegg Goffmans ”frame analysis”.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|------------|
| Forord..... | I |
| Sammendrag | III |
| Innholdsfortegnelse | V |
| 1 Innledning | 1 |
| 1.1 Oppgavens tema | 1 |
| 1.2 Hoved- og delspørsmål..... | 5 |
| 1.3 Gangen i fremstillingen..... | 7 |
| 2 Metodologi..... | 9 |
| 2.1 Ragins modell og metode..... | 9 |
| 2.1.1 Bakgrunnen for Ragins metode..... | 10 |
| 2.1.2 Analytiske rammer, bilder og retroduksjon..... | 10 |
| 2.1.3 Ragin i en vitenskapsteoretisk sammenheng..... | 11 |
| 2.2 Kvalitativ metode | 12 |
| 2.3 Intervjuer | 14 |
| 2.4 Erfaringer med og refleksjoner over intervjuene | 16 |
| 3 Analytiske rammer..... | 19 |
| 3.1 En illustrerende modell | 19 |
| 3.1.1 De formelle aspektene | 20 |
| 3.1.2 De uformelle aspektene | 21 |
| 3.1.3 De organisatoriske aspektene | 21 |
| 3.2 Hva er en bas? | 22 |
| 3.3 Arbeids- og mellomledere i andre bransjer | 24 |
| 3.3.1 Arbeids- og mellomledere generelt | 24 |
| 3.3.2 Tidligere forskning | 25 |
| 3.4 Bransjens organisering | 27 |
| 3.4.1 Fleksibilitet og spesialisering | 27 |
| 3.4.2 Fragmentering | 28 |
| 3.4.3 Prosjektorganisering | 30 |
| 3.4.4 Nettverksorganisering | 31 |
| 3.4.5 Konstant tidspress | 32 |
| 3.5 Teoretiske perspektiver | 32 |
| 3.5.1 Rolleteori..... | 33 |
| 3.5.2 Auberts perspektiv..... | 33 |
| 3.5.3 Dahrendorfs perspektiv | 35 |
| 3.5.4 Frame analysis..... | 37 |

| | |
|---|-----------|
| 4 Den formelle stillingen | 39 |
| 4.1 Presentasjon av intervjuobjektene | 39 |
| 4.2 Hva sier stillingsbeskrivelsene? | 40 |
| 4.2.1 Store forventninger | 41 |
| 4.2.2 Ansvar og myndighet | 42 |
| 4.2.3 Arbeidsoppgaver | 43 |
| 4.3 Oppsummering | 44 |
| 5 Basens arbeidsoppgaver | 47 |
| 5.1 Hva tar mest tid? | 47 |
| 5.1.1 Tilrettelegging | 47 |
| 5.1.2 Tegninger | 48 |
| 5.1.3 Oppfølging | 49 |
| 5.1.4 Kvalitetssikring | 50 |
| 5.2 Hvilke oppgaver er viktigst for laget? | 51 |
| 5.3 Arbeidsmengde | 52 |
| 5.3.1 Deltakelse i arbeidet | 54 |
| 5.4 Oppsummering | 55 |
| 6 Hvordan og hvorfor bli bas? | 57 |
| 6.1 Hvordan bli bas? | 57 |
| 6.1.1 Hvem får jobben? | 58 |
| 6.1.2 Ulike tilnæringer til jobben | 59 |
| 6.1.3 Angrer de? | 60 |
| 6.2 Hva taler for å ta jobben? | 61 |
| 6.3 Hva taler mot å ta jobben? | 64 |
| 6.3.1 Akkordrelaterte utfordringer | 65 |
| 6.3.2 Andre vanskeligheter ved jobben | 66 |
| 6.4 Oppsummering | 68 |
| 7 Kvalifikasjoner og opplæring | 69 |
| 7.1 Egenskaper og kvalifikasjoner | 69 |
| 7.1.1 Menneskelige egenskaper | 69 |
| 7.1.2 Faglig dyktighet | 71 |
| 7.2 Kvalifikasjoner og opplæringsbehov blant basene | 72 |
| 7.2.1 Større krav og tilbud | 73 |
| 7.2.2 Personalbehandling og ledelse | 74 |
| 7.2.3 Andre opplæringsbehov | 75 |
| 7.2.4 Vanskelige situasjoner | 77 |
| 7.2.5 Kurstilbud | 77 |
| 7.3 Oppfølging | 78 |
| 7.4 Oppsummering | 79 |
| 8 Ansvar og tilhørighet | 81 |
| 8.1 Stort ansvar | 81 |
| 8.1.1 Den vanskelige akkorden | 82 |

| | |
|--|------------|
| 8.1.2 Mindre ansvar enn i dag? | 83 |
| 8.2 Tilhørighet og identitet | 84 |
| 8.2.1 Leder eller håndverker? | 86 |
| 8.2.2 Basen vs. arbeiderkollektivet | 87 |
| 8.3 Oppsummering | 88 |
| 9 Basens relasjoner på byggeplassen | 89 |
| 9.1 Forholdet til ledelsen | 89 |
| 9.2 Forholdet til laget | 90 |
| 9.3 Forventninger | 91 |
| 9.3.1 Ledelsens forventninger | 92 |
| 9.3.2 Lagets forventninger | 93 |
| 9.4 Mellom barken og veden? | 94 |
| 9.5 Kommunikasjon | 96 |
| 9.6 Samarbeid | 98 |
| 9.7 Oppsummering | 100 |
| 10 Avsluttende kommentarer og konklusjon..... | 103 |
| 10.1 Et helhetlig bilde | 103 |
| 10.2 Konklusjon | 108 |
| Litteraturliste..... | 111 |
| Vedlegg 1: Intervjuguide | 115 |
| Vedlegg 2: Orientering til deltakere | 121 |

1 Innledning

Denne oppgaven handler om basen i byggebransjen, og er en empirisk orientert studie med utgangspunkt i kvalitative forskningsintervjuer med baser fra ulike bedrifter og faggrupper. Oppgaven er skrevet i tilknytning til et forskningsprosjekt ved Arbeidsforskningsinstituttet, kalt "Frafall og utstøting i bygg- og anleggsnæringen", som er initiert og finansiert av Fondet for Regionale Verneombud. Ved å delta i dette prosjektet har jeg fått muligheten til å være del av en forskergruppe, samtidig som noen av de resultatene jeg har kommet frem til inngår i prosjektrapporten. Til tross for deltakelsen i et større prosjekt har jeg stått fritt til å utforme problemstilling og forskningsopplegg selv. Først i dette kapitlet vil jeg presentere temaet for oppgaven, og skissere den konteksten som basen jobber innenfor, slik at bakgrunnen for oppgavens problemstilling blir klargjort. Deretter vil jeg si litt om bakgrunnen for valg av tema, før jeg presenterer hovedspørsmålet og de delspørsmålene som benyttes for å belyse dette.

1.1 Oppgavens tema

Temaet for denne hovedoppgaven er jobben som bas i byggebransjen, med fokus på kartlegging av kjennetegn ved jobben og de utfordringene dette innebærer. Det er mange ulike aspekter knyttet til jobben som bas, og i løpet av oppgaven tar jeg sikte på å gjennomgå de aspektene jeg anser som mest sentrale, samt undersøke hvilke utfordringer disse medfører.

Basens hovedoppgave er å lede et arbeidslag, som kan bestå av alt fra 2 til 50 personer. Han er lagets representant utad, og skal lede det arbeidet laget utfører, med alt det innebærer av tilrettelegging, oppgavefordeling og oppfølging. Selv om basen ikke har det formelle personalansvaret, har han det daglige ansvaret for medlemmene i laget, og må derfor beherske personalbehandling og ledelse så vel som faglige utfordringer. Siden basen leder det praktiske arbeidet ute på byggeplassen, er han det som kan kalles en arbeidsleder, som utgjør det laveste ledelsesnivået i bedriften. Arbeidsledere deltar selv i det arbeidet de er satt til å lede, og hører med blant den større gruppen som kalles mellomledere. Mellomledere er kjent for å ha en vanskelig stilling, siden de er plassert midt i bedriftshierarkiet, og derfor utsettes for press både ovenfra og nedenfra. At det knytter seg en rekke utfordringer til det å jobbe som arbeids- eller mellomleder, er kjent fra både organisasjonslitteratur og tidligere forskning

(f.eks. Kile 1966, Grønbech 1986, Stieng 1989, Schartau 1993). I kapittel 3 vil jeg se nærmere på de utfordringene som vanligvis knytter seg til slike stillinger.

I tillegg til de utfordringene som møter arbeids- og mellomledere generelt, fører byggebransjens organisering til at det knytter seg ytterligere utfordringer til det å være bas. Byggebransjen er på mange måter en spesiell bransje, og dette har konsekvenser for dem som jobber der. Derfor vil jeg nå gi en kort og foreløpig presentasjon av forholdene i bransjen, slik at scenen for basens opptreden raskt kan etableres. Den konteksten basen handler innenfor, er avgjørende for hva slags spillerom han har i jobben, og for hvilke utfordringer han møter i arbeidet. Bransjens spesielle organisering er dessuten noe av det som gjør jobben interessant. Byggebransjen har tradisjonelt vært annerledes organisert enn andre næringer, siden prosjekt- og nettverksorganisering lenge har vært en naturlig del av hvordan bransjen fungerer, noe som har medført særskilte utfordringer i arbeidet. Denne organisasjonsformen er imidlertid ikke like unik lenger, ettersom denne måten å organisere seg på er i ferd med å bli mer utbredt også i andre bransjer, der den representerer noe nytt. Selv om organisasjonsformen ikke er like sjelden lenger, er det likevel en spesiell bransje, for det produktet som leveres skiller seg også ut. Byggebransjen leverer unike produkter, som krever høy grad av spesialisert kunnskap i fremstillingen, og det er organisasjonen som flytter seg mens produktene som fremstilles er stasjonære. I tillegg må arbeidet gjøres manuelt, og det er begrensede muligheter for standardisering og maskinproduksjon.

Alle disse særtrekkene fører til at bransjen står overfor særskilte utfordringer, ikke minst i forhold til koordinering, og på grunn av sin plassering i organisasjonen merker basen disse utfordringene ekstra godt. Arbeidsforholdene er som en følge av organiseringen preget av stor ustabilitet, men også av stor fleksibilitet, noe som er en forutsetning for at produksjonen skal fungere. Vekslingen mellom fleksibilitet og ustabilitet er et av de fremste kjennetegnene på byggebransjen, og en medvirkende årsak til mange av de utfordringene basen står overfor i sitt arbeid. Motsetningen mellom behovet for fleksibilitet og behovet for styring skaper en spenning i organisasjonen, fordi komplekse byggeprosesser krever begge deler for å fungere. Basen må dermed vise tilpasningsevne i forhold til nye situasjoner, samtidig som han må håndtere ustabile arbeidsforhold preget av stadige endringer.

Kompleksiteten i oppføringen av et nytt bygg innebærer at det er mange aktører involvert i byggeprosessen, som alle utfører en arbeidsoperasjon de har spesialkompetanse på. De mange spesialiserte oppgavene fører til at det er stadig nye aktører involvert i arbeidet, og det resulterer i stor ustabilitet i organisasjonen. Ustabiliteten innebærer særskilte utfordringer for styring og koordinering av arbeidet, siden det er vanskelig å etablere stabile relasjoner og

faste linjer for kommunikasjon og informasjon. Byggebransjen står med andre ord overfor flere organisatoriske utfordringer enn de fleste andre næringer, siden arbeidet er organisert på en så spesiell måte.

Basen har en unik posisjon i organisasjonen, for han står mellom ledelsen og laget, og er bindeleddet mellom disse. Basen er dermed et midtpunkt i de vertikale kommunikasjons- og informasjonslinjene i organisasjonen, og det gjør ham til en viktig person på byggeplassen. Det er imidlertid flere årsaker til basens nøkkelrolle, som alle har sammenheng med hans plassering i organisasjonen. Ettersom det stadig er nye aktører involvert i arbeidet, og det er vanskelig å etablere stabile, formelle linjer i organisasjonen, får basen en viktig rolle som formidler og bindeledd også utenom relasjonen mellom ledelsen og laget. På grunn av sin posisjon har basen kontakt med aktører på tvers av fag- og firmagrenser, og hans evner til å skape samarbeid og relasjoner både horisontalt og vertikalt i organisasjonen, er derfor avgjørende for en vellykket byggeprosess. På mange måter kan man si at basen er en slags edderkopp på byggeplassen, siden kontaktnettet hans omfatter ulike aktører på mange forskjellige steder i organisasjonen. I tillegg til å fungere som et formelt bindeledd mellom ulike grupper, står basen også sentralt i forhold til den uformelle kommunikasjonsnettet, for han har ikke bare kontakt med andre aktører gjennom de formelle arenaene, men også ute på byggeplassen, der mye av kommunikasjonen og koordinasjonen foregår i uformelle ansikt-til-ansikt-relasjoner.

Fleksibiliteten og ustabiliteten i organisasjonen bidrar til å gjøre basjobben viktigere enn en vanlig arbeidslederstilling, ettersom mye av utfordringen i jobben ligger i de stadige endringene og skiftende forholdene som preger byggebransjen. Flere byggeledere jeg har vært i kontakt med, hevder at en god bas er forskjellen på et godt og dårlig byggeprosjekt, siden han har en viktig rolle både i organisasjonen og som leder for laget. At basen er en viktig person i byggeorganisasjonen er det med andre ord ingen tvil om, men kunnskapen om denne spesielle jobben er likevel mangelfull.

Til tross for basens viktige posisjon i byggebransjen, har jeg ikke funnet noen tidligere forskning som spesifikt tar for seg denne jobben, og det ser generelt ut til å være lite forskning som tar for seg arbeids- og mellomledere. Ifølge Olberg kan man ut fra konsulentlitteraturen lett få inntrykk av at det foreligger mye forskning om arbeidsledere, men med en del unntak for IFIM-miljøet og AFI-studier, er ikke dette tilfellet (1996b: 29). Hans litteraturstudie av arbeidsledere viser nemlig at det foreligger lite forskning som fokuserer spesielt på denne gruppen (Olberg 1996b: 29). Tidligere forskning på denne type stillinger er stort sett utført

innenfor industrien og offentlig sektor, og den vitenskapelige kunnskapen om basen i byggebransjen er derfor mer eller mindre fraværende.

Tidligere studier av byggebransjen har ikke hatt noen spesiell fokus på basen, og gir mer generelle beskrivelser av forholdene i bransjen. Disse studiene er nyttige i forhold til å gi et inntrykk av hvilke generelle problemer og utfordringer bransjen står overfor, men kan ikke brukes til å si noe spesifikt om basens arbeidssituasjon. Bygge- og anleggsbransjen er med sine over 130.000 ansatte en av våre største næringer, er det betyr at antallet baser også er stort. Mer kunnskap om denne gruppen kan derfor være av betydning for mange mennesker, ettersom det per i dag finnes svært lite forskningsbasert kunnskap om basen. Gjennom arbeidet med prosjektet ”Frafall og utstøting i bygge- og anleggsnæringen” ble det klart at det var mangel på konkret kunnskap om basen og hans jobb. Selv om de som jobber i bransjen har et visst begrep om hva en bas er og hva han gjør, er et av basens største problemer at stillingen er uklart definert. Dermed kan det ofte være usikkert hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder som tilhører basen, og noe av hensikten med denne oppgaven er å gjøre innholdet og utfordringene i jobben klarere og mer kjent for dem basen samhandler med.

Ettersom basen tilhører den gruppen som kalles arbeids- og mellomledere, utgjør tidligere studier av slike stillinger et nyttig sammenligningsgrunnlag for mitt arbeid. Samtidig kan de resultatene min oppgave frembringer, være et nyttig supplement til den foreliggende forskningen på dette området, ettersom denne ifølge Olberg (1996b) er forholdsvis begrenset. Studiet av basen er med andre ord ikke bare interessant isolert sett, men også ut fra en større sammenheng, fordi den kunnskapen jeg kommer frem til kan utdype og nyansere det eksisterende kunnskapsreservoaret angående arbeids- og mellomledere.

Siden det ikke finnes noen tidligere forskning eller litteratur som dreier seg spesifikt om basen i byggebransjen, har det vært naturlig å lage en empirinær oppgave, der jeg i stor grad baserer meg på basenes egne erfaringer og synspunkter, slik de kommer til uttrykk gjennom de kvalitative forskningsintervjuene jeg har gjennomført. Ved bruk av en empirinær tilnærming ønsker jeg å komme frem til ny kunnskap om denne fra før lite kartlagte stillingen, og håpet er at de resultatene jeg kommer frem til også kan være til nytte for dem oppgaven omhandler. Bransjens organisering, tidligere forskning på lignende stillinger og sosiologiske perspektiver utgjør de analytiske rammene som mitt materiale kan ses i lys av, men utgangspunktet for arbeidet er hele tiden det bidraget basene selv har gitt gjennom intervjuene.

1.2 Hoved- og delspørsmål

For å tydeliggjøre at jeg i oppgaven ønsker å undersøke to sentrale aspekter ved jobben som bas, har jeg valgt å ha et todelt hovedspørsmål, som er formulert som følger:

Hovedspørsmål: Hva kjennetegner jobben som bas i byggebransjen, og hvilke utfordringer knytter seg til denne jobben?

Årsaken til at hovedspørsmålet ikke er formulert som to selvstendige spørsmål, er for å illustrere den nære sammenhengen mellom de to delene. Del to er nemlig en naturlig fortsettelse av del en, ettersom utfordringene er knyttet til kjennetegnene. Ettersom oppgaven omhandler et emne som fra før er lite kjent og omskrevet, er det naturlig å velge en problemstilling som favner vidt og kartlegger jobben i et bredt perspektiv.

Ettersom hovedspørsmålet er svært omfattende, har jeg – for å gjøre oppgaven mer håndgripelig og oversiktlig – satt opp noen delspørsmål som er mer detaljerte og mindre omfattende enn hovedspørsmålet. Delspørsmålene er mer spesifikke i forhold til de ulike aspektene ved jobben, og tar for seg de forskjellige delene som til sammen utgjør jobben som bas. For å gjøre oppgaven mer leservennlig og oversiktlig blir hvert delspørsmål gjennomgått i et eget kapittel, og delspørsmålene danner således malen for oppgavens analysedel.

Delspørsmål 1: Hvilke formelle forventninger knytter seg til jobben som bas?

Delspørsmål 1 dreier seg om de formelle kravene og forventningene som fra bedriftens side stilles til basen. Stillingsinstrukser fra flere ulike bedrifter danner her grunnlaget for å undersøke hvilke forventninger bedriftene har til basen, hvilke arbeidsoppgaver han er pålagt å utføre og hvilke ansvarsområder han har. Bedriftens forventninger er det viktigste formelle aspektet ved jobben, og de forventningene og arbeidsoppgavene som fremkommer her, danner en kontrast til den lokale og uformelle utøvelsen av jobben som jeg skal se nærmere på i delspørsmål 2.

Delspørsmål 2: Hvilke faktiske arbeidsoppgaver har basen?

Ut fra dette delspørsmålet skal jeg se nærmere på de konkrete arbeidsoppgavene som basen faktisk utfører, for slik å finne ut hva som er arbeidets faktiske innhold, og utgangspunktet her er naturligvis de intervjuene jeg har foretatt. I motsetning til delspørsmål 1 konsentrerer jeg meg denne gangen om hva basene gjør i praksis, og ser om dette skiller seg fra de formelt pålagte oppgavene. Hvilke oppgaver som tar mest tid, hvilke som er viktigst i forhold til laget og hvorvidt arbeidsmengden er for stor, er sentrale spørsmål som jeg forsøker å svare på her. Selv om en gjennomgang av basens arbeidsoppgaver kanskje kan virke noe trivielt, er det en viktig del av oppgaven, siden denne stillingen ikke er tilstrekkelig beskrevet tidligere. Det praktiske arbeidet danner tross alt utgangspunktet for de andre delene av jobben, og er derfor en grunnleggende del av kartleggingen.

Delspørsmål 3: Hva slags motivasjon ligger til grunn for å ta jobben som bas?

Hensikten med delspørsmål 3 er å finne ut hvorfor basene har valgt å ta jobben, og hva de mener taler for og mot. I bransjen blir det sagt at det er vanskelig å få folk til å stille opp som baser, fordi jobben er kjent for å være både vanskelig og dårlig betalt. Jeg ønsker derfor å ta rede på hva slags motivasjon som ligger til grunn for at noen likevel tar jobben. I tillegg til å finne ut hva basene mener taler for og mot jobben, skal jeg også undersøke hvordan basene fikk jobben, og om de noen gang har angret på at de tok den.

Delspørsmål 4: Hvilke egenskaper bør en person ha for å bli en god bas?

På bakgrunn av delspørsmål 4 skal jeg ta rede på hvilke egenskaper en person bør ha for å kunne gjøre en god jobb som bas. I utgangspunktet er det eneste kravet til basen at han er en dyktig håndverker, men spørsmålet er om dette er nok til å bli en god bas, ettersom det å være flink faglig ikke nødvendigvis er det samme som å være en god leder. Hensikten her er å finne ut hvilke egenskaper som etter basenes mening er viktige for å kunne gjøre en god jobb. I forbindelse med dette er det også interessant å finne ut om det finnes noen kurs- eller opplæringsmuligheter for basene, hvorvidt dette er noe de savner eller ønsker og på hvilke områder de eventuelt ønsker å lære mer. I tillegg vil jeg ta rede på hva slags oppfølging de får fra bedriften, og om det finnes noe støtteapparat for basen.

Delspørsmål 5: Hvordan opplever basene ansvaret forbundet med jobben, og hvor hører basen egentlig hjemme?

Basen er leder for laget, og har dermed ansvar for alt laget foretar seg. Spørsmålet er om det blir for mye ansvar for én mann, slik at ansvaret oppleves som tyngende? Hensikten med delspørsmål 5 er å finne ut hva basene synes om å ha mye ansvar, hvilke utfordringer som knytter seg til dette, og om de mener at de har for mye ansvar slik det er i dag. Et annet viktig spørsmål er om innflytelsen og myndigheten står i forhold til ansvaret? I andre del av dette spørsmålet ønsker jeg å ta rede på hvor basene føler at de hører hjemme. Dette innebærer å undersøke hvor basene kjenner tilhørighet, hvor lojaliteten ligger og hvem de identifiserer seg med?

Delspørsmål 6: Hvordan er relasjonen til de over- og underordnede, og hvordan fungerer kommunikasjonen og samarbeidet på byggeplassen?

Med delspørsmål 6 skal jeg undersøke basens relasjoner på byggeplassen. Ettersom basen befinner seg midt i organisasjonen, må han forholde seg til personer både over, under og til siden for seg, som alle har ulike forventninger til hva han skal gjøre og hvordan han skal oppføre seg. Ettersom forventningene ikke nødvendigvis er like, kan dette føre til at basen blir stående mellom barken og veden, slik myten om arbeidslederen tilsier. Hvordan basene takler press og forventninger fra ulike kanter, er et sentralt tema i delspørsmål 6. Siden relasjonene på byggeplassen i stor grad dreier seg om kommunikasjon og samarbeid, vil jeg også ta rede på hvordan basene synes at dette fungerer.

Delspørsmålene skal til sammen bidra til å svare på hovedspørsmålet, som jeg på denne måten har brutt ned i mindre enheter. Etter å ha undersøkt alle delspørsmålene, skal det dermed være mulig å gi et grundig og nyansert svar på hovedspørsmålet. Med utgangspunkt i delspørsmålene over, vil jeg benytte ulike analytiske rammer for å forklare de empiriske resultatene som kommer frem i oppgaven. Hensikten underveis i oppgaven er hele tiden å danne et helhetlig inntrykk av jobben som bas i byggebransjen.

1.3 Gangen i fremstillingen

Etter at jeg i kapittel 1 har gitt en beskrivelse av oppgavens tema og bakgrunn, og i tillegg har presentert hoved- og delspørsmålene, vil jeg i kapittel 2 ta for meg oppgavens metodologiske utgangspunkt, med en presentasjon av Ragins forskningsmodell, intervju som metode og egne erfaringer fra datainnsamlingen. Kapittel tre dreier seg om analytiske rammer, og her gir jeg

Å lede andre – en studie av jobben som bas i byggebransjen

en utfyllende presentasjon av tidligere forskning, bransjens organisering og teoretiske perspektiver som kan benyttes i analysen av empirien. Kapittel 4-9 er oppgavens analysedel, der jeg enkeltvis tar for meg de delspørsmålene som ble presentert i kapittel 1, og på denne måten kartlegger de ulike aspektene ved jobben som bas. I kapittel 10 vil jeg sammenfatte de resultatene jeg har kommet frem til i analysen til et helhetlig bilde, før jeg helt til slutt kommer med en kort konklusjon på hovedspørsmålet i oppgaven.

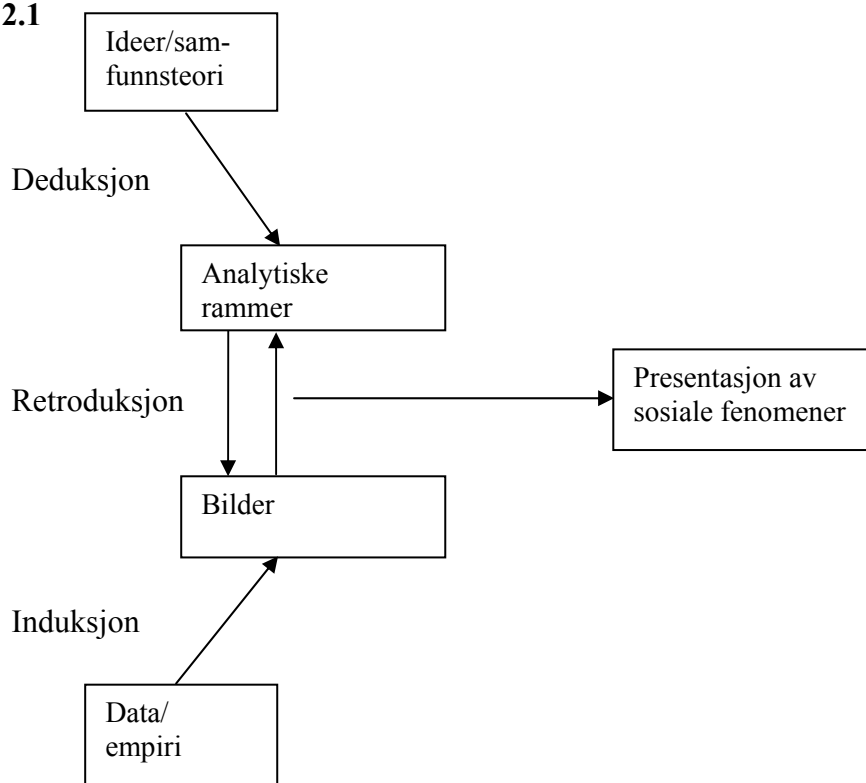
2 Metodologi

Innledningsvis i dette kapitlet vil jeg gjøre en gjennomgang av den forskningsmodellen som ligger til grunn for arbeidet i oppgaven. Deretter vil jeg gi en rask presentasjon av kvalitativ metode generelt og intervjuer spesielt, ettersom det er denne metoden som benyttes i datainnsamlingen. Til slutt i kapitlet vil jeg reflektere litt rundt erfaringene fra datainnsamlingen, for å se om det i ettertid er noe jeg kunne gjort annerledes.

2.1 Ragins modell og metode

For å lage et system i tenkningen rundt arbeidet, kan det være nyttig å sette opp en modell, og nedenfor har jeg satt opp den forskningsmodellen Ragin presenterer i boken *Constructing Social Research* (1994: 57), som viser hvordan han tenker seg samspillet mellom empiri og teori. Det er denne modellen som ligger til grunn for arbeidet i oppgaven, og nedenfor vil jeg gi en presentasjon av hovedpoengene i Ragins metodologi.

Figur 2.1



Poenget i Ragins modell er å bygge opp bilder nedenfra, ved hjelp av data/empiri, og å se bildene i lys av mulige rammer, altså teorier og ideer, som kan bidra til å forklare dem. Ragin tenker seg at modellens ytterste nivåer, ideer og data, kobles sammen gjennom konstruerte bilder og analytiske rammer (1994: 58). Ragins metodologi representerer en slags tredje vei, som ligger mellom induksjon og deduksjon, noe han kaller retroduksjon.

2.1.1 Bakgrunnen for Ragins metode

Et problem med universelle teorier er at de ikke tar hensyn til den konteksten et fenomen befinner seg i, og innenfor samfunnsvitenskapene er det vanskelig å løsrive seg fra konteksten, siden alle sosiale fenomener er situert i en kontekst. Ut fra en oppfatning om at virkeligheten er samfunnsskapt, vil det være rimelig å hevde at alle sosiale fenomener påvirkes av sine omgivelser. Når universelle teorier benyttes på konkrete situasjoner, kommer de ofte til kort, ettersom virkeligheten er kompleks og derfor vanskelig kan forenkles til de idealtyper og statiske forhold som generelle teorier forutsetter. På samme måte som det er vanskelig å tenke seg samfunnsvitenskap utelukkende basert på generelle teorier, er det også vanskelig å tenke seg samfunnsvitenskapelige arbeider basert på ren empiri, fordi man bruker teorier til å kategorisere og ordne empirien. Siden det er nødvendig å ha et samspill mellom empiri og teori, presenterer Ragin sin alternative tilnærming: retroduksjonen.

Dialogen mellom ideer og data består av både analyse og syntese, for mens analyse dreier seg om å bryte noe ned i enkeltdeler, dreier syntese seg om å sette ulike deler sammen, slik at de gir mening (Ragin 1994: 56). Syntese er med andre ord en prosess der mindre deler av datamaterialet settes sammen til større og mer utfyllende enheter, for slik å skape bilder av det fenomenet som undersøkes. Når jeg i denne oppgaven undersøker hva som kjennetegner jobben som bas, innebærer det å syntetisere data for å skape et helhetlig bilde av jobben, samtidig som jeg bruker analytiske rammer til å analysere de resultatene jeg kommer frem til. Å benytte seg av både analyse og syntese er en del av poenget med retroduksjonen.

2.1.2 Analytiske rammer, bilder og retroduksjon

Analytiske rammer brukes både til å klassifisere og karakterisere sosiale fenomener, og består av to elementer, som Ragin kaller henholdsvis "framing by case" og "framing by aspect" (1994: 63). Når forskeren skal klassifisere spør han "Hva er dette et tilfelle av?", og når han skal karakterisere spør han "Hva er dette en variasjon av?" At basen utsettes for press fra flere kanter, kan for eksempel ses som et tilfelle av en "mellom barken og veden-problematikk", og dette er et eksempel på klassifisering. Hvis det derimot er store variasjoner i hvordan "mellom

barken og veden-problematikken” kommer til uttrykk, er det et eksempel på karakterisering. Å klassifisere dreier seg med andre ord om å plassere et fenomen innenfor en kategori, mens å karakterisere dreier seg om å se etter variasjoner innenfor kategorien. Analytiske rammer er en av de to hovedkomponentene som inngår i retroduksjonen. Den andre hovedkomponenten er bilder, som forskeren skaper ved å syntetisere data. Hensikten med bildene er å ordne det empiriske materialet. Prosessen med å skape bilder på bakgrunn av data, tilsvarer prosessen med å utlede analytiske rammer fra teorien (Ragin 1994: 72).

Ved retroduksjon forstås forskningsprosessen som en kontinuerlig dialog mellom empiri- og teoriplanet, i stedet for at de to planene ses på som atskilte (Nicolaisen 2001: 17). Flyvbjerg trekker frem nødvendigheten av en dialog mellom kontekst og teori, for teorien sikrer forutsigbarhet, mens konteksten avgjør hva som teller som den type fenomen teorien omfatter (1991: 65). Sånn sett er samfunnsvitenskapene avhengige av både teori og empiri, og gjennom sin veksling mellom bilder og analytiske rammer, fletter retroduksjonen de to ulike planene sammen. Å skape bilder tilsvarer grovt sett induksjon, men samtidig benyttes data som har blitt definert som relevante av de ideene og analytiske rammene som forskeren bringer inn i studien (Ragin 1994: 72). Det er nemlig vanskelig å skape et bilde basert på data uten å først bruke en slags innledende analytisk ramme som definerer hvilke data som er relevante. Tilsvarende er det å lage analytiske rammer først og fremst basert på deduksjon, men rammene er samtidig avledet fra databasert kunnskap om samfunnet (Ragin 1994: 72). Sånn sett er utviklingen av både analytiske rammer og bilder basert på hverandre, og det illustrerer den tette sammenkoblingen mellom teori og empiri i Ragins metodologi.

2.1.3 Ragin i en vitenskapsteoretisk sammenheng

Retroduksjon minner på grunn av nærheten mellom teori og empiri om den metodologiske retningen grounded theory (empiribasert teori), som er en metode som tar utgangspunkt i å oppdage teori ut fra empirien. Grounded theory var en metodologisk retning som dukket opp på slutten av 1960-tallet, da Glaser og Strauss ga ut *The Discovery of Grounded Theory* (1967), og var en slags reaksjon på den positivismestriden som raste på 1960-tallet (Alvesson og Sköldbberg 1994: 64). Grounded theory innebærer at teoribygging bør skje ved at man sammenligner observasjoner av virkelige situasjoner og handlinger (Egidius 2000: 180). Teorien har sine røtter i symbolsk interaksjonisme, en retning som oppsto i USA på begynnelsen av 1900-tallet. Symbolsk interaksjonisme baserer seg på kvalitative metoder for å komme frem til forskerens forståelse av den meningen en handling har for informanten (Thagaard 1998: 32). Retningen brakte med seg tankegods som ble videreført i grounded theory, og

tanken var at forskningen skulle holde seg så nær den praktiske, empiriske virkeligheten som mulig, og at den heller burde skildre enkelttilfeller grundig enn mange tilfeller (Alvesson og Sköldbberg 1994: 65-66). Begge disse prinsippene taler for å bruke kvalitative metoder, og denne metodiske orienteringen er et viktig kjennetegn på den symbolske interaksjonismen.

I likhet med andre empirinære retninger baserer symbolsk interaksjonisme seg på et fenomenologisk vitenskapssyn. Fenomenologien tar utgangspunkt i subjektive opplevelser, og prøver å forstå den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer (Thagaard 1998: 34). Et viktig poeng innenfor fenomenologien er å forstå fenomener på grunnlag av informantenes eget perspektiv, noe som i denne oppgaven kommer til uttrykk ved at jeg legger stor vekt på basenes erfaringer og synspunkter. Både grounded theory, symbolsk interaksjonisme og fenomenologi kan knyttes til en fortolkende tradisjon innenfor sosiologien, som kjennetegnes av et nært forhold mellom teori og empiri (Thagaard 1998: 42). Ragins metode føyer seg altså inn i en tradisjon, der det legges vekt på å holde seg så nært opp til virkeligheten som mulig i både forskning og teoribygging. Ettersom Ragins metode representerer en empirinær retning, der det i stor grad legges vekt på bruk av kvalitative metoder i datainnsamlingen, var det et naturlig valg for meg å bruke denne metodologien som utgangspunkt for min oppgave. Med utgangspunkt i Ragin har jeg valgt å skrive en empirinær oppgave, der jeg legger vekt på kvalitative metoder og en pragmatisk teoribruk.

2.2 Kvalitativ metode

Når man skal i gang med et forskningsarbeid, må man avgjøre om det er et kvantitativt eller et kvalitativt forskningsopplegg, eller eventuelt en kombinasjon, som egner seg best til å belyse de spørsmålene man ønsker svar på. Kvalitative metoder er opptatt av å karakterisere, og søker å si noe om egenskapene ved et fenomen, i motsetning til kvantitative metoder som er opptatt av å tallfeste resultatene (Repstad 1987: 10). Litt forenklet kan man si at arbeidsmaterialet ved kvantitative metoder er tall, mens det ved kvalitative metoder er tekst (Repstad 1987: 10). En viktig forskjell er at kvalitative metoder vektlegger betydning og søker å gå i dybden, mens kvantitative metoder legger vekt på utbredelse og antall (Thagaard 1998: 16).

Kvalitativ forskning er basert på en helhetsforståelse av virkeligheten, der studier av enkeltstående tilfeller betraktes som uttrykk for en større helhet, og som en konsekvens av dette kan kvalitative studier basere seg på relativt små utvalg (Thagaard 1998: 16). Jeg har intervjuet ni baser fra ulike bedrifter og faggrupper, og det er naturligvis kun er en liten del

av det totale antallet baser, hvilket betyr at jeg ikke kan fremsette noe gyldig krav om at de resultatene jeg kommer frem gjelder for hele gruppen. Det er imidlertid heller ikke hensikten med oppgaven, for ettersom min problemstilling dreier seg om kjennetegn ved jobben som bas, ønsker jeg å få frem mønstre og hovedtrekk ved jobben. Poenget er altså å komme frem til viktige trekk, men uten å angi utbredelsen av dem, noe som lar seg gjøre med selv et begrenset utvalg av informanter. Det er ingen motsetning mellom et begrenset utvalg og det å se etter fellestrekk hos den gruppen som undersøkes, så lenge man ikke gjør krav på allmenn gyldighet. Grundige studier av et lite antall enheter er også i tråd med en kvalitativ metodisk tilnærming, der generaliserbar kunnskap ikke er målet. Selv om resultatene i min oppgave kun gjelder for dem jeg har intervjuet, kan den kunnskapen jeg kommer frem til likevel si noe om generelle trekk ved gruppen som helhet.

Et annet kjennetegn på kvalitativ forskningen er at den er basert på et subjekt-subjekt-forhold mellom forsker og informant, noe som innebærer at både forskeren og informanten påvirker forskningsprosessen (Thagaard 1998: 16). Innenfor kvalitativ forskning er det et ideal å ha et mest mulig nært og direkte forhold til det som studeres, og derfor blir relasjonen mellom forsker og informant viktig, hvilket betyr at forskeren også må være oppmerksom på denne relasjonens innvirkning på resultatene (Repstad 1993: 12). I motsetning til kvalitative metoder, er kvantitative metoder ifølge Thagaard basert på et subjekt-objekt-forhold mellom forsker og informant, der forskeren betraktes som en utenforstående iakttaker (1998: 17).

Valg av metode avhenger med andre ord av hva som skal undersøkes, og hvilken type data man er ute etter. Dersom man søker innsikt i grunntrekk og særpreg ved et bestemt miljø, som jeg gjør i min oppgave, er det kvalitative metoder som observasjon og intervjuer som er best egnet (Repstad 1993: 15). Et argument som var viktig for meg i valget av kvalitativ metode, var at disse legger vekt på å få tak i aktørenes egen virkelighetsoppfatning, deres motiver og deres tenkemåte (Repstad 1987: 12). Ifølge Thagaard er målsettingen i kvalitativ forskning å forstå virkeligheten slik den oppfattes av de personene som forskeren studerer (1998: 11). Gjengivelsen av den oppfattede virkeligheten bør derfor være så autentisk og lojal som mulig (Repstad 1993: 13). Siden det er basenes erfaringer og oppfatninger som danner utgangspunktet for mitt arbeid, var et kvalitativt forskningsopplegg et naturlig valg. Kvalitative tilnæringsmåter beskriver det som finnes på en nyansert måte, og er ikke så opptatt av hvor ofte noe finnes (Repstad 1993: 15), hvilket i mine øyne gjør dem bedre egnet til å beskrive informantenes opplevelser på en utfyllende og grundig måte.

I dette delkapitlet har jeg utledet noen kjennetegn ved kvalitative metoder, og påpekt i hvilke tilfeller slike metoder er best egnet. Et kvalitativt forskningsopplegg er etter min

mening best egnet når man skal gjøre grundige undersøkelser i et avgrenset miljø, slik jeg skal i denne oppgaven. At jeg ikke var ute etter tallfestede svar som kan generaliseres til å gjelde for alle baser, men derimot ønsket å gi en nyansert og grundig beskrivelse av ”mine” basers erfaringer og oppfatninger, var et annet argument for å velge kvalitativ metode. Etter min vurdering ville ikke en kvantitativ tilnærming gi et like godt datamateriale som en kvalitativ tilnærming, med tanke på den type data jeg var ute etter.

2.3 Intervjuer

Formålet med et intervju er å få fyldig og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon, og å få data om hvordan informantene forstår erfaringer og begivenheter i sitt eget liv (Thagaard 1998: 79). Årsaken til at jeg har valgt å foreta kvalitative forskningsintervjuer, er at jeg anser de dataene som kommer frem gjennom slike intervjuer som grundigere og mer nyanserte enn de som kommer frem gjennom kvantitative intervjuer. Jeg oppfatter derfor kvalitative intervjuer som den beste måten å få tak i basenes egen opplevelse av situasjonen på. I kvalitative intervjuer er det mulig å følge opp informantenes svar, og å oppmuntre til utdypning og begrunnelse (Repstad 1987: 43), noe som gjør det lettere å forfølge interessante temaer som dukker opp under intervjuene, men som kanskje ikke er med i intervjuguiden. Fleksibiliteten er kanskje det kvalitative intervjuets største fortrinn, fordi den gjør det mulig å tilpasse intervjuene til situasjonen, og undersøke temaene etter hvert som de dukker opp. Et annet fortrinn ved kvalitative intervjudata er at det som beskrives er gjenfortellinger av hendelser, og derfor preges av informantenes egen forståelse av det de har opplevd (Thagaard 1998: 79). Dataene gir dermed innblikk i hvordan informantene opplever det som skjer, noe som er viktig for å kunne gi en god beskrivelse av en gruppes situasjon. Ettersom jeg ønsker å basere oppgaven på basenes egne erfaringer, oppfatninger og opplevelser, var det naturlig å benytte kvalitative intervjuer i datainnsamlingen.

Intervjuene styres av en forholdsvis omfattende intervjuguide (se vedlegg 1), som tar for seg sentrale aspekter ved basjobben. Jeg har valgt et forholdsvis strukturert intervjuopplegg, ved at spørsmålene er formulert på forhånd, samtidig som intervjuguiden er ganske detaljert i sin utforming. Rekkefølgen på spørsmålene er imidlertid ikke endelig fastlagt, slik at dette er fleksibelt dersom informantene foregriper temaene i forhold til rekkefølgen i intervjuguiden. Jeg ønsket en fleksibel guide som kunne tilpasses det enkelt intervju, slik at intervjuene skulle få mest mulig form av en samtale, og i mindre grad virke som en

utspørring. Dette er i tråd med Thagaard, som hevder at det kvalitative forskningsintervju skal være en samtale som styres av de temaene forskeren ønsker informasjon om, men som likevel åpner for fleksibilitet underveis, slik at spørsmålene kan tilpasses den enkelte informants forutsetninger (1998: 81).

I likhet med Repstad (1987: 43) er jeg opptatt av at intervjuguiden ikke må følges slavisk, men at den derimot skal fungere som et hjelpemiddel for å få med de temaene man ønsker å dekke. Jeg har forsøkt å formulere åpne spørsmål, slik at informantene skal stå fritt til å svare som de ønsker, men utformet også en del hjelpespørsmål som en eventuell oppfølging til hovedspørsmålene. Hensikten med hjelpespørsmålene er å rettlede informantene dersom de står fast eller svarer knapt eller upresist på spørsmålene. Ifølge Thagaard er en delvis strukturert tilnærming mest alminnelig ved kvalitative intervjuer, og det er dette som kjennetegner det kvalitative forskningsintervju (1998: 81). At det finnes lite kunnskap om basen fra før, er et argument for å velge en åpen intervjuform, ettersom informantene da kan snakke fritt om det de anser som viktig, samtidig som intervjueren har mulighet til å følge opp det informantene forteller (Thagaard 1998: 80). En detaljert intervjuguide bringer struktur inn i intervjuet, og dermed blir det lettere å sammenligne informantenes svar, ettersom det er de samme temaene som blir behandlet i hvert intervju, om enn i ulik rekkefølge.

Ved å stille videre og mindre detaljerte spørsmål, ville det kanskje kommet frem andre aspekter enn dem jeg har tatt opp i intervjuguiden, men risikoen ved en slik fremgangsmåte er at intervjuene kan bli lite enhetlige, og dermed vanskelige å sammenligne. Ettersom jeg ser etter kjennetegn ved jobben, er det viktig å få frem fellestrekk og variasjoner, og da er det nødvendig å ha sammenlignbare data. Et annet argument mot en mer ustrukturert tilnærming, er at mange av informantene antakelig foretrekker presise og konkrete spørsmål, ettersom de er uvante med intervjusituasjonen og jobber i en bransje der arbeidet i stor grad er konkret. Å bli intervjuet er trolig en ny opplevelse for mange, noe som kan lede til usikkerhet i forhold til hva man skal si og gjøre. Dermed er det også en viss risiko for at de låser seg i forhold til å snakke fritt og utvungent. Ved å ha konkrete og presise spørsmål å forholde seg til, blir det antakelig lettere for informantene å svare, ettersom de slipper å være i tvil om hva det spørres om, og ikke trenger å være redde for å svare "feil". Jeg anser derfor åpne – men likevel strukturerte – intervjuer, for å være den beste metoden for å komme frem til hva som kjennetegner jobben som bas.

2.4 Erfaringer med og refleksjoner over intervjuene

Det finnes mange måter å foreta en datainnsamling på, og det er ikke sikkert at den metoden man velger er den eneste mulige løsningen. Jeg kunne for eksempel valgt observasjon eller en kvantitativ spørreundersøkelse i min datainnsamling. Disse metodene ville antakelig også gitt verdifull informasjon, men jeg valgte likevel kvalitative forskningsintervjuer, og formålet med dette delkapitlet er å si litt om de erfaringene jeg har gjort i intervjuene.

To av intervjuene som inngår i datamaterialet er pilotintervjuer, der formålet var å prøve ut intervjuguiden, noe som ifølge Thagaard er viktig ved enhver ny undersøkelsessituasjon (1998: 82). Pilotintervjuene er en test på hvordan intervjuguiden fungerer, og derfor er det ikke gitt at disse intervjuene gir fullverdige resultater, ettersom guiden for eksempel kan vise seg å fungere dårlig. Etter at jeg hadde gjennomført de to planlagte pilotintervjuene, transkribert dem og evaluert resultatet, kom jeg imidlertid frem til at disse intervjuene var gode nok til å inngå i datamaterialet. For meg var dette en bekreftelse på at jeg hadde gjort et godt forarbeid med utformingen av intervjuguiden, og at det var en riktig beslutning å bruke mye tid på å sette seg grundig inn i forholdene i byggebransjen på forhånd. Pilotintervjuene var likevel ikke feilfrie, og det var flere punkter som måtte endres eller forbedres.

På bakgrunn av erfaringene fra pilotintervjuene foretok jeg derfor noen mindre endringer i guiden før resten av intervjuene. Endringene var ikke forbundet med hvilke temaer intervjuguiden omhandlet, men dreide seg hovedsakelig om spørsmålsformuleringene. Det viste seg nemlig at enkelte spørsmål var uklare og kunne misforstås, hvilket illustrerer hvor forskjellig ulike personer kan oppfatte samme spørsmål. En fordel med kvalitative intervjuer er at de har form av å være en samtale, slik at man har mulighet til å presisere og forklare spørsmålene underveis. I tillegg til å endre enkelte formuleringer, lagde jeg også noen flere oppfølgings- og hjelpespørsmål, og hensikten med disse var å rettlede informantene dersom de ikke forsto spørsmålet, svarte uklart eller var usikre på hva de skulle svare. Repstad legger vekt på at intervjuguiden ikke må være hugget i stein (1987: 44), og jeg stilte derfor spørsmål også utenom guiden dersom det var naturlig eller nødvendig.

Det største problemet jeg opplevde underveis var å få tak i informanter og å få gjort en avtale, ettersom basene har det svært travelt og kan ha vanskelig for å komme fra. Til tross for at informantene kunne være vanskelige å få tak i på forhånd, var det nesten ingen som gav uttrykk for at de hadde dårlig tid så snart intervjuet kom i gang, noe jeg tolker som et uttrykk for at de synes temaene var interessante og satte pris på å bli hørt. Basene virket stort

sett ikke nervøse eller ukomfortable i intervjusituasjonen, og alle lot til å være forholdsvis avslappet i forhold til det å bli intervjuet, noe som kan ha sammenheng med at basene er vant til å måtte takle mange ulike situasjoner. Jeg valgte å foreta intervjuene et sted der informantene føler seg hjemme, noe også Repstad anbefaler (1987: 46). Samtlige intervjuer ble derfor foretatt i brakkeriggen på byggeplassen eller i boligriggen der langpendlerne bor. At intervjuene fant sted i kjente omgivelser kan nok ha bidratt til å gjøre situasjonen mindre anspent for informantene, og selv om dette er fremmed territorium for meg, tror jeg ikke at dette har påvirket meg i den grad at det har gått utover intervjuene.

For å ha større frihet til å konsentrere meg om samtalen med informantene, valgte jeg å bruke båndopptaker. Dette anbefales av både Repstad (1987) og Thagaard (1998), fordi denne fremgangsmåten gir mer utfyllende informasjon enn om man noterer underveis. Notater innebærer dessuten at man foretar en fortløpende analyse av det informanten sier, og det begrenser analysemulighetene senere (Thagaard 1998: 90). Samtlige informanter samtykket til at samtalen kunne tas opp på bånd, og det virket ikke som om de ble hemmet av dette, noe som ellers kan være det største problemet ved bruk av båndopptaker (Repstad 1987: 45). Et problem jeg opplevde, var imidlertid at lyd kvaliteten i enkelte tilfeller ble dårlig, slik at det tok lang tid å transkribere intervjuene, fordi jeg måtte høre opptakene flere ganger for å få med meg det som ble sagt. Siden mange av intervjuene ble foretatt på byggeplasser, ble noen av opptakene forstyrret av bakgrunnsstøy, og sett i ettertid burde jeg nok ha vært flinkere til å ta en pause i intervjuene mens støyen pågikk.

Før intervjuene begynte, gjorde jeg det klart for informantene at all informasjon ville bli behandlet konfidensielt, og jeg delte samtidig ut et ark som garanterer deres anonymitet og andre forskningsetiske standarder (se vedlegg 2). Noen av informantene var opptatt av at bedriften ikke måtte få vite hva de hadde sagt, og disse ville trolig vært mer tilbakeholdne uten denne garantien. Flere ga imidlertid uttrykk for at de ikke var redde for å uttale seg, og for at de ikke brydde seg om bedriften eller andre fikk vite hva de hadde sagt. Årsaken til at flere av informantene ikke var så opptatt av om andre fikk vite hva de hadde sagt, er kanskje at basene stort sett er taleføre folk som ikke er redde for å si fra, ettersom det på en måte er en forutsetning i en slik jobb. Jeg opplevde det uansett slik at alle snakket fritt og utvungent, og svarte på spørsmålene etter beste evne. Jeg hadde ikke inntrykk av at noen la bånd på seg eller holdt noe tilbake, og det er heller ingenting i datamaterialet som tilsier dette, selv om dette selvfølgelig ikke utelukker at noen kan ha begrenset seg.

Transkriberingen av intervjuene i etterkant har vært en blandet erfaring, for dette viste seg å være et kjempearbeid som var langt mer tidkrevende enn forventet. Ettersom jeg ikke

hadde noen erfaring med transkribering fra tidligere, var jeg ikke forberedt på at dette skulle kreve så mye arbeid. Som jeg har vært inne på, var enkelte av opptakene plaget av støy, og som en konsekvens tok noen av intervjuene et par dager å transkribere. Når jeg i ettertid leser gjennom intervjuene, ser jeg imidlertid at arbeidet med transkriberingen har vært vel anvendt tid, ettersom det ligger svært mye informasjon i utskriftene, som jeg antakelig ikke ville fått med uten bruk av båndopptaker. I analysefasen er det ifølge Repstad (1987: 45) en stor fordel å ha ordrette gjengivelser av intervjuene, siden man da kan jobbe ut fra det informantene faktisk har sagt. Ettersom transkripsjonene ble på mellom 11 og 17 sider, har utfordringen i etterkant ligget i å sortere informasjonen, et arbeid som heller ikke har vært enkelt, og som ikke minst har vært meget tidkrevende. Siden transkribering og sortering tar så vidt mye tid, må man gjøre en avveining i forhold til den tiden man har til rådighet og de resultatene man forventer å få ut av det, men min opplevelse har vært at resultatet er vel verdt innsatsen.

Under arbeidet med analysen har jeg oppdaget at datamaterialet er litt mangelfullt på enkelte områder, hvilket tyder på at intervjuguiden kanskje burde hatt et noe annet fokus. Selv om intervjuene forløp uten noen større problemer, og informantene svarte godt på det jeg spurte om, er det likevel flere temaer jeg i etterkant ser at jeg gjerne skulle visst mer om. Dette gjelder både i forhold til å ha mer utfyllende informasjon om noen av de temaene jeg har undersøkt, og i forhold til andre temaer som i ettertid har vist seg å være interessante. Denne erkjennelsen dreier seg altså ikke om svakheter ved gjennomføringen av selve datainnsamlingen, men om at jeg har oppdaget nye og interessante aspekter i løpet av analysefasen, som jeg ikke har datamateriale nok til å undersøke nærmere.

At man i ettertid oppdager ting som kunne vært gjort annerledes, er antakelig ingen unik erkjennelse, men en konsekvens av at kunnskapen om det fenomenet man undersøker blir større jo mer man jobber med det. Dermed kan man oppdage nye og interessante aspekter ved fenomenet, som man gjerne skulle visst mer om og undersøkt grundigere. Til tross for at jeg oppdaget temaer jeg gjerne skulle gått grundigere inn på, valgte jeg å holde meg til det datamaterialet jeg allerede hadde, som tross alt beskriver de aspektene jeg i utgangspunktet skulle undersøke. Siden datamaterialet ikke gir en tilstrekkelig beskrivelse av alle temaer og aspekter ved basjobben som jeg i dag anser som interessante, ville jeg kanskje valgt et annet fokus i intervjuguiden om jeg skulle gjort noe annerledes. Jeg tror imidlertid ikke at jeg kunne gjort så mye annerledes i forberedelsen til intervjuene, og regner derfor erkjennelsen av at noen temaer kunne vært mer utfyllende beskrevet som en del av læringsprosessen forbundet med det å drive forskning.

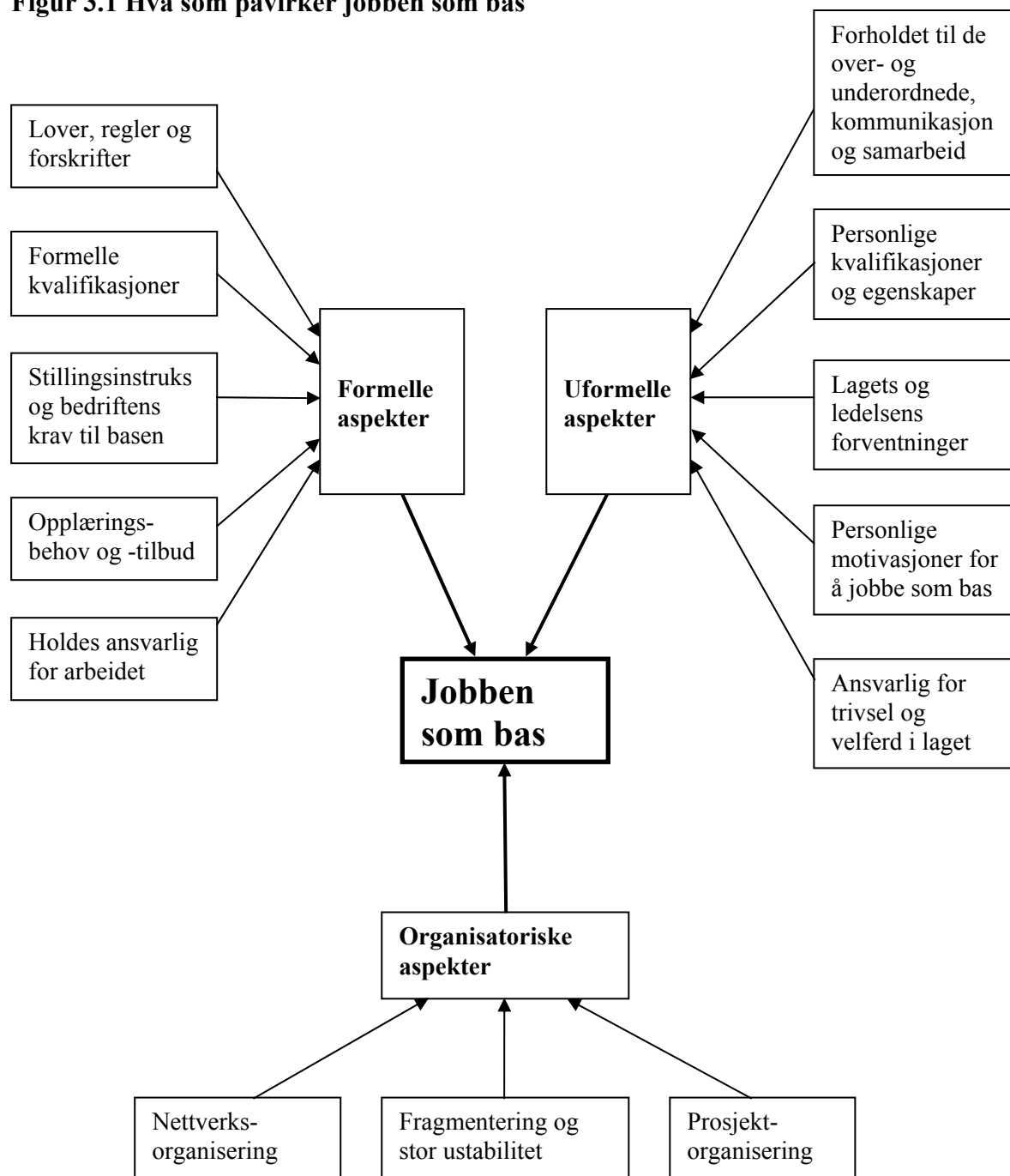
3 Analytiske rammer

I dette kapitlet skal jeg presentere de analytiske rammene som basjobben kan ses i lys av. Hensikten med Ragins forskningsmodell er å skape bilder ved hjelp av empiri, for deretter å se disse bildene i lys av analytiske rammer som kan bidra til å forklare dem. De analytiske rammene fungerer som hjelpemiddel til å forklare den informasjonen som ligger i empirien, ved å tilby svar på spørsmålene ”Hva er dette et tilfelle av?” og ”Hva er dette en variasjon av?” I dette kapitlet vil jeg presentere den konteksten og de teoriene som utgjør de analytiske rammene, og som basjobben kan ses i lys av. Først i dette kapitlet vil jeg presentere en arbeidsmodell, før jeg beskriver hva det vil si å være bas og tar for meg lignende stillinger i andre bransjer. Deretter vil jeg utlede den organisatoriske konteksten byggebransjen utgjør, før jeg til slutt redegjør for ulike teoretiske perspektiver.

3.1 En illustrerende modell

Først i dette kapitlet skal jeg presentere en arbeidsmodell, som viser hvilke påvirkninger basen utsettes for. Hensikten med modellen er ikke å sette opp en mal for hvordan arbeidet med analysen skal foregå, men derimot å illustrere hvordan jobben som bas påvirkes av svært mange ulike aspekter. Formålet er med andre ord å gi et inntrykk av hvordan de komplekse omgivelsene basen må forholde seg til, legger føringer på utførelsen av jobben, fordi han som følge av disse påvirkningene ikke står fritt til å utføre den som han vil. Selv om basen kan oppleve stor frihet i jobben, vil det være ulike variabler som påvirker hvilket mulighetsrom han har i arbeidet, og modellen er ment å synliggjøre de forskjellige aspektene. Basen møter både formelle og uformelle forventninger i jobben, og i tillegg bidrar organiseringen i bransjen til å sette klare grenser for utførelsen. De formelle, uformelle og organisatoriske aspektene danner til sammen en kontekst som basen må handle innenfor. Jeg vil nedenfor foreta en kort gjennomgang av de ulike elementene i modellen, og starter med de formelle aspektene.

Figur 3.1 Hva som påvirker jobben som bas



3.1.1 De formelle aspektene

Det finnes en rekke lover og regler som regulerer arbeidsforholdene, og basen må blant annet forholde seg til forskrifter om ansvarsforhold og HMS. Et problem i så måte er at basens ansvarsområder ofte kan være uklart definert, slik at det oppstår usikkerhet angående hvilke regler han må forholde seg til. Basens formelle kvalifikasjoner kan også regnes som et formelt aspekt ved jobben, og dette inkluderer fagutdanning, kurs og ansiennitet, som på papiret sier noe om hvor godt egnet vedkommende er for jobben. Bedriftens krav til basen er antakelig det

viktigste formelle aspektet, og disse kravene avhenger av den stillingsinstruksen som er utarbeidet for basen.

Et annet formelt aspekt ved jobben er hva slags opplæringstilbud som finnes i bedriften, for dersom bedriften tilbyr basen opplæring, vil dette bidra til å endre hans formelle kvalifikasjoner. Behovet for opplæring viser samtidig hvilke kvalifikasjoner basene mener de trenger for å imøtekomme de kravene som bedriften stiller til dem. Det siste formelle aspektet ved jobben, er det faktum at basen har ansvar for det arbeidet som blir gjort. Dersom lagets arbeid er for dårlig utført, står basen ansvarlig overfor ledelsen, og dette er et svært viktig aspekt ved jobben. De formelle aspektene vil i stor grad være like fra byggeplass til byggeplass og fra bedrift til bedrift, mens de uformelle aspektene ved jobben som regel er mer avhengige av situasjonen og derfor varierer mer.

3.1.2 De uformelle aspektene

De uformelle aspektene ved jobben påvirkes i stor grad av miljøet rundt basen, og siden basen befinner seg midt i organisasjonen, er forholdet til de over- og underordnede svært sentralt. Arbeidet avhenger av at samarbeidet og kommunikasjonen mellom de ulike aktørene på byggeplassen fungerer, og dette vil variere mellom de ulike byggeplassene. Med personlige egenskaper og kvalifikasjoner menes hvor godt hver enkelt egner seg til å være bas. Jobben er krevende og passer ikke for alle, og gode kvalifikasjoner på papiret er ikke det samme som å være en god leder, hvilket gjør personlige egenskaper viktig.

Lagets og ledelsens forventninger er av stor betydning, og siden disse ofte er motstridende, utsettes basen for et stort press. Ettersom basen jobber tett sammen med laget hver eneste dag, og er deres representant overfor bedriften, er deres forventninger av særlig betydning, selv om basen også må forholde seg til de forventningene han møter fra ledelsen. Gutta i laget har sin egen oppfatning av hva det vil si å være en god bas, og dette er noe han må ta hensyn til for å få laget til å fungere. Et annet uformelt aspekt som er viktig, er basens motivasjon, for det som ligger til grunn for at han valgte å ta jobben, har mye å si for hva han vil med den, og hvordan han utfører den. Det siste uformelle aspektet er det faktum at basen står ansvarlig for at alle i laget trives og har det bra, og det å drive personalbehandling er en svært viktig del av jobben.

3.1.3 De organisatoriske aspektene

Når det gjelder de organisatoriske aspektene som påvirker basjobben, så dreier disse seg først og fremst om den spesielle organiseringen som kjennetegner byggebransjen. Et typisk trekk

ved bransjen er for eksempel at den i stor grad benytter prosjektorganisering, noe som innebærer stor fleksibilitet i produksjonen. Nettverksorganisering er et annet organisatorisk trekk ved byggebransjen, for spesialiserte arbeidsoperasjoner krever at en rekke ulike aktører involveres i produksjonen. Den spesielle organiseringen fører til ustabilitet og fragmentering, noe som har konsekvenser for alle som jobber i bransjen, og ikke minst for basen, som står midt i organisasjonen og derfor må forholde seg til stadig skiftende aktører. De organisatoriske aspektene har med andre ord stor påvirkning på jobben som bas, fordi de utgjør bakgrunnen for utførelsen av jobben.

Modellen gir et grovt bilde av de mange aspektene som knytter seg til jobben som bas, og hensikten har vært å gi en forståelse av de mange påvirkningene basen er utsatt for. De uformelle aspektene har antakelig minst like stor innflytelse på jobben som de formelle, men det viktigste poenget er at jobben som bas påvirkes av både formelle og uformelle aspekter, i tillegg til den konteksten som de organisatoriske aspektene innebærer.

3.2 Hva er en bas?

Hva er egentlig en bas? Dette virker kanskje som et elementært spørsmål, men krever likevel en avklaring, slik at det ikke er noen tvil om hva som er fokus for denne oppgaven. Kjennskap til hva en bas er og hva han gjør, er viktig for å få en forståelse av hvilke utfordringer som knytter seg til en slik jobb. Det finnes dessuten ingen entydig definisjon av hva en bas er, så selv om de med en viss kjennskap til byggebransjen kanskje vil si at de vet hva en bas er og hva han gjør, er det ikke klart uttrykt noe sted. Fraværet av en klar definisjon og avgrensing er noe av problemet for basen, ettersom dette kan føre til uklare ansvarsforhold, slik at det blir vanskelig å gi et presist svar på hva basen har ansvar for og ikke. I dette delkapitlet skal jeg forsøke å klargjøre hva det vil si å jobbe som bas.

Basen leder et arbeidslag med et varierende antall medlemmer. Vanligvis har et lag 2-15 medlemmer, men det er ingen formell begrensning på hvor mange medlemmer et lag kan ha, og de største arbeidslagene kan telle opp mot 50 mann. Når lagene er av denne størrelsen, er det imidlertid vanlig at basen har et par hjelpebasen, som leder mindre enheter og er underordnet hovedbasen. Når det gjelder laget har det skjedd store endringer, for mens lagene tidligere kunne være mer eller mindre uendret i lang tid, er det nå vanlig med hyppige utskiftninger. Mulighetene for å lære medlemmene å kjenne har dermed blitt mindre, og stadige utskiftninger gjør arbeidet vanskeligere for basen.

Basen utgjør det laveste ledelsesnivået på byggeplassen, og er dermed det vi kan kalle en arbeids- eller førstelinjeleder. Han regnes fortsatt som en av de timelønnede, som er den betegnelsen som ofte brukes på faglærte og ufaglærte produksjonsarbeidere, og anses ikke som en av funksjonærene, som er en alminnelig betegnelse på dem som sitter på kontor og ikke deltar direkte i produksjonen. Basen har håndverkerutdannelse, med fagbrev som eneste krav til formalkompetanse, og hører til blant ”gutta”, som er en vanlig betegnelse på medlemmene av laget. Basen omtales i denne oppgaven konsekvent som ”han”, siden kvinnelige baser er så godt som ikke-eksisterende.

Selv om basen primært skal være ute på byggeplassen og legge til rette for laget, eller eventuelt produsere selv, hører det også en del administrative oppgaver til stillingen, som føring av timer, planlegging og kvalitetssikring. Basen er ansvarlig for at lagets produksjon løper som den skal, og må fordele oppgaver i laget og sørge for at de blir riktig utført. Alt ansvar forbundet med å lede laget ligger på basen, og dette innebærer at han holdes ansvarlig dersom laget ikke produserer som forventet. Dessuten må han gå på møter og fungere som bindeledd mellom laget og ledelsen. Rollen som bindeledd er spesielt viktig, siden all kommunikasjon og informasjon mellom ledelsen og laget går gjennom ham. Også i forhold til andre aktører på byggeplassen fungerer basen som bindeledd og relasjonsbygger, noe som styrker hans posisjon i organisasjonen ytterligere.

Tradisjonelt har basen blitt utnevnt av laget, for ettersom han skulle være lagets mann, var det gutta som bestemte hvem som skulle få jobben. I dag avgjør bedriften i langt større grad hvem som skal være bas, selv om avgjørelsen ofte fattes i samråd med laget. I Fellesoverenskomsten for byggfag 2002-2004 står det at lagbasen skal ”tilsettes av arbeidsgiver, i forståelse med arbeidslaget”, så det er liten tvil om hvem som har det avgjørende ordet. Ifølge en fagforeningsleder jeg snakket med, var basens posisjon langt sterkere før. Han har ikke like stor myndighet på byggeplassen som tidligere, og styrer ikke lenger arbeidet på byggeplassen. Parallelt med svekkelsen av myndigheten, har mye av den anseelsen som tidligere lå i det å være bas forsvunnet, hvilket bidrar til at det i dag ofte er vanskelig å finne noen til å ta jobben. At så få ønsker jobben som bas, er et utbredt problem i byggebransjen, siden han spiller en avgjørende rolle i forhold til å få produksjonen på byggeplassen til å fungere. En byggeleder jeg snakket med, hevdet at en god bas er alfa og omega for en vellykket byggeprosess, hvilket gjør jobben meget interessant.

3.3 Arbeids- og mellomledere i andre bransjer

Arbeids- og mellomledere er en stillingskategori som finnes i alle større bedrifter. For å få et inntrykk av hvilke problemer og utfordringer innehaverne av slike stillinger ofte møter, skal jeg i dette delkapitlet fokusere på arbeids- og mellomledere i ulike bransjer. Ettersom oppgaven er empirisk orientert, utgjør tidligere forskning et viktig sammenligningsgrunnlag for de resultatene jeg kommer frem til. For å gi et inntrykk av hva slags resultater tidligere forskning har kommet frem til, vil jeg etter en generell presentasjon se på noen tidligere arbeider innenfor dette feltet.

3.3.1 Arbeids- og mellomledere generelt

Basen tilhører en stillingskategori som kan kalles arbeids- eller førstelinjeledere, og utgjør det nederste ledelsesnivået i bedriften. Typiske eksempler på denne stillingskategorien er lagbaser innenfor bygge- og anleggsbransjen, arbeidsledere i prosessindustrien og teamledere i salgsorganisasjoner. Arbeidsledere kjennetegnes ved at de selv deltar i det arbeidet de er satt til å lede, men graden av deltakelse varierer selvfølgelig. Disse lederne jobber altså ikke fulltid med ledelsesoppgaver, men har ledelsesoppgavene i tillegg til sine andre arbeidsoppgaver. Arbeidsledere rekrutteres ofte internt i bedriften, og det er gjerne dem som har vist særlig dyktighet i arbeidet, eller som har utmerket seg på andre måter, som forfremmes til slike stillinger. Dyktige medarbeidere kan på denne måten belønnes ved å få en mer betrodd stilling i bedriften.

En arbeidsleder kan defineres som en som på arbeidsgivers vegne sørger for å fordele, lede og kontrollere arbeidet til underordnede (Olberg 1996a: 8). Arbeidsledere kan også plasseres innenfor en større gruppe, som kalles mellomledere. Denne betegnelsen brukes om ledere på lavere nivåer, og kan defineres som ledere uten noe overordnet, strategisk ansvar (Levin et al. 1994). Mellomledere er en mye omtalt gruppe, som fra organisasjonslitteraturen er kjent for å ha en vanskelig stilling, ettersom de befinner seg i en mellomposisjon og dermed opplever press fra flere kanter. Mellomlederen har lett for å havne i skvis, fordi han møter motstridende forventninger, hvilket har ført til at slike stillinger gjerne blir betegnet som ”mellom barken og veden”. At dette har vært en utbredt oppfatning, gjenspeiles i boktitler som ”Mester i og offer for tosidighet”, ”Mannen mellom barken og veden” og ”Mannen midt i mellom” (Kile 1966: 69). Arbeidspresset for mellomledere kan være stort, ettersom

arbeidsoppgavene som regel er meget omfattende, og det er en av grunnene til at mellomledere er kjent for å ha en svært vanskelig stilling.

3.3.2 Tidligere forskning

I en undersøkelse kalt ”Mellomlederen – administrator eller kollega?”, tar Stiang (1989) for seg opplæringsbehovet blant mellomledere i kommunehelsetjenesten. Undersøkelsen viser at praktiske oppgaver fyller arbeidsdagen, mens de administrative delene av jobben må ivaretas når det er tid. At mellomledere har små muligheter til å sette seg ned og jobbe med administrative oppgaver, er et problem som kommer til uttrykk flere steder i undersøkelsen. Et annet problem deltakerne i undersøkelsen møter, er uklarhet i forhold til hva som inngår i mellomlederrollen til forskjell fra den vanlige arbeiderrollen. Denne uklarheten fører til at mellomlederne ofte føler usikkerhet angående hva de egentlig har ansvar for (Stiang 1989: 26).

Et annet viktig funn i Stiangs undersøkelse, er at mange av de spurte ikke ønsker å se på seg selv som ledere, men derimot ønsker å bli ansett som en av de vanlige arbeiderne. De ønsker seg med andre ord en sideordnet rolle i forhold til dem de skal være leder for, og Stiang bruker uttrykket ”kollegaleder” for å beskrive hva slags leder de spurte helst vil være (1989: 34). Samarbeidet med de underordnede blir beskrevet som meget godt, og det er en bekreftelse på at mellomlederne i undersøkelsen identifiserer seg med sine underordnede.

Mellomlederne Stiang har vært i kontakt med, er opptatt av at arbeidspresset er stort, og opplever å ha for lite tid til å gjøre det de skal, slik at for eksempel kontakten med de underordnede blir for liten (1989: 46). Mellomlederne blir ifølge Stiang stående litt alene, ettersom de overordnede i mange tilfeller er nokså fraværende. Den begrensede kontakten fører til at mellomlederne ofte føler at de har for liten mulighet til å drive erfaringsutveksling, og får for lite feedback på den jobben de gjør (Stiang 1989: 49). Mellomlederne har med andre ord behov for mer kontakt med dem rundt seg i organisasjonen. Når det gjelder opplæringsbehov, har Stiang funnet ut at mange er opptatt av å ”lære ledelse”, siden dette er et område der mellomlederne opplever å ha mangelfull kunnskap (Stiang 1989: 64). I tillegg sliter mange med å takle situasjoner der de kommer i klem mellom forventninger og krav fra flere kanter, og de synes det er vrient å fatte vanskelige beslutninger.

En annen forsker som har tatt for seg mellomlederen, er Mai-Brith Schartau. I sin bok *The Public Sector Middle Manager* (1993) undersøker hun en rekke velkjente mellomlederproblemer, som for eksempel skjevheten mellom ansvar og innflytelse. Mellomledere har i likhet med toppledere ansvar for den jobben deres underordnede gjør, men i motsetning til topplederne har ikke mellomlederne myndighet til å sørge for at de underordnede gjør som de

skal. Ansvar og innflytelse overlapper ikke hverandre, ettersom ansvaret som regel er større enn myndigheten, og dette setter mellomlederen i en vanskelig situasjon (Schartau 1993: 47).

Schartau beskriver også det hun kaller mellomlederdilemmaet, som er et uttrykk for at vedkommende må fungere i tre ulike relasjoner samtidig: Som underordnet må han forholde seg til de overordnede ved å ta imot ordre, som overordnet må han forholde seg til de underordnede ved å gi ordre, og til sist må han forholde seg til andre mellomledere som kolleger (Schartau 1993: 51). Dette innebærer at mellomlederen må være i stand til å skifte mellom ulike posisjoner, avhengig av hvilken relasjon han til enhver tid befinner seg i. Mellomlederen er nødt til håndtere de konfliktene som oppstår mellom over- og underordnede, og ettersom kravene og forventningene ofte er avvikende, kan det være vanskelig å gjøre alle til lags.

Et av problemene forbundet med mellomlederstillinger, er ifølge Schartau at mange føler usikkerhet i forhold til sin egen rolle, ettersom de ikke vet hvordan de skal oppføre seg i den (1993: 52). Dette kan blant annet dreie seg om uklarhet angående hva de har lov til å gjøre, i forhold til hva det er forventet at de skal gjøre (Schartau 1993: 52). Også Stiang (1989) er inne på at uklarhet i forhold til hva som egentlig er deres jobb, oppfattes som et problem blant mellomlederne. Uklare rolledefinisjoner og stillingsbeskrivelser bidrar dermed til å øke spenningene i jobben.

I sluttrapporten til det såkalte ”Arbeidsleder-prosjektet”, som tar for seg arbeidsledere i fem store, norske bedrifter, påpeker Grønbech (1986) en rekke fellestrekk hos arbeidslederne i de bedriftene som er undersøkt. De arbeidsoppgavene som viser seg å være mest utbredt, er ansvar for utføring av den daglige produksjonen, fordeling av arbeidsoppgaver, tilrettelegging og kontroll av produksjonsprosessen (Grønbech 1986: 24). De oppgavene som tar mest tid er tilrettelegging, oppfølging av arbeidet, planlegging og kontorarbeid (Grønbech 1986: 49), mens de største belastningene er stor arbeidsmengde, tidspress, avbrudd i arbeidet og det at det skjer for mange ting på en gang (Grønbech 1986: 26). Arbeidsmengden og tidspresset er det som oppleves som mest problematisk ved jobben. Når det gjelder opplæring, er det mange av arbeidslederne som ønsker å lære mer om ledelse, organisasjon og samarbeidsrelasjoner, men de ønsker også en bedre fagopplæring (Grønbech 1986: 36). I likhet med mellomlederne i Stiangs (1989) undersøkelse, etterlyser arbeidslederne i denne rapporten mer kontakt med sine overordnede og andre arbeidsledere (Grønbech 1986:50). Rapporten finner at likhetene mellom arbeidslederne i de ulike bedriftene er store, og at de i stor grad møter de samme problemene og utfordringene.

Den siste undersøkelsen jeg skal ta for meg her, er Kiles ”Evaluering av arbeidsledertrening” (1966), som forsøker å skape et helhetlig bilde av arbeidslederen og hans problemer.

Når det gjelder utvelgelsen av arbeidsledere, hevder Kile at ledelsen har en tendens til å velge dyktige fagarbeidere, i den tro at disse også vil være gode arbeidsledere: *”De velger ut en god fagarbeider og mister ham som god fagarbeider uten å nødvendigvis få en god arbeidsleder igjen”* (Kile 1966: 50). Når arbeidslederne skal avgjøre hvilke egenskaper som er viktigst, havner samarbeidsevne, faglig dyktighet, godt humør, moralsk høyverdighet og forståelse for mennesker øverst på listen (Kile 1966: 60). Det er med andre ord tydelig at arbeidslederne legger vekt på egenskaper som går utover det å være faglig dyktig.

Også hos Kile uttrykkes det et behov for mer kontakt med de overordnede, ettersom mange savner mer støtte og tilbakemelding på det arbeidet de gjør (1966: 66). Når det gjelder hvilke problemer arbeidslederne møter, dreier dette seg i stor grad om manglende myndighet, uklare ansvarsforhold, press fra motstridende interesser og mangel på faglige og psykologiske kunnskaper (Kile 1966: 67). Kile påpeker at arbeidslederen står overfor en rekke problemer og utfordringer, men at det kanskje største problemet er urealistiske forventninger fra ledelsen og arbeiderne, som så internaliseres slik at arbeidslederne får urealistiske forventninger til seg selv (1966: 71). Motstridende forventninger fra ulike hold er en av årsakene til at arbeids- og mellomledere er kjent for å befinne seg mellom barken og veden.

3.4 Bransjens organisering

I innledningskapitlet skisserte jeg opp et grovt bilde av den konteksten basen er situert i, og hensikten i dette avsnittet er å utdype dette bildet. Jeg kommer her til å gå nærmere inn på den spesielle organiseringen i byggebransjen, for mange av de utfordringene basen møter i jobben, er knyttet til hvordan arbeidet i bransjen fungerer.

3.4.1 Fleksibilitet og spesialisering

Byggebransjen er en ganske spesiell bransje, som skiller seg ut på flere måter. Blant annet er den fortsatt basert på manuelt, fysisk arbeid, noe som gjør at den kan fremstå som litt gammeldags. Mens andre bransjer som tidligere var avhengig av manuelt arbeid for en stor del har automatisert produksjonen, er byggebransjen fortsatt avhengig av at produksjonen gjøres manuelt. Selv om ny teknologi og nye materialer gjør arbeidet enklere og lettere, må det meste fortsatt gjøres for hånd. Andre trekk som bidrar til at bransjen fremstår som litt gammeldags, er at teknologien har vært mer eller mindre uendret de siste tiårene, at det

gjøres et klart skille mellom timelønnede og funksjonærer, og ikke minst at det er svært få kvinner og innvandrere som deltar i produksjonen.

På mange måter er byggebransjen likevel svært moderne, spesielt med hensyn til organisering. De selvstyrte lagene vi finner i byggebransjen, representerer for eksempel en teambasert arbeidsmåte som blir mer og mer utbredt også i andre deler av arbeidslivet. Byggebransjens grunnleggende produksjonsprinsipp er fleksibel spesialisering, noe som har blitt mer og mer utbredt i produksjonen også i andre næringer, siden kundene i stadig større grad krever skreddersøm og tilpassede produkter. Slik sett er bransjen svært moderne, med gode muligheter for varierte og utviklende arbeidsformer for dem som jobber der (Frøyland m.fl. 2004: 61). Et grunnleggende særtrekk ved byggebransjen er at den fremstiller unike produkter gjennom komplekse arbeidsprosesser, som involverer en rekke spesialiserte yrkesgrupper (Klemsdal 2003). Mulighetene for en standardisert produksjon er som følge av produktenes unike karakter svært begrenset. Spesialiseringen medfører stor arbeidsdeling innenfor hvert prosjekt, og det utgjør en utfordring i forhold til koordinering. Her spiller basen en sentral rolle, for mye av samordningen og koordineringen foregår mellom de ulike aktørene ute på byggeplassen.

Aktørene i byggebransjen er nødt til å være fleksible, for fleksibilitet er en forutsetning for å håndtere stadig nye prosjekter og reorganiseringer. Mens de fleste bedrifter har stabile omgivelser i form av blant annet lokaler, ansatte, produksjonsutstyr og samarbeidspartnere, er disse omgivelsene skiftende for bedrifter i byggebransjen. Nye byggeprosjekter innebærer en ny prosjektorganisasjon, på et nytt sted, med nye samarbeidspartnere og nye konstellasjoner av ansatte både inne på byggekantoret og ute på byggeplassen. For de ansatte betyr dette at de stadig blir sendt rundt til nye prosjekter, og kontinuiteten i relasjonene blir dermed liten. De ansatte må i likhet med bedriften være tilpasningsdyktige, for det å jobbe i byggebransjen innebærer et stadig skiftende arbeidsmiljø.

Det at byggebransjen befinner seg i skjæringspunktet mellom det gamle og det nye arbeidslivet, er en viktig årsak til at bransjen fremstår som spesiell. Samtidig som arbeidet på mange måter foregår slik det har gjort i flere tiår, er det også preget av stor grad av fleksibilitet og spesialisering. Blandingen av moderne og tradisjonell produksjon danner en unik kombinasjon av ulike produksjonsmåter, som man ikke finner i noen annen bransje.

3.4.2 Fragmentering

Ettersom ingen byggeprosjekter er like, er det vanskelig å gi en fullstendig beskrivelse av hvordan byggeprosjekter organiseres. Jeg vil likevel forsøke å gi en beskrivelse av hvordan

arbeidet foregår, fortsatt med den hensikt å gi en forståelse av den konteksten basen arbeider innenfor. Oppføringen av et moderne bygg er så komplisert, og krever så mye teknisk spesialkompetanse, at det er umulig for en bedrift å ha all nødvendig kompetanse og kunnskap internt. Behovet for spesialkompetanse fører derfor til at alle byggeprosjekter involverer et stort antall forskjellige bedrifter, med ansvar for ulike arbeidsoperasjoner. Det store antallet involverte aktører representerer en utfordring i forhold til koordinering og samarbeid, ettersom mange av arbeidsoperasjonene avhenger av hverandre, og basen er et viktig bindeledd.

Hierarkiske og byråkratiske organisasjonsmodeller er vanlig på store byggeprosjekter i Norge, og viser seg ofte uhensiktsmessige i forhold til de koordineringsutfordringene slike prosjekter står overfor i dag (Frøyland m.fl. 2004: 89). Motsetningen mellom behovet for styring og behovet for fleksibilitet er en styringsmessig utfordring for bransjen. Bransjens fragmenterte struktur medfører nemlig at hvert prosjekt ofte fremstår som et detaljert system av avgrensede oppgaver og ansvarsområder. Fragmenteringen har som konsekvens at det blir vanskelig å få de involverte til å tenke helhetlig og påta seg et ansvar i forhold til byggeplassen totalt sett, og det er dermed fare for at ansvarsavgrensningen også gjør seg gjeldende som holdninger (Frøyland m.fl. 2004: 89). Mange fokuserer utelukkende på egne arbeidsoppgaver, og tar ikke hensyn til helheten eller andre. Der koordineringen fungerer godt, ser det ut til at dette ofte skyldes gode uformelle samarbeidsrelasjoner i byggeorganisasjonen (Frøyland m.fl. 2004), og her står altså basen sentralt. Samarbeidsrelasjonene hindres og vanskeliggjøres av den omfattende fragmenteringen, som innebærer at relasjonene mellom aktørene ofte blir ustabile og kortvarige.

Fragmenteringen er kanskje mest påfallende i forhold til bruk av underentrepriser på ulike deler av byggeprosjektet. Tradisjonelt har det vært en inndeling i ulike håndverkergrupper, for eksempel tømrere og rørleggere, som har hatt ansvar for ulike arbeidsprosesser. Denne inndelingen har på mange måter gitt seg selv ut fra faggrenser, og representerer i utgangspunktet ikke noe problem. Det som derimot kan være et problem, er at de ulike faggruppene representerer ulike underentrepriser, slik at ansvar i stor grad knyttes opp mot kontraktsfestede forhold. Ordninger med sidestilte entreprenører, underentreprenører, hovedentreprenører og totalentrepriser, delte entrepriser, arbeidsfelleskap osv. bidrar til ansvarspulverisering og koordineringsmangel (Rogne m.fl. 1975: 52). Når alle forholder seg til sin kontrakt, og ikke ser på helheten eller forhold som ligger utenfor deres ansvarsområde, ødelegges noe av klimaet for samarbeid og felles forståelse.

3.4.3 Prosjektorganisering

Et av de mest karakteristiske trekkene ved byggebransjen, er den utstrakte bruken av prosjektorganisering, som innebærer at det etableres en ny organisasjon til hvert prosjekt. Når prosjektet er avsluttet, avvikles og oppløses organisasjonen, og de som har jobbet med det spres på nye prosjekter. Selv om fellesskapet oppløses når jobben er gjort, har man på denne måten fleksibiliteten i behold (Rogne m.fl. 1975: 68). På den ene siden fører dette til stor dynamikk og fleksibilitet i organisasjonen, som raskt kan tilpasse seg nye forhold, men på den annen side fører de hyppige endringene til ustabilitet for de ansatte. I tillegg er arbeidssituasjonen usikker, for dersom det ikke kommer inn nye oppdrag, risikerer man å bli permittert eller oppsagt. Mange bedrifter har høy turnover, og arbeiderne er på en måte bransjetilknyttet, ikke bedriftstilknyttet (Rogne m.fl. 1975: 69).

Hensikten med å benytte prosjektorganisering er å oppnå stor fleksibilitet, fordi organisasjonen kan tilpasses de ulike prosjektene etter behov. Siden ingen byggeprosjekter er like, kan ikke bedriftene ha en statisk organisasjon som står mer eller mindre uforandret fra prosjekt til prosjekt, fordi det rett og slett koster for mye å ha så mange ansatte. Et stort antall underentreprenører er en nødvendig konsekvens av den spesialiseringen og fleksibiliteten som preger bransjen, og en viktig forutsetning for at bransjen kan fungere slik den gjør i dag. De mange involverte aktørene representerer en stor utfordring med hensyn til koordinering.

Uformelle samarbeidsrelasjoner er nødvendig for at arbeidet skal fungere der mange ulike aktører opererer samtidig. Basen spiller en sentral rolle i forhold til å få koordineringen til å fungere i praksis, men samarbeidet vanskeliggjøres av de fragmenterte og ustabile relasjonene. Kompliserte prosjekter kombinert med en ustabil organisasjonsform og liten kontinuitet i relasjonene mellom enkeltpersoner, arbeidslag og underentreprenører, gjør det til en stor utfordring å få kommunikasjons- og informasjonslinjene til å fungere skikkelig (Frøyland m.fl. 2004: 62). På grunn av dårlige rutiner må basen ofte gå utenom de formelle kommunikasjonslinjene og møteplassene for å få samarbeidet til å fungere. At så mye av samarbeidet og koordineringen foregår utenfor de formelle linjene, gjør basens posisjon svært sentral, siden han står i sentrum for de uformelle relasjonene.

Prosjektorganiseringen innebærer en rekke utfordringer i forhold til styring og koordinering, men er samtidig byggebransjens kanskje fremste karakteristika. Årsaken til at bransjen fungerer på denne måten, er at den produserer stedfaste, komplekse og unike produkter, mens det er produksjonsapparatet som må flyttes fra prosjekt til prosjekt. Effektiv produksjon under slike forhold krever en fleksibilitet og evne til improvisasjon som er ukjent i andre industrinæringer (Rogne m.fl. 1975: 121).

3.4.4 Nettverksorganisering

Organiseringen i byggebransjen minner om det som kalles nettverksorganisasjoner, ettersom bedriftene har et stort nettverk av løst tilknyttede kontakter, som hentes inn når det er behov for tjenestene deres (Castells 2000). Så lenge det ikke er bruk for den type tjenester en bedrift leverer, er kontakten liten, men når det blir bruk for bedriftens tjenester tas kontakten opp igjen. Begrepet partnering blir ofte brukt for å beskrive prosjektbaserte samarbeidsrelasjoner mellom de større aktørene i et byggeprosjekt (Løksa og Kjellberg 2004: 12).

Bedriftene i byggebransjen er naturligvis svært forskjellige, og nettverksorganisering er derfor ikke en beskrivelse som passer for alle bedriftene i bransjen. På den ene siden er det noen større bedrifter som har egne ansatte til å ta seg av størstedelen av arbeidet, og som derfor kjøper relativt få tjenester fra andre bedrifter. På den annen side er det enkelte bedrifter som ikke har noen produksjonsarbeidere ansatt, men som utelukkende står for prosjektering og koordinering av arbeidet, og som dermed må kjøpe alle tjenester fra andre bedrifter. Begge deler er imidlertid uvanlig, og de fleste entreprenørene i byggebransjen plasserer seg mellom disse to ytterpunktene. En vanlig praksis blant større entreprenører er for eksempel å ha egne folk til å sette opp selve råbygget, mens andre bedrifter leies inn for å utføre mer spesialiserte arbeidsoperasjoner som takteking, flislegging og elektro. Nettverksorganiseringen er knyttet til den spesielle produksjonsmåten i byggebransjen, der behovet for de ulike tjenestene skifter fra prosjekt til prosjekt. Konsekvensen av nettverksorganiseringen er at man stadig kommer i kontakt med nye aktører, noe som medfører liten stabilitet og skiftende relasjoner, selv om mange entreprenører har et nettverk av relativt faste samarbeidspartnere (jf. partnering).

Den fleksible organiseringen som dominerer i byggebransjen, gjør seg også gjeldende i andre bransjer. I boken *The Rise of the Network Society*, påpeker Castells (2000) at nettverk i stadig større grad preger alle områder av samfunnet, og han slår fast at nettverksorganisering har blitt stadig mer populært i næringslivet. Grunnprinsippet er at stort antall bedrifter har kontakt med hverandre gjennom mer eller mindre faste forbindelser, og at noen store bedrifter kjøper tjenester fra et stort antall mindre bedrifter. En viktig årsak til at nettverkene har vokst frem, og dette gjelder i alle næringer der denne organisasjonsformen gjør seg gjeldende, er at produktene har blitt så kompliserte at det nærmest er umulig for en bedrift å være i besittelse av all nødvendig kunnskap og teknologi (Castells 2000: 187). Konkurransen tvinger derfor bedriftene til å spesialisere seg på det de kan best (Maravelias 2001: 12), og en av årsakene til nettverksorganisasjonenes fremvekst er at de antas å være mer fleksible og tilpasningsdyktige i forhold til skiftende omgivelser (Maravelias 2001:15).

De årsakene som er påpekt ovenfor, er også dekkende for byggebransjen, særlig med tanke på den spesialkompetansen som er nødvendig ved oppføringen av et moderne bygg. Nettverksorganisering muliggjør stor fleksibilitet i kompliserte produksjonsprosesser, og stor fleksibilitet er et av kjennetegnene på byggebransjen. Ofte gjøres det nemlig endringer i siste liten, og det krever evne til rask omstilling. En form for nettverksorganisering har lange tradisjoner i byggebransjen, kanskje ikke som en bevisst strategi, men fordi det har vært en praktisk måte å organisere seg på, den spesielle produksjonsformen tatt i betraktning.

3.4.5 Konstant tidspress

Et fremtredende trekk ved bransjen er at arbeidet preges av et konstant tidspress, noe som forsterkes av at byggetidene blir stadig kortere. At byggetidene hadde blitt kortere, var også et av hovedfunnene i en undersøkelse om arbeid og miljø i byggebransjen gjort allerede i 1978 (Lund 1978), hvilket tyder på at dette lenge har vært et problem. Korte byggetider fører til at stressnivået øker, samtidig som kvaliteten synker fordi det ikke er tid til å gjøre ordentlig arbeid. Dårlig tid intensiverer dessuten problemene knyttet til prosjektering, planlegging og koordinering, som allerede er en vesentlig utfordring for bransjen, fordi arbeidet ofte settes i gang før prosjektering og planlegging er ferdig. Dårlig planlegging er ifølge Arge (2001: 20) et generelt problem i byggebransjen, og det kan føre til at tidspresset øker, fordi man for eksempel risikerer at ting må rives og gjøres om igjen. At dårlig planlegging bidrar til å forsterke problemene forbundet med korte byggetider, er også en av konklusjonene i en fersk rapport om byggebransjen (Frøyland m.fl. 2004: 73). Tidspress og dårlig planlegging danner en ond sirkel, som for basen innebærer at effektiviteten hele tiden må være på topp, samtidig som han må være forberedt på plutselige endringer.

3.5 Teoretiske perspektiver

I de andre delene av dette kapitlet har jeg utdypet hva det vil si å være bas og hvilke resultater tidligere forskning på lignende stillinger har frembrakt. I tillegg har jeg forsøkt å skape et inntrykk av den konteksten basen er situert i. Hensikten har vært å gjøre det enklere å forstå hvilke utfordringer jobben innebærer, og å klargjøre hvordan organiseringen i bransjen har konsekvenser for basens arbeid. Siden de ytre rammene som basen handler innenfor nå er etablert, skal jeg i den siste delen av dette kapitlet presentere noen sosiologiske teorier som det empiriske materialet kan ses i lys av.

3.5.1 Rolleteori

Rollebegrepet er ikke bare brukt innenfor samfunnsvitenskap, men også i mediene og blant folk flest. Dermed kan man spørre seg om rolleteorien er så utvannet og hverdagslig at den ikke lenger har noen vitenskapelig forklaringskraft? Jeg vil argumentere for at så ikke er tilfellet. Rolleteorien oppsto innenfor flere ulike fagdisipliner rundt 1930, og er et perspektiv som forener sosiologi, psykologi og antropologi – i den forstand at forskere og teoretikere innen alle disse fagfeltene har jobbet med å utvikle teorien. Rolleteori er en vitenskap som er opptatt av å studere oppførsel som er karakteristisk for personer innenfor bestemte kontekster, samt de prosesser som man antar frembringer, forklarer eller påvirkes av denne oppførselen (Biddle 1979: 4). Konsekvensen av et slikt bredt fokus, er at rolleteori kan brukes som forklarende element i svært mange sosiale situasjoner, og denne anvendeligheten er en av teoriens store fordeler.

En annen fordel med rolleteori er at den gir oss et vokabular til å diskutere menneskelige handlinger på samme måte som folk snakker om dem. Rolleteori er sammenlignet med mye annen samfunnsvitenskapelig teori forholdsvis enkel, og benytter seg dessuten av et språk som de fleste kan forstå. Dette er viktige årsaker til rolleteoriens brede appell, og den er allerede brukt til å forklare fenomener som for eksempel konformitet, avvik, sosiale systemer og sosialisering. Begreper som rolle, stilling og forventning er enkle å operasjonalisere, og dermed er det også enkelt å bruke dem i forskning. En gunstig konsekvens av at rolleteorien er så anvendelig i forskning, er at den i stor grad støttes av empiriske data (Biddle 1979). Det at rolleteorien både er enkel å forstå og svært anvendelig, gjør at vi kan kalle rolleteori for en svært relevant vitenskap. Det finnes en rekke ulike tilnærminger til rolleteori, og mange teoretikere har levert arbeider innenfor feltet. Sosiologiens rollebegrep er langt mer komplekst enn det vi finner i dagligtalen, og derfor er det mulig å nyttiggjøre seg begrepet i analytisk forstand, hvilket jeg vil gjøre i denne oppgaven.

3.5.2 Auberts perspektiv

Når man snakker om roller, tar man ofte utgangspunkt i de normer og forventninger som en persons handlinger er et svar på. Med et slikt utgangspunkt blir en rolle avgrenset av summen av de normer og forventninger som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling, og rollen blir dermed liggende som en ring av forventninger rundt aktøren (Aubert 1979: 99). Forventningene til aktøren kan enten komme til uttrykk gjennom lover og regler, eller være av mer uformell karakter, slik at de i større grad består av et sosialt press (Aubert 1979: 100). Den

samme todelingen, med en formell og en uformell del, finner vi i den modellen jeg satte opp i kapittel 3.1.

I forbindelse med rolle kan man skille mellom tre begreper: stilling, rolle og rolleadferd. Selve nøkkelen til rollen ligger i stillingen, ettersom det er normene og forventningene som knytter seg til stillingen som utgjør den sosiale rollen (Aubert 1979: 100). Med stilling forstår vi den ytre, formelle kunngjøringen av at noen er noe bestemt, for eksempel politimann eller bas. Ved ansettelse i en stilling, begynner de normene som gjelder for stillingen umiddelbart å bli rettet mot personen som overtar den (Aubert 1979: 100). Noe av det som gjør rollebegrepet nyttig, er at man på bakgrunn av en persons stilling kan trekke slutninger om hvilke forventninger som rettes mot vedkommende. Samtidig vil man også vite en del om hvordan personen vil oppføre seg for å oppfylle forventningene (Aubert 1979: 100). Dette forutsetter imidlertid at man har en del kunnskap om vedkommendes stilling fra før, slik at man vet hvilke normer og forventninger som vanligvis knytter seg til slike stillinger.

Det begrepet som følger etter stilling er rolle, og en rolle avgrenses – som jeg allerede har påpekt – av de forventninger som knytter seg til en bestemt stilling. Av en dommer vil man for eksempel forvente at han opptrer korrekt, er upartisk og behersker loven, mens det for en bas er andre forventninger som gjelder. Rolle er et begrep for en relasjon mellom mennesker, en interaksjon preget av stilisering og legitimering (Aubert 1979: 101). En rolle utvikles gjerne gjennom interaksjon mellom mennesker, som sammen definerer hva rollen innebærer. Dette betyr at individet kan ha kontroll med hva det gjør, men aldri alene ha full kontroll over utformingen av rollen (Aubert 1979: 101). Det er med andre ord omgivelsene som definerer og avgrenser rollens innhold. Rolleinnhaveren har likevel mulighet til å fornye rollens innhold gjennom sine handlinger. Dersom basen med suksess legger om måten han leder laget på, vil lagets forventninger til hvordan en bas skal være over tid endres. Dermed blir også rollen – i kraft av å bestå av andres forventninger – endret, slik at den som tar over stillingen møter et annet sett av forventninger enn forgjengeren. Dersom en rolleendring skal være virksom, kreves det at omgivelsene anerkjenner den nye utformingen av rollen, og dette innebærer at endringer som regel vil skje langsomt.

Det tredje og siste begrepet er det som kalles rolleadferd, som betyr hvordan en rolleinnhaver opptrer i rollen. Man forventer at en person vil oppføre seg i henhold til rollens normer i det han trer inn i en stilling, siden det å tre inn i stillingen kan anses som et løfte om å spille denne rollen slik gjeldende spilleregler tilsier (Aubert 1979: 102). Likevel kan det være nyttig å skille mellom rollens normer og rolleadferd, siden adferden ikke nødvendigvis følger logisk av normene (Aubert 1979: 102). Selv om man antar at en person vil oppføre seg

i henhold til normene, kan vi ikke forvente at det skal være perfekt harmoni mellom omgivelsernes forventninger og rolleinnhaverens oppførsel (Aubert 1979: 102). Rolleinnhaveren vil nok i de fleste tilfeller forsøke å opptre slik normene tilsier, men dersom vedkommende for eksempel er ny i rollen eller ønsker å endre den, kan det oppstå avvik mellom oppførsel og normer.

Rollekonflikter er et annet sentralt begrep, og man skiller mellom to ulike typer. Den ene typen er slik at en person innenfor en og samme rolle møter ulike og motstridende forventninger til hva som er riktig rolleadferd, og her ligger konflikten i selve utformingen av rollen (Aubert 1979: 104). En rolleinnhaver kan for eksempel være utsatt for ulike grupper av normsendere, som har forskjellige forventninger til ham, noe som dermed skaper en indre rollekonflikt. Basen møter for eksempel delvis motstridende forventninger fra laget og ledelsen. Den andre typen konflikt er slik at samme person har to eller flere stillinger som det knytter seg to eller flere ulike og motstridende normer til, og her ligger konflikten i det faktum at personen spiller flere roller samtidig (Aubert 1979: 104). I denne oppgaven er det den første typen av rollekonflikt som er viktig, for det er de motstridende forventningene som er basens utfordring.

I presentasjonen av Auberts perspektiv på rolleteori, har hensikten vært å gjøre rede for den delen av hans teori som har teoretisk forklaringskraft i forhold til denne oppgaven, og det er derfor ikke en fullstendig presentasjon av hva rolleteori dreier seg om. For å utfylle og kontrastere Auberts perspektiv, skal jeg nedenfor ta for meg Dahrendorfs syn på rolleteori.

3.5.3 Dahrendorfs perspektiv

Dahrendorfs utgangspunkt er at det knytter seg ulike sett av forventninger og sanksjoner til alle roller, slik at rolleinnhaveren til en viss grad selv velger hvor mye han vil legge inn i rollen. Sitat under viser hvor sentrale rollene etter Dahrendorfs mening er i samfunnet:

I og med at individet inntar sosiale posisjoner, blir han en person i det dramaet som er skrevet av det samfunnet han lever i. Til hver posisjon gir samfunnet ham en rolle som han må spille. Gjennom posisjoner og roller forenes individ og samfunn. Dette begrepsparet kjennetegner homo sociologicus, og utgjør derfor elementet i sosiologisk analyse (Dahrendorf 1969: 38).

Etter hans mening er ikke mennesket som bærer av roller en gjenspeiling av virkeligheten, men derimot en vitenskapelig konstruksjon. Når man sier at et menneske spiller ulike roller, er ikke dette et utslag av et ubestridelig faktum, med derimot en måte å beskrive og analysere

vedkommendes oppførsel på (Dahrendorf 1969). Selv om vi kjenner en persons posisjon, er det likevel mye vi ikke vet om ham. Rollene er med andre ord ikke uttømmende i forhold til å beskrive hvordan en person er, selv om de i mange tilfeller også sier en del om den personen som skjuler seg bak posisjonen.

Dahrendorf skiller mellom tre former for forventninger med tilhørende sanksjoner, henholdsvis tvangs-, plikt- og kan-forventninger. Tvangs-forventninger er klart formulerte og nesten totalt bindende, og sanksjonene forbundet med å ikke følge disse er utelukkende av negativ art (Dahrendorf 1969: 45). Dersom en kasserer for eksempel gjør underslag, har han brutt forventningene og kan vente seg en rettslig straff. Tvangs-forventninger utgjør på mange måter kjernen i en sosial rolle, ettersom det er umulig for rollenehaveren å unngå dem (Dahrendorf 1969: 45). Plikt-forventninger er ikke like uttrykkelig formulert som tvangs-forventninger, og dreier seg i stor grad om å følge den aktuelle organisasjonens regler og ikke-nedskrevne forventninger (Dahrendorf 1969: 47). Som partimedlem forventes man for eksempel å være lojal og alltid tale partiets sak, og så lenge man gjør dette fremstår man som et forbilde for de andre i partiet. Dersom man derimot ikke etterfølger plikt-forventningene, risikerer man for eksempel å bli frosset ut og miste muligheten for en politisk karriere. Sanksjonene knyttet til brudd på plikt-forventninger er stort sett negative, men kun i en ikke-rettslig forstand, for selv om sanksjonene er av negative art, og mulighetene for belønning er små, er de ikke formaliserte (Dahrendorf 1969: 47). For den enkelte kan imidlertid sanksjonene oppleves som like harde som var de av rettslig karakter.

Når det gjelder kan-forventninger, er sanksjonene stort sett positive. Den som for eksempel alltid stiller opp på dugnader, selger lodd og baker kaker for skolekorpset, kan regne med å bli respektert og vel ansett blant de andre medlemmene i korpset. Å oppfylle kan-forventninger innebærer å gjøre mer enn det som kan forventes, og siden det er frivillig å oppfylle disse forventningene, er sanksjonene forbundet med å etterfølge dem av positiv art (Dahrendorf 1969: 47). Det finnes imidlertid uformelle regler for kan-forventninger, og den som aldri gjør mer enn det han strengt tatt må, kan regne med å bli lite populær.

Referansegruppe er et sentralt begrep hos Dahrendorf, som beskriver det forhold at individet orienterer sin oppførsel mot grupper av personer i sine omgivelser. Disse gruppene utgjør med andre ord et referansesystem, som individet bruker til å bedømme egen og andres oppførsel. De fleste posisjoner innebærer at innehaveren må forholde seg til en mengde ulike relasjoner, og det betyr at rollen som følger med posisjonen kan være utsatt for påvirkninger fra mange ulike referansegrupper, der forventningene i mange tilfeller er motstridende. Dette minner i stor grad om Auberts rollekonfliktbegrep, og ulike forventninger fra ledelsen og

arbeiderne er et typisk eksempel på at innehaveren av en bestemt posisjon må forholde seg til flere referansegrupper.

Dahrendorfs differensiering mellom ulike nivåer av forventninger og sanksjoner skiller seg fra Auberts perspektiv, der det ikke differensieres mellom forventningenes styrke og hva det innebærer å bryte dem. De ulike nivåene i Dahrendorfs perspektiv bidrar til å nyansere bildet av forventningenes betydning for rollen, ettersom rolleinnehaveren til en viss grad kan velge hvilke forventninger han ønsker å oppfylle. Dahrendorf åpner med andre ord for en mer individuell tilnærming til rollene enn Aubert, men er samtidig bestemt på at det er omgivelsene som bestemmer innholdet i dem (1969: 43). De sosiale rollene er således påtvunget individet, og kan enten oppleves som en begrensning eller som en trygghet for den enkelte (Dahrendorf 1969: 43). Dahrendorfs perspektiv kan være et nyttig verktøy for å gradere de forventningene som rettes mot basen, og gir dermed et utfyllende bidrag til Auberts perspektiv.

3.5.4 Frame analysis

Ordet ramme i "frame analysis" refererer til den uunngåelige, relasjonelle dimensjonen som ligger i alle former for mening, og er i så måte en analogi til det andre sosiologer forsøker å forklare med ord som bakgrunn, setting og kontekst. En ramme er med andre ord noe av det samme som "definisjonen av situasjonen". Et viktig poeng i "frame analysis" er at det som foregår i en interaksjon, ofte er styrt av uttalte regler og prinsipper, som ligger implisitt i den situasjonen der interaksjonen foregår (Goffman 1986: XIII). Disse reglene og prinsippene er satt av en større, gjerne usynlig enhet, som for eksempel "definisjonen av situasjonen", som jo er en ganske uangripelig størrelse (Goffman 1986: XIII). Hendelser får mening gjennom de relasjonelle og situasjonelle rammene vi setter dem inn i og ser dem i lys av, noe Goffman kaller "framing". Måten man opptrer på, er med andre ord bestemt av den sosiale situasjonen man befinner seg i (Lyng 2002: 8).

For at samhandlingen skal fungere, må deltakerne være enige om hva slags situasjon de befinner seg i, og hvilke regler som gjelder for denne typen situasjoner (Lyng 2002: 8). Uten en oppfatning om hva slags ramme som gjelder, er det ikke mulig for oss å samhandle, fordi vi er avhengige av rammer for å finne ut hvordan vi skal fremstå og oppføre oss, og for å forstå hvordan andre fremstår og oppfører seg (Lyng 2002: 8). Hvis vi tar en byggeplass som eksempel, så er det ulike rammer som gjelder i en møtesituasjon og i produksjonen ute på byggeplassen. Rammene forteller de samhandlende hva det er som foregår, og legger føringer for hvordan man er forventet å oppføre seg – og dessuten hvordan man kan forvente at andre

oppfører seg. Rammen gir også deltakerne sosiale identiteter; den forteller dem hvem de skal være der og da, og hva de skal rette oppmerksomheten mot (Goffman 1986). Dersom vi skal fremstå som kompetente samhandlere, må vi vise at vi forstår hva som bør trekkes inn i og hva som bør holdes utenfor samhandlingen i den aktuelle situasjonen (Lyng 2002: 8).

Rammene har med andre ord både en normativ og en kognitiv funksjon, og gir retning og mening for samhandlingen.

I motsetning til mange andre interaksjonister, mener ikke Goffman at definisjonen av situasjonen konstrueres av individer som sosiale aktører, den ligger derimot klar til å bli tatt i bruk (Album 1996: 109). Han er enig i at definisjonen av situasjonen er en konstruksjon av sosial virkelighet som er avgjørende for all samhandling, men etter hans mening er det sjelden at deltakerne i situasjonen selv skaper definisjonen; de forsøker snarere å finne ut av hva situasjonen er, for så å handle deretter. Rammene detaljstyrer imidlertid ikke deltakerne ved å fortelle dem hva de skal si og gjøre, men gir retningslinjer for passende oppførsel i den gitte samhandlingssituasjonen. For å finne ut hvilken ramme som er gyldig for en aktuell samhandling, må man spørre hva som foregår og hvem deltakerne er overfor hverandre (Goffman 1986). Definisjonen av situasjonen skifter ofte, og krever at kompetente, sosiale aktører justerer sin oppførsel fortløpende, noe som i de fleste tilfeller skjer automatisk og ubevisst.

I denne oppgaven er rammebegrepet spesielt interessant i forhold til basens plassering i organisasjonen, som innebærer at han stadig møter nye personer og situasjoner. Med rammer som analytisk hjelpemiddel fremstår basens arbeidsdag som en serie møter og situasjoner, der de sosiale identitetene og samhandlingsreglene stadig skifter, hvilket også innebærer at basens status skifter, for eksempel fra underordnet til overordnet. Basens unike plassering gjør at han har hyppig kontakt med mange ulike deler av organisasjonen, og dette gjør basens evne til å omstille seg og tilpasse seg forskjellige rammer enda viktigere, ettersom nye situasjoner innebærer nye forventninger og regler.

Behovet for raske omstillinger og tilpassing til nye rammer forsterkes også av den spesielle organiseringen i byggebransjen, som fører til ustabile og skiftende relasjoner. Frame analysis kan være et hjelpemiddel i forhold til å forklare hvilke utfordringer basen står overfor som følge av de ustabile omgivelsene, slik de ble beskrevet i kapittel 3.4. Når omgivelsene skifter, endres også basens arbeidssituasjon, og rammebegrepet er en måte å sette de ulike situasjonene inn i en sammenheng på. Frame analysis er med andre ord en analytisk ramme som kan bidra til å forklare hvordan basen håndterer en hverdag preget av store endringer, nye situasjoner og ulike relasjoner.

4 Den formelle stillingen

Dette er første kapittel av den empiriske presentasjonen og analysen, der jeg ved hjelp av de delspørsmålene jeg presenterte i kapittel 1 skal belyse hovedspørsmålet. Hvert delspørsmål blir analysert i sitt eget kapittel, slik at de ulike aspektene ved basjobben kan kartlegges på en oversiktlig og utfyllende måte. Jeg vil underveis i analysen trekke inn relevante teoretiske perspektiver, samt se de empiriske bildene i lys av den konteksten jeg beskrev i kapittel 3.

4.1 Presentasjon av intervjuobjektene

Helt først i dette kapitlet vil jeg gi en kort presentasjon av de basene jeg har intervjuet, for å gjøre litt av biografien til hver enkelt kjent. Ved å vite litt om basenes bakgrunn, blir det enklere å forstå den enkeltes svar, for den personlige biografien har innflytelse på hvordan basene velger å gjøre jobben. Erfaring i jobben og størrelsen på firmaet er eksempler på variabler som kan påvirke svarene. Jeg har utelatt eventuelle sensitive opplysninger, slik at alle forblir anonyme, og har gitt dem fiktive navn. Hensikten med navnene er å få et mer personlig preg, slik at basene ikke reduseres til objekter, samtidig som det blir enklere å huske hver enkelt. Alle biografiene er skrevet på bakgrunn av situasjonen da basene ble intervjuet, slik at statusen i dag kan være endret.

Rørlegger 1: Rørleggerbas som har jobbet 26 år i bransjen. Har ikke jobbet i det firmaet han er i nå, som er et stort rørleggerfirma, i mer enn ett år. Han har ikke jobbet som bas tidligere. Både rørlegger og sveiser av utdanning. Ønsker å fortsette i bransjen til han blir pensjonist, men ikke nødvendigvis som bas.

Rørlegger 2: Tidligere rørleggerbas i et stort rørleggerfirma, som nå jobber som produksjonsleder i det samme firmaet. Han har jobbet i bransjen i 15 år og vært bas i 10 av dem. Rørlegger av utdanning, men har kurs i blant annet prosjektledelse i tillegg. Ønsker å fortsette i bransjen, men kommer ikke til å gå tilbake til å være bas.

Rørlegger 3: Rørleggerbas det siste året og har jobbet i bransjen i drøyt 20 år. Han har jobbet litt av og på som bas, og har vært det 4-5 ganger på ulike prosjekter de siste 10 årene. Rørlegger av utdanning, og har ingen tilleggsutdanning utover dette. Jobber i et stort

Å lede andre – en studie av jobben som bas i byggebransjen

rørleggerfirma. Ønsker å fortsette i bransjen, men slutter snart som bas, og kommer ikke til å gå tilbake til det igjen.

Snekker 1: Tømmerbas hos en stor entreprenør, og har jobbet over 20 år i bransjen, de siste 8 årene som bas. I tillegg til tømmerutdanning har han gått basskolen og tatt en del mindre kurs. Ønsker å fortsette i bransjen og i jobben som bas.

Snekker 2: Tømmerbas som har jobbet i bransjen i drøyt 20 år. Han har jobbet som bas i halvannet år, og er utdannet tømmer, men har en rekke tekniske kurs i tillegg. Jobber hos en stor entreprenør, og har tenkt å fortsette i bransjen så lenge han har mulighet.

Snekker 3: Tømmerbas som jobber hos en stor entreprenør. Har vært i bransjen i nesten 20 år, stort sett i samme firma, og har vært bas de siste fem årene. Utdannet tømmer, men har mye kurs i tillegg, og har dessuten gått på basskolen. Han har tenkt å fortsette i bransjen, blant annet fordi han mener han ikke kan noe annet.

Elektriker 1: Elektrikerbas som har jobbet 15 år i bransjen, og vært bas i åtte av dem. Har jobbet lenge i firmaet, som er en middels stor elektroentreprenør. Elektriker av utdanning, men har flere kurs og sertifikater i tillegg. Ønsker ikke å fortsette i byggebransjen så mye lenger.

Forskaler 1: Tidligere forskalings- og tømmerbas som jobbet som bas i sju år. Har jobbet i mange firmaer siden han begynte i bransjen for over 30 år siden, og jobber nå hos en stor entreprenør. Ønsker ikke å jobbe som bas lenger, og tar ikke på seg slike jobber med mindre han må. Fagbrev i både tømmer og forskaling. Vil fortsette i bransjen til han blir pensjonist.

Jernbinder 1: Jernbinderbas hos en stor entreprenør. Han har jobbet i bransjen i over 30 år, og vært bas i 25 år. Utdannet jernbinder, og jobbet i et mekanisk verksted før han begynte i bransjen. Han har gått noen kurs, men trekker heller frem lang arbeidserfaring. Har tenkt å fortsette i den jobben han har frem til pensjonsalder.

4.2 Hva sier stillingsbeskrivelsene?

Som første punkt i kartleggingen av jobben som bas i byggebransjen, skal jeg ta for meg delspørsmål 1: Hvilke formelle forventninger knytter seg til jobben som bas? Dette gjøres ved å undersøke de forventningene som kommer til uttrykk gjennom bedriftenes stillingsbeskrivelser, som jeg regner som en operasjonalisering av de formelle forventningene. I motsetning til de uformelle forventningene som blant annet kommer fra laget, kommer de formelle forventningene hovedsakelig fra bedriften, i tillegg til regler og forskrifter.

Sett i sammenheng med Dahrendorfs tre forventningsnivåer, er det fra bedriftens side snakk om tvangs-forventninger som må oppfylles. Slike forventninger utgjør på mange måter rollens kjerne, og sånn sett er det bedriften som definerer hva den formelle rollen som bas skal innebære. Riktignok er det mange bedrifter i byggebransjen som ikke har noen ordentlig stillingsbeskrivelse for basen, men de fleste store entreprenørene har dette, og jeg har undersøkt noen slike beskrivelser for å finne ut hvilke formelle forventninger basene møter. Årsaken til at jeg starter kartleggingen av basjobben med å se på den formelle stillingen, er for å få et inntrykk av hva som i teorien skal være basens jobb. Ved å sammenligne den formelle stillingen med den praktiske utførelsen av jobben, er det mulig å påpeke eventuelle forskjeller mellom teori og praksis.

4.2.1 Store forventninger

Som jeg var inne på i kapittel 3, er basen en svært viktig person på byggeplassen, og det er derfor rimelig at de kravene og forventningene som rettes mot ham fra bedriftens side er store. For å illustrere hvilke forventninger basen kan møte, har jeg nedenfor gjengitt basens hovedansvar, slik det er formulert i en av stillingsbeskrivelsene:

Basen skal være hovedansvarlig for laget sitt i forhold til den øvrige byggeplassledelse. Han skal påse at alle forhold relatert til kvalitetssikring, HMS, fremdrift og tekniske løsninger blir tatt opp, diskutert og gjennomført på en for alle parter tilfredsstillende og lojal måte.

Formuleringen ovenfor viser at det er et omfattende ansvar som hviler på basen, ettersom han står ansvarlig for at alle forhold relatert til produksjonen blir ”gjennomført på en tilfredsstillende måte”. En annen bedrift har utformet det de kaller et strategisk mål for basen, som jeg har gjengitt nedenfor:

Bidra til at ##### forblir en ledende byggebedrift. Hovedfokus skal være på utvikling av byggeprosessen, gjennomføring og tilbakeføring av erfaringer fra produksjonsfasen til tidligfaser i nye prosjekter.

Sammenlignet med den første formuleringen, legger det strategiske målet større vekt på at basen skal bidra til å utvikle bedriften videre, ved å pløye erfaringer fra produksjonen tilbake i nye prosjekter. Det strategiske målet viser at bedriften anerkjenner basen som ressursperson, ettersom han gis en sentral rolle i utvikling av byggeprosessen og planlegging av nye

bygg. Selv om den øverste formuleringen har en mer konkret oppgaveorienteringen, og slik står i kontrast til den mer abstrakte formuleringen under, er det tydelig at det i begge bedrifter stilles store forventninger til basen.

4.2.2 Ansvar og myndighet

Hvilket ansvar og myndighet som ifølge stillingsbeskrivelsene hviler på basen, sier en del om hvor viktig basen er for produksjonen, hvor fritt han står i jobben og hvor stor tillit bedriftene har til basen. På bakgrunn av de stillingsbeskrivelsene jeg har sett på, ser det ut til at basen generelt har myndighet til å styre laget slik han ønsker. Dette innebærer at han har myndighet til å fordele arbeidsoppgaver i laget, forhandle og inngå akkordavtaler på lagets vegne, og ta de løpende avgjørelsene som er nødvendige for lagets produksjon. Ingen av stillingsbeskrivelsene sier noe om *hvordan* laget skal ledes, så basene har stor frihet i forhold til å lede laget slik de ønsker, så lenge jobben blir gjort. Denne friheten innebærer samtidig at det ikke er noen støtte å hente i stillingsbeskrivelsen, dersom basen er i tvil om hvordan jobben skal gjøres.

Siden basen er gitt stor myndighet i forhold til å lede laget, har han et stort ansvar. Et av basens viktigste ansvarsområder, i de bedrifter der det jobbes etter dette systemet, er akkorden. Systemet innebærer at basen på vegne av laget må forhandle med ledelsen om akkordavtaler, føre timelister og holde oversikt over eventuelt ekstra- og tilleggsarbeid som gjøres utenfor tariffen eller akkorden. Denne delen av arbeidet er krevende, for det betyr at basen må ha god innsikt i hvordan akkorden fungerer, slik at han kan legge til rette for at laget tjener maksimalt med penger. Alle stillingsbeskrivelsene tar for seg basens ansvar i forhold til akkorden, så det er tydelig at dette er en oppgave som fra bedriftenes side anses som sentral. Her er det imidlertid viktig å huske på at de stillingsbeskrivelsene jeg har sett på kommer fra store entreprenører, og at det i stor grad er disse bedriftene som i dag benytter akkordsystemet. I mindre bedrifter og utenfor de store byene jobbes det ikke så mye akkord lenger, siden systemet er arbeidskrevende og målekontorene ligger i byene.

Et annet sentralt ansvarsområde er kvalitetssikring av lagets arbeid, for ettersom basen leder laget og fordeler arbeidsoppgaver, er det hans ansvar å påse at det produktet som leveres oppfyller de nødvendige kravene. I Grønbechs undersøkelse kom det frem at kontroll av produksjonsprosessen, er noe ledelsen oppfatter som en kjerneoppgave for arbeidslederne (1986: 25). Kontroll og kvalitetssikring ser med andre ord ut til å være arbeidsoppgaver som i mange tilfeller er pålagt arbeidslederen, hvilket kanskje ikke er så overraskende. Til tross for at kvalitetssikring er en viktig del av jobben, er ikke dette arbeidet like sterkt vektlagt i

stillingsbeskrivelsene som for eksempel akkorden, og i en av beskrivelsene er det ikke omtalt i det hele tatt. Der hvor kvalitetssikring ikke er nevnt, kan det bety at dette ansvaret ligger høyere opp i organisasjonen, for eksempel på formannsnivå. I forbindelse med kvalitetssikring er det også nærliggende å ta med HMS og vernearbeid, som litt overraskende heller ikke er nevnt i alle stillingsbeskrivelsene, til tross for det sterke fokuset byggebransjen har hatt på HMS de senere år. De fleste beskrivelsene inneholder imidlertid et par punkter som angår HMS og vernearbeid, så det er tydelig at mange bedrifter er opptatt av dette.

4.2.3 Arbeidsoppgaver

Ettersom basen har ansvar for å lede laget, inngår alle arbeidsoppgaver tilknyttet dette i hans jobb. Siden det er glidende overganger mellom det som kan kalles ansvarsområder og mer spesifikke arbeidsoppgaver, vil jeg heretter fokusere på det som kan kalles arbeidsoppgaver, selv om disse naturligvis også er en del av basens ansvarsområde. Hensikten med å kartlegge arbeidsoppgavene, slik de er definert i stillingsbeskrivelsene, er å få et innblikk i hvilke oppgaver bedriften forventer at basen tar seg av. Alle stillingsbeskrivelsene jeg har sett på, fremhever at det er basens oppgave å påse at laget har riktig utstyr, og at utstyret blir riktig brukt og tatt vare på, slik at unødvendige kostnader kan unngås. Også i forhold til bruk av materialer legges det vekt på at basen har ansvar for å holde kostnadene nede, og ikke må bestille mer enn laget trenger. En del av jobben knyttet til å sørge for rett utstyr og materiell, dreier seg om å holde orden på tegninger, slik at disse alltid er oppdatert og forstått. Selv om enkelte av stillingsbeskrivelsene ikke spesifikt omhandler tegninger, er dette en avgjørende oppgave i forhold til å sørge for at laget til enhver tid har rett materiell.

En annen viktig arbeidsoppgave er å bistå ved utarbeidelse og oppdatering av fremdriftsplan og bemanningsplan. Med tanke på at basen antakelig er den som har best greie på den praktiske utførelsen av arbeidet, er det positivt at alle stillingsbeskrivelsene pålegger basen å delta i dette arbeidet. Ved at basen får delta i utformingen av planene, blir de lettere å følge, siden han kan komme med innsigelser dersom planene ser urimelig ut. I forbindelse med utformingen av fremdriftsplaner og lignende, påpeker flere av stillingsinstruksene at basen står ansvarlig for å gi tilbakemeldinger om eventuelle avvik fra planene, slik at disse kan tas hensyn til i det videre arbeidet.

I tillegg til de arbeidsoppgavene og ansvarsområdene som er gjennomgått ovenfor, er basen pålagt en sentral oppgave som bindeledd mellom de ulike delene av organisasjonen. Ved å delta på basemøter, koordinasjonsmøter og planleggingsmøter på vegne av laget, skal basen sørge for å formidle informasjon fra disse møtene videre, og stillingsbeskrivelsene

gjenspeiler på dette punktet hvor viktig basens posisjon er i organisasjonen. I tillegg til å holde laget informert om det som skjer på plassen, er det også basens oppgave å sørge for at samarbeidet med andre faggrupper og entreprenører fungerer. Arbeidet som bindeledd i organisasjonen er svært viktig, for basen har kontakt med både ledelse, arbeidere og andre entreprenører. Som jeg var inne på i kapittel 3, fører bransjens spesielle organisering til at forholdene stadig skifter, og det forsterker betydningen av basens rolle som bindeledd.

4.3 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg forsøkt å kartlegge hvilke formelle forventninger som gjennom stillingsbeskrivelsene knyttes til jobben som bas. Jeg har lagt vekt på å få frem fellestrekk ved ansvarsområder og arbeidsoppgaver, og har kun i mindre grad sett etter variasjoner i beskrivelsene. Hvis jeg skal peke på noen gjennomgående trekk ved stillingsbeskrivelsene, gir alle klart uttrykk for at forventningene til basen er store, men uten at disse forventningene er formulert som direkte krav. Sånn sett er de ikke formulert som tvangs-forventninger, for de er ikke absolutt bindende for basenes utførelse av jobben.

Det legges stor vekt på de spesifikke arbeidsoppgavene basene har, men ingen av beskrivelsene nevner noe om hvilke kvalifikasjonskrav som må oppfylles for å bli bas. Dessuten er det slående hvor oppgaveorienterte og instrumentelle beskrivelsene er, for med ett unntak legges det ingen vekt på hvordan basen skal opptre overfor laget. Til tross for at det er basens oppgave å motivere og lede gutta i laget, slik at medlemmene trives og er motivert for jobben, er det kun én av stillingsbeskrivelsene som nevner noe om dette. Et kjennetegn ved stillingsbeskrivelsene er med andre ord at de er mangelfulle når det gjelder ledelse og menneskelige aspekter ved jobben, og at de til tross for sin oppgaveorientering veksler i forhold til hvor detaljerte de er i angivelsen av arbeidsoppgaver og ansvarsområder.

Som jeg tidligere har påpekt, er det et problem at mange bedrifter i byggebransjen ikke har noen stillingsbeskrivelse for basen, fordi dette fører til at ansvarsforholdene og oppgavefordelingen blir uklar. Uklarhet i forhold til hva som inngår i rollen, har også kommet til uttrykk i tidligere forskning, og viser at dette er et kjent problem blant ledere på lavere nivåer (Stieng 1989, Schartau 1993). Fordelen med manglende stillingsbeskrivelser er imidlertid at basen i større grad kan forme rollen slik han selv ønsker, fordi rollen fra bedriftens side ikke er klart definert.

Selv om en skriftlig stillingsbeskrivelse er viktig for at basen skal vite hva han har å forholde seg til, må man samtidig huske på at utstrakt bruk av skriftlige regler og retningslinjer kan føre til stivbent utføring av oppgaver og liten smidighet i bedriften (Vanebo og Busch 1988: 109). Det er med andre ord viktig å unngå at beskrivelsen fører til en mitt bord/ditt bord-mentalitet blant de ansatte (Vanebo og Busch 1988: 110). Fleksibilitet og smidighet er et av kjennetegnene på byggebransjen, og detaljerte beskrivelser bør ikke gå utover dette, slik at arbeidsforholdene blir sånn at ingen gjør noe som ikke er nedfelt i deres stillingsbeskrivelse. Sånn sett kan miljøet og kulturen i bedriften være like viktig som en stillingsbeskrivelse.

Hensikten med kapitlet har vært å gi et innblikk i hvilke formelle forventninger som knytter seg til jobben bas, og som en konklusjon vil jeg si at det er forholdsvis lite variasjon mellom stillingsbeskrivelsene på dette punktet. Selv om noen av beskrivelsene er mer detaljerte enn andre, og noen av dem inkluderer arbeidsoppgaver som andre ikke beskriver, er innholdet stort sett det samme. Det blir derfor interessant å se om den praktiske utførelsen av jobben er mer variert, og på hvilke områder den eventuelt skiller seg fra det som er angitt i stillingsbeskrivelsene.

5 Basens arbeidsoppgaver

Hva gjør egentlig en bas? Alle med en viss kjennskap til byggebransjen vil kanskje si at de vet hva en bas gjør, men som det kom frem i kapittel 4, defineres basens arbeidsoppgaver til en viss grad ulikt i forskjellige bedrifter. I dette kapitlet vil jeg derfor søke svar på delspørsmål 2: Hvilke faktiske arbeidsoppgaver har basen? Arbeidsoppgavene veksler naturligvis fra bedrift til bedrift, og hensikten med dette kapitlet er å få oversikt over hvilke oppgaver som tar mest tid, hvilke som er mest utbredt, hvilke som anses som viktigst, og om basene synes arbeidsoppgavene er for omfattende. De arbeidsoppgavene som kommer frem her, danner en kontrast til de oppgavene som kom frem i kapitlet om den formelle stillingen.

5.1 Hva tar mest tid?

5.1.1 Tilrettelegging

Innledningsvis i dette kapitlet skal jeg ta for meg hvilke oppgaver som tar mest tid i løpet av en arbeidsdag. Ifølge de basene jeg har intervjuet, tar tilrettelegging av arbeidet for laget mest tid, noe som har sammenheng med at basen er ansvarlig for at laget har en effektiv produksjon. *”Hovedjobben er å drifte gutta. Altså passe på at de har materialer på plass, at tegninger er der og at gutta kan produsere hele tiden. Det er hovedjobben til basen”* (Rørlegger 3). For at produksjonen skal gå knirkefritt, gjelder det å unngå unødvendige pauser som skyldes manglende materialer, tegninger eller utstyr, og det gjør tilrettelegging og planlegging til en svært viktig del av arbeidet.

Mine arbeidsoppgaver de er å planlegge. Altså materialer, tilrettelegge slik at materialene ligger på plass der de forskjellige folkene skal jobbe. Gå gjennom tegninger, passe på at tegningene er klare til gutta kommer. I det store og hele så skal jeg være på forskudd hele tiden. Akkurat som arbeidslederen egentlig skal være på forskudd i forhold til meg, så skal jeg være på forskudd på gutta mine. De skal få minst mulig venting, slik at alt går på skinner. Det er vel de største oppgavene, de jeg har der. Tilrettelegge, finne materialer. Jeg passer på at ting fungerer (Snekker 1).

Tilrettelegging innebærer som sitatet over indikerer, at basen ordner alt, slik at gutta i laget kan jobbe mer eller mindre kontinuerlig. Basen har med andre ord en slags servicefunksjon overfor laget, som innebærer at det er deres vekslende behov som styrer arbeidsdagen hans. Dette er et eksempel på at det er omgivelsene som definerer rollens innhold, noe som er i tråd med Auberts perspektiv. Rollens innhold utvikles i samhandling med andre, og her ser det ut til at lagets behov kommer foran det som står i stillingsbeskrivelsen, hvilket tyder på at disse beskrivelsene ikke er av særlig betydning for basens daglige arbeid.

Til tross for at nesten samtlige baser jeg har intervjuet, legger vekt på hvor viktig det er å tilrettelegge for laget, er ikke denne oppgaven direkte nevnt i de stillingsbeskrivelsene jeg har sett på. Stillingsbeskrivelsene inkluderer flere arbeidsoppgaver som har med tilrettelegging å gjøre, som for eksempel utstyr og materialer, men uten å bruke denne betegnelsen eller legge eksplisitt vekt på det. Det er påfallende at en arbeidsoppgave som basene fremhever som så viktig, ikke kommer tydeligere frem i bedriftenes beskrivelser av basens arbeidsoppgaver. At stillingsbeskrivelsene ikke legger større vekt på basens rolle som tilrettelegger, kan tyde på at bedriftene ikke er tilstrekkelig bevisste på hvilken avgjørende betydning basen har i forhold til dette arbeidet. Blant basene er det uansett liten tvil om at tilrettelegging er en viktig og tidkrevende arbeidsoppgave.

5.1.2 Tegninger

Å sørge for oppdaterte tegninger er en annen arbeidsoppgave som flere av dem jeg intervjuet legger vekt på. Siden det stadig skjer endringer i tegningsgrunnlaget, må tegningene oppdateres kontinuerlig for at det ikke skal oppstå feil. Ettersom produktene som byggebransjen fremstiller ikke er standardiserte, nytter det ikke å gjøre som sist gang eller komme med improviserte løsninger, for all produksjon foregår på grunnlag av tegninger. De fleste stillingsbeskrivelsene jeg har sett på, fremhever at det er basens oppgave å sørge for at tegningene er oppdatert og forstått, så på dette punktet er det samsvar mellom stillingsbeskrivelsene og det basene sier.

At oppdaterte tegninger ikke alltid er tilgjengelige er et problem, som kan føre til at arbeidet må gjøres om igjen. Slike hendelser skaper frustrasjon, og undergraver interessen for å gjøre et kvalitetsmessig godt arbeid, siden det virker meningsløst å gjøre ordentlig arbeid når det kanskje må rives dagen etter likevel. I de tilfellene der endringene ikke kommer med på tegningene før jobben er gjort, er det prosjekteringen som svikter. Sviktende informasjonsrutiner og dårlig kommunikasjon forsterker problemene, og dette har sammenheng med den ustabiliteten og fragmenteringen som i stor grad preger byggebransjen. På grunn av organi-

seringen blir det vanskelig å etablere rutiner for kommunikasjon og informasjonsutveksling, og dette går til syvende og sist utover basen, ved at han får kjeft for at produksjonen er forsinket. At basen risikerer å få skylden for forhold han ikke kan gjøre noe med, skaper spenninger i jobben. For å vise hvordan tegningene kan skape problemer, har jeg tatt med et kort utdrag fra et av intervjuene:

Pleier det å gå greit å få riktige tegninger?

Nja, vi har hatt problemer med det her. På noen prosjekter. Eller store problemer egentlig. At vi ikke får riktig. Slik at vi kanskje setter opp, så må vi rive neste dag. At det kommer så forskjellige tegninger.

Det skaper frustrasjon?

Veldig frustrasjon. Og irritasjon. Det er jo ganske demotiverende. Så det er veldig viktig. Men det veksler fra prosjekt til prosjekt. Det er prosjekteringen, hvor flinke de er de som planlegger (Snekker 1).

Interessant nok har Snekker 1 jobbet hos samme entreprenør i mange år, hvilket vil si at kvaliteten på prosjekteringen kan variere mye selv innenfor en og samme bedrift. Flere av dem jeg har intervjuet, uttrykker frustrasjon i forhold til stadige endringer og tegninger som ikke er oppdaterte, men dette er et problem som må løses lenger opp i organisasjonen.

For basen holder det ikke å bare skaffe oppdaterte tegninger, han må også være dyktig til å lese dem, siden tegningene på moderne bygg ofte er svært kompliserte. *”Det er hvertfall viktig, å ta tegningene. Å se forskjell på opp og ned på bygget. At de følger tegningene. At prosedyren som er gitt blir fulgt”* (Rørlegger 1). Ettersom alle i laget som regel ikke vil være like flinke til å lese tegninger, er det viktig at basen har god oversikt og eventuelt kan forklare hvordan det skal være. Dessuten har det blitt vanligere at sluttbrukerne får mulighet til å komme med innspill og justeringer underveis i byggeprosessen, slik at det ved oppføring av boligbygg for eksempel må gjøres individuelle tilpasninger for hver enkelt leilighet. Derfor er tegningene viktigere enn noen gang. At byggene blir stadig mer komplekse, skjerper kravene til prosjektering og kommunikasjon, samtidig som basen får mer å holde styr på.

5.1.3 Oppfølging

Noen av basene sier at de bruker mye tid på å forklare enkeltpersoner hva de skal gjøre. Et lag består av mange forskjellige personligheter, og noen trenger tett oppfølging for å gjøre en skikkelig jobb. Dette var noe flere baser beklaget seg over, for det innebærer at de stadig må

gi beskjed om hva som skal gjøres, og i tillegg sjekke om arbeidet er gjort slik det skal. En av basene hevder at spesielt unge arbeidstakere krever tett oppfølging: *”Det er enkelte da, som jeg må passe ekstra godt på, der du må peke på hva de skal gjøre. Du vet ungdommen nå, de vil sikkert lære, men de gidder ikke høre etter!”* (Rørlegger 1). Sitatet over indikerer noe som har kommet frem flere steder, nemlig at de basene som har jobbet mange år i bransjen, stiller seg kritiske til de unges arbeidsmoral og vilje til å gjøre en god jobb.

At det tidvis er mye lek og moro på arbeidet, fører til at basene må gå rundt og passe på folk, noe enkelte av dem misliker. *”Jeg liker ikke det der med å passe på voksne folk, være dagamma for voksne folk. Det synes jeg ikke er så gøy”* (Rørlegger 3). Til tross for at enkelte synes at det kan bli vel mye tull og tøys noen ganger, er det likevel flere av basene som gir uttrykk for at de setter pris på litt moro, så lenge det ikke går for langt. *”Men litt moro skal en jo ha, det er greit å ha det litt artig, men grensa går jo et sted da. Går det over den streken, så må en jo få stoppa det”* (Rørlegger 1). Humor og moro på arbeidsplassen er noe flere av basene fremhever som positivt ved byggebransjen, og det er antakelig en av årsakene til at trivselsnivået i bransjen er så høyt. Selv om ingen av stillingsbeskrivelsene spesifikt nevner basens ansvar for oppfølging av medlemmene i laget, ligger dette ansvaret på mange måter implisitt i hans jobb som leder for laget. Nok en gang viser det seg altså at stillingsbeskrivelsene ikke er tilstrekkelig definerte i forhold til den jobben som basen faktisk utfører.

5.1.4 Kvalitetssikring

Kvalitetssikring er et ansvar som i mange tilfeller ligger på basen, og som fører til mye papirarbeid, ettersom det er en mengde skjemaer som skal fylles ut og holdes rede på. Den tiden basen bruker på dette arbeidet har ingen direkte effekt på produktiviteten. Derfor mener flere av dem jeg har intervjuet at kvalitetssikringen går ut over akkorden, og det er antakelig en viktig årsak til at dette arbeidet er upopulært hos mange av basene.

Jeg synes at det jeg får minst igjen for, det er kvalitetssikringen og alt sånt. Det går det uforholdsmessig mye tid på. Det er utrolig mye skjemaer som skal fylles ut og sjekkes og alt mulig sånt. Jeg synes vel heller ikke at det burde være basen sin jobb, jeg og mange med meg mener at det burde gjøres av noen på kontorsiden. For det går det mye tid på (Rørlegger 3).

Flere av basene gir i likhet med Rørlegger 3 uttrykk for at kvalitetssikringen ikke bør være deres ansvar, fordi de heller vil bruke tiden sin på oppgaver som kommer laget og akkorden mer direkte til gode. En mulig årsak til at basene er så negative til å jobbe med kvalitets-

sikring, kan være at de misliker papirarbeid generelt, og at de har valgt et praktisk yrke nettopp for å slippe denne type arbeid. Hovedproblemet er imidlertid at kvalitetssikringen etter basenes mening tar for mye tid. Riktignok er det ikke alle jeg har intervjuet som sier noe om kvalitetssikring, men det har antakelig sammenheng med at enkelte ikke er pålagt dette ansvaret. Samtlige av dem som er inne på det, er nemlig av den oppfatning at kvalitetssikring er noe andre bør ta seg av. Det er imidlertid lite som tyder på at dette ansvaret kommer til å bli overført til funksjonærene, for stillingsbeskrivelsene gir stort sett klart uttrykk for at kvalitetssikring av lagets arbeid er basens ansvar. På dette punktet er stillingsbeskrivelsene altså i utakt med den alminnelige oppfatningen blant basene. Det er imidlertid ikke opp til basen å definere innholdet i rollen, så det er lite han kan gjøre i forhold til dette arbeidet. Dessuten kan det bemerkes at det å plassere ansvaret for kvalitetssikring hos den som står ansvarlig for kvaliteten på produktet, virker som en naturlig oppgavefordeling.

5.2 Hvilke oppgaver er viktigst for laget?

I tillegg til å ta rede på hva som tar mest tid, var jeg også ute etter å få vite hvilke arbeidsoppgaver som er viktigst for å få laget til å fungere. *”Det er at man har en planlagt drift, en bra plan, at man har riktige tegninger og materialer, og at de rette folkene er på de rette stedene”* (Snekker 3). Flere av dem jeg intervjuet, sier at god planlegging er avgjørende for å få laget til å fungere. Planlegging innebærer å vite hva som skjer og skal skje på bygget, slik at laget alltid har de materialene, tegningene og utstyret de trenger for å gjøre jobben, og henger nøye sammen med tilrettelegging (se 5.1.1). Planleggingsarbeidet kan ta mye tid, avhengig av hvor komplisert bygget er, og flere av basene gir uttrykk for at de gjerne skulle brukt mer tid på dette. Dersom planleggingen er skikkelig gjennomført, skal alt være på plass når laget er klart til å ta fatt på den aktuelle arbeidsoppgaven, og et par av basene sier at de savner mer opplæring i dette. Å planlegge arbeidet er noe basen lærer etter hvert som han får mer erfaring, men ved å tilby opplæring til nye baser kunne denne læretiden blitt vesentlig kortere.

En del av planleggingen dreier seg om å sette rett mann på rett sted, ettersom lagets medlemmer som regel har ulike styrker og svakheter. Flere mener at det å plassere medlemmene i laget riktig, er det viktigste for å få laget til å fungere, for siden det ofte arbeides i par, er det viktig å sette de rette personene sammen.

Å lede andre – en studie av jobben som bas i byggebransjen

Ja, det er jo først å klare å sette sammen laget riktig, slik at du har for eksempel fire mann som passer sammen. Få plassert læregutter riktig, slik at de er sammen med noen som ikke bare kan, men som kan lære bort. Sette sammen laget slik at du vet at du har noen du kan stole på der. Det er vel egentlig den viktigste oppgaven hele veien (Forskaler 1)

Forskaler 1 er i sitatet over inne på behovet for å sette lærlingene sammen med folk som kan lære bort, slik at de får den opplæringen de skal. At lærlingene går for lut og kaldt vann, er noe som bekymrer flere av dem jeg har vært i kontakt med. De frykter at fagkunnskapen skal forsvinne fordi ingen har tid til å ta seg av lærlingene, og flere av dem jeg intervjuet hevder at fagkunnskapen allerede er i ferd med å svekkes. Sitatet over indikerer også hvor viktig det er at basen kjenner laget sitt godt, slik at han vet hva som er de ulike medlemmenes styrker og svakheter. Nødvendigheten av å kunne plassere folk riktig, er en av hovedårsakene til at store utskiftninger i laget fra prosjekt til prosjekt bør unngås, for dersom basen møter et nytt lag ved oppstarten av hvert bygg, blir det betydelig vanskeligere for ham å planlegge arbeidet. Planlegging og å sette de rette folkene sammen, er utvilsomt de to oppgavene basene regner som viktigst for å få laget til å fungere.

5.3 Arbeidsmengde

Det er ingen tvil om at basens arbeidsmengde er stor, men spørsmålet er om den er *for* stor? Selv om man på bakgrunn av tidligere forskning på arbeidsledere kanskje skulle tro at basene drukner i arbeid (Grønbech 1986, Bratli 2000), sier de fleste av dem jeg har intervjuet at de i utgangspunktet har nok tid, men at det i perioder kan være for mye å gjøre. Hovedinntrykket er med andre ord at arbeidsmengden er overkommelig, så lenge man jobber effektivt og ikke støter på uventede problemer. *”Noen ganger holder det, andre dager ikke. Så dagen rekker nok til med bra planlegging. Innimellom er det jo krise, men slik er det jo alltid. Med rett planlegging skal det holde”* (Snekker 2). De fleste presiserer at hvorvidt arbeidsmengden er for stor langt på vei avhenger av resten av organisasjonen, men at den forøvrig ikke varierer så mye fra bygg til bygg. På grunn av korte tidsfrister og ustabile forhold, kan imidlertid arbeidsmengden variere mye i løpet av et byggeprosjekt, og det er, ifølge noen av dem jeg har intervjuet, årsaken til at det i perioder kan bli for mye å gjøre. Når dette ikke oppfattes som et større problem, kan det skyldes at mange, slik Snekker 2 antyder i sitatet over, aksepterer at det er slik bransjen fungerer. Stor arbeidsmengde er med andre ord en akseptert del av jobben.

To av dem jeg har intervjuet, opplever likevel at tiden nesten aldri strekker til, slik at de må ta kvelder og helger til hjelp for å få gjort alt. Disse to ser imidlertid ut til å representere et unntak, for generelt virker det ikke som om arbeidsmengden er for stor. Når det gjelder arbeidsmengde er det ikke nevneverdige forskjeller mellom basene med hensyn til erfaring eller størrelse på bedriften. Grønbechs undersøkelse av arbeidsledere i industrien viste også at arbeidsmengden er stor, og at problemet er at det ofte skjer for mye på en gang (1986: 26). Basenes erfaringer er altså i tråd med det som har kommet frem i tidligere undersøkelser av lignende stillinger.

En av årsakene til at det kan bli for mye å gjøre for basen, er at andre ikke gjør jobben sin. Flere av basene har inntrykk av at formenn og andre lenger opp i organisasjonen, lesser det de ikke rekker å gjøre selv over på basen, slik at han blir skadelidende når de ikke får gjort det de skal.

Det som ofte skjer fra kontoret og ned er at de bare sender mer over på oss. Det de ikke rekker selv det blir bare lesset over på basen. (...) For det som ofte skjer er at de andre, sånn som prosjektledere ikke gjør jobben sin, og så må basen begynne med det (Rørlegger 3).

Rørlegger 3 er en av dem jeg har vært i kontakt med, som ikke ønsker å fortsette i jobben som bas, og slike forhold som antydes i sitatet over kan nok være en medvirkende årsak til det. Ettersom langt fra alle basene forteller om slike problemer, ser imidlertid slike forskyvninger i arbeidsfordelingen ikke ut til å være noe allment problem i bransjen. Likevel har flere av dem jeg intervjuet inntrykk av at slike ting skjer, og blant dem som utsettes for det, fører det til frustrasjon, fordi de opplever at de blir satt til å rydde opp i andres rot.

All den tid basene har såpass mange arbeidsoppgaver, skulle man kanskje tro at de kunne tenke seg å bli kvitt noen av dem, men det ser ikke ut til å være tilfellet. Unntaket gjelder imidlertid papirarbeid, for flere av dem jeg intervjuet kunne tenke seg å gjøre mindre av dette. En undersøkelse fra industrien viste at kontorarbeid var den arbeidsoppgaven flest arbeidsledere kunne tenke seg å bli kvitt (Grønbech 1986: 49). At mine resultater samsvarer med tidligere funn, tyder på at kontor- og papirarbeid er en upopulær aktivitet blant arbeidsledere generelt. At motstanden mot papirarbeid er stor, kommer også til uttrykk ved at dette er en av årsakene til at mange ikke ønsker å drive med kvalitetssikring (se 5.1.4). Flere av basene forteller at dersom tiden ikke strekker til, så er det gjerne papirarbeidet som blir forskjøvet og gjort utenom arbeidstid. Bortsett fra denne ene arbeidsoppgaven mener de fleste at det bør være omtrent som i dag. *”For det har noe med helheten å gjøre, at du gjør det du*

Å lede andre – en studie av jobben som bas i byggebransjen

faktisk gjør i dag” (Rørlegger 2). Flere av dem påpeker at basen må ha oversikt over byggeprosessen og det som skjer på byggeplassen for å kunne gjøre en god jobb. Dersom noen av arbeidsoppgavene fjernes, kan basen miste noe av oversikten, og derfor er det vanskelig å redusere antallet arbeidsoppgaver.

5.3.1 Deltakelse i arbeidet

En mulighet basen har til å regulere arbeidsmengden, er ved å variere hvor mye han selv er med og produserer. *”Ja, det regulerer seg selv det, vet du. For hvis du har mye sånne basoppgaver så gjør du det, og når de minker i mengde så jobber du mer med i laget, så det justerer seg selv”* (Jernbinder 1). Poenget i sitatet ovenfor er at når det er mye som skal planlegges og tilrettelegges, så kan basen la være å delta i produksjonen, og når det siden blir færre basoppgaver, kan han igjen være med og produsere. Flere av dem jeg har intervjuet, hevder at basen aldri kan ta utgangspunkt i at han skal produsere noe selv, siden det som regel er så mye annet som må ordnes. Mange sier likevel at de savner det praktiske arbeidet, og en av basene påstår at å være med og produsere nesten er som å ha fri, for da slipper han å bekymre seg for noe annet enn det han holder på med i øyeblikket. Større muligheter til å være med og produsere, er faktisk noe av det basene savner mest i jobben.

Ettersom basene i mange tilfeller er lite med og produserer, kan man spørre seg om de får brukt fagkompetansen sin nok til å holde den ved like? *”Ja, absolutt. Det gjør jeg. Helt klart. Når gutta kommer og spør, så er det faglig som regel, så du trenger å ha dyktige folk som skal være baser”* (Rørlegger 3). Som sitatet indikerer, ser denne bekymringen ut til å være ubegrunnet. Ifølge mange av de basene jeg har intervjuet, er det nemlig ingen fare for at fagkompetansen deres svekkes, fordi de stadig må svare på spørsmål fra gutta, og delta i løsning av faglige problemer som oppstår under arbeidet. Enigheten blant basene er imidlertid ikke fullstendig på dette punktet, for enkelte av dem jeg har intervjuet sier tvert imot at de ikke får brukt fagkompetansen sin i jobben:

Det er nok ikke så fryktlig mye den blir brukt, dessverre. Hvertfall ikke her hvor det er såpass stort for oss da. Hadde det bare vært en blokk så hadde jeg vært mye mer ute og produsert og måtte brukt fagkompetansen litt (Elektriker 1).

Flertallet mener imidlertid at de får brukt fagkompetansen, og at jobben er faglig utfordrende, for selv om de ikke produserer så mye selv, støter de stadig på nye problemer som de må være

med og løse. På denne måten opprettholdes den faglige kompetansen, til tross for at basene ikke deltar så mye i det praktiske arbeidet.

5.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg konsentrert meg om hvilke arbeidsoppgaver basene utfører i praksis. Hensikten har vært å få større kunnskap om hvilke arbeidsoppgaver basene bruker mest tid på, hvilke oppgaver de mener er viktigst for å få laget til å fungere og om de mener arbeidsmengden er for stor. I tillegg har det vært et poeng å se om det er samsvar mellom de oppgavene som er nevnt i stillingsbeskrivelsene, og de oppgavene basene legger vekt på.

Den oppgaven som ifølge dem jeg har intervjuet tar mest tid, er uten tvil tilrettelegging for laget. I tillegg sier basene at de bruker mye tid på å holde rede på og sette seg inn i tegninger, følge opp medlemmene i laget og jobbe med kvalitetssikring. Det er ikke like mange som nevner de tre siste punktene som det første, men basene er likevel stort sett enige om hvilke oppgaver som tar mest tid. At enigheten angående tidsbruken er forholdsvis stor, indikerer at arbeidsoppgavene i stor grad er de samme, uavhengig av hvilken bedrift basen jobber i. Arbeidsoppgavene kan likevel variere i omfang, avhengig av størrelsen på laget basen er satt til å lede. I en rapport om arbeidsledere i industrien kom det frem at de arbeidsoppgavene som tok mest tid var tilrettelegging, oppfølging av arbeidet, planlegging og kontorarbeid (Grønbech 1986: 49). Funnene i Grønbechs rapport samsvarer altså med de resultatene jeg har kommet frem til her, hvilket tyder på at arbeidsoppgavene for arbeidsledere er relativt like også uavhengig av bransje.

Når det gjelder forholdet mellom stillingsbeskrivelser og faktiske arbeidsoppgaver, er resultatene ganske varierende. Mens tegninger og kvalitetssikring er omtalt i de fleste stillingsbeskrivelsene, er verken tilrettelegging eller oppfølging av medlemmene i laget direkte omtalt i noen av dem. Det er med andre ord et visst samsvar mellom beskrivelsene og det basene gjør i praksis, men på viktige punkter er ikke stillingsbeskrivelsene presise nok i sin angivelse av arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Basene lever med andre ord ikke helt opp til den formelle rollen som er definert av bedriften, men er derimot mer styrt av laget og praktiske hensyn. Tilrettelegging er for eksempel noe basene bruker mye tid på, uten at dette i særlig grad kommer frem i stillingsbeskrivelsene. Man kan si at basene er menneskeorienterte i sin utførelse av jobben, mens stillingsbeskrivelsene i hovedsak er mer oppgaveorienterte.

Stillingsbeskrivelsene skal i utgangspunktet utgjøre det Dahrendorf (1969) kaller tvangs-forventninger, ettersom de er formelt gitt av bedriften. I praksis viser det seg imidlertid at arbeidsoppgavene på flere måter skiller seg fra det som er angitt, noe som tyder på at stillingsbeskrivelsene heller bør betraktes som en form for plikt-forventninger, som ikke er like absolutte og strengt sanksjonerte. Sett i lys av rolleteori, tilsvarer den praktiske utførelsen av jobben det Aubert kaller rolleadferd, som i teorien skal følge rollens normer (1979: 103). Basenes utførelse av jobben er imidlertid et eksempel på at rolleadferden ofte skiller seg fra normene, ettersom arbeidsoppgavene i mange tilfeller ikke samsvarer med det som er angitt i stillingsbeskrivelsene. Dette er nok et tegn på at stillingsbeskrivelsene ikke utgjør noen absolutt standard for utførelsen av jobben.

Som siste punkt i dette kapitlet så jeg på arbeidsmengden, og hvorvidt basene opplever den som for stor. Med enkelte unntak mener basene at arbeidsmengden er overkommelig, selv om det til tider kan bli for mye. At det er for mye å gjøre oppfattes imidlertid ikke som noe generelt problem, så her skiller basene seg fra det som har kommet frem i tidligere undersøkelser (jf. Grønbech 1986). Stor arbeidsmengde ser ut til å være en akseptert del av jobben, og bortsett fra kvalitetssikring og papirarbeid ønsker basene stort sett ikke å fjerne noen av de arbeidsoppgavene de har i dag. Basene gir uttrykk for at de ved å bistå gutta i laget, vedlikeholder og utfordrer fagkompetansen sin, selv om mange av dem ikke får deltatt like mye i produksjonen som de skulle ønske. At basene langt på vei har de samme erfaringene og oppfatningene, tyder på at jobben som bas er forholdsvis homogen, til tross for at basene befinner seg i en meget heterogen bransje.

6 Hvordan og hvorfor bli bas?

Formålet med dette kapitlet er å svare på delspørsmål 3: Hva slags motivasjon ligger til grunn for å ta jobben som bas? Fokuset på basen er stort sett problemorientert og negativt, og i bransjen anses det å være bas som en vanskelig jobb. Basen står i en utsatt posisjon, samtidig som den økonomiske belønningen er liten (kronetillegget skal ifølge Fellesoverenskomsten for byggfag 2002-2004 være på minst 4,30 kroner timen). Derfor kan man spørre seg hva slags motivasjon som ligger til grunn for å takke ja til jobben? I dette kapitlet skal jeg undersøke hvordan basene fikk jobben og hva de mener taler for og mot den.

6.1 Hvordan bli bas?

På spørsmål om hvordan de fikk jobben som bas, svarte mange av dem jeg intervjuet at de fikk jobben mer eller mindre av seg selv, noe som betyr at de ikke søkte om jobben, men derimot ble tilbudt den. Sitatet under gir en typisk beskrivelse av hvordan mange av basene fikk jobben. *”Det var vel firmaet som ville det, og så fikk jeg en uke på meg til å svare. Og jo mer jeg tenkte på det, desto mer interessant virket det. Det ble en utfordring, så det var vel i prinsippet det”* (Snekker 2). Samtlige oppgir i likhet med Snekker 2 at det var bedriften som henvendte seg til dem, og ingen sier at de selv tok initiativ for å få jobben: *”Bas ble jeg vel egentlig bare pålagt å bli”* (Rørlegger 3). Selv om det naturligvis er frivillig om man vil takke ja til tilbudet eller ikke, sier et par av basene at de opplevde å ikke ha noe valg: *”Nei, som jeg sier, det ble bare automatisk. Jeg tenkte ikke noe større over det. Jeg ble ikke spurt, jeg fikk bare beskjed om å gjøre det”* (Rørlegger 1). Det er ofte vanskelig for bedriftene å få folk til å jobbe som baser, og det kan være grunnen til at enkelte føler seg presset til å ta jobben. Flere av dem jeg har intervjuet, gir uttrykk for at de i utgangspunktet ikke ønsker å jobbe som baser lenger, men at de av og til blir pålagt det fordi ingen andre vil.

Noen forteller at basjobben er noe de rett og slett endte opp med, og at det har lett for å bli slik at man fortsetter i jobben når man først har begynt. En av basene sier for eksempel at han fikk jobben for mange år siden, og at han siden har fortsatt med den:

Det bare ble sånn. Vi var jo en fire-fem som jobbet i laget, og han som var bas gikk av for alder, så det bare ble sånn. Jeg har nesten aldri tenkt over hvorfor det gjorde det, men det bare ble sånn rett og slett. Siden har jeg sittet med det, kan du si (Jernbinder 1).

Også flere andre forteller at dersom man først har begynt å jobbe som bas, så er det noe som henger med en videre, til og med hvis man begynner å jobbe i en annen bedrift. Jobben er etter manges mening lite attraktiv, men det faktum at mange av ”mine” baser har hatt jobben i mange år, tyder på at jobben kanskje ikke er så ille som ”ryktene skal ha det til”.

Ingen av dem jeg har intervjuet sier at de fikk jobben på grunnlag av lagets ønsker, til tross for at det tradisjonelt har vært laget som bestemmer hvem som skal være bas. Denne ordningen skyldes at basen skal være lagets mann, men ser i dag ut til å være svekket, noe som underbygges av ordlyden i Fellesoverenskomsten for byggfag 2002-2004: *”(...) lagbasen tilsettes av arbeidsgiver, i forståelse med akkordlaget.”* Bedriftens ønsker er med andre ord avgjørende for hvem som blir bas, selv om laget har mulighet til å komme med innspill. En mulig årsak til at laget ikke har like mye å si lenger, kan være at i en situasjon der det er vanskelig å få folk til å ta jobben, så utgjør ikke laget en sterk nok pressfaktor til at folk tar jobben på bakgrunn av deres ønske.

6.1.1 Hvem får jobben?

Hva legger bedriftene til grunn når noen tilbys jobben som bas? Selv om det kan være vanskelig for basene å vite svaret på dette spørsmålet, har jeg spurt dem om hvorfor de tror at det var nettopp dem som ble tilbudt jobben. *”At jeg turte si fra dersom noe var galt. Det er liksom en terskel for å gå inn på kontoret, men den terskelen eksisterer ikke for meg”* (Snekker 1).

Basen skal være lagets mann overfor ledelsen, og som sitatet antyder, innebærer det at han ikke må være redd for å si fra eller ta tak i problemer, dersom det skulle være noe. Flere av basene sier også at de tar ansvar for arbeidet, og at det trolig er en viktig årsak til at de ble spurt om å ta jobben. *”Det er nok egentlig bare fordi jeg tar litt ansvar. At jeg tar ansvar for det jeg gjør”* (Rørlegger 3). I likhet med Rørlegger 3 tror Rørlegger 1 også at han vet hvorfor han ble bedt om å være bas: *”På grunn av det at jeg tok initiativer hele tida, som ikke dem andre turte å ta, og bestemte litte granne selv og sa ifra litte grann, og da ble det automatisk”* (Rørlegger 1). Mange av dem jeg intervjuet har ganske klare oppfatninger om hvorfor de ble bedt om å ta jobben, og det at de tar initiativ og ordner opp i ting er noe flere fremhever.

Det er bare fordi jeg er som jeg er, for å si det sånn. Jeg er utadvendt slik at jeg egner meg som bas. I forhold til en del som blir puttet inn i en basrolle som ikke egner seg til det. Jeg liker å rydde opp i ting og ha kontroll på ting (Rørlegger 2).

Som Rørlegger 2 sier, er det viktig at basen er utadvendt, for på grunn av sin plassering i organisasjonen har han kontakt med mange aktører på byggeplassen. De påstandene som basene fremmer angående egen egnethet til jobben, støttes av ledelsesteori, som hevder at ledere generelt er mer utadvendte, aktive, selvsikre og flinkere til å hevde sine meninger enn ikke-ledere (Nilsen 1993: 52). Det virker som om basene har et slags bilde av hvordan en bas bør være, og at mange av dem mener at de oppfyller en del av disse kriteriene.

6.1.2 Ulike tilnærminger til jobben

Et av formålene med dette kapitlet er å finne ut hvorfor basene takket ja til jobben. Da jeg begynte å undersøke datamaterialet, tegnet det seg raskt et bilde av at basene deler seg i to grupper. Den ene gruppen jobber som baser mer eller mindre ufrivillig, enten fordi de er blitt pålagt det av bedriften, eller fordi de føler at de må påta seg jobben fordi ingen andre vil. Denne gruppen ønsker i utgangspunktet ikke å jobbe som baser, og kommer til å styre unna jobben så snart de har mulighet til det. Motivasjonen ligger med andre ord stort sett i en følelse av plikt, og er i liten grad preget av lyst.

Den andre gruppen har et annet forhold til jobben: for det første liker de å jobbe som baser, og for det andre er de mer engasjert i jobben. *”Jeg følte vel, eller trodde at jeg hadde noe å gi. Også hadde jeg noen idéer, jeg tenkte at hvis jeg blir bas, da skal jeg gjøre sånn og sånn”* (Snekker 1). Som sitatet viser, mener Snekker 1 at han har noe å gi, og det er noe som kjennetegner den engasjerte gruppen.

Jeg syntes vel, hvertfall på de plassene jeg hadde vært i det siste, at basene fungerte ikke riktig. At det var for dårlig stelt med informasjon og all ting. Det var mye klaging på basene fra alle hold og kanter. Så jeg tenkte vel helt enkelt at det kan jeg gjøre mye bedre, også fikk jeg spørsmål om jeg ville bli det, uten at jeg hadde spurt om det, og da passet vel det egentlig perfekt inn med de tankene jeg hadde (Snekker 2).

Som sitatene over indikerer, har basene i denne gruppen gjerne gjort seg opp noen tanker om hvordan jobben bør gjøres, og de har en langt mer offensiv holdning til jobben enn det den første gruppen har. Sett i lys av Auberts rolleteori kan man si at denne gruppen griper mer

aktivt fatt i rollen, og i større grad ønsker å utforme den selv, ved å utvikle rollen og fylle den med det innholdet de selv ønsker. Denne gruppen satser på å fortsette i jobben, og er i tillegg mer interessert i å få opplæring. De to gruppene jeg har skissert opp her, er på ingen måte absolutte kategorier, men representerer tydelige variasjoner blant dem jeg har intervjuet.

At basene deler seg i to grupper, hvorav den ene gruppen er mer engasjert i jobben enn den andre, kan også ses i lys av Dahrendorfs (1969) inndeling i tvangs-, plikt- og kan-forventninger. Det er ingen grunn til å anta at forventningene fra bedriftens side ikke er de samme for begge gruppene, men likevel er den siste gruppen trolig mer tilbøyelig til å oppfylle jobbets kan-forventninger, ved å gjøre en ekstra innsats. Ettersom det ikke er noen direkte negative sanksjoner forbundet med å ikke oppfylle kan-forventninger, er det ikke rasjonelt for den første gruppen å oppfylle disse forventningene, gitt at de uansett ikke ønsker å fortsette i jobben lenger enn nødvendig. Tvangs- og plikt-forventninger må uansett oppfylles, ettersom de er en nødvendig del av jobben, og det er negative sanksjoner forbundet med å bryte dem. Når det gjelder kan-forventninger, er det opp til den enkelte om han vil oppfylle disse, og derfor vil disse forventningene antakelig bare oppfylles av dem som er engasjert i jobben.

6.1.3 Angrer de?

Til tross for at flere av dem jeg har intervjuet i utgangspunktet ikke ønsker å jobbe som baser, er det ingen som sier rett ut at de angrer på å ha tatt jobben. Det er imidlertid flere som sier at de angrer fra tid til annen, noe som ofte begrunnes med at det kan være mye stress og mas.

”Ja, flere ganger, det har jeg. Til tider er det så hektisk at du våkner om nettene og tenker på hvordan du skal løse ting” (Snekker 1). Sitatet sier litt om hvor krevende det kan være å jobbe som bas, og stresset er hovedårsaken til at mange sier at de av og til angrer på å ha tatt jobben.

Stort arbeidspress er noe som også har kommet til uttrykk i andre undersøkelser om arbeidsledere (f.eks. Stiang 1989, Grønbech 1986), så dette er ikke noe ukjent problem for denne gruppen. I forrige kapittel kom det frem at basene for det meste ikke opplever arbeidsmengden som *for* stor, men at det i perioder kan være svært mye å gjøre, og det samme gjør seg altså gjeldende her. De hektiske periodene er en av årsakene til at noen ikke lenger orker å påta seg jobben som bas, fordi de føler at de personlige kostnadene blir for store. *”Du klarer ikke å legge fra deg jobben når du er ferdig på jobb. Så du tar den med deg hjem. Så når det blir stressing og masing og krangling i firma, da orker jeg ikke mer”* (Forskaler 1). Sitatet viser at stresset kan ta overhånd, og Forskaler 1 oppgir det som en av grunnene til at han ikke lenger ønsker å jobbe som bas. Høyt tempo er en akseptert del av det å jobbe i byggebransjen, men som sitatet indikerer, er det forventet at jobben skal ta slutt når arbeidsdagen er over.

Mye press og stress er hovedårsaken til at de fleste basene noen ganger angrer på å ha tatt jobben, men det er også flere som er inne på problematikken rundt det å befinne seg midt i organisasjonen, med press både ovenfra og nedenfra. Organiseringen gjør at basen involveres i mange relasjoner, og dette bidrar til å skape en spenning i jobben. *”(...) du sitter litt mellom barken og veden. Mellom gutta og firmaet. Så det blir ofte mye krangling, spesielt om penger. I bransjen vår jobber vi jo akkord hele tiden, og du blir jo lei det da”* (Forskaler 1). Selv om det knytter seg mange utfordringer til det å befinne seg mellom ledelsen og laget, er det spesielt akkorden som fører til at basene opplever å være i en presset situasjon. At akkorden representerer en ekstra utfordring for basen, er et stadig tilbakevendende tema, som jeg kommer nærmere inn på senere.

6.2 Hva taler for å ta jobben?

I starten av dette kapitlet kom det frem at ingen av basene gjorde noe aktivt for å få jobben, men derimot ble tilbudt den av bedriften. Hvis man ser bort fra dem som følte at de ikke hadde noe valg, må det da ha vært en eller flere årsaker til at de valgte å takke ja til jobben. Et kort sitatet gir kanskje den beste beskrivelsen av hvorfor mange av basene valgte å si ja til jobben: *”Det er vel at det er en utfordring. Helt klart”* (Rørlegger 2). Mange av dem jeg har intervjuet, forteller at de tok det som en utfordring da de fikk spørsmål om de ville ha jobben, og at de derfor måtte gripe sjansen da de fikk den. Til tross for at jobben som bas er kjent for å være vanskelig, er det altså mange av basene som ser jobben som en utfordring de ikke vil la gå fra seg. At noen av dem jeg intervjuet ikke lenger ønsker å jobbe som baser, har stort sett sammenheng med at de har gått lei av jobben, og betyr ikke at de ikke satte pris på muligheten da de fikk den.

Sitatet under er et godt eksempel på at de mange ulike aspektene knyttet til jobben, gjør at den fremstår som en utfordring på flere områder, også utover det å drive produksjonen.

Jeg har merket at jeg faktisk liker å jobbe med mennesker. Det er liksom litt utfordrende, for det er mange typer mennesker i et lag. Liksom finne ut det indre i dem på en måte, om man skal snakke i samme tonen, hvem som skal jobbe sammen og sånt. Det er jo mange voksne mennesker, så det er massevis av konflikter. Så det er jo min jobb å løse de konfliktene og se hvem som ikke passer sammen. Det er ikke bare å drive en produksjon. Det er også å drive menneskene i produksjonen. Det synes jeg er utfordrende (Snekker 1).

Snekker 1 gir uttrykk for at han oppfatter det menneskelige aspektet ved jobben som en utfordring, og han er et godt eksempel på den engasjerte typen baser som jeg omtalte under 6.1.2. For dem som mener at de har noe å bidra med, gir basjobben dem muligheten til å gjøre ting på sin egen måte, og det ser ut til å være et viktig argument for å ta jobben.

Mange av de basene jeg har intervjuet, sier at de liker jobben fordi den gir dem mulighet til å styre arbeidet selv, slik at de kan gjøre arbeidet som de selv ønsker. Muligheten til å bestemme over sin egen arbeidsdag, og til å kunne avgjøre hvordan arbeidet skal gjøres, er i manges øyne det mest positive ved basjobben. *”Det er vel kanskje det med at jeg har muligheten til å påvirke og få ting gjort på kanskje min måte”* (Elektriker 1). Til tross for at han kan tenke seg å slutte i bransjen, tilkjenner Elektriker 1 altså at han setter pris på de styringsmulighetene basjobben gir ham. Kontroll over arbeidet er noe mange legger vekt på når de skal si hva de liker best ved jobben som bas. Å ha mulighet til å påvirke og styre sin egen arbeidsdag, er ikke overraskende spesielt viktig for dem som allerede før de blir baser, har gjort seg opp en mening om hvordan arbeidet bør gjøres.

Det å være bas kan anses som en rolle, der basen må forholde seg til de normene og forventningene han møter fra omgivelsene. Ut fra Auberts (1979) teori om roller, er det omgivelsene som definerer og avgrenser rollens innhold, for rolleinnhaveren har ikke selv kontroll over utformingen av den. Rolleinnhaveren har likevel mulighet til å fornye rollens innhold gjennom sine handlinger, ved at omgivelsenes forventninger til rollen endres. Når basene takker ja til jobben fordi de ønsker å endre måten arbeidet utføres på, er dette en måte å endre innholdet i rollen på, for dersom de endringene som innføres viser seg å fungere, og omgivelsene er positive til dem, vil forventningene til basen på denne måten endres over tid. Etersom en rolle avgrenses av de forventningene som knytter seg til den, omdefineres rollen når forventningene endres. Når flere av basene ovenfor fremhever viktigheten av å ha kontroll over sitt eget arbeid og å kunne påvirke hvordan arbeidet utføres, bidrar dette til at basene får mer kontroll over sin egen rolle. Selv om bakgrunnen for at basene ønsker å styre sitt eget arbeid antakelig er mer pragmatisk enn at de ønsker å endre innholdet i rollen, er konsekvensen likevel den samme, nemlig at forventningene til en god bas endres.

I tillegg til muligheten for å påvirke arbeidet, ligger det også en anerkjennelse i det å bli tilbudt jobben som bas, for basen blir vist en ekstra tillit i forhold til vanlige timelønnede, noe som nok være av betydning for enkelte.

Nei, jeg vet ikke om det akkurat var noen spesiell grunn til det, men når du spør meg nå, så blir det jo fordi at på en måte tilliten, at dem gir meg tillit, da. Ikke bare går rundt som en, hva

skal man kalle det, hvemsomhelst på bygget, liksom. Du får litt mer tillit, ja det er vel det som er viktigst (Elektriker 1).

Tilliten som fra bedriftens side kommer til uttrykk gjennom tilbudet om å bli bas, kan som sitatet over indikerer være en grunn til å takke ja til jobben. Ettersom det å være bas tross alt er en lederstilling, og det ligger en viss anerkjennelse i det å bli tilbudt jobben, skulle man kanskje tro at det også ligger en viss prestisje i det å være bas. Denne antakelsen avkrefte imidlertid stort sett av dem jeg har intervjuet, og de fleste mener at dette ikke er av betydning for om man tar jobben eller ikke. Dersom basen ønsker særlig anerkjennelse for den jobben han gjør, krever det at han gjør en ekstra innsats, og det innebærer å oppfylle kan-forventningene knyttet til jobben (jf. Dahrendorf 1969).

Selv om de fleste avviser at status ligger til grunn for å ta jobben, mener enkelte likevel at status og prestisje kan være en del av den motivasjonen som for noen ligger til grunn for å ta basjobben. *”Mange er kanskje litt fascinert av tittelen. Det er jo en liten leder egentlig. Det er det nok mange som synes er litt morsomt”* (Rørlegger 3). Til tross for at enkelte nevner at det kan ligge en viss prestisje i det å bli utnevnt til bas, og noen kanskje fascineres av tittelen, ser dette likevel ikke ut til å være avgjørende for om man tar jobben når tilbudet kommer. Et par av dem jeg har intervjuet, hevder til og med at det ligger lite prestisje i stillingen, så her er det klare forskjeller i basenes oppfatninger.

Litt overraskende mener bare en av dem jeg har intervjuet at høyere lønn kan være en motivasjonsfaktor, men dette kan skyldes at lønnen ikke er noe særlig høyere for basen enn for andre timelønnede.

Det er ikke penger, for det er ikke så mye ekstra for å være bas at det er verdt det. Så, men det kan nok være det med at vi styrer jo egentlig, som bas så har du, egentlig du styrer, bør styre din hverdag litt mer som du kanskje vil. Altså er det noe som skal skje, så er det opp til meg å få ting gjort, og om det blir en tidlig kveld en dag eller om det blir en sein kveld, så er det jeg som skal bestemme at slik skal det være (Elektriker 1).

Som sitatet viser, er ikke lønnen tilstrekkelig mye høyere til at den oppfattes som en motivasjonsfaktor, og Elektriker 1 gir uttrykk for at det som er viktig for ham, er å kunne styre arbeidet. Basene ser generelt ikke ut til å være særlig opptatt av ytre fordeler ved jobben, som penger eller prestisje, men legger derimot stor vekt på utfordrende arbeidsoppgaver og mulighet til påvirke arbeidet.

Hva som taler for jobben, kan ses i lys av motivasjonsteori. Det finnes ulike varianter av motivasjonsteori, men de mest kjente er kanskje de såkalte behovsteoriene. Maslows behovspyramide tar utgangspunkt i at alle har visse basale behov som de ønsker å fylle, og etter hvert som lavere ordens behov mer eller mindre oppfylles, forsøker man å fylle høyere ordens behov (Vanebo og Busch 1988: 263). Når det basene mener taler for jobben ses i lys av Maslows teori, er det interessant at de i stor grad trekker frem utfordringene som det mest attraktive ved jobben. Utfordringen jobben representerer, kan ses som et uttrykk for selvrealisering, som er det høyest rangerte behovet i Maslows pyramide. Prestisje og status befinner seg på nivået under selvrealisering, og dette er noe basene i mindre grad er opptatt av. Basene motiveres altså av muligheten til å bruke sine evner fullt ut, og det er i tråd med at jobben først og fremst anses som en utfordring, og i liten grad tilbyr goder som status og prestisje.

Ifølge Thompson og McHugh er det vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon (2002: 296). Personer som drives av en indre motivasjon verdsetter utfordrende oppgaver, ansvar, status og autoritet, mens personer som drives av ytre motivasjon verdsetter lønn, frynsegoder og mer fritid (Thompson og McHugh 2002: 296). Her er det liten tvil om hvor basene plasserer seg, ettersom de mener at det som i første rekke taler for jobben er utfordringer og mulighet til å styre og påvirke arbeidet. Status og prestisje kan til en viss grad også ha noe å si, men det er liten tvil om at det er indre motivasjon som driver basene, ettersom den ytre belønningen er liten. Man kan med andre ord si at det som taler for å bli bas, er jobben i seg selv, og ikke eventuelle belønninger eller andre fordeler.

6.3 Hva taler mot å ta jobben?

Hittil har jeg konsentrert meg om hva basene mener taler for jobben. Ettersom det finnes gode argumenter for å ta jobben som bas, kan man anta at det også finnes gode argumenter for å ikke ta jobben, og i dette delkapitlet skal jeg se nærmere på hva som taler mot.

Det ser egentlig ut til at det er vanskelig å motivere noen til å bli det. For det er ofte det største problemet de fleste firmaer har, det å få noen til å være baser. For du får dette problemet med at du sitter mellom barken og veden og krangler hele tiden. Gutta vil tjene mest mulig og firma vil betale minst mulig. Det er ikke akkurat noe som motiverer (Forskaler 1).

Som sitatet over viser, er det ofte vanskelig å få folk til å ta basjobben, og dette er et problem i mange bedrifter. Flere av dem jeg har intervjuet, sier at det å være bas tradisjonelt sett har vært en kranglejobb, og at negative oppfatninger skremmer folk bort fra jobben.

6.3.1 Akkordrelaterte utfordringer

Et annet moment som Forskaler 1 er inne på i sitatet over, og som mange trekker frem, er problemer i forbindelse med sluttoppgjøret og akkorden. Selv om akkordsystemet har lange tradisjoner i byggebransjen, er det ikke like utbredt som tidligere, og mange av dem jeg har intervjuet, setter spørsmålsteget ved systemet og hvordan det fungerer. *”Det vanskeligste vil jeg vel egentlig si er den akkorden. Den har jeg synes at noen ganger ikke passer”* (Rørlegger 2). Siden Rørlegger 2 stiller seg kritisk til akkordsystemet, spurte jeg om han kunne tenke seg å avskaffe akkorden: *”Hvis det hadde vært opp til meg, så ja. Men det må finnes noe annet lønssystem. Det er mitt store hodebry fortsatt kan du si. At det ikke finnes noe annet”* (Rørlegger 2). Som sitatet indikerer, kan mangelen på alternative lønssystemer være en av årsakene til at akkordsystemet fortsatt er i bruk, til tross for at det tar mye tid å administrere og er vanskelig å sette seg inn i. Akkorden fører til økt press og mye ekstra arbeid for basen, men det er likevel mange som fortsatt ønsker en form for prestasjonslønn.

Flere av basene gir nemlig uttrykk for at de setter pris på de mulighetene akkordsystemet gir i forhold til å påvirke sin egen lønn. *”Da får du betalt for det du gjør. Da kan du påvirke lønnen din”* (Forskaler 1). Som sitatet viser er det ikke alle som oppfatter akkorden som noe negativt, og Forskaler 1 er ikke alene i sitt syn på akkorden som noe positivt. *”Du får jo penger etter det du gjør”* (Jernbinder 1). Fordelen med å jobbe akkord er at laget kan tjene bedre enn det de ellers ville gjort, forutsatt at alle jobber effektivt og at arbeidet går på skinner, mens ulempen først og fremst er større arbeidspress og mer stress på byggeplassen. Det er en motsetning mellom dem som ønsker å jobbe akkord og dem som ikke ønsker det, men denne motsetningen er ikke entydig, for flere av dem jeg intervjuet har et ambivalent forhold til akkorden, og påpeker at det finnes både fordeler og ulemper med systemet. Det er med andre ord store variasjoner i basenes syn på akkorden, men at den er en kilde til frustrasjon for mange, er det ingen tvil om.

I tillegg til å skape mer stress, er det også andre ulemper knyttet til akkorden. Blant annet innebærer den at basen må forhandle med ledelsen, noe enkelte oppfatter som vanskelig.

Det som kanskje har vært mest plagsomt egentlig, det er de forhandlingene, lønssystemet.

Det er det som tar mest energi, og det er vel kanskje en av de største grunnene til at ingen vil ha den jobben (Jernbinder 1).

Når Jernbinder 1 synes akkordsystemet er slitsomt, viser det hvor problematisk akkorden kan være for mange, for han er en av dem som i minst grad opplever jobben som vanskelig. I tillegg til vanskelige forhandlinger kan akkorden, i kombinasjon med stort tidspress, også gå ut over kvaliteten, ettersom den gjør at det ofte ikke er tid til å gjøre seg flid med arbeidet. *”Vi jobber akkord og får ikke betalt for å stå der og være pirkete”* (Rørlegger 3). Dessuten kan den stressende arbeidssituasjonen som akkorden bidrar til, føre til at lærlingene ikke får den oppfølgingen de trenger, fordi det ikke er tid til å lære dem opp. De negative effektene av akkorden bekreftes av Frøyland m.fl., som har kommet frem til de samme resultatene (2004: 119). Når det jobbes akkord får basen dessuten et ekstra ansvar, ettersom det er han som må administrere systemet og står ansvarlig for at laget tjener penger.

Det er mange ulike aspekter knyttet til akkordsystemet, og det er antakelig årsaken til at det er et stadig tilbakevendende tema i intervjuene. Selv om min intervjuguide i liten grad dreide seg spesifikt om akkorden, kom basene stadig inn på akkordrelaterte saker, noe som viser at denne måten å jobbe på har store konsekvenser for hvordan arbeidet i byggebransjen fungerer. Akkorden påvirker store deler av arbeidet for dem som benytter systemet, og volder utvilsomt mye hodebry for mange av basene. Siden det å jobbe akkord er forbundet med både fordeler og ulemper, er basene lite samstemte i sitt syn, noe som gjør det vanskelig å komme med klare konklusjoner. Hovedinntrykket er imidlertid at akkorden, og alt den fører med seg, er den enkeltfaktoren som i størst grad taler mot jobben som bas, selv om det er flere som til tross for ulempene ønsker å jobbe akkord.

6.3.2 Andre vanskeligheter ved jobben

I tillegg til akkorden er det også flere andre faktorer som taler mot jobben, men disse ikke er like mye omtalt blant basene. Det blir blant annet hevdet at manglende forståelse for basens spesielle stilling kan være et problem.

Alle har ikke skjønt basens rolle av de man jobber med, både ovenfra og nedenfra. Så det vanskeligste er en del misforståelser. En del forstår ikke vanskelighetene ved å være bas, den jobben man legger ned som ikke synes. For eksempel planlegging og så videre. Det er jo en del møter og sånt, men det ser man ikke, selv om det kanskje finnes på papir. En del har ikke

forståelse for det, og når du skal forklare, så skjønner de ikke det. Det gjelder både ledelsen og laget. Så det vanskeligste er å få den forståelsen, for det man gjør (Snekker 2).

Den manglende forståelsen som sitatet over indikerer, kan ha sammenheng med at basens jobb ikke er klart nok definert. Som jeg allerede har vært inne på, finnes det ikke stillingsbeskrivelser i alle bedrifter, og der det finnes er innholdet ofte ikke kjent blant de andre i bedriften. Som Snekker 2 sier, møter basen ofte liten forståelse fra andre i bedriften, og dette viser at kunnskapen om basen og hans jobb ofte er mangelfull, både blant ledelsen og andre på byggeplassen. Ettersom en rolle ifølge Aubert (1979) defineres og avgrenses av omgivelsenes forventninger, er det viktig at omgivelsene vet hva som inngår i basjobben, slik at han ikke tillegges en annen rolle. Når det er usikkert hva som er basens ansvar, kan rollen bli uklar for omgivelsene, slik at de forventningene basen møter ikke står i forhold til det som egentlig er jobben hans.

Enkelte mener dessuten at basjobben lett kan bli for mye for én person, siden det er et stort press og mye å holde styr på. *”Det vanskeligste kan være å holde hodet kaldt, for å si det sånn”* (Elektriker 1). Spesielt ved store og kompliserte bygg kan det være vanskelig å holde oversikt over alt som skal gjøres, og det legger et ekstra press på basen. En av grunnene til at det kan være vanskelig å holde oversikten, er at basen ikke bare skal passe sin egen jobb, men også må ta vare på medlemmene i laget, og sørge for at de gjør sin jobb.

Det som jeg ikke liker så godt ved å være bas, det er at du skal liksom ikke bare jobbe og gjøre jobben din, men du skal være litt psykolog og ta den biten der i forhold til alle de andre rundt deg. Det er ganske frustrerende synes jeg, for du må liksom være så pedagog, ikke sant. Du kan ikke liksom, sånn som rørleggere pleier, skyte fra hofta. Altså, hvis der er noe, så sier du fra. Det nytter ikke lenger. Da er de sykemeldte i tre dager med en gang, hvis du sier det du burde sagt. Det er det jeg synes er mot det å være bas, akkurat den biten der (Rørlegger 3).

Som sitatet over illustrerer, er det å jobbe med mennesker en stor utfordring for mange, og dette forsterkes av at basene ikke har noen opplæring i slike ting. Rørlegger 3 er ikke alene om å synes at den pedagogiske og psykologiske biten av jobben er vanskelig, og utfordringer knyttet til det å lede et lag kan for noen tale mot jobben. Dette står i sterk kontrast til for eksempel Snekker 1, som i avsnitt 6.2 sier at han liker å jobbe med mennesker og de utfordringene det representerer.

6.4 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg sett på hvordan de basene jeg intervjuet fikk jobben, ulike tilnærminger til den og hva de synes taler for og mot. Når det gjelder hvordan basene har fått jobben, sier samtlige at de har blitt tilbudt den, eller blitt bedt om å ta den. Ingen har gjort noe aktivt for å få jobben, og ingen har fått jobben på bakgrunn av lagets ønsker, noe som viser at det er opp til bedriften hvem som blir baser. Jobben tildeles dem som har tidligere erfaring eller utmerker seg gjennom å ta initiativ, vise ansvar eller ordne opp i ting. Når tilbudet kommer, er det enkelte som føler at de må ta jobben, men de fleste setter pris på muligheten.

Det er to ulike tilnærminger til jobben, henholdsvis de som i utgangspunktet ikke ønsker å være baser, og de som kan tenke seg jobben og derfor har et mer engasjert forhold til den. Mens de førstnevnte jobber som baser på grunn av press fra bedriften eller pliktfølelse, har de sistnevnte en mer offensiv tilnærming, ved at de ønsker å bidra med noe og har en del oppfatninger om hvordan jobben bør gjøres. Til tross for ulike tilnærminger til jobben, angrer basene stort sett ikke på å ha påtatt seg den, selv om det til tider kan være mye stress og mas.

Når det gjelder hva som taler for jobben, er det liten tvil om at det er utfordringen som i størst grad lokker basene, og flere av dem mener at man må gripe sjansen når man får den. Mulighetene for å styre og påvirke arbeidet er også viktige for mange, og flere legger vekt på at de liker å kunne gjøre ting på sin egen måte. Basene er med andre ord drevet av en indre motivasjon, fordi det er jobben i seg selv som er interessant. Selv om det å bli tilbudt jobben som bas er et bevis på tillit fra bedriftens side, knytter det seg likevel lite prestisje eller status til jobben, samtidig som den økonomiske belønningen er meget begrenset.

Det som først og fremst taler mot jobben som bas, er akkorden. Basene har ulike oppfatninger angående akkorden, men de fleste har en eller annen form for negative erfaringer med den, ettersom den blant annet fører til mer stress, mer arbeid og lavere kvalitet. Flere ønsker likevel å jobbe akkord, og de mange ulike aspektene forbundet med akkorden gjør det vanskelig å komme med entydige konklusjoner. Manglende forståelse fra andre deler av organisasjonen er en annen faktor som taler mot basjobben.

Et kjennetegn ved jobben som bas ser ut til å være at det etter basenes mening er mer som taler for jobben enn mot, og de fleste har mer positivt enn negativt å si om den. Selv om basjobben byr på mange utfordringer, angrer basene stort sett ikke på at de har påtatt seg jobben. Selv om det er flere av dem jeg har snakket med som i utgangspunktet ikke ønsker å jobbe som baser, er det ingen som gir direkte uttrykk for at de mistrives i jobben.

7 Kvalifikasjoner og opplæring

Jeg skal i dette kapitlet ta for meg delspørsmål 4: Hvilke egenskaper bør en person ha for å bli en god bas? Basene hadde varierende arbeidserfaring innenfor sine respektive fagfelt før de ble tilbudt jobben. Noen av dem hadde jobbet mange år i bransjen, mens andre ble tilbudt jobben etter relativt kort tid. Hvorvidt de har kurs eller opplæring utover fagbrevet er også ganske varierende. Ettersom kvalifikasjonene er høyst forskjellige, er det interessant å ta rede på hvilke egenskaper basene selv anser som de viktigste for å bli en god bas. Jeg starter med å se nærmere på hvilke egenskaper en god bas bør ha, før jeg undersøker om basene føler behov for mer opplæring enn det de får i dag, og på hvilke områder de eventuelt ønsker å lære mer.

7.1 Egenskaper og kvalifikasjoner

Umiddelbart skulle man kanskje tro at fagkunnskap er den kvalifikasjonen som verdsettes høyest innenfor byggebransjen, og at dette derfor er det viktigste også for basene. Slik er det imidlertid ikke, om man skal tro de jeg har intervjuet.

7.1.1 Menneskelige egenskaper

Jeg vil si det at han må være en menneskekjenner. Det er helt klart nummer en. Er han det så kommer han veldig langt, og er han ikke det så kommer han veldig kort, alt ettersom hvor dårlig han er (Rørlegger 2).

Som sitatet indikerer, legger mange større vekt på at basen må være flink med mennesker enn på faglig kompetanse, for det er viktig at han kommer godt overens med folk og vet hvordan han skal behandle andre på en skikkelig måte.

Det går nok litt på det menneskelige plan. Og på tillit til laget. Altså, være grei. Du kan være hard, men du skal være rettferdig. Det tror jeg er mer viktig enn man tror. Det faglige tror jeg nesten kommer på annen plass. Først så trodde jeg at det faglige var det første, men jo lenger jeg har holdt på med det her, desto mer har jeg skjont at den psykologiske biten er viktigere enn det faglige (Snekker 1).

Sitatet over er nok et eksempel på at mange av basene anser menneskelige egenskaper som viktigere enn formelle og faglige kvalifikasjoner. Basen må vite hvordan han skal behandle folk, for som Snekker 1 sier, skal han være grei og rettferdig samtidig som han må være hard når det trengs. Han må vite hvordan han skal gripe folk an, og som det kommer frem i sitatet over være noe av en psykolog. De som ikke liker den psykologiske delen av jobben, vil antakelig ikke trives med den, og Rørlegger 3, som i kapittel 6.3 ga uttrykk for at han misliker den psykologiske biten, ønsker for eksempel ikke å jobbe som bas lenger.

En av basene jeg intervjuet, er opptatt av at basen må være flink til å lese folk. *”Du må jo klare å lese folk litt, se hva de står for. At de står for jobben og ikke bare sier at de gjør det. Også bør man jo være blid og på lag med alle, både den ene og den andre part”* (Forskaler 1). Som sitatet over indikerer, er det en utbredt oppfatning om at basens evner som menneske-kjenner er viktig for å lykkes i jobben. Evne til å lese folk er av stor betydning i forhold til å få samarbeidet med andre faggrupper og entreprenører til å fungere, for på grunn av måten arbeidet er organisert på i bransjen, kommer basen stadig i kontakt med nye folk, og det gjør denne egenskapen ekstra viktig.

Ettersom basen befinner seg midt i organisasjonen, er han nødt til å kunne kommunisere med folk rundt seg, noe som stiller store krav til hans kommunikasjonsevner.

Du må kunne kommunisere. Det er punkt en. Også må du ha en viss faglig bakgrunn i yrket. Men du kommer hele tiden tilbake til det å kommunisere med andre, forstå andres signaler. Både de over deg og de under deg (Snekker 3).

Siden basen har kontakt med folk både over, under og til siden for seg i organisasjonen, er det viktig at han klarer å omgås og kommunisere med mange ulike typer mennesker. At basen må forholde seg til stadig nye mennesker og situasjoner, kan ses i lys av Goffmans (1986) rammebegrep, for nye situasjoner innebærer nye rammer. Hvilken ramme som gjelder, avhenger av hvilken situasjon basen befinner seg i og hvem han samhandler med, hvilket krever evne til hurtig omstilling og tilpassing. Siden rammene legger føringer på hvordan en situasjon skal oppfattes og håndteres, vil en misforståelse angående hvilken ramme som gjelder, føre til at situasjonen også misforstås. Ut fra et rammeanalytisk perspektiv er det derfor viktig at basen er god på sosiale relasjoner, slik at han tolker de ulike situasjonene riktig.

Basen havner ofte i situasjoner preget av uenighet, og det krever evne til å lytte til andres synspunkter og fleksibilitet i forhold til valg av løsninger.

At man er lydhør, at man er åpen for innlegg. At man er åpen slik at det er lett å ta opp ting. Hvis man har et problem så kan man ta det opp og diskutere det, fremfor å si at slik gjør vi det. At man kan lytte til folk, ta det til seg og diskutere det og eventuelt finne en løsning som passer alle. Istedenfor å stå hardt på at nå gjør vi slik. At man er lydhør og åpen, også må man kunne faget (Snekker 2).

Sitatet over minner om den ledelsesteorien som kalles Human Relations, for Snekker 2 legger vekt på å diskutere seg frem til løsninger og å la folk snakke ut. Human Relations legger vekt på å behandle de ansatte med respekt (Vanebo og Busch 1988: 57), og dette synet kommer også til uttrykk i sitatet over. Stieng bruker uttrykket ”kollegaleder” for å beskrive hvordan mellomlederne i hennes undersøkelse ønsker å utøve ledelse (1989: 34), og dette uttrykket ser også ut til å gi en god beskrivelse av basenes tilnærming til lederjobben, for de ønsker først og fremst å være på lag med gutta.

Samtidig som han skal være lydhør og åpen overfor andres synspunkter, må basen også ha nok myndighet til at gutta i laget lytter til ham og respekter det han sier. *”Å være litt, hva heter det, myndig. De skal ha respekt for deg, litt sånn, ja... det er ikke meningen å trække på de andre, men de skal hvertfall gjøre det de skal”* (Elektriker 1). Basen må tørre å si fra dersom arbeidet ikke er tilfredstillende utført, og han kan heller ikke være redd for å ta upopulære avgjørelser, ettersom det er hans ansvar at arbeidet blir skikkelig gjort. Han må tørre å stå på sitt, men uten å oppleves som sta eller vrang. *”Du må være rund. Samtidig som du er bestemt. Nok til at du tør å si fra. Men det er nok en fordel om du ikke er altfor sta og vrang heller. Du må være fleksibel (...)”* (Forskaler 1). Som det påpekes i sitatet over, innebærer det å jobbe som bas at man både må gi og ta, for samtidig som basen må være rund i kantene og lytte til andre, må han også være bestemt og konsekvent. Denne balansegangen skaper en spenning i jobben, og er et eksempel på de motsetningene som ligger i det å være bas. Å vite hvordan man skal opptre i ulike situasjoner, og ikke minst hvordan man skal omgås andre mennesker, krever gode sosiale evner, og det er antakelig denne erkjennelsen som ligger bak basenes vektlegging av menneskelige egenskaper.

7.1.2 Faglig dyktighet

Selv om mange av dem jeg har snakket med legger vekt på menneskelige egenskaper, er det ikke alle som mener at dette er den viktigste egenskapen. Det er nemlig flere som mener at faglig dyktighet er det viktigste for å bli en god bas. *”Han bør jo ha greie på det han driver*

med. Det er jo første bud. Du må ha faglig dyktighet, det må du ha. Ellers er det jo vanskelig” (Jernbinder 1). Ettersom jobben som bas er basert på fagkunnskap, er det på mange måter naturlig å kreve at basen er en flink håndverker, for det er ham laget henvender seg til hvis det er noe de lurer på. Hos Kile kommer det frem at arbeiderne forventer at arbeidslederne skal være dyktigere fagfolk enn dem selv, og at evnen til å gjøre jobben litt bedre er grunnlaget for deres myndighet og respekt (1966: 58). Det er grunn til å anta at noe av det samme gjelder for basen, for hvis han ikke er i stand til å løse tekniske problemer eller svare på faglige spørsmål, kan laget stille spørsmålstegn ved grunnlaget for basens ledelse. Basen må derfor være i stand til å løse de tekniske problemene som oppstår under arbeidet, og det krever mye erfaring og stor kunnskap innenfor faget. At flere regner faglig kompetanse som det viktigste, er derfor ikke så overraskende. *”Jeg tror at hvis en bas er først faglig dyktig og trygg på det han kan, så er det en fordel. Altså, han må kunne faget sitt, det må han”* (Rørlegger 3). Det er med andre ord klare forskjeller mellom basene på dette punktet, ettersom noen mener at faglig dyktighet er viktigst, mens andre mener at menneskelige egenskaper er av størst betydning. Denne forskjellen utgjør likevel ikke noen klar skillelinje, for de som mener at menneskelige egenskaper er viktigst, utelukker ikke betydningen av faglig dyktighet, og motsatt. Selv om basene ikke er enige om hvilken egenskap som er viktigst, er det uansett bred enighet om at begge deler er nødvendig for å bli en god bas.

Når bedriftene ansetter nye baser, skjer det ofte på basis av faglige kvalifikasjoner og dyktighet, mens menneskelige egenskaper i mindre grad vektlegges. Det er med andre ord ikke samsvar mellom hva basene og bedriftene legger vekt på, ettersom menneskelige egenskaper ikke tillegges like mye vekt ved ansettelse. *”Det går stort sett på at de er flinke faglig, men de er ikke fullt så flinke på den menneskelige biten. Forståelse og empati. Forståelse av hvordan andre er. Det er nok mye trestokker sånn sett”* (Snekker 1). Ansettelsene skjer i den tro at en dyktig fagperson også er en dyktig leder, men denne antakelsen er ikke nødvendigvis korrekt, noe også Kile har påpekt (1966: 50). Selv om faglig dyktighet selvfølgelig er av betydning, er det viktig at bedriftene ikke stirrer seg blinde på dette, for som Rørlegger 2 sa i starten av dette delkapitlet, kommer en bas veldig kort hvis han ikke er en menneskekjenner.

7.2 Kvalifikasjoner og opplæringsbehov blant basene

Utover fagbrev er det per i dag ingen konkrete kvalifikasjonskrav som basen må oppfylle, og det er heller ikke angitt noen formelle kvalifikasjonskrav i de stillingsbeskrivelsene jeg har

sett på. Bedriften henvender seg, eventuelt i samråd med laget, til den de mener er best egnet, og det er ingen krav eller tilbud om opplæring før vedkommende overtar jobben. En konsekvens av manglende kvalifikasjoner og opplæring kan være usikkerhet i forhold til hvordan jobben skal utføres, slik at den oppleves som ekstra stressende. Begrensede opplæringsmuligheter bidrar dessuten til å gjøre jobben mindre attraktiv. Hensikten her er å se nærmere på hvilke krav som bør stilles til basen, om basene savner et større opplæringstilbud, og på hvilke områder de eventuelt kunne tenke seg mer opplæring.

7.2.1 Større krav og tilbud

Blant dem jeg har intervjuet, er det delte meninger om man bør stille større krav til basen enn det man gjør i dag. Enkelte mener at det ikke er nødvendig å stille større krav, ettersom tiden uansett vil vise hvem som egner seg og ikke. *”For det går seg til selv det hvis det er rette mann”* (Jernbinder 1). Flertallet av dem jeg har intervjuet er imidlertid ikke enige i dette synet, og mener at det bør stilles større krav til dem som skal jobbe som baser. *”Ja. Helt klart. Det er altfor lettvisnt slik som det er i dag. De burde ha gått en eller annen basskole før man i det hele tatt fikk lov til å prøve seg”* (Rørlegger 2). De fleste mener at alle som skal bli baser bør få tilbud om opplæring, for basen må være forberedt på å møte en rekke utfordringer i jobben. *”For det er ikke lett å lede en gjeng. Det er ikke lett, for der er det mange personligheter. Noen sære og noen blide. Det kan være litt mobbing og sånn, det er mye du må takle”* (Rørlegger 1). De mange utfordringene basen møter kan komme som en overraskelse på noen, og det er ikke alle som vet hva de går til.

(...) for jeg har sett mange baser som har blitt helt ødelagt av denne rollen. Særlig på store anlegg. Som ikke har orket etterpå, for de har egentlig ikke visst helt hva de gikk til og hva de gjorde (Rørlegger 2).

Flere av basene gir uttrykk for at bedriftene bør engasjere seg mer i basjobben, og tilby kurs og opplæring for dem som ønsker det, slik at folk er forberedt og kan håndtere de utfordringene som møter dem.

Alle basene jeg intervjuet, også de som mener at det ikke er nødvendig å stille større krav, stiller seg positive til et bedre opplæringstilbud. Samtlige tror mer opplæring kan være nyttig, selv om det ikke er alle som har følt behov for slik opplæring selv. *”Jeg gjorde ikke det. Men jeg følte det at det var mange som burde hatt det når jeg så på andre som ble kastet ut i det her”* (Rørlegger 2). De fleste sier imidlertid at de noen ganger har følt behov for mer

opplæring, og særlig da de begynte i jobben. Til tross for ønsket var det likevel ingen av dem jeg intervjuet som fikk tilbud om opplæring da de begynte, og det betyr at mange ferske baser antakelig har et uoppfylt opplæringsbehov. *”(...) jeg vil hvertfall tro at blant dem som er yngre og de som ikke har jobbet så lenge og har den erfaringen, men som er satt til å styre, at de kan nok føle det behovet”* (Rørlegger 3). Det er med andre ord bred enighet blant basene om at et bedre opplæringstilbud vil være av det gode, for behovet er absolutt til stede. *”Kunnskap kan man aldri få for mye av, så all kunnskap man kan få er bare bra”* (Snekker 2). Ønsket om mer opplæring gjelder både for dem som ønsker å ha jobben og for dem som i utgangspunktet ikke ønsker å ha den.

7.2.2 Personalbehandling og ledelse

De fleste jeg har vært i kontakt med, synes at det burde stilles større krav til basen, og at opplæringstilbudet burde være bedre. Spørsmålet er da hva basene kan tenke seg å få mer opplæring i? *”Jeg mener blant annet at man må lære opp folk i hvordan man skal behandle andre”* (Rørlegger 2). Flere av basene påpeker at psykologisk innsikt i hvordan folk reagerer, kunnskap om hvordan man motiverer andre til å gjøre en god jobb, og pedagogiske måter å forklare på, ikke er deres sterke side, noe som har sammenheng med at nesten ingen av basene har opplæring i det å drive ledelse. *”Men litt sånn ledelsesteknikk eller hva man skulle kalle det, skulle man ha veldig behov for, for det er det man som regel har minst av i opplæringen”* (Snekker 3). Også i Stiengs undersøkelse (1989: 64) kom det frem at lederne ønsket *”å lære ledelse”*, så det er ikke bare basene som opplever å ha mangelfull kunnskap på dette området. Basene møter stadig ledelsesrelaterte utfordringer, og etterlyser mer opplæring i hvordan de skal ta vare på gutta i laget. *”Først og fremst kanskje å ta vare på de i ditt lag, personlighetene og slikt”* (Forskaler 1). Lies undersøkelse av mellomledere i kommunal sektor, viste at det er stort behov for mer kompetanse innen generelle menneskelige og mellommenneskelige forhold (1996: 11), og dette er i tråd med det basene forteller angående eget opplæringsbehov. Ettersom en rolle defineres av omgivelsenes forventninger til den, opplever basene at de ikke har nok kunnskaper til å oppfylle de forventningene som rettes mot dem som ledere.

Personalbehandling og ledelse ser ut til å være det feltet det er klart mest interesse for å lære mer om, noe mange av basene gir uttrykk for. *”Du skal kunne behandle folk og ikke bare være dyktig faglig, hvis ikke kan det gå lukt til helvete, og det gagnar verken firmaet eller laget”* (Snekker 2). Erkjennelsen av at personalbehandling er en viktig del av jobben, og opplevelsen av å kunne for lite om dette, er antakelig årsaken til at det er så stor interesse for å lære mer om dette. *”Det er mange sider, ikke bare planker og spiker, det er også mennesker”*

(Snekker 1). Som Snekker 1 her gir uttrykk for, må man ikke glemme at det er mennesker man jobber med, og han er en av dem som i størst grad legger vekt på viktigheten av menneskelige egenskaper. Grønbech kom i sin undersøkelse frem til de samme resultatene som meg angående opplæringsbehov (1986: 36), så det er tydelig at personalbehandling og ledelse er noe arbeidsledere i mange bransjer ønsker å lære mer om. Ønsket om å lære mer om personalbehandling, er et godt eksempel på at basene regner menneskelige egenskaper som svært viktige, slik jeg kom frem til i kapittel 7.1.

To av dem som går sterkest inn for at det bør bli et bedre opplæringstilbud, har gått på den såkalte basskolen, som drives i regi av Tømrer og Snekkernes fagforening (TSF) og Teknologisk Institutt (TI). Deres erfaringer fra skolen var at den undervisningen som dreide seg om personalbehandling, lagledning og motivasjon, ble best mottatt hos deltakerne. Når deltakerne syntes at de hadde størst utbytte av denne delen av undervisningen, sier det litt om behovet for opplæring innen personalbehandling og ledelse. Jeg intervjuet også en på TI, som har vært med på å utvikle basskolen, og hun kunne bekrefte basenes inntrykk. Hun fortalte for eksempel at flere av deltakerne på basskolen fikk et helt nytt syn på hvordan enkle tiltak, som for eksempel ros og oppmuntring, kan ha stor effekt på trivselen i arbeidet og viljen til å gjøre en ekstra innsats. Håndtering av vanskelige situasjoner og konflikter var et annet felt som deltakerne på basskolen satte stor pris på å lære mer om. Erfaringene fra basskolen tilsier at basene føler større trygghet i arbeidet dersom de har en viss opplæring i ryggen.

7.2.3 Andre opplæringsbehov

Selv om mange er opptatt av å lære mer om personalbehandling, er det også andre områder basene kunne tenke seg å lære mer om. Flere nevner for eksempel planlegging, for god planlegging er avgjørende for å få en vellykket byggeprosess, hvilket jeg var inne på i kapittel 5.2. Den ustabile og fragmenterte organiseringen i bransjen gjør imidlertid planleggingen vanskelig, for den fører til stadige endringer og ustabile relasjoner. Hvordan man skal planlegge arbeidet er ifølge basene noe man lærer seg etter hvert, men når man er ny i jobben, er det ikke så lett å vite hvordan arbeidet bør legges opp.

Jeg hadde ønsket at det hadde vært litt sånn kursing i hvordan man skal planlegge dagene sine litt. Nå er det bare sånn – Her har du en bunke papirer, les gjennom hva som skal skje, og så har du en bunke med tegninger og så... Jobben er din, liksom (Elektriker 1).

Det er ikke vanskelig å forstå at en slik start som den Elektriker 1 her beskriver, kan oppleves som tøff, spesielt om man aldri har jobbet som bas før. Planlegging er i tillegg til personalbehandling det flest av de jeg har intervjuet ønsker å lære mer om.

Enkelte nevner også andre områder der de mener det er viktig å få mer opplæring, som for eksempel lover og forskrifter. *”Man må også gå gjennom litt om hva som er av lover og forskrifter, forskjellige standarder kan du si. Man må også da gå gjennom tariffen, den må de kunne hvis de skal jobbe etter den”* (Rørlegger 2). Det er viktig at basen kjenner tariffen godt, for lagets største forventning til basen er at de skal tjene penger på akkorden. *”Så må du jo gå rundt og notere ned alt som du er avhengig av å vite den dagen du skal måle akkorden, kanskje et halvt år etterpå. Har du ikke gjort det, så har du et problem da”* (Forskaler 1). Forventningen om å tjene godt er så sterk at den ut fra Dahrendorfs inndeling kan betraktes som en tvangs-forventning, om enn i uformell forstand. Laget har ingen formelle sanksjonsmuligheter, men en bas som gjentatte ganger mislykkes i forhold til inntjeningen, vil miste tilliten i laget, og kan dermed ikke lenger fungere i jobben. Nok en gang viser det seg altså at akkorden er noe basene er svært opptatt av, og det illustrerer hvordan akkorden påvirker store deler av jobben for dem som følger dette systemet.

Å jobbe akkord innebærer dessuten at basen må forhandle med ledelsen, noe enkelte synes er vanskelig. *”Det har vært problemer med at laget er misfornøyde med basenes forhandlingsevner, slik at prisen går ned og de tjener mindre”* (Snekker 2). Ettersom basene ikke har noen opplæring i å føre forhandlinger, kan de bli usikre og underlegne i en forhandlingssituasjon, med de konsekvenser Snekker 2 påpeker i sitatet over. Flere av dem jeg har intervjuet, føler at de har lite å stille opp med når de skal forhandle med ledelsen, og at de derfor sliter med å få gjennomslag for sine argumenter.

Nei, det er vel den dagen du skal ha penger. Den dagen du sitter i et møte, du sitter der alene som bas sammen en tre-fire stykker som har høy utdannelse, og da føler du deg egentlig som et nek der du sitter. Du skal prøve å forsvare laget, men de har jo mye bedre utdannelse og mye mer peiling på alt, så det er kanskje litt vanskelig av og til. En føler seg litt dum, synes jeg, da (Forskaler 1).

Som Forskaler 1 gir uttrykk for, kan det være lett å komme til kort i forhandlinger og diskusjoner med ledelsen, og for å ha mer å stille opp med i slike situasjoner, er det flere som kunne tenke seg mer opplæring i forhandlingsteknikk. Sett i lys av Auberts rolleteori, kan man si at lite erfaring og kunnskap om forhandlinger, gjør det vanskelig for basen å oppfylle

rollen slik den er definert gjennom lagets forventninger, for det innebærer blant annet å sørge for god inntjening.

7.2.4 Vanskelige situasjoner

Siden nesten alle jeg har intervjuet, ønsker å lære mer om personalbehandling, skulle man kanskje tro at dette er et noe basene sliter med. Det er imidlertid ingen som sier at de oppfatter personalbehandling generelt som vanskelig, men det kan være problematisk når det dukker opp spesielle saker. *”Ja, jeg hadde en sånn ekkel sak for noen år tilbake. Da hadde det sikkert vært lettere hvis jeg hadde hatt mer greie på det”* (Jernbinder 1). Som Jernbinder 1 gir uttrykk for, kan det dukke opp situasjoner der han er usikker på hva han skal gjøre, og da savner han mer kunnskap og opplæring på området. Til tross for at ingen sier at de sliter med personalbehandlingen, synes nesten alle jeg har intervjuet, at de har for liten kompetanse på dette området, og de stiller seg derfor positive til et bedre opplæringstilbud. *”Sikkert ikke dumt. Jeg tror nok at det sikkert er noe å lære. Vi er jo ikke like alle, så jeg tror nok det”* (Forskaler 1). Det ser ut til å være et generelt trekk ved byggebransjen at alt er vel så lenge alt går bra, men den dagen problemene kommer, finnes det ikke noen rutiner for å løse dem.

Måten eventuelle problemer håndteres på, har sammenheng med hva slags apparat basen har å støtte seg til. Vanligvis er det tillitsmannsapparatet som kobles inn som hjelp for basen, og ifølge forskriftene skal alle bedrifter ha tillitsvalgte og verneombud. Basene forteller at de som regel håndterer personalproblemer ved å snakke med den eller de det gjelder, noe som er i tråd med Stiengs undersøkelse (1988), der lederne gir uttrykk for at de ønsker en aktiv rolle i løsningen av eventuelle konflikter. *”Nei, jeg snakker med dem. Jeg vil jo prøve å løse det selv, hvis det ikke er noe alvorlig. Men hvis det er alvorlige ting så må jeg bare videre med det. Jeg har ikke kunnskap om det”* (Snekker 1). Som sitatet indikerer, mangler basene kunnskap om konflikthåndtering, og mange tror at det ville vært enklere å løse eventuelle problemer hvis de hadde hatt mer opplæring i slike ting. Selv om basene ønsker mer kurs og opplæring i forhold til konflikthåndtering, er det også viktig at de har et godt støtteapparat i ryggen.

7.2.5 Kurstilbud

Ut fra avsnittene over kan det kanskje virke som om det ikke finnes noe opplærings- eller kurstilbud i byggebransjen i dag, men det medfører ikke riktighet. Samtlige av dem jeg har intervjuet, har nemlig fått en eller annen form for kurs eller opplæring etter fagbrevet. En av basene sier at det går masse kurs, men at ingen gidder å melde seg på dem. *”Eller, det går jo*

masse sånne kurs, men det er jo ingen som melder seg på sånt noe da” (Rørlegger 1). En av årsakene til at det er så få som melder seg på de kursene som finnes, sies å være at de går på kveldstid, og da vil folk ha fri. *”Men problemet er at alt går på fritiden din. Det er ingenting som er i arbeidstiden, så skal du gjøre det så blir det gjerne helgekurs eller kvelder og sånne ting. Så for meg er ikke det aktuelt”* (Rørlegger 3). Den uinteresserte holdningen som kommer til uttrykk i sitatene over, står i sterk kontrast til den interessen for mer opplæring som mange av basene tidligere har gitt uttrykk for. En viktig årsak til dette er antakelig at kursene ikke dreier seg om det de ønsker å lære mer om, for kurstilbudene er ifølge basene først og fremst faglige, mens mange er mest interessert i å lære mer om personalbehandling og andre ledelsesrelaterte emner.

7.3 Oppfølging

Noen av de basene jeg har intervjuet, sier at de har et godt støtteapparat, og at de kan stole på at de får god oppfølging. *”Det må jo gå gjennom tillitsmannsapparatet, da. De som sitter der og personalsjef og sånt. Du blir backet opp, det er ikke noe fare med det”* (Jernbinder 1). Selv om noen synes at de har et godt støtteapparat, gjelder dette slett ikke for alle, og flere synes at de får for lite oppfølging. *”Egentlig alt for lite. Generelt alt for lite. Jeg har jo vært her i åtte måneder vel, og sjefen har andre ting å bry seg med”* (Elektriker 1). Som sitatet over viser, er det ikke alltid basen får like god oppfølging, noe som kan ha sammenheng med at byggebransjen tradisjonelt har vært veldig oppgaveorientert, og i liten grad har fokusert på å ta vare på de ansatte. Flere av basene forteller at de i stor grad føler at de står alene hvis det oppstår problemer, og at de risikerer å ikke få hjelp selv om de ber om det. *”Nei, men de sa det at det er bare å si fra, altså firmaet sa det, at all hjelp du trenger så stiller vi opp. Men iblant når du trengte hjelp, så ble det ingenting”* (Snekker 2). Mer støtte fra ledelsen ser ut til å være et ønske fra basenes side, og episoder som den Snekker 2 forteller om, bidrar til å undergrave tillitsforholdet mellom bedriften og basen. I Kiles undersøkelse kom det frem at støtte og lojalitet, også i vanskelige situasjoner og ved konflikter, var en av arbeidsledernes største forventninger til de overordnede (1966: 66), og det bekrefter hvor viktig dette elementet er.

Oppfølgingen av basene er ifølge mange av dem jeg har intervjuet altfor dårlig, og de fleste sier at de må klare seg egen hånd i det daglige arbeidet. *”Veldig dårlig, jeg må gjøre alt selv. Jeg må klare meg selv. De bare ringer og spør om det går bra, og når det går bra så er det liksom ikke noe mer”* (Rørlegger 1). Selv om Rørlegger 1 forteller at sjefen ringer for å

spørre hvordan det går, opplever han dette som utilstrekkelig, og flere andre sier også at de langt på vei må klare seg selv. Lite oppfølging fra bedriftens side sender et signal om at den ikke bryr seg, og bedre oppfølging vil være et tydelig signal om at basen verdsettes.

Jeg går som hvem som helst. Det er ikke noe sånn ”Hvordan har du det?” eller noe sånt. Medarbeidersamtaler har vi, men det er i grupper. Jeg mener basen burde ha det alene. Akkurat som formannen har. Det er jo litt spesielt, for vi er jo mer presset. Vi har mer å tømme ut enn det andre har (Snekker 1).

I kapittel 6.3 kom det frem at manglende forståelse for basens spesielle situasjon er et problem som mange møter, og sitatet over er nok en indikasjon på dette. Flere av dem jeg har intervjuet, ønsker at bedriftene skal involvere seg mer i basen. *”De må satse mer på basene! Og det tror jeg de har skjønt også, at det må til. Så den oppfølgingen er de nødt til å få til dersom det skal fungere, og da blir det bedre for alle parter”* (Snekker 2). Lite oppfølging og et dårlig støtteapparat i bedriften gjør jobben som bas mindre attraktiv, fordi basen ikke kan være sikker på å få den hjelpen han eventuelt trenger. Selv om noen er fornøyde med den oppfølgingen de får, har basene svært vekslende erfaringer på dette området, hvilket tyder på at bedriftene bør engasjere seg mer i forhold til å ta vare på basene.

7.4 Oppsummering

Når det gjelder hvilke egenskaper som er viktigst for å bli en god bas, mener et flertall av de basene jeg har intervjuet, at såkalte menneskelige egenskaper er viktigst. Dette innebærer at basen må være en menneskekjenner, og dessuten at han må være omgjengelig, fleksibel, myndig, rettferdig og uredde. For å gjøre en god jobb som bas, må man vite hvordan man skal behandle folk, for basen kommer i kontakt med nye personer hele tiden. Lang erfaring i jobben som bas, ser ut til å ha brakt mange av basene til en erkjennelse av at menneskelige egenskaper er vel så viktig som faglig dyktighet, ettersom jobben i stor grad dreier seg om å lede mennesker. Selv om alle er enige om at menneskelige egenskaper er viktig, er det flere som mener at faglig dyktighet er enda viktigere, for basen må vite hva han driver med.

Opplæringsbehovet blant basene er stort, men tilbudet er lite. Alle er enige om at et bedre opplæringstilbud er nødvendig, men det er ikke alle som er like interessert i mer opplæring selv. Personalbehandling og ledelse er det området der opplæringsbehovet er sterkest,

for dette er noe mange opplever at de har for lite kunnskap om. Mer opplæring i planlegging etterlyses også, sammen med forskrifter, tariffen og forhandlinger. Alle jeg har intervjuet, har vært på forskjellige kurs, men disse har stort sett vært av teknisk karakter, og behovet ligger i større grad på det menneskelige plan. Det er altså stor enighet om at det burde være tilbud om mer opplæring, og enkelte mener at det burde være et krav om opplæring før man begynner i jobben.

I forhold til oppfølging fra bedriften sin side, er erfaringene svært varierende. Noen er fornøyde, og sier at de får god oppfølging og hjelp når de trenger det, mens andre opplever at de må klare seg på egen hånd dersom det oppstår vanskelige situasjoner. Mange bedrifter har ikke noe støtteapparat for basen, og dette er noe flere savner. Ved eventuelle konflikter er det som regel tillitsmannsapparatet som kobles inn, men en sterkere involvering fra bedriftens side, ville gitt et signal om at basen verdsettes.

De resultatene jeg har kommet frem til, er i stor grad i samsvar med tidligere undersøkelser, noe som tyder på at jobben som bas ikke er så ulik tilsvarende stillinger i andre bransjer, og at arbeidsledere generelt møter mange av de samme utfordringene. De basene jeg har intervjuet, har ganske like oppfatninger både når det gjelder opplæringsbehov og hvilke egenskaper som er viktigst for å bli en god bas. Erfaringene med bedriftenes oppfølging og støtteapparat er derimot langt mer vekslende.

8 Ansvar og tilhørighet

Basen har som leder av laget et stort ansvar, og i dette kapitlet skal jeg ta for meg delspørsmål 5: Hvordan opplever basene ansvaret forbundet med jobben, og hvor hører basen egentlig hjemme? For basen knytter det seg flere utfordringer til det å ha ansvar for laget, og hensikten med dette kapitlet er å se nærmere på hva basene synes om dette, hvilke utfordringer som knytter seg til denne delen av jobben og om ansvaret etter deres mening burde vært mindre. Dessuten ønsker jeg å finne ut hvor basene føler tilhørighet, i forstand av hvor identiteten og lojaliteten ligger.

8.1 Stort ansvar

Stort sett virker ikke basene redde for å verken ha eller ta ansvar, og som jeg var inne på i kapittel 6.1.1, påpeker flere av dem at det er en av årsakene til at de egner seg til jobben. På spørsmål om hva de synes om det ekstra ansvaret som er forbundet med jobben, svarer basene for det meste at det ikke er noe problem. *”Jeg synes det er ålreit jeg altså, for når man først har den rollen så må man jo ha et visst ansvar”* (Snekker 3). Som sitatet indikerer, oppfattes ansvaret som en naturlig del av jobben, og det viser nok en gang at basene i stor grad aksepterer jobben slik den er. Flere av basene sier at de synes det er spennende å ha ansvaret for et arbeidslag, og ser på det som en utfordring. *”Jeg synes det er en utfordring. Jeg tror at hvis du ikke tar det som en utfordring, så sliter du”* (Rørlegger 2). Den offensive holdningen som Rørlegger 2 tilkjenner her, kom også til uttrykk i kapittel 6.2, der basene fremhevet at jobben representerer en utfordring, og at det var en viktig årsak til at de tok jobben.

Selv om de fleste ikke har noen problemer med å ha mye ansvar, sier mange likevel at ansvaret til tider kan være tyngende. Dette gjelder særlig når det oppstår vanskelige situasjoner, som for eksempel at arbeidet er for dårlig utført.

Jo, det er leit noen ganger, når det går skikkelig galt. Det er jo ##### som er hovedentreprenør, og når de sjekker rørene på ti bar og vannet spruter utover teppene, da har du lyst å grave deg ned (Rørlegger 1).

Siden basen er ansvarlig for den produksjonen laget hans utfører, må han stå til ansvar dersom det er noe som ikke holder mål, og som sitatet viser kan dette noen ganger være vanskelig. Samarbeidsproblemer i forhold til andre aktører og folk på laget som ikke klarer å jobbe sammen, er andre eksempler på situasjoner der det å ha ansvar oppleves som problematisk.

Det er tøft noen ganger, det er det. Av og til kommer noen og sier at de vil ikke jobbe sammen med ham for han er sånn og sånn. Og da må jeg prøve å flytte på ham. Det er denne menneskelige biten. Jeg liker å jobbe med det, men det er tøft (Snekker 1).

Nok en gang gir Snekker 1 uttrykk for at han liker det menneskelige aspektet ved jobben, selv om det noen ganger kan være tøft. Samtidig er sitatene over eksempler på at det stort sett er enkeltsituasjoner som oppleves som problematiske, og at ansvaret det meste av tiden ikke er noe problem. At det er unntakene som skaper problemer, er noe som har kommet til uttrykk flere steder, og det meste av tiden virker jobben som bas forholdvis uproblematisk

8.1.1 Den vanskelige akkorden

Tidligere har jeg vært inne på at akkorden skaper en del problemer for basen, og dette kom også til uttrykk da jeg spurte basene om ansvar. Ifølge flere av dem jeg intervjuet, blir det ofte krangel med ledelsen når akkorden skal gjøres opp, og i tillegg blir gutta i laget sure dersom de ikke tjener så mye som forventet. *”Det som er vondest med det, det er hvis du har gjort en stor jobb også gjør du opp også blir det ikke noe penger. Det er det som er slitsomt”* (Jernbinder 1). Forventninger knyttet til akkorden har stor betydning for lagets syn på basen, men det har også betydning for hvordan basen ser på seg selv. Egne rolleprestasjoner vurderes nemlig ut fra evnen til å oppfylle referansegruppens forventninger, og det legger et stort press på rolleinnhaveren. Dårlig inntjeningen er i slik forstand et slags uttrykk for at basen har mislyktes i sin utførelse av rollen, og derfor oppleves det som vondt når det ikke blir noe penger, slik Jernbinder 1 gir uttrykk for i sitatet over. Dette er et godt eksempel på Dahrendorfs (1969) teori om at rolleutførelsen måles opp mot referansegruppens forventninger, ved at rolleinnhaveren internaliserer presset om å oppfylle disse forventningene. Brudd på forventningene fører til at rolleinnhaveren bedømmer sin egen innsats som dårlig, selv om han kanskje ikke kan lastes for det som har skjedd.

For basen representerer akkorden et dilemma, for dersom laget tjener godt og gutta blir fornøyde, så blir bedriften misfornøyd – og motsatt. Dette skaper en spenning i jobben, fordi

basen uansett hva han gjør blir upopulær hos en av gruppene. Som sitatet under illustrerer, fører akkorden til at totalopplevelsen ved det å være bas forringes.

Det er vel egentlig bare moro det, så lenge det går bra på plassen. På jobben har det aldri vært noe problem, men det er denne kjedelige pengesaken til slutt som er grunnen til at jeg har valgt å hoppe av denne jobben (Forskaler 1).

Forskaler 1 gir uttrykk for at han egentlig ikke har noen problemer med jobben, men til tross for dette ønsker han ikke å jobbe som bas lenger. Problemene knyttet til akkorden er med andre ord så store at de overskygger de positive sidene ved jobben. Forskaler 1 er riktignok en av dem som forteller om mest problemer i forbindelse med akkorden, men det viser likevel nok en gang at enkelthendelser kan ødelegge totalopplevelsen ved det å være bas. Det at ansvaret for lagets inntjening ligger på basen, legger naturligvis et ekstra press på ham, og derfor er det flere som mener at dette er det vanskeligste ved å ha ansvar for laget.

8.1.2 Mindre ansvar enn i dag?

Selv om basene stort sett ikke opplever ansvaret som problematisk, spurte jeg om de ønsker å ha mindre ansvar, men det viste seg å ikke være tilfellet. *”Jeg tror faktisk han må ha det ansvaret han har, jeg. Men jeg tror han må få opplæring. Beholde ansvaret men få opplæring og oppfølging”* (Rørlegger 2). Som sitatet indikerer, har ikke de fleste noe ønske om å få mindre ansvar, og flere av dem jeg intervjuet var opptatt av at noen tross alt må ha ansvaret. Samtidig viser sitatet at mer opplæring og oppfølging er noe som etterspørres. To av grunnene som oppgis for at basen bør ha det ansvaret han har i dag, er at ansvarsmengden er passelig og at det er naturlig at basen har det ansvaret han har.

Den kanskje viktigste grunnen til at mange mener at basen bør beholde ansvaret, er imidlertid at ansvar også betyr muligheter for påvirkning og for å styre sin egen arbeidsdag. Påvirkningsmuligheter er, som jeg har vist i kapittel 6.2, noe av det som i basenes øyne er mest positivt ved jobben, og tankegangen er antakelig at uten ansvar får man heller ingen innflytelse. At ansvar og myndighet faller sammen, er et viktig organisasjonsprinsipp (Vanebo og Busch 1988: 49), og etter basenes mening bør det være slik at den som står ansvarlig for resultatet, bestemmer hvordan ting skal gjøres. Slik er det imidlertid ikke per i dag, og en av de største utfordringene basen møter, er at han ofte stilles til ansvar for mer enn han har myndighet over. Skjevheten mellom ansvar og myndighet skaper en spenning i jobben, og denne skjevheten er også et tema i Schartaus bok, der hun legger vekt på at ledere

på lavere nivåer ofte har et stort ansvar, men at de ikke har myndighet til å iverksette tiltak, slik som ledere på høyere nivåer har (1993: 47). Et sitat fra Kile (1966: 50) illustrerer hvordan mange arbeidsledere opplever situasjonen: *”Vi har ansvaret for det, men ikke myndighet til å gjøre noe med det.”* Skjevheten mellom ansvar og myndighet er altså et tema som går igjen i tidligere forskning på arbeidsledere, noe som tyder på at dette er et generelt problem for ledere på lavere nivåer.

Selv om de fleste av dem jeg har intervjuet, mener at basen bør ha det ansvaret han har, er det også enkelte som mener at han bør ha mindre ansvar. Dette begrunnes blant annet med at de noen ganger opplever at oppgaver som burde vært løst lenger opp i organisasjonen, skyves over på dem, slik at de får ansvar for mer enn de egentlig skal.

Jeg føler vel egentlig at det de senere årene har blitt lagt mer og mer ansvar på ham. Slikt som det før var firmaet som tok seg av. Det er jo veldig enkelt å dytte det over på en på gulvet, for da får de skylden for alt hvis det skjer noe galt. Så en del av det ansvaret kunne de tatt av ham, synes jeg (Forskaler 1).

Som sitatet indikerer, kan det være et problem at folk lenger opp i organisasjonen skyver ansvaret over på basen. At andre skyver arbeidet over på basen, ble også nevnt i kapittel 5.3, og det tyder på at ansvarsfraskrivning og –forskyvning kan være et problem i bransjen. Flere av dem jeg har intervjuet, klager over at ingen tar ansvar lenger, og mener at det er et økende problem i bransjen, noe som forsterkes av den fragmenterte og ustabile organiseringen.

8.2 Tilhørighet og identitet

Tidligere forskning på arbeidsledere har vist at arbeidere som rykker et hakk opp i hierarkiet, mister tilhørigheten til sine gamle arbeidskamerater, selv om de fortsatt jobber sammen (jf. Lysgaard 2001). De som rykker opp til formenn, er ifølge Lysgaard ikke lenger på nivå med sine gamle arbeidskamerater, som anser dem for å være en del av ledelsen, og derfor ikke inkluderer dem i arbeidergruppen. Siden de heller ikke blir inkludert som en del av ledelsen, blir formennene stående i en slags mellomposisjon uten å ha noen egentlig tilhørighet, til tross for at de fortsatt identifiserer seg med sine gamle arbeidskamerater.

Det vanskeligste med hele jobben er jo egentlig at man er midt imellom, man er en del av laget, mens laget tror man er en del av ledelsen. Slik skal det ikke være. (...) man en del av laget, man er en av gutta. Det må være forståelse for det (Snekker 2).

Noen ganger kan det være uklart for andre hvor basen hører hjemme, og som sitatet viser, kan dette føre til at laget blir usikre på hvem han tilhører og hvor han har sin lojalitet. Selv om laget i enkelte tilfeller kan ha problemer med å plassere basen, mener flertallet av basene at laget anser dem som deres mann og ikke som bedriftens representant. Hovedinntrykket er derfor at manglende tilhørighet ikke er noe stort problem, og at basen stort sett godtas som en av lagets egne.

Siden basen går fra å være medlem av laget til å bli leder for laget, skulle man kanskje tro at han opplever problemer i forhold til lojaliteten, men det viser seg å ikke være tilfelle. *"Du er jo lagets mann, ellers blir det helt feil når du sitter som bas"* (Rørlegger 2). Som sitatet indikerer, er basene veldig klare på at de er lagets mann, hvilket betyr at lojaliteten alltid ligger hos dem. Kile kom i sin undersøkelse frem til at ledelsen forventer at arbeidslederen helt og holdent skal være på bedriftens side, men at det strider mot arbeidsledernes egen oppfatning, ettersom de føler lojalitet mot laget, og ifølge Kile er dette et av de største problemene arbeidslederen møter (1966: 51). I likhet med Kiles arbeidsledere ligger også basens lojalitet hos laget, men i motsetning til det som kom frem hos Kile, opplever basene lite problemer forbundet med denne lojalitetskonflikten. Samtlige baser sier nemlig at de identifiserer seg med laget fremfor ledelsen, og de derfor alltid er lojale mot laget.

Hvis man ser basens lojalitet i lys av Auberts begreper om stilling, rolle og rolleadferd, kan man si at de forventningene som fra bedriftens side knytter seg til stillingen som bas, likevel ikke forhindrer basen i å oppfylle rollen som lagets mann. Siden stillingen som bas er gitt på forhånd, er det vanskelig for basen å endre den rollen bedriften har definert for ham, men fordi rolleadferden ikke følger logisk av rollens normer, er det likevel mulig for basen å være lagets mann. Stillingen som bas tilsier at han skal utføre jobben slik bedriften ønsker, mens rollen som lagets mann, slik lagets forventninger definerer den, innebærer at han skal representere laget overfor bedriften, og sørge for at deres interesser blir ivaretatt. Rollen som bas defineres ulikt av bedriften og laget, slik at man kan si at det finnes to ulike basroller, og ut fra det som har kommet frem i denne oppgaven, ser det ut til at basene fokuserer på å oppfylle rollen slik lagets forventninger definerer den. Det at basen møter motstridende forventninger fra laget og bedriften, skaper stor spenning i jobben, men på grunn av lojaliteten til laget står basen alltid på deres side. Det ser med andre ord ut til at basene opplever lite problemer i

forhold til lojalitet og tilhørighet, og sånn sett bryter mine resultater med tidligere forskning (Kile 1966, Lysgaard 2001).

8.2.1 Leder eller håndverker?

Basene er i utgangspunktet vanlige håndverkere, som har utmerket seg på en eller annen måte, slik at de har fått tilbud om å bli bas. Den ledende stillingen basen befinner seg i, kan føre til en form for identitetskrise, fordi vedkommende har rykket et hakk opp i hierarkiet, og dermed har fjernet seg fra sitt opprinnelige utgangspunkt. Identiteten er et uttrykk for aktørens egen selvforståelse (Olberg 2004: 328), og spørsmålet er om identiteten endrer seg i takt med aktørens stilling, slik at basen dermed utvikler en form for basidentitet?

Omtrent halvparten av dem jeg har intervjuet, sier at de ser på seg selv som ledere, mens den andre halvparten fortsatt ser på seg selv som håndverkere. Denne forskjellen viser seg å ha sammenheng med hvilke muligheter basene har for å delta i produksjonen. De basene som deltar lite eller ingenting i produksjonen, ser på seg selv som ledere i langt større grad enn de basene som selv deltar. Tidligere har jeg vært inne på at mange av basene ønsker å delta mer i produksjonen enn det de gjør i dag, og det er et tegn på at de ønsker å være en del av laget til tross for sin ledende stilling. Selv om enkelte sier at de ser på seg selv som ledere, og ikke som håndverkere, endrer ikke det på hvem de identifiserer seg med, som er laget.

Selv de basene som ser på seg selv som ledere, legger vekt på at de ikke er en del av det de betrakter som ledelsen, og at de ikke ønsker å bli det heller. Det ser ikke ut til at det oppstår noen egen identitet knyttet til det å være bas, ettersom de jeg har intervjuet fortsatt ser på seg selv som elektrikere, tømrere etc. Rollen som bas internaliseres med andre ord ikke. Yrkesmessig sosialisering skjer over lang tid, og skaper ifølge Korsnes en form for yrkesidentitet (1994: 12). Mine resultater strider imidlertid mot dette, for til tross for at mange av basene har hatt jobben i mange år, ser det ikke ut til at det utvikles noen egen yrkesidentitet knyttet til det å være bas. Lav lederidentitet og å identifisere seg med sine underordnede, er to av kjennetegnene på det Stieng kaller en ”kollegaleder” (1989: 34), og mye tyder på at denne betegnelsen gir en ganske god beskrivelse av basenes syn på egen lederrolle.

I tillegg til å identifisere seg med laget, forteller alle jeg har intervjuet at de kommer godt overens med gutta. Flere av basene sier at de er klar over at de kan oppfattes som litt høyere på strå enn resten av laget, men at de ikke ønsker å bli sett på som en del av ledelsen. *”Jeg sier jeg er rørlegger. Ja. De får kalle meg bas dem som vil. Jeg er som dem andre gutta. Men jeg bare styrer dem, da”* (Rørlegger 1). Som sitatet illustrerer, er basene opptatt av at de fortsatt er på linje med resten av laget, og at de ikke er noe annerledes enn resten av gutta. På

spørsmål om de kunne tenke seg å rykke opp til funksjonærnivå, svarer samtlige negativt, inkludert dem som har fått tilbud om slike jobber.

Nei, jeg er fagarbeider, selv om jeg er bas. Har ikke noe ønske om å bli leder. Jeg har fått tilbudet mange ganger, men da har jeg ikke villet. Jeg liker å produsere og se at det blir resultater av det du gjør (Jernbinder 1).

Basstillingen benyttes tilsynelatende ikke som et trinn på karrierestigen, for selv om basen befinner seg et hakk lenger opp i hierarkiet enn resten av laget, ser ikke dette ut til å være et resultat av høye aspirasjoner, og det er ingen tvil om at basene føler seg mest hjemme blant gutta i laget.

8.2.2 Basen vs. arbeiderkollektivet

Lysgaards *Arbeiderkollektivet* er en klassiker innenfor norsk sosiologi, som blant annet tar for seg overgangen fra arbeider til formann. Denne boken utgjør derfor et interessant sammenligningsgrunnlag for mine resultater. Mens Lysgaard finner at det å gå fra arbeider til formann representerer en overgang fra "oss" til "de andre" (2001: 97), noe som medfører at formannen ikke lenger aksepteres av sin opprinnelige primærgruppe, ser denne overgangen ut til å være langt enklere for basen. Basene gir ikke uttrykk for at de ikke lenger føler seg akseptert som en del av laget, og det kan ha sammenheng med at basen er lagets mann, mens formannen i Lysgaards undersøkelse i større grad er en bedriftens mann. At tradisjonen i byggebransjen tilsier at basen står på lagets side overfor bedriften, hjelper antakelig basen i forhold til å bli godtatt som en av gutta.

Basen skiller seg fra Lysgaards formann også på andre måter. Blant annet rekrutteres han tradisjonelt fra laget med deres tilslutning, mens arbeiderne i *Arbeiderkollektivet* helst ser at formannen kommer utenfra, slik at det er et klart skille mellom formannen og arbeiderne (Lysgaard 2001: 100). At båndene er tettere mellom basen og laget enn mellom arbeiderne og formannen, er antakelig noe av årsaken til at basens lojalitet til laget er så sterk. At tilhørigheten til laget fortsatt er sterk, gjør at det ikke oppstår noen egen identitet knyttet til det å være bas.

Ifølge Lysgaard (2001: 102) endrer arbeiderne seg når de blir formenn, og informantene bruker blant annet ord som "stormannsgale" når de skal beskrive nye formenn. Det å bli formann innebar altså en endring, mens basene i liten grad opplever dette, og fortsatt identifiserer seg med laget. Den største forskjellen mellom *Arbeiderkollektivets* beskrivelse av

formannen og basen, kan oppsummeres med at basen fortsatt aksepteres som en del av laget, mens Lysgaards formann ikke lenger ble akseptert som en av arbeiderne. Aksepten fra laget innebærer at basen ikke mister tilhørighet til sin primærgruppe.

8.3 Oppsummering

Kort oppsummert oppfatter basene generelt ikke ansvaret forbundet med jobben som for stort. Tvert imot er det flere som ser på ansvaret som en utfordring og en naturlig del av jobben, og det ser ut til å være et kjennetegn på basene at de ikke er redde for å verken ha eller ta ansvar. Flertallet av dem jeg har intervjuet, mener at ansvarsfordelingen bør være som den er. Enkelte mener likevel at basen bør ha mindre ansvar enn det han har nå, blant annet fordi han ofte blir pålagt mer ansvar enn det han i utgangspunktet skal ha.

Selv om de fleste synes at det stort sett går greit, er det mange som til tider opplever ansvaret som tyngende. Nok en gang viser det seg at akkorden skaper problemer, spesielt med tanke på lagets forventninger til inntjening. At innflytelsen ikke står i forhold til ansvaret, skaper en spenning i jobben, og flere av basene mener at det burde være sterkere sammenheng mellom ansvar og myndighet. Dette er spesielt viktig med tanke på basenes interesse for å være med på å påvirke og styre arbeidet.

Når det gjelder hvor basen hører til, er det ingen tvil om at det er blant gutta i laget at han føler seg hjemme. Selv om tidligere forskning har vist at de som rykker opp til høyere stillinger, kan miste tilhørighet og oppleve en form for identitetskrise, ser ikke dette ut til å være noe problem for basene. Samtlige gir uttrykk for at deres lojalitet og tilhørighet er hos laget, og det gjelder enten de ser seg selv som ledere eller håndverkere. Basene identifiserer seg med laget, og det ser ikke ut til at det dannes noen egen basidentitet, ettersom rollen ikke internaliseres.

Likhetene mellom det å rykke opp fra håndverker til bas og fra arbeider til formann kan ytre sett virke store, men det kommer likevel frem klare forskjeller mellom basene i min undersøkelse og formennene i Lysgaards *Arbeiderkollektivet*. Mens formannen havnet utenfor sin opprinnelige primærgruppe i det han ble forfremmet, opplever ikke basene det samme problemet, og de aksepteres fortsatt som en del av laget. Overgangen til en høyere stilling er med andre ord mindre konfliktfylt for basene enn det var for formennene i Lysgaards undersøkelse.

9 Basens relasjoner på byggeplassen

Arbeids- og mellomledere er kjent for å ha en vanskelig posisjon i bedriftshierarkiet, og siden basen befinner seg midt i organisasjonen, må han forholde seg til både laget, ledelsen og andre aktører på byggeplassen. På grunn av det presset som forventninger fra ulike hold skaper, er det interessant å finne ut hvordan basene opplever forholdet til andre aktører. I dette kapitlet søker jeg derfor svar på delspørsmål 6: Hvordan er relasjonen til de over- og underordnede, og hvordan fungerer kommunikasjonen og samarbeidet på byggeplassen?

9.1 Forholdet til ledelsen

Når det gjelder forholdet til ledelsen, har de basene jeg har intervjuet svært ulike oppfatninger og erfaringer, men det er likevel ingen som sier at de har et direkte dårlig forhold til sine overordnede. De som hevder at forholdet til ledelsen er godt, opplever i liten grad problemer med ledelsen og deres forventninger. *”Det er åpent. Jeg går ut fra at det åpent, begge veier. For å fly der å lyve for hverandre det fører ikke noe sted hen”* (Rørlegger 1). Som sitatet illustrerer, er åpenhet er et ord som blir brukt når de med et godt forhold til ledelsen skal beskrive relasjonen. Åpenhet er viktig for å forstå andres situasjon og synspunkter, og derfor er det et godt tegn at flere av basene beskriver forholdet til ledelsen som åpent, spesielt med tanke på at det tidligere i oppgaven har kommet frem at ledelsen ofte viser manglende forståelse for basens situasjon. Flere av basene gir samtidig uttrykk for at hvilke personer som sitter i ledelsen, er avgjørende for om forholdet til ledelsen preges av åpenhet eller liten forståelse.

Her er det bra, synes jeg. Eller, det har blitt bedre. Det har vært vekslende, men jeg synes det er bra nå. Men på den forrige plassen, der var det katastrofe. Der var det ikke forståelse for noen ting (Snekker 2).

Som sitatet over indikerer, kan forholdet til ledelsen være svært varierende, også innenfor samme bedrift, noe som illustrerer hvor personavhengig forholdet til ledelsen er. Åpenhet og gjensidig forståelse for hverandres situasjon er viktig for samarbeidet og kommunikasjonen, og det gjelder kanskje spesielt for basen, siden han er bindeleddet mellom ledelsen og laget.

Selv om flere sier at de er fornøyd med forholdet til ledelsen, gjelder dette slett ikke alle jeg har intervjuet, og noen av dem som er misfornøyd, begrunner dette med at de sjelden blir informert eller spurt før en beslutning fattes, noe de finner frustrerende. *”Jeg får beskjed fra ledelsen der, de snakker seg imellom, det detter bare ned i hue på meg, at nå må det fikses, liksom. Uten at jeg vet hvorfor. Jeg får bare sånne beskjeder herfra og derfra”* (Elektriker 1). Situasjoner av den typen som er beskrevet over, innebærer at basen ikke får mulighet til å påvirke eller styre arbeidet i særlig grad, slik mange av dem er opptatt av. Sitatet er dessuten et eksempel på dårlig kommunikasjon, der relasjonen mellom ledelsen og basen mangler den åpenheten som de fornøyde basene legger vekt på i sine beskrivelser. I forbindelse med sitatet kan det bemerkes at Elektriker 1 jobber hos en underentreprenør, og flere av basene gir uttrykk for at underentreprenører i liten grad involveres i beslutningsprosessen. Generelt virker det som om baser hos underentreprenører har et dårligere forhold til ledelsen på byggeplassen enn dem som jobber hos hovedentreprenøren, hvilket er uheldig for kommunikasjonen og samarbeidet på bygget. Ettersom organiseringen i bransjen innebærer utstrakt bruk av underentreprenører, er det et problem dersom disse ikke inkluderes i planleggings- og beslutningsprosessen, siden de utgjør en stor del av prosjektorganisasjonen.

En av basene påstår at forholdet til ledelsen pleier å være bra inntil akkorden skal gjøres opp, men sier at han nesten ikke kan huske et oppgjør uten problemer. *”Jeg har aldri vært borti at det har vært noe tull før det egentlig, men da har jeg vel nesten ikke opplevd en eneste gang at det ikke har vært noe krangling eller noe bråk om et eller annet”* (Forskaler 1). Nok en gang viser akkorden seg som et problemområde, ettersom den kan virke ødeleggende på forholdet til ledelsen. Forskaler 1 er riktignok blant dem som forteller om mest problemer i forbindelse med akkorden, men også tidligere i oppgaven har det kommet frem at akkorden skaper et anstrengt forhold til ledelsen. At basene har svært vekslende erfaringer og oppfatninger angående forholdet til ledelsen, tyder på at det er behov mer kontakt og større åpenhet og forståelse mellom basen og de overordnede.

9.2 Forholdet til laget

Når det gjelder forholdet til laget, sier samtlige at dette er bra, noe som støtter resultatene fra kapittel 8 om at basen er en akseptert del av laget og har en klar tilhørighet til dem. En viktig årsak til at basene opplever at de har et godt forhold til laget, er antakelig at de jobber sammen hver dag, og derfor er nødt til å ha en åpen relasjon preget av kommunikasjon og samarbeid.

Det har vært bra det i mange år. Men du går jo med de samme kjente gutta hele tiden. Skiftet ut noen sånn av og til, ellers har det vært en stamme på tre-fire stykker som har vært i laget i alle år. Det har litt å si (Jernbinder 1).

Som sitatet indikerer, påvirkes forholdet til laget av hvor godt basen kjenner medlemmene, og ifølge basene er det derfor en klar fordel å kjenne medlemmene godt. Til tross for at de fleste må leve med forholdsvis hyppige utskiftninger i laget, sier likevel alle jeg har intervjuet at de har et godt forhold til sine underordnede. Ettersom laget er basens viktigste referansegruppe, er dette hans kanskje mest sentrale relasjon på byggeplassen. Siden basen identifiserer seg med og føler tilhørighet til laget, er det viktig å ha et godt forhold til dem, for hvis ikke blir han stående alene og uten tilhørighet.

Selv om basene gir uttrykk for at de har et godt forhold til laget, kan det likevel dukke opp vanskelige situasjoner. I likhet med forholdet til ledelsen er forholdet til laget sterkt forbundet med akkorden, og flere hevder at forholdet avhenger av om de klarer å tjene penger.

Men det er klart at tjener man penger, så har man gjort jobben sin, for å si det sånn. Og vi har jo vært heldige så vi har tjent rimelig bra den siste tiden jeg har hatt dem. Men det hadde nok vært litt vanskeligere hvis man skulle hatt et par tapsprosjekter på rad. Da mister man kanskje litt myndighet og respekt (Snekker 3).

Som sitatet over illustrerer, er basens popularitet nært knyttet til hvorvidt laget tjener penger på akkorden eller ikke, for inntjeningen fungerer som en slags målestokk på den jobben han har gjort, noe jeg også var inne på i kapittel 8.1. Enkelt uttrykt kan man si at en god bas betyr mye penger, mens en dårlig bas betyr lite penger. Bortsett fra enkeltepisoder rapporterer basene om få problemer med forholdet til laget, og de er nesten oppsiktsvekkende samstemte i sin positive beskrivelse at denne relasjonen.

9.3 Forventninger

Basens posisjon i organisasjonen innebærer at han må forholde seg til personer både over, under og til siden for seg, som alle har et eget sett av forventninger til hva han skal gjøre. De mange og ofte motstridende forventningene basen møter, skaper et stort press og representerer en vesentlig utfordring, fordi det ofte er umulig å oppfylle alle på en gang.

9.3.1 Ledelsens forventninger

Selv om basene har et varierende forhold til ledelsen, har samtlige inntrykk av at ledelsen har store forventninger til dem. *”Rimelig store vil jeg tro. At jeg skal få hver plass til å gå raskest, fortrest og billigst mulig unna hele tiden. Så jeg tror det er store forventninger der”* (Forskaler 1). Som Forskaler 1 gir uttrykk for, legger ledelsen et stort press på basen, ettersom forventningene som rettes mot ham er omfattende og krever full innsats fra basens side.

De har vel en forventning om at ting skal gå på skinner. De forventer at det skal gå som på den forrige plassen. At når laget til ##### kommer, da går det her bra. Det blir et press det óg, men det er jo spennende da (Snekker 1).

Som Snekker 1 påpeker i sitatet over, forventes det at han alltid leverer gode resultater. En slik forventning kan virke stressende, men Snekker 1 gir uttrykk for at han klarer å vri dette til noe positivt, noe som igjen illustrerer den offensive holdningen han har til jobben. Forventningen om gode resultater ligger i grenseland mellom tvangs- og pliktforventninger, fordi den ikke finnes i skriftlig form og det er ikke noen negative sanksjoner direkte knyttet til det å levere dårlige resultater. Likevel er gode resultater et absolutt krav fra bedriftens side, og en bas som ikke klarer å oppfylle denne forventningen over lengre tid, vil trolig miste stillingen. Selv om forventningspresset fra ledelsens side er stort, er det ingen av dem jeg har intervjuet som sier at de har problemer med å takle presset, noe som tyder på at høye forventninger er en akseptert del av jobben.

Selv om ledelsen har store forventninger til basen, kommer de ikke alltid klart til uttrykk. De ligger derimot implisitt i stillingen, og på bakgrunn av Auberts rolleteori kan man si at forventningene i slike tilfeller har blitt internalisert, slik at basen handler i tråd med dem ut fra en forestilling om hva de går ut på. At basen mer eller mindre må gjette at forventningene finnes og hva de går ut på, skaper usikkerhet i jobben og tyder på dårlig kommunikasjon. *”Det lurer jeg også ofte på. For det er ofte de ikke sier det, men de har en formening. Med andre ord, kommunikasjon der også”* (Snekker 3). Sitatet viser at ledelsen ofte er dårlig til å kommunisere hvilke forventninger den har til basen, og det kan ha sammenheng med manglende åpenhet i relasjonen mellom ledelsen og basen.

Sett i lys av Dahrendorfs skille mellom tvangs-, plikt- og kan-forventninger, kan man si at det er basene selv som avgjør hvor langt de ønsker å strekke seg for å oppfylle ledelsens forventninger. Tvangs-forventningene må oppfylles, og plikt-forventningene bør oppfylles, men basene kan selv velge om de vil oppfylle kan-forventningene. De to første forventnings-

nivåene må oppfylles for at jobben skal kunne betraktes som utført, mens det siste nivået kan kalles ”ekstra innsats”, og vil gi basen et godt rykte om det oppfylles. Hvorvidt basene oppfyller kan-forventningene, avhenger av den enkeltes ønske om å gjøre det bra i jobben, og skillet mellom engasjerte og uengasjerte baser, som jeg var inne på i kapittel 6.1.2, spiller her en vesentlig rolle.

9.3.2 Lagets forventninger

I likhet med ledelsen har laget store forventninger til basen. *”Der føler jeg vel ofte at de har ganske store forventninger til meg. Jeg går vel kanskje av og til og føler på at hvis man er bas så skal man vite alt, da skal man kunne alt”* (Snekker 3). Som sitatet indikerer, forventer gutta at basen kan svare når det er noe de lurer på, enten det dreier seg om tegninger, materialer, løsninger eller andre ting.

I utgangspunktet så forventer du at basen skal sørge for at du har materialer og alt annet du trenger, slik at når du begynner på en jobb, da er alt klart. Og at det skal tjenes penger på akkorden (Rørlegger 3).

Forventningene som kommer til uttrykk ovenfor, viser at basen skal legge til rette for at laget kan sette i gang med arbeidet, slik at de kan produsere mest mulig og dermed tjene så mye som mulig på akkorden. At det å tjene gode penger på akkorden er en betydelig forventning fra lagets side, har kommet frem også flere ganger tidligere, så det er tydelig at dette er en viktig del av jobben.

Den største forventningen er jo at du får til en bra lønn, og det er klart at før det så kommer det jo mange ting, for får du til det så har du fått til det andre og. Da har du fått laget til å fungere, du har fått jobben til å gå bra, og da tjener du penger (Forskaler 1).

Som Forskaler 1 poengterer i sitatet over, må alt annet også fungere for at man skal tjene gode penger på akkorden. Selv om lagets forventninger bare summerer seg til to punkter, at basen skal kunne alt og sørge for at de tjener gode penger, er de altså likevel omfattende. Presset på å oppfylle lagets forventninger er antakelig vel så stort som for ledelsens forventninger, for det har tidligere i oppgaven vist seg at basene er mest opptatt av å oppfylle rollen slik den er definert av laget, noe som trolig har sammenheng med den lojaliteten basen føler overfor laget.

9.4 Mellom barken og veden?

Ledelsens og lagets forventninger og interesser kan i mange tilfeller divergere, og dette er en av de største utfordringene basen står overfor. Siden ulike grupper definerer rollen forskjellig, må basen forsøke å forene flere ulike roller, som alle er tilknyttet forskjellige forventninger. Motstridende forventninger gjør basjobben vanskelig, siden de ulike interessene ikke alltid lar seg forene. Ledelsen forventer for eksempel at basen skal gjøre jobben billigst mulig, mens laget forventer å tjene mest mulig, noe som naturligvis er vanskelig å kombinere.

Det er jo vanskelig når man tar en gal avgjørelse. Eller man vet at det hadde vært best for bedriften om jeg gjør det slik, men jeg gjør det sånn, for da tjener jeg mest penger. Det er på en måte annerledes dersom bedriften hadde fordel av det. Min side her er gutta. Jeg kan for eksempel komme med et forslag om hvordan man kan gjøre det litt billigere og litt enklere. Men hvis jeg ser at det er en fordel målemessig, at jeg tjener mer penger på det, så gjør jeg det på den måten. Hvis de ikke vet om det andre alternativet mitt. Den lojaliteten jeg har til laget tilsier at jeg skal tjene mest mulig penger (Snekker 1).

Sitatet over viser hvilke avveininger basen kan være nødt til å gjøre, og det er tydelig at lojaliteten ligger hos laget. Samtidig er det ingen ønskesituasjon å måtte fatte beslutninger som er suboptimale for bedriften, for ettersom basen vet at han holder tilbake informasjon, bidrar det til å øke stressnivået i jobben. Sett i lys av Aubert kan man si at de motstridende forventningene medfører en indre rollekonflikt for basen, fordi han blir revet mellom ulike forventninger, og dette er et godt eksempel på hvilke spenninger som ligger i jobben.

Siden basen er bindeleddet mellom ledelsen og laget, er det han som må formidle beskjeder og informasjon oppover og nedover i organisasjonen, noe som kan være en tung oppgave dersom det er uenighet mellom de ulike gruppene. Hvis laget for eksempel krever ekstra betaling for det de oppfatter som tilleggsarbeid, mens ledelsen mener at den samme oppgaven er en naturlig del av jobben, så definerer de to gruppene situasjonen ulikt. Goffman hevder at sosial samhandling krever enighet om definisjonen av situasjonen for å fungere, ettersom det er ulike regler for ulike situasjoner (Lyng 2002: 8). Dersom partene definerer situasjonen forskjellig, bortfaller selve grunnlaget for interaksjonen, og da blir det vanskelig for basen å forene de ulike interessene. I de tilfellene der partene oppfatter situasjonen forskjellig, utsettes basen for et ekstra press, siden han blir stående midt imellom og møter forventninger som peker i ulike retninger.

Laget stoler på at basen taler deres sak overfor ledelsen, men på grunn av forskjellige oppfatninger kan det ofte være vanskelig å få gjennomslag for lagets synspunkter.

Det er vel akkurat det at hvis det murrer ute så blir jeg sendt inn på kontoret for å rydde opp i det og ikke kommer noen vei, og å da bli sendt tilbake å si til gutta at her blir det som det er, at her når vi ikke fram en gang, det er tungt (Elektriker 1).

Som sitatet over indikerer, kan det å komme tilbake til laget med uforrettet sak være en vanskelig oppgave. Flere av dem jeg har intervjuet, forteller at forventningen om at basen alltid skal ordne opp til lagets fordel kan være tung å bære.

Det kan ofte være litt vrient. Faktisk så kan det det. Så noen ganger føler jeg at laget mener at ting er sånn og slik, også mener sjefen noe annet, og det kan noen ganger være litt kinkig. Så da blir det som å være mellom barken og veden (Rørlegger 3).

Rørlegger 3 er i sitatet ovenfor inne på at han av og til opplever det som om han befinner seg mellom barken og veden, for eksempel når laget og ledelsen har forskjellige oppfatninger, og ikke klarer å komme til enighet.

Uttrykket ”mellom barken og veden” er en klassisk beskrivelse av den spenningen som ligger i det å være mellomleder. Grønbech finner imidlertid få beviser på at situasjonen faktisk er slik som uttrykket beskriver, ettersom få av arbeidslederne i hans undersøkelse nevner ubehagelige konflikter eller motstridende forventninger som noen særlig belastning. Han hevder derfor at ”mellom barken og veden”-problematikken har vært overdrevet innenfor organisasjonslitteraturen (1986: 34). Til tross for at flere av basene bruker uttrykket om sin egen situasjon, og sier at de fra tid til annen opplever det slik, gir heller ikke mitt materiale noen sterk støtte til beskrivelsen av arbeidslederen som en person som befinner seg mellom barken og veden. Selv om motstridende forventninger skaper spenninger i jobben, ser det ikke ut til at det å befinne seg mellom ledelsen og laget er noe stort problem for basene. Press fra ulike kanter kan føre til at basene noen ganger føler at de befinner seg mellom barken og veden, men det virker ikke som om det preger arbeidsdagen deres.

Selv om de basene jeg har intervjuet, ikke gir uttrykk for at mellomposisjonen er noe stort problem, knytter det seg flere utfordringer til det å være bindeledd og mellommann i organisasjonen. Et problem er at de ulike forventningene basen er utsatt for i mange tilfeller ikke lar seg forene, slik at basen ender opp som syndebukk uansett. ”*En bas kan sammen-*

Å lede andre – en studie av jobben som bas i byggebransjen

lignes med en sersjant i forsvaret. Det er omtrent det samme, du får litt kjeft fra alle kanter. Men det er jo en utfordring det óg” (Jernbinder 1). Selv om Jernbinder 1 sier at det er en utfordring, kan det oppleves som urettferdig å få skylden for ting som ligger utenfor ens egen kontroll, og basen har lett for å få rollen som syndebukk.

Det Schartau kaller mellomlederdilemmaet, dreier seg om at mellomlederen både må gi og ta imot ordre, noe som innebærer at han stadig må skifte mellom ulike posisjoner, alt etter hvilken relasjon han befinner seg i (1993: 51). Basen har for eksempel en annen posisjon overfor laget enn han har overfor ledelsen, og ytterligere en annen posisjon overfor andre aktører på byggeplassen. Sett i lys av frame analysis kan man si at basen må identifisere hva slags situasjon han befinner seg i, plassere den innenfor riktig ramme, og deretter handle slik rammen og situasjonen tilsier. Ulike rammer er forbundet med ulike regler for oppførsel og forventninger, og for å kunne oppføre seg slik som situasjonen tilsier, må basen være dyktig til å identifisere forskjellige situasjoner og sette dem inn i riktige rammer, eller ”framing” som Goffman kaller det. Viktigheten av å kunne veksle mellom ulike rammer, forsterkes av at basen må skifte mellom ulike posisjoner alt etter hvem han samhandler med, og av at organiseringen i bransjen fører til at det stadig oppstår nye situasjoner der nye aktører er involvert.

9.5 Kommunikasjon

Mens samtlige sier at de har et godt forhold til laget, og flere synes at de har et godt forhold til ledelsen, er det nesten ingen som synes at kommunikasjonen mellom ledelsen og laget fungerer særlig godt. De fleste basene sier at det er lite eller ingen kommunikasjonen mellom de to gruppene, og mange mener et dette er et problem. Ledelsen er som regel lite til stede ute på byggeplassen, slik at den direkte kontakten mellom ledelsen og gutta i produksjonen blir mangelfull. Dermed fremstår ledelsen som nærmest usynlig for de timelønnede, og det skaper et dårlig klima for kommunikasjon og samarbeid.

Det som er, er at den kommunikasjonen som er, skjer ved at ledelsen prater med meg, så prater jeg med laget. Så at de viser seg litt mer ute. Nå snakker vi ikke bare om formenn, for det er jo en hel drøss med folk der oppe, 20-30 stykker eller hva faen de er. Og kanskje ti av dem er involvert med produksjonen. Så hvertfall at de viktigste personene er mer ute og snakker med folket (Snekker 2).

Snekker 2 gir uttrykk for at han savner mer tilstedeværelse fra ledelsens side, siden de nesten aldri er ute og snakker med gutta. Dermed er det lett for de timelønnede å anklage ledelsen for å ikke vite hva som foregår ute på bygget, og for å ikke bry seg om eller ta hensyn til de timelønnedes behov og synspunkter. Den manglende kontakten bidrar med andre ord til å skape et unødig stort skille mellom funksjonærer og timelønnede.

For at kommunikasjonen skal bli bedre, foreslår noen av basene at det blir gitt mer informasjon om hva som foregår på byggeplassen, og ikke minst at ledelsen blir mer synlig. *”Det er vel at plassledelsen kommer opp og informerer mer. Det er ikke så mye mer som skal til. Litt informasjon”* (Snekker 1). Som sitatet indikerer, savner flere av basene mer informasjon, noe som kan ha sammenheng med at de liker å ha kontroll over arbeidssituasjonen. Når arbeidslederne i Grønbechs rapport skal trekke frem tiltak som kan bedre arbeidssituasjonen, er bedre informasjon det tiltaket som rangeres høyest (1986: 36), hvilket tyder på at det ikke bare er basene som opplever å bli holdt utenfor. Selv om basen skal fungere som et bindeledd mellom ledelsen og laget, kan direkte kontakt mellom de to gruppene likevel være en fordel, fordi det sender et signal om at ledelsen bryr seg om dem lenger ned i organisasjonen. En mer aktiv medvirkning fra ledelsen er med andre ord nødvendig for å bedre kommunikasjonen.

I tillegg til at ledelsen virker fjern for medlemmene av laget, er det og så flere av basene som selv savner mer kontakt med sine overordnede. Ønsket om mer og tettere kontakt med sine egne ledere har også kommet til uttrykk i andre undersøkelser av lignende stillinger. Grønbech har blant annet funnet ut at flertallet av arbeidslederne ønsker mer kontakt med sine overordnede (1986: 50). Stieng har også kommet frem til at mellomlederne har svært begrenset kontakt med de overordnede, hvilket fører til at de blir stående alene uten å få nødvendig feedback på den jobben de gjør (1989: 49). Lite kontakt med de overordnede ser med andre ord ut til å være et problem blant arbeidsledere generelt, og de resultatene jeg har kommet frem til i denne oppgaven er i tråd med dette, ettersom flere av basene savner tettere kontakt med sine sjefer.

Utover mer kontakt og bedre informasjon sier enkelte av basene at større ærlighet også kan bidra til å bedre kommunikasjonen.

Det er som jeg sier, man må begynne å bli ærlige, man må si ting som det er, og ikke late som noe annet hele tiden. Det tror jeg helt sikkert at hjelper. Ellers så er det vel bare å snakke sammen, kommunisere. Er det noe du er fornøyd med så sier du det, og er det noe du er misfornøyd med så sier du det, ikke sant. Prøve hele tiden å ha en åpen tone. Det måtte løst mye (Rørlegger 3).

Som det kommer frem i sitatet, mener Rørlegger 3 at mange er altfor redde for å si fra, og at mye av kommunikasjonsproblemene kan knyttes til at man ikke er ærlige nok overfor hverandre. I kapittel 6.1.1 viste det seg at mange av basene etter eget utsagn er flinke til å si fra om ting, og da er det kanskje ikke så overraskende at de ønsker en åpen tone der man sier fra hvis man har noe på hjertet.

Til tross for at kommunikasjonen mange steder fungerer dårlig, sier enkelte at de synes den fungerer bra, så basene har varierende oppfatninger på dette punktet. *”Jeg tror den er ganske bra, for den har blitt bedre de siste årene. Det var nok slett ikke sånn før. Hvis man sier at før er en 15 år siden”* (Snekker 3). Når Snekker 3 synes at kommunikasjonen har blitt bedre, skyldes det antakelig at det er større bevissthet rundt kommunikasjon enn tidligere, og flere av basene sier at dette er noe mange bedrifter jobber med å forbedre. Om man skal tro flertallet, fungerer kommunikasjonen likevel ikke særlig godt, og flere av basene mener at ledelsen må involvere seg mer aktivt i det som foregår ute på byggeplassen, noe som trolig også vil bedre forståelsen mellom de ulike gruppene i organisasjonen.

Det største problemet knyttet til kommunikasjon, ser ut til å være at det ganske enkelt er for lite av den, slik at informasjonen ikke når frem, og forståelsen mellom de ulike delene av organisasjonen dermed blir mangelfull. Prosjekt- og nettverksorganiseringen kan være en medvirkende årsak til at kommunikasjonen fungerer dårlig, ettersom den gjør det vanskelig å etablere faste møteplasser og kommunikasjonslinjer, samtidig som det stadig skifter hvilke aktører som er involvert. Den spesielle organiseringen fører til at bransjen står overfor særlige utfordringer i forhold til å få kommunikasjonen til å fungere.

9.6 Samarbeid

Ettersom byggebransjen fremstiller unike og kompliserte produkter, er det et stort antall aktører involvert i produksjonsprosessen, og nedenfor skal jeg ta for meg hvordan samarbeidet og kommunikasjonen mellom de ulike bedriftene og faggruppene fungerer.

Mye dårlig samarbeid. Alle meler sin egen kake. Skal være først ferdig. Mye krangling. Vi krangler ikke med våre egne, vi krangler med andre. Malere, teppeleggere. Gud hjelpe meg dem som er der borte! Det er mye krangling. Jeg har funnet ut at den som er mest aggressiv, den vinner (Rørlegger 1).

Rørlegger 1 beskriver en situasjon der det på ingen måte er lagt opp til samarbeid, og der samarbeidsklimaet mellom aktørene er svært dårlig. Sitatet er en god illustrasjon på hvordan det kan gå, når verken byggherre eller hovedentreprenør tar ansvar for at samarbeidet skal fungere. *”Det ser ut som om de blåser en lang marsj i det som skjer der ute bare det er ferdig til tida, så er det greit. Om dem slår hverandre i hjel uti der, det er likegyldig for dem”* (Rørlegger 1) Rørlegger 1 sine erfaringer representerer et slags ”worst case”, og de andre basene jeg har intervjuet, har heldigvis ikke like dårlige erfaringer. Det er likevel flere andre som også uttrykker misnøye angående samarbeidet på byggeplassen.

En av basene sier at han savner mer samarbeid med de andre yrkesgruppene, slik at folk i større grad ville høre på og ta hensyn til hverandre. Manglende forståelse og respekt for andres arbeid er et problem som flere er inne på, fordi mange kun fokuserer på den jobben de selv skal gjøre. Useriøse aktører er et problem i forhold til dette, fordi de etter basenes mening er vanskelige å samarbeide med og i liten grad tar hensyn til andres arbeid. Siden møteplasser i mange tilfeller er mangelvare, vet aktørene ofte ikke hva de andre driver med, med den konsekvens at det blir vanskelig å ta hensyn til hverandre. Selv om det arrangeres koordineringsmøter, forteller en av basene at disse ofte har form av at hovedentreprenøren forteller underentreprenørene hva de skal gjøre, uten at de får mulighet til å påvirke prosessen eller komme med innspill. Dette tyder nok en gang på at de som jobber for underentreprenører i liten grad blir hørt eller får mulighet til å påvirke arbeidet.

I forhold til samarbeid med andre yrkesgrupper så savner jeg det at jeg kan fortelle hva jeg vil ha gjort og hvordan jeg vil ha gjort ting. Og at andre folk eller yrkesgrupper også kan komme med sine positive eller negative ting, for når vi kommer på byggemøter er det ovenfra og ned (Elektriker 1).

Som Elektriker 1 gir uttrykk for, er flere møteplasser og koordineringsmuligheter noe som savnes, fordi kontakten med andre aktører er liten, noe som begrenser mulighetene for gjensidig påvirkning. Dette gjelder kanskje i størst grad for underentreprenører, som ser ut til å ha en underlegen rolle kontra hovedentreprenøren.

Selv om mange av de basene jeg har intervjuet mener at samarbeidet fungerer dårlig, sier likevel noen at det stort sett fungerer greit. *”Jada, de fleste samarbeider, og samarbeider godt faktisk. De gjør det, for de må det. Både på grunn av plassmangel der man legger rørene og fordi man står jo oppå hverandre og trækker”* (Rørlegger 3) De erfaringene Rørlegger 3 forteller om, står i sterk kontrast til den situasjonen Rørlegger 1 beskriver. Det blir sagt at de

byggeplassene der hovedentreprenøren tar tak i forholdene og sier hvordan det skal være fra dag én, slik at alle vet hva de har å forholde seg til, fungerer best. Betydningen av at noen tar ansvar, kommer tydelig frem i sitatene til Rørlegger 1, som viser hvordan det kan gå når byggeledelsen ikke involverer seg i det som foregår ute på byggeplassen. Dårlig samarbeid kan også knyttes til ledelsens fravær ute på bygget, og det viser hvor viktig det er at ledelsen involverer seg og at kommunikasjonen fungerer.

Basene har ulike oppfatninger av hvordan samarbeidet fungerer, men det virker som om alle ønsker å få samarbeidet til å fungere, og flere savner bedre tilrettelegging i forhold til dette. Måten bransjen er organisert på, med liten stabilitet og stadig skiftende aktører, bidrar til å gjøre tilrettelegging for samarbeid spesielt viktig, fordi relasjonene ofte er korte og ustabile. Få arenaer for og manglende evne til samarbeid var også et av hovedfunnene i en rapport fra Byggforskningsinstituttet, som tok for seg konflikter i byggeprosessen (Arge 2001: 15). Dette viser at dårlig samarbeid er et velkjent fenomen, som krever at bedriftene tar tak i situasjonen dersom den skal bli bedre.

9.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg sett på ulike aspekter ved basens relasjoner på byggeplassen, og det viser seg at basene har svært forskjellige erfaringer på dette området, hvilket skiller seg litt ut fra den relative enigheten som har kommet til uttrykk ellers. Når det gjelder forholdet til ledelsen, har basene ganske ulike erfaringer, men ingen sier at de har et direkte dårlig forhold. Problemet er ofte at basen møter liten forståelse, samt at han ikke blir informert eller involvert ved beslutninger. De som sier at de har et godt forhold til ledelsen, begrunner gjerne dette med at relasjonen er preget av åpenhet. Flere hevder at forholdet i mange tilfeller er bra frem til akkorden skal gjøres opp, men at den ofte kan forsure situasjonen.

Samtlige av dem jeg har intervjuet, sier at forholdet til laget er bra. For basen er det dessuten viktigere å ha et godt forhold til laget enn til ledelsen, ettersom det er laget han føler lojalitet til og identifiserer seg med. Også her er det akkorden som truer forholdet, for basens popularitet avhenger i stor grad av inntjeningen.

Ledelsen forventer at basen skal levere gode resultater på hvert prosjekt og få laget til å yte maksimalt, men selv om basene føler at de møter store forventninger, kommer de i mange tilfeller ikke klart til uttrykk. I likhet med ledelsen har laget også store forventninger til basen, som går på at han skal kunne alt og ordne alt, og dessuten sørge for at de tjener godt på

akkorden. Til tross for store forventninger, gir basene imidlertid ikke uttrykk for at de har problemer med å takle presset.

Basene utsettes for press fra flere kanter, og de møter ofte motstridende forventninger som kan være vanskelige å forene, noe som leder til en indre rollekonflikt der basen rives mellom rollens ulike forventninger. Det virker likevel ikke som om basene har noen store problemer med dette, og derfor kan det se ut som ”mellom barken og veden-problematikken” er noe overdrevet hva basen angår. Selv om den er til stede, preger den ikke arbeidsdagen.

Mange av basene synes at kommunikasjonen fungerer dårlig, selv om enkelte mener at den fungerer bra. Hovedproblemet er at det generelt er for lite kommunikasjon, og at ledelsen i mange tilfeller virker fraværende og usynlig for dem ute på bygget. Bransjens organisering bidrar til å vanskeliggjøre kommunikasjonen, men basene ønsker uansett mer tilstedeværelse og informasjon fra ledelsens side.

Også når det gjelder samarbeid er meningene og erfaringene forskjellige, for noen mener at det fungerer greit, mens andre synes det fungerer dårlig. Basene ønsker mer kontakt med de andre aktørene på byggeplassen, og savner flere møteplasser der de kan kommunisere og koordinere arbeidet. Liten forståelse og respekt for andres arbeid er en konsekvens av manglende samarbeid, og en fraværende og passiv ledelse er ofte en medvirkende årsak til at samarbeidet mellom de ulike aktørene ikke fungerer som det burde.

10 Avsluttende kommentarer og konklusjon

I de foregående kapitlene har jeg fokusert på ulike aspekter ved basjobben. Hvert kapittel i analysen har tatt for seg et av de delspørsmålene som jeg presenterte i kapittel 1, som alle representerer viktige aspekter ved jobben som bas. Hensikten med delspørsmålene har vært å belyse hovedspørsmålet: Hva kjennetegner jobben som bas i byggebransjen, og hvilke utfordringer knytter seg til denne jobben? I dette kapitlet vil jeg oppsummere de resultatene jeg har kommet frem til, og forsøke å gi et helhetlig bilde av jobben som bas. Ettersom basjobben er meget kompleks, er det vanskelig å gi et helhetlig bilde som omfatter alle aspekter ved den, men jeg vil fokusere på noen av de hovedtrekkene jeg har kommet frem til i analysen. Helt til slutt kommer jeg med en kort konklusjon på hovedspørsmålet.

10.1 Et helhetlig bilde

For å finne ut hvordan den formelle stillingen er beskrevet, tok jeg i kapittel 4 for meg stillingsbeskrivelsene fra noen større entreprenører. Ved å sammenligne disse, ønsket jeg å komme frem til hvilke krav og forventninger bedriftene vanligvis stiller til basen, og hvilke arbeidsoppgaver han er pålagt. Det viste seg at forventningene til basen er store, og at bedriftene pålegger ham et stort ansvar og mange arbeidsoppgaver, siden han skal lede arbeidet i laget og sørge for at produksjonen skjer på en rask og kostnadseffektiv måte. Stillingsbeskrivelsene er forholdsvis like i innhold på tvers av bedriftene, og legger i stor grad vekt på de samme oppgavene. Dessuten er det slående hvor oppgaveorienterte beskrivelsene er, for med ett unntak er det ingen som sier noe om hvordan medlemmene i laget skal behandles. Det legges stor vekt på arbeidsoppgaver og ansvarsområder, mens de menneskelige aspektene stort sett er utelatt. At byggebransjen ikke har noen tradisjon for å sette mennesker i sentrum, kan være en medvirkende årsak til stillingsbeskrivelsenes instrumentelle karakter.

I kapittel 5 kartla jeg hvilke arbeidsoppgaver basene utfører i praksis, og det viste seg at det praktiske arbeidet skiller seg en god del fra det som er angitt i stillingsbeskrivelsene. De fleste basene sier for eksempel at de bruker mye tid på tilrettelegging for laget, noe som i liten grad kommer frem i stillingsbeskrivelsene, men som på en måte ligger implisitt i jobben som leder for laget. På andre områder, som for eksempel tegninger og kvalitetssikring, er det bedre samsvar mellom stillingsbeskrivelsene og den praktiske utførelsen av jobben. Til tross for

disse likhetene er det likevel vesentlige forskjeller mellom det flertallet av basene sier at de gjør, og det stillingsbeskrivelsene sier at de skal gjøre. At stillingsbeskrivelsene ikke samsvarer med den praktiske utførelsen av jobben, kan skyldes at beskrivelsene er statiske, mens jobben er dynamisk, og derfor endrer seg raskere enn det beskrivelsene klarer å fange opp. Den viktigste forskjellen mellom teori og praksis er kanskje at basene i stor grad er menneskeorienterte i sin utførelse av jobben, mens stillingsbeskrivelsene hovedsakelig er oppgaveorienterte, og det kan være en viktig årsak til at teori og praksis ikke stemmer overens. Basene er dessuten mer opptatt av å oppfylle lagets forventninger enn bedriftens.

I utgangspunktet skulle de oppgavene som er nedskrevet i stillingsbeskrivelsene være en form for tvangs-forventninger, som basene er nødt til å følge. Tvangs-forventningene utgjør ifølge Dahrendorf rollens kjerne (1969: 45), og skal være det som mer eller mindre definerer rollen. Når jobben i praksis ikke samsvarer med det som er formelt angitt, fungerer stillingsbeskrivelsene tydeligvis ikke som tvangs-forventninger likevel, ettersom det er mulig å avvike fra dem. Stillingsbeskrivelsene utgjør heller en form for plikt-forventninger, som ikke er like klart formulert eller bindende som tvangs-forventningene, men som gjenspeiler de generelle oppfatningene og forventningene som bedriften retter mot basen.

Manglende samsvar mellom teori og praksis kan også skyldes at beskrivelsene ikke blir brukt, og derfor ikke representerer noen relevant målestokk for basenes rolleutøvelse. Dersom dette er tilfellet, er det i liten grad stillingsbeskrivelsene som definerer jobben som bas. Siden stillingsbeskrivelsene ikke ser ut til å være bindende for basene, står de forholdsvis fritt i sin utforming og utførelse av jobben. Vanligvis er stilling og rolle nært tilknyttet hverandre, men denne bindingen virker ikke like sterk i basenes tilfelle, siden de for en stor del utformer og utfører jobben slik de selv ønsker. Auberts (1979) rolleteori tilsier at en rolle avgrenses av de forventningene som rettes mot den, og derfor står basene likevel ikke helt fritt i sin utførelse av jobben. Forventningene ser imidlertid ut til å gi basene nok spillerom til at de kan utføre jobben som de ønsker, så lenge forventningene oppfylles. Jobben som bas kjennetegnes med andre ord av relativt stor frihet, så lenge løst definerte forventninger oppfylles. Varierte og omfattende arbeidsoppgaver er et annet kjennetegn ved jobben, og den største utfordringen i så måte er å rekke og gjøre alt. De fleste basene gir likevel ikke uttrykk for at de har noen særlige problemer med at det er for mye å gjøre.

Da jeg undersøkte hvordan basene hadde fått jobben, kom det frem at ingen av dem hadde tatt noe initiativ selv, for uansett om de ønsket seg jobben eller ikke, kom henvendelsen fra bedriften. Enkelte følte at de ikke kunne takke nei, ettersom mange bedrifter sliter med å fylle basstillingene sine, og jobbtilbudet kan derfor få preg av en slags frivillig tvang. Til tross

for at flere av dem jeg intervjuet egentlig ikke ønsker å jobbe som baser, trives de fleste likevel i jobben, noe som kan ha sammenhengen med den friheten de har i utførelsen av den. Det kanskje mest interessante funnet i kapittel 6, var at basene grovt sett kan deles inn i to grupper, henholdsvis de som ønsker og de som ikke ønsker jobben. Forskjellen mellom de to gruppene dreier seg ikke først og fremst om hvordan de utfører jobben, men derimot om hvilket engasjement de viser i forhold til den. Mens den første gruppen har en oppfatning om hvordan jobben bør gjøres, og vet hva de vil med den, er den andre gruppen lite engasjert i jobben, og utfører den på bakgrunn av en slags pliktfølelse. Dette er en viktig forskjell, for det er bare den første gruppen som ønsker å fortsette i jobben, mens den andre gruppen slutter når de får sjansen.

Dahrendorfs (1969) teori om ulike forventninger bidrar til å forklare dette, for det er frivillig å oppfylle jobbens kan-forventninger. Dersom man i utgangspunktet ikke ønsker jobben, og heller ikke ønsker å fortsette i den, er det liten grunn til å oppfylle disse forventningene. De som ønsker jobben som bas, bør derimot oppfylle kan-forventningene for å få et godt forhold til laget og bedriften. Ettersom mange av dem som tilhører gruppen av engasjerte baser føler at de har noe å gi, blir det dessuten lettere for dem å yte litt ekstra. Den andre gruppen nøyer seg med å oppfylle tvangs- og pliktforventningene, slik at de ikke blir upopulære eller mister jobben. Hvis bedriftene skal utvikle baskompetansen videre, er det liten tvil om at det er den engasjerte gruppen av baser de bør satse på, fordi de i større grad ønsker å forbedre sin egen kompetanse, og fordi de er mer tilbøyelige til å gjøre en ekstra innsats.

At basjobben oppfattes som utfordrende, er kanskje den viktigste grunnen til at basene har valgt å ta jobben. Mulighetene for å påvirke arbeidet og styre sin egen arbeidsdag, er også gode argumenter for å bli bas. Det er først og fremst akkorden som taler mot å ta jobben, og de fleste basene påpeker flere argumenter som taler for enn mot. Det tyder på at jobben for det meste er en positiv opplevelse, noe som antakelig er årsaken til at de jeg har intervjuet stort sett ikke angrer på at de tok jobben. De fleste opplever problemer innimellom, men ikke i den grad at det dominerer den totale opplevelsen av jobben. Akkordrelaterte problemer gjør likevel at enkelte ikke lenger ønsker å være baser. Jobben kjennetegnes med andre ord av at det stort sett er mer positivt enn negativt å si om den, og av at de fleste ser den som en utfordring.

I kapittel 7 ønsket jeg å finne ut hvilke egenskaper basene selv mener må til for å bli en god bas. Jeg hadde på forhånd ventet at basene i stor grad ville legge vekt på fagkunnskap, men dette viste seg å ikke stemme. Selv om noen trakk frem faglig dyktighet, la nemlig de fleste større vekt på menneskelige egenskaper, som å være omgjengelig og å vite hvordan man skal behandle folk. Ettersom basen befinner seg midt i organisasjonen, har kontakt med

mange ulike aktører og leder en gruppe mennesker, er denne prioriteringen ganske forståelig. Prosjekt- og nettverksorganiseringen innebærer stadige endringer og lite stabile relasjoner, og derfor er det ekstra viktig at basen er flink med mennesker. Et av kjennetegnene ved jobben som bas er at han må forholde seg til nye personer og situasjoner hele tiden, og derfor må han være flink til å håndtere ulike sosiale relasjoner og situasjoner,. Dette er et godt eksempel på det Goffman (1986) kaller *frame analysis*, for når basen går fra en situasjon til en annen, må han skifte mellom ulike situasjonsbaserte rammer. Nye situasjoner innebærer nye rammer, og de avgjør hvilke regler som gjelder, og hva deltakerne i samhandlingen kan forvente av hverandre. Basen må derfor være dyktig til å identifisere hvilke rammer som til enhver tid gjelder, og det å stadig tilpasse seg nye situasjoner er en av de største utfordringene i jobben, noe som underbygger behovet for sosial kompetanse.

Også når det gjelder opplæring, legger de fleste basene stor vekt på menneskelige egenskaper, for mange av dem har stort behov for å lære mer om personalbehandling og ledelse, og ønsker kun i mindre grad faglige kurs. Nesten samtlige baser har fått jobben på bakgrunn av sin faglige dyktighet, uten at de fikk tilbud om opplæring i verken personalbehandling eller ledelse, og det er antakelig bakgrunnen for ønsket om å lære mer om dette. Mangelfulle kunnskaper på dette området er en stor utfordring for mange baser, fordi de føler usikkerhet i forhold til hvordan disse delene av jobben skal håndteres. De fleste ønsker derfor et bedre opplæringstilbud, og dette gjelder både de engasjerte og de uengasjerte basene.

I kapittel 8 kom det frem at flertallet av basene ikke er redde for å verken ha eller ta ansvar, og at de stort sett ikke opplever det å ha stort ansvar som noe problem. Problemet er derimot at ansvaret i mange tilfeller ikke står i forhold til myndigheten. Basen holdes dermed ansvarlig for saker han ikke har innflytelse over, noe som skaper stor spenning i jobben. Siden basene liker å påvirke og styre hvordan arbeidet gjøres, ville det vært naturlig å gi dem like mye myndighet som ansvar, slik at de får mer styring over arbeidet enn det de har i dag. Et kjennetegn ved jobben som bas er med andre ord at myndigheten ofte ikke står i forhold til ansvaret, og dette er en kilde til frustrasjon for mange.

Når det gjelder hvem basene identifiserer seg med, er det ingen tvil om at de kjenner sterkest tilhørighet og lojalitet til laget. Tidligere undersøkelser, som for eksempel *Arbeiderkollektivet* (2001), har vist at det å rykke opp i bedriften kan føre til at man mister tilhørigheten til primærgruppen, men dette ser ikke ut til å være noe problem for basene, som fortsatt aksepteres som en av gutta. Noen av basene ser på seg selv som ledere, men samtlige identifiserer seg likevel med laget, noe som trolig har sammenheng med at basen er ute på byggeplassen og jobber sammen med dem til daglig. Basene ser ikke ut til å utvikle noen egen

basidentitet, ettersom de fortsatt regner seg som håndverkere og føler tilhørighet til laget. Typiske kjennetegn ved basjobben er en sterk tilhørighet og lojalitet til laget, og en identitet som er knyttet opp mot det faglige utgangspunktet. Det er ingen tvil om at det er blant gutta i laget at basen hører hjemme.

I kapittel 9 undersøkte jeg basenes ulike relasjoner på byggeplassen, og hvordan de opplever forholdet til laget og ledelsen. Forholdet til ledelsen viste seg å være svært varierende og personavhengig, og har sammenheng med hvorvidt ledelsen har forståelse for basens situasjon og involverer ham i beslutningsprosessen. Forholdet til laget er derimot noe samtlige omtaler som godt, hvilket antakelig har sammenheng med at basen identifiserer seg med laget, og derfor har lettere for å føle nærhet til denne gruppen. Det er også rimelig å anta at laget har større forståelse for basens spesielle situasjon, fordi han i utgangspunktet er en av dem og arbeider sammen med dem store deler av tiden. At mange opplever liten forståelse fra ledelsens side, kan skyldes lite kontakt og ulik erfarings- og utdanningsmessig bakgrunn. Akkorden er uten tvil den enkeltfaktoren som i størst grad truer forholdet til både ledelsen og laget, og viser seg altså nok en gang som et problemområde.

Mange av basene mener at kommunikasjonen mellom ledelsen og laget er for dårlig, og en av årsakene kan være ledelsens manglende forståelse for de timelønnedes situasjon og opplevelse av arbeidet. For lite kommunikasjon ser ut til å være et generelt problem i byggebransjen, og den skiftende og ustabile organiseringen kan være en medvirkende årsak til dette, ettersom den gjør det vanskelig å etablere faste kommunikasjonslinjer og -rutiner. Dårlig kommunikasjon gjør basens rolle som bindeledd enda viktigere, siden han står for mye av den uformelle kommunikasjonen og koordineringen i organisasjonen. Basen har kontakt med alle deler av organisasjonen, inkludert andre faggrupper og entreprenører, noe som befester basens nøkkelposisjon. Sett i lys av frame analysis, fører kontakten med de forskjellige aktørene på byggeplassen til at basen må være dyktig til å drive det Goffman (1986) kaller "framing" av sosiale situasjoner, som vil si å sette situasjonen inn i den riktige sosiale rammen.

Flere av basene mener at samarbeidet på byggeplassen ofte fungerer dårlig, og at dette i stor grad skyldes ledelsen. Hvorvidt samarbeidet blir godt eller ikke, avhenger nemlig av om ledelsen engasjerer seg i å skape arenaer og klima for samarbeid. Dersom ledelsen lar de ulike aktørene styre seg selv, blir samarbeidsklimaet som regel dårlig, ettersom de fleste fokuserer på sitt eget arbeid og meler sin egen kake, uten å ta hensyn til andre. De fleste samarbeider derimot godt dersom det legges til rette for det. Selv om det også er noen som mener at samarbeidet fungerer greit, etterlyses møteplasser for utveksling av synspunkter og koordinering av arbeidet. Lite kommunikasjon mellom de ulike aktørene, fører nemlig til mangelfull

forståelse for andres behov og synspunkter. Flere av basene sier at mye av koordineringen og samarbeidet foregår utenfor de formelle kanalene på byggeplassen, og de ønsker derfor at ledelsen involverer seg mer for å få samarbeidet inn i faste rammer.

At mellomledere befinner seg mellom barken og veden, er på mange måter en sannhet som er opplest og vedtatt, men når det gjelder basene ser det ut til at denne problematikken er noe overdrevet, ettersom de i liten grad ser ut til å ha problemer med det å befinne seg midt i organisasjonen. Selv om basene i mange situasjoner er presset fra flere kanter, noe som skaper en viss spenning i jobben, har de tilsynelatende lite problemer med å takle dette presset. En av årsakene til at basene takler presset såpass godt, kan være at de er trygge på sin tilhørighet, siden lojaliteten i eventuelt pressede situasjoner alltid ligger hos laget. Motstridende forventninger kan være et problem i enkelte tilfeller, men for basenes del ser problematikken rundt det å befinne seg mellom barken og veden ut til å være noe overdrevet. Noe overraskende er det å befinne seg mellom barken og veden altså *ikke* et kjennetegn ved jobben som bas.

Grunnen til at det ofte oppstår et krysspress, er at basen må imøtekomme ulike forventninger fra forskjellige aktører. De motstridende forventningene er i mange tilfeller uforenelige, slik at basen havner i en indre rollekonflikt, fordi han i en og samme rolle skal oppfylle forventninger som krever forskjellig rolleadferd. Rollen som bas ikke er den samme sett fra ledelsens synspunkt, som den er fra lagets synspunkt, selv om det er snakk om samme stilling, og de forventningene som stilles til basen er legitime ut fra de ulike aktørenes ståsted. Det er utvilsomt en stor utfordring å forene de ulike forventningene, men flertallet av basene ser ikke ut til å oppleve dette som noe stort problem.

10.2 Konklusjon

Helt til slutt i denne oppgaven vil jeg gi et kort og sammenfattende svar på hva som kjenner jobben som bas i byggebransjen, og hvilke utfordringer som knytter seg til denne jobben. I løpet av oppgaven har jeg tatt for meg mange ulike aspekter ved jobben, men formålet har hele tiden vært å kartlegge hva det vil si å være bas, for slik å kunne gi et svar på hovedspørsmålet.

Jobben som bas kjennetegnes først og fremst av at den er svært krevende, og av at det knytter seg mange og varierte arbeidsoppgaver til den. Den viktigste oppgaven er å sørge for at produksjonen går som den skal, og ytre sett har jobben derfor et instrumentelt preg. Mange av basene er imidlertid mer opptatt av de menneskelige aspektene ved jobben, og legger vekt

på at den i stor grad dreier seg om å lede mennesker. Den praktiske jobben kjennetegnes sånn sett av å være mindre oppgaveorientert enn det stillingsbeskrivelser og formelle krav tilsier. Selv om det knytter seg svært mange arbeidsoppgaver til jobben, ser det ikke ut til at dette oppfattes som noe stort problem, til tross for at de fleste mener at det mange ganger er litt for mye å gjøre, og at det derfor kan være en utfordring å få tiden til å strekke til. Stor arbeidsmengde virker med andre ord som en akseptert del av jobben.

Basene har ulike tilnærminger til jobben, og mens noen i utgangspunktet ikke ønsker å jobbe som baser, er det andre som godt kan tenke seg å være det. Den største forskjellen mellom de to gruppene kommer til uttrykk gjennom hvor engasjerte de er i jobben, for mens den ene gruppen tar jobben ut fra en følelse av plikt, har den andre gruppen en del ideer om hvordan jobben bør gjøres og hva de vil med den. Til tross for at det ikke er alle som ønsker å ha jobben, har basene generelt flere argumenter som taler for jobben enn mot. Utfordringen og mulighetene for påvirkning og styring er noe mange anser som positivt, mens akkorden på ulike måter virker i negativ retning. Et kjennetegn ved basjobben er at den internt i bransjen er ansett for å være både vanskelig og lite populær, slik at det ofte er vanskelig å få noen til å ta den. Basenes egne beskrivelser stemmer imidlertid ikke overens med denne oppfatningen, siden de fleste har mer positivt enn negativt å si om jobben, og kun i spesielle situasjoner angrer på at de har påtatt seg den.

Det er ledelsen som avgjør hvem som skal bli bas, og den ser ved utnevnelsen ut til å legge mest vekt på faglig dyktighet. Basene er enige om at faglig dyktighet er viktig for å kunne jobbe som bas, men flertallet mener likevel at basens menneskelige egenskaper er enda viktigere for å fungere i jobben, hvilket innebærer at han må være omgjengelig og flink med mennesker. Et kjennetegn ved jobben er at basen er plassert midt i organisasjonen, og derfor har kontakt med de fleste aktørene på byggeplassen, noe som fører til at han stadig kommer opp i nye situasjoner. På grunn av skiftende omgivelser og et stort kontaktnett må basen ha god sosial kompetanse, for det å håndtere ulike sosiale situasjoner er en viktig del av jobben. Mange av de utfordringene basen møter i arbeidet, er knyttet til de sosiale og menneskelige aspektene ved jobben, og derfor ønsker mange av basene å lære mer om ledelse og personalbehandling. Et kjennetegn ved jobben er at selv om utgangspunktet er løsning av praktiske arbeidsoppgaver, så dreier den seg i stor grad om å samhandle og lede andre mennesker. De relasjonelle sidene ved jobben er med andre ord fremtredende, og det å jobbe med mennesker er en stor utfordring for mange av basene.

Et viktig kjennetegn ved jobben som bas er at det knytter seg mange og sterke forventninger til den, og dette er en av de største utfordringene basen må håndtere. Mens

ledelsen har et sett av forventninger, har laget et annet, og siden disse forventningene ofte er motstridende, settes basen i en vanskelig situasjon. Krysspresset gjør at basen befinner seg ”mellom barken og veden”, som er en kjent beskrivelse av arbeids- og mellomledernes posisjon i organisasjonen. Selv om basene til en viss grad kjenner seg presset fra flere kanter, virker det likevel ikke som om de opplever dette som noe stort problem, og beskrivelsen er derfor ikke betegnende på basens situasjon. Presset basen opplever forårsakes i stor grad av akkorden, som er en konstant stressfaktor. I tillegg til å være en utfordring for basen, er akkorden en av hovedårsakene til at det oppstår uenighet og vanskeligheter på byggeplassen.

Det at basene alltid forsøker å handle til det beste for laget, kan være en medvirkende årsak til at de ikke opplever noen store problemer forbundet med motstridende forventninger og press fra ulike kanter. Den potensielle utfordringen som ligger i basens mellomposisjon, motvirkes med andre ord av den tryggheten basene får ved å alltid være lojale mot laget. Jobben kjennetegnes av en sterk tilhørighet og lojalitet til laget, for basene identifiserer seg med laget fremfor ledelsen. Det oppstår ingen egen identitet rundt det å være bas, og det ser heller ikke ut til at basene opplever noen særlige problemer knyttet til det å rykke et hakk opp i hierarkiet. At basene identifiserer seg med laget, er trolig en viktig årsak til at forholdet til laget beskrives som godt, mens forholdet til ledelsen er mer varierende.

Selv om jobben som bas kjennetegnes av et bredt spekter av arbeidsoppgaver, stort ansvar og mange utfordringer, virker det ikke som om basene har noen store problemer med å håndtere de utfordringene som møter dem. Alt i alt virker ikke jobben så ille som ”ryktene skal ha det til”, og basene gir stort sett uttrykk for at de trives i jobben, selv om den enkelte ganger kan være vanskelig. Basen er uten tvil en meget sentral person på byggeplassen, både fordi han leder laget – og således er viktig for kvaliteten og effektiviteten i produksjonen, men også fordi han på grunn av sin posisjon i organisasjon spiller en avgjørende rolle i forhold til kommunikasjon, samarbeid og koordinering. Jobben som bas kjennetegnes av stor kompleksitet, og det kreves gode evner på mange områder for å lykkes i denne jobben. At jobben representerer en stor utfordring, er det med andre ord ingen tvil om.

Litteraturliste

- Album, Dag (1996), *Nære fremmede. Pasientkulturen i norske sykehus*. Oslo: TANO A.S.
- Alvesson, Mats og Sköldbberg, Kaj (1994), *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Arge, Kirsten (2001), *Samspill og konflikter i byggeprosessen. Forprosjektrapport*. Oslo: Elforlaget.
- Aubert, Vilhelm (1979), *Sosiologi 1. Sosialt samspill*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Biddle, Bruce J. (1979), *Role Theory. Expectations, Identities and Behaviors*. New York: Academic Press Inc.
- Bratli, Ingunn (2000), *Det var en gang en arbeidsleder... En kvalitativ studie av arbeidslederrollen i to industribedrifter i Rogaland*. Hovedoppgave, Universitetet i Oslo: Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi.
- Castells, Manuel (2000), *The Rise of the Network Society. Second Edition*. Oxford: Blackwell Publishers Inc.
- Dahrendorf, Ralf (1969), *Homo sociologicus. Om människan och rollerna*. Uppsala: Argos Förlags AB
- Egidius, Henry (2000), *Psykologisk leksikon*. Oslo: Aschehoug.
- Fellesoverenskomsten for byggfag 2002-2004: NHO, TELFO, BNL, LO og Fellesforbundet.
- Flyvbjerg, Bent (1991), *Rationalitet og magt, bind 1 – det konkrete videnskap*. Odense: Akademisk Forlag.
- Frøyland, Kjetil m.fl. (2004), *Frafall og utstøting i bygge- og anleggsbransjen*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttets rapportserie, nr. 2/2004.
- Goffman, Erving (1986), *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience*. Boston: Northeastern University Press.
- Grønbech, Tor (red.) (1986), *Arbeidsleder-prosjektet. Sluttrapport*. Trondheim: Institutt for industriell miljøforskning.
- Klemsdal, Lars (2003), *Organisasjonsutvikling i innviklede organisasjoner*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttets rapportserie, nr. 1/2003.
- Kile, Svein M. (1966), *Evaluering av arbeidsledertrening*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Korsnes, Olav (1994), *Yrkessosialisering og former for yrkesidentitet. En presentasjon av en artikkel av Claude Dubar*. Bergen: Gruppe for flerfaglig arbeidslivsforskning. AHS serie B 1993-4.

- Levin, Morten m.fl. (1994), *Ledelse og teknologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lie, Trond m.fl. (1996), *Kompetansegivende videreutdanning av mellomledere i kommunal sektor*. Stavanger: Rogalandforskning. Rapport RF-96/132.
- Lund, Jørgen (1978), *Arbeid og miljø i "bygning"*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Lyng, Selma Therese (2002), *Ansvar for egen identitetsforvaltning*. Hovedoppgave, Universitetet i Oslo: Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi.
- Lysgaard, Sverre (2001), *Arbeiderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Løksa, Asbjørn og Kjellberg, Mats (2004), *Partnering i praksis. Håndbok med eksempler*. Oslo: NCC Construction AS.
- Maravelias, Christian (2001), *Managing Network Organizations*. Doktorgradsarbeid, Stockholm University: School of Business.
- Nicolaisen, Heidi (2001), *Normalarbeidsdagen: I utvikling eller avvikling?* Fafo-rapport 362. Oslo: Centraltrykkeriet.
- Nilsen, Sølvi M. (1993), *Ledelse og mestring i hektiske og dynamiske arbeidsmiljøer. En empirisk studie av personer med og uten lederansvar i prosjektorganisasjoner som driver med krevende og kompliserte byggeprosjekter*. Hovedoppgave, Universitetet i Oslo: Institutt for psykologi.
- Olberg, Dag (1996a), *Defining the Role of the Middle Manager*. Fafo-notat 1996/1.
- Olberg, Dag (1996b), *Arbeidslederne og arbeidlivsforskningen – en litteraturstudie*. Fafo-notat 1996/14.
- Olberg, Dag (2004), *Fleksibilitet og byråkrati. Omorganisering og interesseorganisering blant industrifunksjonærene i 1990-årene*. Doktorgradsavhandling, Fafo.
- Ragin, Charles C. (1994), *Constructing Social Research. The Unity and Diversity of Method*. California: Pine Forge Press.
- Repstad, Pål (1987), *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Repstad, Pål (1993), *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rogne, Karl m.fl. (1975), *Arbeidsmiljø og organisasjonsformer i bygge- og anleggsbransjen*. Rapport 6/75. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttene.
- Schartau, Mai-Brith (1993), *The Public Sector Middle Manager. The Puppet who Pulls the Strings?* Lund: Lindells Grafiska.

- Stieng, Gunn Helen (1989), *Mellomlederen – administrator eller kollega? Om opplæringsbehov hos mellomledere i kommunehelsetjenesten*. Trondheim: Norsk voksenpedagogisk institutt.
- Thagaard, Tove (1998), *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, Paul og McHugh, David (2002), *Work Organisations. A Critical Introduction. Third edition*. New York: Palgrave.
- Vanebo, Jan Ole og Busch, Tor (1988), *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Oslo: TANO A.S.

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord i denne oppgaven er: 48.254

Vedlegg 1

Intervjuguide

Takk for at du var villig til å stille opp på dette intervjuet, som jeg regner med vil ta rundt en time. Dette intervjuet er en del av datagrunnlaget for min hovedoppgave, som dreier seg om jobben som bas i byggebransjen. Jeg kommer til å stille deg en del spørsmål angående hva basjobben innebærer i forhold til arbeidsoppgaver og gjøremål. I tillegg er jeg ute etter hvordan du opplever de ulike delene av jobben, og hva som er bra og eventuelt kan bli bedre. Er det noe du lurer på før vi begynner? Aller først vil jeg spørre litt om din bakgrunn og hva som fikk deg til å bli bas.

1. Bakgrunn, motivasjon og endringer:

1.1 Hvor lenge har du vært bas?

1.2 Hvor lenge har du vært i bransjen?

- Har du hatt noen andre jobber?

1.3 Hva slags grunnutdanning har du?

- Har du noen form for tilleggsutdanning?

1.4 Hva fikk deg til å takke ja til å bli bas?

- Hva talte for og hva talte mot?

- Har du angret på at du tok jobben?

1.5 Hva tror du er andres hovedmotivasjon for å jobbe som baser?

- Hvorfor sier de ja til jobben?

- Kan det være snakk om penger og prestisje, eller er det noe annet?

1.6 Hva er det beste ved å være bas?

- Hvilke deler av jobben liker du best?

- Synes du det er en utfordrende jobb?

1.7 Hva er det vanskeligste ved å være bas?

- Hvilke deler av jobben liker du minst?

1.8 På hvilke måter synes du bransjen har endret seg siden du begynte?

- Har bransjen blitt et bedre eller dårligere sted å jobbe?

- Hva var bedre eller enklere før?

- Hva var verre eller vanskeligere før?

1.9 Hvorfor tror du disse endringene har funnet sted?

- Hva har bidratt til å skape endringene?

1.10 Hvordan tror du bransjen kommer til å utvikle seg fremover?

- Ser du noen tendenser til en slik utvikling per i dag?

Jeg vil nå gå litt videre og spørre mer spesifikt om hvilke arbeidsoppgaver du som bas har. Dersom det er noe du er usikker på, eller du ikke forstår hva jeg mener, må du bare spørre.

2. Innholdet i stillingen:

2.1 Hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder har du som bas?

- Hvilke oppgaver har basen ansvar for at blir gjort?
- Hva må basen gjøre som ikke alle må gjøre?
- Er det noen oppgaver du synes er bedre eller verre enn andre?

2.2 Kan du beskrive en normal arbeidsdag for deg?

- Hva mener du kjennetegner basens arbeidsdag?
- Hva gjør du og i hvilken rekkefølge?
- Hvem har du kontakt med og hvem samarbeider du med?

2.3 Hvilke arbeidsoppgaver tar mest tid?

- Kan du gi en omtrentlig tidsangivelse for de ulike oppgavene?

2.4 Hvilke arbeidsoppgaver kunne du tenke deg å bruke mer tid på?

- Hvorfor ville du prioritert akkurat disse arbeidsoppgavene?

2.5 Synes du at du har nok tid til å utføre alle arbeidsoppgavene du har?

- Er det noen oppgaver som blir nedprioritert?
- Synes du arbeidsmengden er for stor?

2.6 I hvilken grad får du brukt fagkompetansen din i stillingen som bas?

2.7 Ser du på deg selv mest som leder eller mest som fagarbeider?

- Identifiserer du deg med ledelsen eller laget?
- Går ledelsesoppgavene utover de faglige oppgavene?

2.8 Er jobben annerledes enn det du trodde på forhånd?

- Hva er annerledes?
- Synes du dette er bra eller dårlig?

Da er vi kommet frem til hvilke kvalifikasjoner en bas bør ha. Jeg tenker da både på personlige egenskaper og mer formelle krav, som utdanning, kurs ol. I tillegg er jeg ute etter å få vite om det finnes noe tilbud om kurs og opplæring for baser.

3. Kvalifikasjoner og opplæring

3.1 Hva er de viktigste personlige egenskapene til en bas?

- Hvorfor er disse så viktige?

3.2 Finnes det noen krav om spesiell kompetanse eller kvalifikasjoner for å bli bas?

- Må han ha noen spesielle kurs eller lignende?

- Hvordan velges han ut?

3.3 Hvilke krav synes du burde stilles til en bas?

- Bør han ha noen spesielle kurs eller kvalifikasjoner?

- Synes du at de fleste baser oppfyller disse kravene?

3.4 Hvorfor tror du at du ble utnevnt til å være bas?

- Hvordan foregikk utnevnelsen?

3.5 Fikk du tilbud om noen form for opplæring i forhold til det å være bas?

- Synes du det burde være noe tilbud om slik opplæring?

3.6 Har du noen gang følt behov for mer opplæring i det å være bas?

- Har du savnet kurs eller opplæring i forhold til det å være bas?

3.7 Hva synes du man burde legge vekt på dersom man skulle drive opplæring overfor baser?

- Hvilke deler av jobben er det man kunne trenge ekstra opplæring i?

3.8 Synes du det er tilstrekkelig oppfølging av basene fra bedriftens side?

- Får du hjelp til å løse eventuelle problemer som måtte oppstå?

- Finnes det noe sted å utveksle erfaringer og med andre baser?

At basen har et ekstra ansvar i forhold til de andre på laget er klart. Men jeg er ute etter å få vite hvordan du føler at det er å ha det ekstra ansvaret liggende på deg.

4. Ansvar

4.1 Hvordan opplever du det å ha ansvar for et arbeidslag?

- Utfordrende og spennende, eller slitsomt og vanskelig?

- Føler du at du får noe igjen for det?

- Er det lett eller vanskelig å ha ansvar for et lag?

4.2 Hva er det vanskeligste ved å ha ansvar for et arbeidslag?

- Er det tyngende å ha ansvar for fremdrift og personalhåndtering?

4.3 Synes du basen burde ha mer eller mindre ansvar enn det han har nå?

- Hvorfor det?

Som bas må du jobbe sammen med et arbeidslag. Dette arbeidslaget er det du som leder, og det er ditt ansvar at det som skal gjøres blir gjort. Det jeg lurer på er hvordan du ser på det å ha personalansvar, og hvordan eventuelle personalproblemer håndteres.

5. Personalhåndtering

5.1 Opplever du personalhåndtering som vanskelig?

- Hva kan være vanskelig?
- Hvorfor er dette vanskelig?

5.2 Synes du at du har tilstrekkelig kompetanse til å håndtere personalsaker?

5.3 Har du fått noen form for opplæring eller kurs i personalhåndtering?

- Savner du et slikt kurs eller opplæring?
- Tror du at du kunne hatt nytte av et slikt kurs?

5.4 Finnes det et støtteapparat i bedriften i tilfelle eventuelle personalproblemer?

- Hvordan fungerer det?
- Er det noe du savner i forhold til det å drive personalhåndtering?

5.6 Hvordan løses eventuelle personalproblemer?

- Kan du gi et eksempel?

Fra organisasjonslitteraturen er det kjent at mellomledere har en vanskelig stilling, fordi de befinner seg mellom sjefer og arbeidere. En bas er også i en slags mellomleder-posisjon, og derfor er jeg interessert i hvordan du opplever det å være i en slik posisjon. Jeg er ute etter hvordan samarbeidet fungerer og hvilke eventuelle problemer som oppstår.

6. Mellom barken og veden

6.1 Hvordan er ditt forhold til ledelsen?

- Hvilke forventninger tror du ledelsen har til deg?
- Hva preger forholdet?

6.2 Hvordan er ditt forhold til laget?

- Hvilke forventninger tror du laget har til deg?
- Hva preger forholdet?

6.3 Hvordan synes du kommunikasjonen mellom ledelsen og arbeiderne fungerer?

6.4 Hva tror du kan gjøres for å bedre kommunikasjonen mellom ledelsen og arbeiderne?

6.5 Føler du deg som et bindeledd mellom ledelsen og arbeiderne?

- Hvordan foregår samarbeidet?

- 6.6 Hvordan synes du det er å stå mellom ledelsen og arbeiderne?
- 6.7 Hvordan løses eventuelle konflikter?
- 6.8 Hva synes du er det vanskeligste ved å befinne seg i en slik mellomposisjon?
- Kan du gi et eksempel?
- 6.9 I hvilken grad oppleves det å være bas som å være mellom barken og veden?
- Press fra alle kanter?

Avslutningsvis skal vi snakke litt om hva som eventuelt kan gjøres for å bedre forholdene i byggebransjen generelt, og for basen spesielt. Jeg er da ute etter å få vite litt om hvilke ting du kunne tenke deg å endre på, eller hvis du vet om noe som mange kunne tenke seg å endre på.

7. Mulige forbedringer

- 7.1 Hva savner du mest i jobben?
- 7.2 Hva ville du helst endret ved din egen jobb?
- Er det noen arbeidsoppgaver du ville lagt til eller fjernet?
- 7.3 Har du noen konkrete forslag til hva som kunne gjort basens jobb lettere?
- 7.4 Hvordan synes du samarbeidet med andre faggrupper og entreprenører fungerer?
- Er det noe samarbeid med de andre entreprenørene på plassen?
- 7.5 Finnes det tilstrekkelig med møteplasser for samarbeid og utveksling av erfaringer?
- Er det behov for noe slikt?
- 7.6 Har du tenkt å fortsette i bransjen og jobben?
- 7.7 Hva synes du er det beste ved å jobbe i byggebransjen?
- 7.8 Hvorfor tror du folk liker seg i bransjen?
- 7.9 Hva ville du helst endret ved bransjen?
- 7.10 Har du noen forslag til hva som kan gjøres for å holde folk lenger i bransjen?
- 7.11 Hvorfor tror du det er så få som vil være bas?
- 7.12 Har du noen forslag til hva som kan gjøres for å få flere dyktige baser?

Da er jeg ferdig med mine spørsmål. Er det noe du føler at er glemt, som du har lyst å tilføye? Eller er det noe du gjerne ville sagt mer om? Hvis ikke vil jeg nok en gang takke for at du stilte opp på intervju.

Vedlegg 2

Orientering til deltakere

PROSJEKT: ”FRAFALL OG UTSTØTING I BYGG- OG ANLEGGSNÆRINGEN”

1. Mål og bakgrunn for prosjektet: Prosjektet er kommet i gang på initiativ fra fondsstyret for regionale verneombud innen bygge- og anleggsbransjen. Prosjektet skal på den ene siden gi mer kunnskap om hvilke årsaksforhold som skaper utstøting og hva som kjennetegner de gruppene som støtes ut eller står i fare for å bli utstøtt, og utvikle kunnskap om hva som kjennetegner utstøtingsprosessenes forløp. På den annen side skal prosjektet forsøke å finne fram til gode praksiser og eksempler på god organisering og måter å forbedre arbeidsprosessene i bransjen på.
2. Prosjektet er finansiert av Fondsstyret for regionale verneombud i bygge- og anleggsbransjen.
3. Metoden som skal brukes til innhenting av informasjon er deltakelse på bygge- og anleggsplasser og åpne intervjuer med personer som jobber i bransjen.
4. Databehandlere vil være følgende representanter fra forskningsgruppen ved Arbeidsforskningsinstituttet: Jon Frode Blichfeldt, Heidi Enehaug, Kjetil Frøyland, Steinar Widding, Kathrine Sandskjær Hansen, Lars Martin Torget og Lars Klemsdal. Alle ansatte eller studenter ved AFI.
5. **Din deltakelse er helt frivillig, og du har når som helst anledning til å trekke deg ut av prosjektet, uten nærmere begrunnelse eller med konsekvenser for deg selv.**
6. **Opplysningene vil oppbevares strengt konfidensielt og kun benyttes til forskningsformål, dvs. som bakgrunn for rapporter og vitenskapelige arbeider.**
7. **Opplysningene vil således i direkte form ikke bli utlevert til andre en de ovenfor nevnte forskere ved Arbeidsforskningsinstituttet. Spredning av informasjonen vil kun foregå i bearbeidet form og dermed fullstendig anonymisert.**
8. Opplysningene om og fra informanter vil bli slettet ved prosjektets avslutning.
9. **Som forskere har vi taushetsplikt om alt vi får vite om deg, og følgelig blir også all informasjon vi mottar bli behandlet konfidensielt.**
10. **Opplysningene i sluttrapporter og publikasjoner vil aldri kunne tilbakeføres til noen enkeltpersoner.**

Vennlig hilsen

Lars Martin Torget

Student, Arbeidsforskningsinstituttet