

Jørgen Olsrud Johansen

Håkon Kjensli

Organisasjonssosialisering av nyutdannede

En kvalitativ studie av nyutdannede ingeniører i
byggebransjen

Masteroppgave i Ledelse av teknologi

Veileder: Roar Stokken

Mai 2019

Jørgen Olsrud Johansen

Håkon Kjensli

Organisasjonssosialisering av nyutdannede

En kvalitativ studie av nyutdannede ingeniører i
byggebransjen

Masteroppgave i Ledelse av teknologi
Veileder: Roar Stokken
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne oppgaven er et avsluttende arbeid i masterstudiet Ledelse av Teknologi ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), Handelshøyskolen i Trondheim, våren 2019.

En stor takk skal rettes til alle de 14 nyutdannede ingeniørene som stilte opp til intervju. Dere har gjort denne oppgaven til det den er, og vært det aller viktigste bidraget. Vi ønsker i den sammenheng også å takke de ulike bedriftene som har stilt sine ansatte til disposisjon.

Videre ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, førsteamanuensis Roar Stokken ved Høgskulen i Volda, som har vært til stor hjelp fra start til slutt. Hans gode tilbakemeldinger har vært med på å løfte oppgaven til et høyere nivå enn det vi hadde klart på egenhånd. I tillegg vil vi rette en takk til Nikolai Helth Gaukås for korrekturlesning.

Vil vi takke hverandre, for et godt og konstruktivt samarbeid gjennom hele prosessen. Til slutt takker vi våre samboere, familier og venner for gode råd og støtte gjennom de to årene på masterstudiet.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2019

Jørgen Olsrud Johansen

Håkon Kjensli

Sammendrag

Prosessen en nyansatt går igjennom fra å være utenforstående til å bli et godt integrert medlem av en organisasjon, omtales i litteraturen som en organisasjonssosialiseringsprosess. Forskning på fagfeltet er til dels mangelfull sett fra nyutdannedes perspektiv. I denne oppgaven er det derfor undersøkt hva som skaper en positiv opplevelse av den første tiden i byggebransjen for nyutdannede ingeniører. For å danne et nyansert bilde, ble organisasjonssosialiseringen av nyutdannede ingeniører undersøkt fra fire ulike perspektiver: Bedriftens tiltak for å integrere de nyutdannede, de nyutdannedes egen påvirkning, motivasjon og ledelse.

For å undersøke nyutdannede ingeniørers opplevelse av den første tiden i byggebransjen, ble det benyttet en kvalitativ forskningsmetode. Datainnsamlingen ble gjennomført i form av dybdeintervjuer med 14 nyutdannede ingeniører, fra fem entreprenørbedrifter i Trondheimsregionen.

Studiens funn viser at organisasjonssosialiseringen av nyutdannede styrkes av onboardingprosesser som hjelper de nyutdannede med å tilpasse seg organisasjonen. Det skjer i form av økt rolleklarhet, sosial aksept, mestringsfølelse og tilhørighet. Spesielt viktig fremstår relasjonen de nyutdannede får med sin fadder. Videre peker undersøkelsen i retning av at de nyutdannede selv påvirker egen organisasjonssosialisering ved å søke tilbakemeldinger, opptre proaktivt og bygge relasjoner. De nyutdannede motiveres av et jobbdesign som legger til rette for autonomi, mestring og ansvar. Tilbakemeldinger fremstår som essensielt for de nyutdannedes motivasjon, da dette er vesentlig for å vite om jobben de gjør er god nok. Et viktig funn i denne sammenheng er at de nyutdannede ikke får tilstrekkelig med tilbakemeldinger fra sine ledere.

Studien viser at nyutdannede ingeniører har en positiv opplevelse av den første tiden i byggebransjen, og at dette hovedsakelig skyldes høy grad av indre motivasjon. Den indre motivasjonen kommer av et godt arbeidsmiljø, der de nyutdannede i samspill med organisasjonen, ledere og faddere fokuserer på kvalitetsrelasjoner, tilhørighet, sosial aksept og mestring.

Abstract

The process a newcomer undergoes when starting out as an outsider, and becoming a well-integrated member of an organization, is in the literature referred to as an organizational socialization process. The research in the field is partly inadequate from the perspective of graduates. In this study, it is therefore examined what contributes to a positive experience of the newly graduated engineers' first work period in the construction industry. To create a nuanced picture of this process, the organizational socialization of graduates was examined from four different perspectives: The effort of the organizations to integrate the graduates, the graduates' self-influence, motivation and leadership.

To investigate engineering graduates' experience of their first work period in the construction industry, a qualitative research method was used. The data was collected by using in-depth interviews of 14 newly graduated engineers, from five different construction companies in the region of Trondheim.

The main findings show that the organizational socialization of graduates is enhanced by onboarding processes that helps the graduates adapt to the organization, by increased role clarity, social acceptance, self-efficacy, and a feeling of belonging. Particularly important is the relationship between the graduates and their mentor. Furthermore, the findings indicate that the graduates even influence their own organization socialization by seeking feedback, act proactively and build relationships. The graduates are motivated by a job design that facilitates autonomy, self-efficacy and responsibility. Feedback appears to be essential for the motivation of the graduates, as this is essential to know the work outcome. An important finding in this context is that the graduates do not seem to receive enough feedback from their leaders.

The study demonstrates that engineering graduates have a positive experience of the first time in the construction industry, and this is mainly due to a high level of intrinsic motivation. The intrinsic motivation evolves from a positive work environment, where the graduates interact with the organization, their leaders and mentors, focusing on relationships of high quality, affiliation, social acceptance and self-efficacy.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Tidligere forskning.....	1
1.2 Formål.....	2
1.3 Kontekst.....	2
1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.5 Oppgavens struktur og innhold.....	4
2. Teori.....	7
2.1 Organisasjonssosialisering og onboarding	7
2.2 Motivasjonsteori	14
2.3 Ledelse	23
3. Forskningsmetode	29
3.1 Metodologisk tilnærming	29
3.2 Forskningsdesign	29
3.3 Datainnsamling.....	31
3.4 Databehandling og –analyse	36
3.5 Kvalitet.....	37
3.6 Forskningsetikk.....	41
3.7 Kritikk av metodologiske valg.....	42
4. Empiriske funn	45
4.1 Organisasjonens innsats for å integrere de nyutdannede.....	45
4.2 De nyutdannedes egeninnsats og personlighet	50
4.3 Motivasjon hos de nyutdannede.....	54
4.4 De nyutdannedes opplevelse av ledelsen	62
5. Diskusjon.....	67
5.1 Organisasjonens innsats for å integrere de nyutdannede.....	67
5.2 De nyutdannedes egeninnsats og personlighet	71
5.3 Motivasjon hos de nyutdannede.....	73
5.4 De nyutdannedes opplevelse av ledelsen	78
6. Konklusjon.....	83
6.1 Konklusjon på forskningsspørsmål	83
6.2 Konklusjon på problemstilling.....	84
6.3 Implikasjoner for byggebransjen	85
6.4 Videre forskning.....	86

7. Referanseliste	89
8. Vedlegg	
<i>Vedlegg 1: Intervjuguide</i>	
<i>Vedlegg 2: Prosjektvurdering fra NSD</i>	
<i>Vedlegg 3: Oversikt over koder</i>	
<i>Vedlegg 4: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring</i>	

Figurliste

Figur 1: Masteroppgavens struktur og innhold, inspirert av Stokken (2019)	5
Figur 2: Organisasjonssosialiseringsprosessen, fritt fra Bauer og Erdogan (2011, s.52).....	8
Figur 3: Selvbestemmelseskontinuumet viser graden av motivasjon fra amotivasjon til indre motivasjon (Gagné og Deci, 2005). Modellens utforming er inspirert av Stokken (2018).....	15
Figur 4: Jobbkarakteristikamodellen, fritt fra (Hackman og Oldham, 1976).....	19
Figur 5: The Full Range Leadership Model™, fritt oversatt fra Bass og Avolio (1994).....	24

Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over gjennomførte intervjuer.....	35
--	----

1. Innledning

En rapport fra Experis (2019) viser at fire av ti norske ledere har opplevd feilansettelser det siste året. I rapporten defineres feilansettelser som "ansettelser der den nyansatte ikke fungerer i sin stilling og/eller i arbeidsmiljøet i virksomheten". Rapporten viser at grundige rekrutteringsprosesser og oppfølging av den nyansatte har en tendens til å bli undervurdert av norske ledere. Det blir også fremhevet at en god start på arbeidsforholdet spiller en viktig rolle for hvor godt den nyansatte lykkes i sin nye jobb.

Den overnevnte rapporten aktualiserer temaet for denne masteroppgaven som er organisasjonssosialisering av nyutdannede ingeniører i byggebransjen. Bauer og Erdogan (2011) definerer organisasjonssosialisering som den prosessen nyansatte går gjennom fra å være utenforstående til å bli en del av organisasjonen, der de nyansatte selv spiller en stor rolle. Varigheten av en slik prosess kan være vanskelig å definere, men Graybill *et al.* (2013) argumenterer for at prosessen starter når en person har fått tilbud om jobb og varer frem til personen kan ansees som fullt funksjonell i organisasjonen. De ulike verktøyene og rutineene en bedrift benytter for å lette organisasjonssosialiseringen av nyansatte, blir ofte omtalt som onboarding (Klein og Polin, 2012).

1.1 Tidligere forskning

Tidligere forskning har vist at vellykket organisasjonssosialisering kan gi en rekke positive effekter, både for organisasjonen og den nyansatte (Bauer *et al.*, 2007; Fang, Duffy og Shaw, 2011). I en metaanalyse (Bauer *et al.*, 2007) ble det funnet blant annet en sammenheng mellom effektiv organisasjonssosialisering og økt ytelse, jobbtilfredshet, rolleklarhet, tro på egen mestringsevne og sosial aksept. Denne undersøkelsen antydte også noen forskjeller avhengig av om den nyansatte kom rett fra studier eller en fulltidsjobb. For personer som kom rett fra studier viste det seg for eksempel at tro på egen mestringsevne i større grad var relatert til jobbytelse og intensjonen om å forbli i organisasjonen. Samtidig viste sosial aksept i organisasjonen å ha større effekt på nyutdannedes prestasjon enn personer som kom fra en annen fulltidsjobb (Bauer *et al.*, 2007).

I en studie fant Korte (2009) at nyansatte ingeniører opplevde relasjonsbygging med ledere og medlemmer i egen arbeidsgruppe som en viktig driver for en vellykket organisasjonssosialiseringsprosess. De nyansatte i studien rapporterte at relasjonsbyggingen, primært med øvrige medlemmer i arbeidsgruppen, hjalp de med å forstå hva og hvordan de skulle utføre sin jobb. Flere av de nyansatte opplevde også egen kunnskap og tidligere erfaring som viktige bidrag for å forstå og tilpasse seg sosiale normer i organisasjonen. Dette underbygges også av Fang, Duffy og Shaw (2011) som trekker frem relasjoner til medarbeidere som viktig sosial kapital, hvilket kan utnyttes for å hjelpe den nyansattes tilpasning i organisasjonen.

En annen amerikansk casestudie (Korte, Brunhaver og Sheppard, 2015) tok for seg organisasjonssosialisering av nyutdannede ingeniører i tre forskjellige amerikanske virksomheter, og avdekket at lederne i de undersøkte virksomhetene ofte mente at vellykket organisasjonssosialisering var et delt ansvar mellom ledere og de nyutdannede. Lederne i studien foretrakk ofte at de nyutdannede lærte ting gjennom egne observasjoner og ved å prøve og feile. I motsetning forventet de nyutdannede selv i større grad å bli veiledet av sine ledere.

1.2 Formål

Med utgangspunkt i rapporten om feilansettelser og tidligere forskning på området, så er formålet med denne studien å belyse hva som skaper positive opplevelser den første tiden i arbeidslivet for nyutdannede ingeniører. Samtidig kan studien være til hjelp for nyutdannede som skal ut i jobb, ved å gi et innblikk i hva som venter dem og hvordan de selv kan bidra til egen organisasjonssosialisering.

Selv om metaanalysen gjennomført av Bauer *et al.* (2007) viser at det kan være forskjellig hvordan organisasjonssosialisering oppleves av nyutdannede og personer med tidligere arbeidserfaring, finnes det få studier som belyser organisasjonssosialisering fra perspektivet til nyutdannede.

1.3 Kontekst

Prosjektet fokuserer på byggebransjen. Dette er en stor bransje med mange forskjellige aktører og segmenter, og det ble derfor nødvendig å begrense studien til ett segment i bransjen. Fokuset i denne studien har derfor vært på nyutdannede ingeniører i entreprenørbedrifter. En

byggentreprenør er en virksomhet som tar på seg oppdrag om å utføre større byggeprosjekter for private og offentlige kunder. Som byggentreprenør ligger verdiskapingen i å føre opp ulike typer byggverk, helt fra grunnarbeider til siste malingsstrøk, noe varierende ut ifra entrepriseformer og prosjekter. Noe av det som kjennetegner byggebransjen best er at arbeidene er prosjektbaserte, med en fastsatt start- og sluttdato, og med ulike aktører i samspill i dette tidsrommet. De aller fleste store byggentreprenører har ulike avdelinger, for eksempel en kalkulasjon- og innkjøpsavdeling og produksjonsavdeling. Mindre entreprenører har ofte færre grensesnitt, der innkjøp gjøres av de enkelte prosjektene. Denne studien har tatt for seg entreprenører i ulike størrelser, og informantene som er intervjuet har stillinger i både produksjon, og kalkulasjon og innkjøp. Denne studien fokuserer på entreprenørbedrifter i Trondheimsregionen.

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med organisasjonssosialisering som tema og byggebransjen som arena, søker denne masteroppgaven å svare på følgende problemstilling:

"Hva bidrar til en positiv opplevelse for nyutdannede ingeniører den første tiden i byggebransjen?"

Denne studien søker å besvare problemstillingen ved å beskrive og forklare nyutdannede ingeniørers opplevelse av det å være nyansatt, og det vil derfor benyttes et fenomenologisk forskningsdesign med intervjuer som datainnsamlingsmetode. Problemstillingen besvares gjennom fire forskningsspørsmål, som er forankret i teoretiske perspektiver innenfor 1) organisasjonssosialisering og onboarding, 2) motivasjon og 3) ledelse.

Ifølge Klein og Polin (2012) vil organisasjonssosialiseringen av en nyansatt starte i det arbeidskontrakten er signert, og vare frem til den nyansatte kan sees som et fullstendig integrert medlem av organisasjonen. En viktig del av denne prosessen er de tiltakene en bedrift gjør for å integrere den nyansatte best mulig. For å kunne svare på problemstillingen er det viktig å forstå hvordan de nyutdannede opplever ulike tiltak bedriftene gjennomfører, og det første forskningsspørsmålet er:

"Hvordan opplever nyutdannede ingeniører å bli tatt imot av bedriften?"

Bauer og Erdogan (2011) mener at resultatet av organisasjonssosialiseringen er avhengig av den nyansattes personlighet og oppførsel. Det er derfor utviklet et eget forskningsspørsmål for å kunne avdekke hvordan de nyutdannede selv bidrar, og i hvilken grad dette har påvirket resultatet av sosialiseringprosessen. Det andre forskningsspørsmålet er:

"Hvordan påvirker nyutdannede ingeniører egen organisasjonssosialisering?"

Harpelund (2019) argumenterer for at organisasjonssosialisering handler om motivasjon. Basert på dette vil det være interessant å se hvordan arbeidsgivere legger til rette for å skape motivasjon hos de nyutdannede ingeniørene. Dermed søker studien å se hva som motiverer nyutdannede ingeniører, og det tredje forskningsspørsmålet er:

"Hva skaper motivasjon hos nyutdannede ingeniører?"

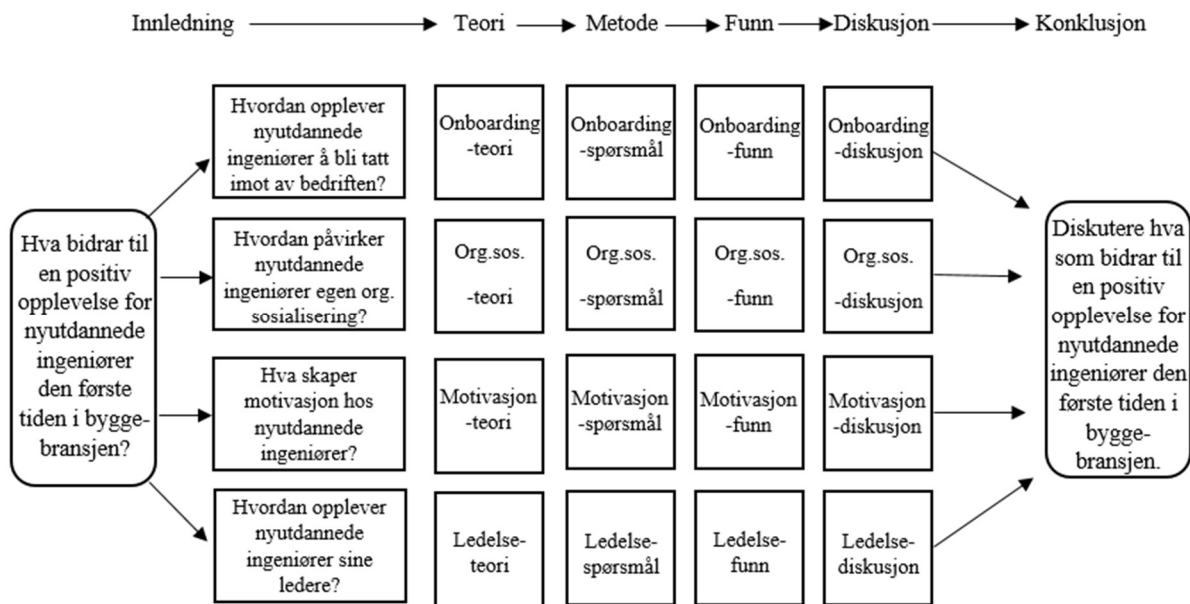
Sagberg (2017) skriver at en nyutdannet person vil ha større behov for oppfølging enn en person med tidligere arbeidserfaring. En nyutdannet ingeniør vil gjerne sitte på mye teoretisk kunnskap, men lite praktisk erfaring. Dette stiller større krav til deres ledere, som må være i stand til å veilede den nyansatte i starten av arbeidslivet. Arbeidsgivere må derfor vurdere hvor tett oppfølging en nyansatt bør ha på arbeidsplassen, noe som kan påvirke hvilken lederstil som vil være mest effektiv. Det vil derfor være interessant å se hvordan de nyutdannede opplever sine ledere, og studiens fjerde forskningsspørsmål er:

"Hvordan opplever nyutdannede ingeniører sine ledere?"

1.5 Oppgavens struktur og innhold

Strukturen i oppgaven er bygget opp etter de fire forskningsspørsmålene, som har hatt til hensikt å få frem ulike nyanser av hva som skaper positive opplevelser den første tiden i byggebransjen. Som vist i Figur 1 styrer de fire forskningsspørsmålene strukturen i oppgaven helt frem til konklusjonen. Teorien som presenteres i teorikapittelet er et grunnlag for hvilke spørsmål som ble stilt i intervjuene, som videre er grunnlaget for datainnsamlingen. Funnene på hvert av områdene blir analysert og deretter diskutert opp mot relevant teori i diskusjonskapittelet. Til

slutt viser Figur 1 at trådene fra forskningsspørsmålene blir samlet for å kunne besvare problemstillingen.



Figur 1: Masteroppgavens struktur og innhold, inspirert av Stokken (2019)

Denne oppgaven er delt inn i seks hovedkapitler. Etter dette kapittelet kommer teorikapittelet som er grunnlag for diskusjonen. I kapittel 2.1 presenteres teori om organisasjonssosialisering og onboarding. Deretter blir teori om motivasjon presentert i kapittel 2.2. Til slutt, i kapittel 2.3, presenteres relevant ledelsesteori.

I kapittel 3.1 beskrives valg av forskningsmetode. Valg av forskningsdesign blir så beskrevet og begrunnet i kapittel 3.2. Hvordan oppgavens datainnsamling er gjennomført blir beskrevet i kapittel 3.3, og databehandling og analyse blir beskrevet i kapittel 3.4. I kapittel 3.5 forklares hva som er gjort for å sikre studiens kvalitet. I kapittel 3.6 vurderes studiens forskningsetikk, og kritikk til eget forskningsopplegg presenteres i kapittel 3.7.

I kapittel 4 presenteres de viktigste empiriske funnene som gjort i løpet av datainnsamlingen. Funn om organisasjonens innsats, egeninnsats og personlighet, motivasjon og ledelse presenteres henholdsvis i kapittel 4.1, 4.2, 4.3 og 4.4

De empiriske funnene danner utgangspunktet for diskusjonen i kapittel 5. Empiri og teori om organisasjonens innsats blir diskutert i kapittel 5.1. Videre blir teori og empiri om de

nyutdannedes egeninnsats og personlighet diskutert i kapittel 5.2. I kapittel 5.3 og 5.4 blir empiri og teori om henholdsvis motivasjon og ledelse diskutert opp mot hverandre.

I kapittel 6 presenteres studiens konklusjon på forskningsspørsmålene og problemstillingen, samt implikasjoner til byggebransjen og forslag til videre forskning.

2. Teori

Teorikapittelet er delt inn i tre hoveddeler. I den første delen presenteres teori om organisasjonssosialisering og onboarding, som danner grunnlaget for diskusjonen rundt funnene tilknyttet de to første forskningsspørsmålene. Det andre delkapittelet tar for seg ulike motivasjonsteorier, som benyttes for å diskutere hva som skaper motivasjon hos de nyutdannede ingeniørene. I den siste delen presenteres ulike ledelsesteorier, som er grunnlaget for å diskutere hvordan de nyutdannede opplever sine ledere.

2.1 Organisasjonssosialisering og onboarding

I litteraturen om organisasjonssosialisering varierer terminologien mellom begrepene *organisasjonssosialisering* og *onboarding*. I dette delkapittelet vil begrepene først bli definert og beskrevet, deretter blir onboarding og organisasjonssosialisering beskrevet som en helhetlig prosess. Delkapittelet avsluttes med en oppsummering og hvordan dette vil brukes videre i studien.

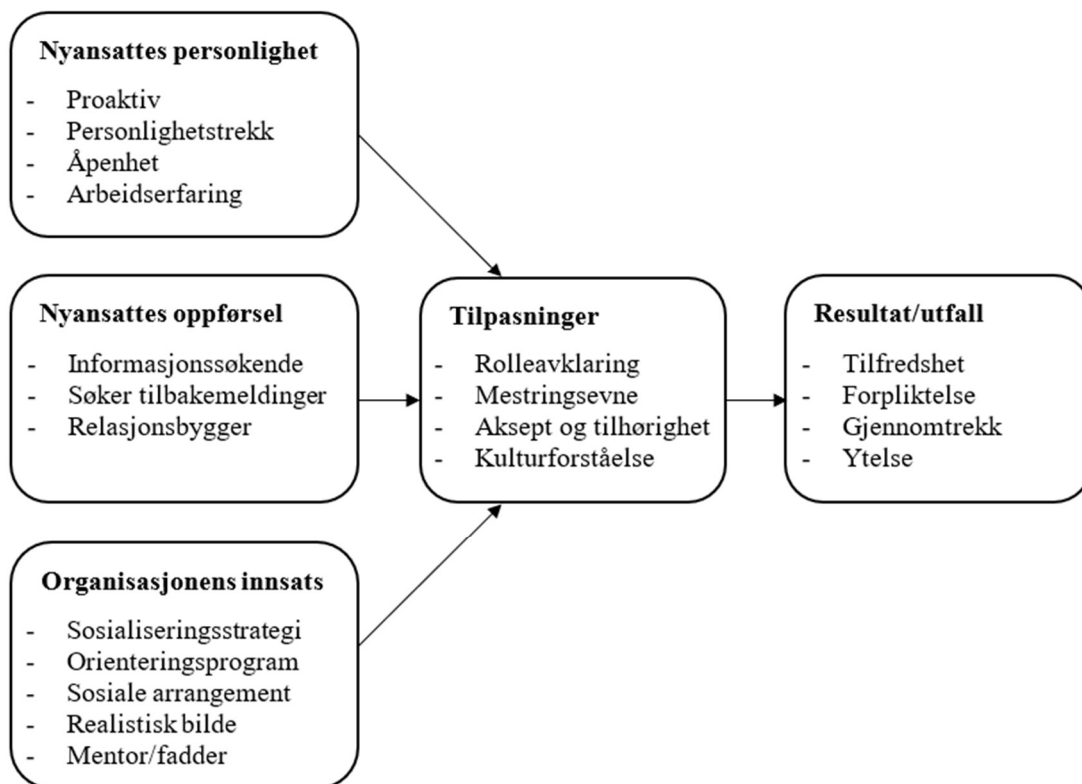
2.1.1 Organisasjonssosialisering og onboarding

Organisasjonssosialisering blir av Van Maanen og Schein (1979) beskrevet som den prosessen der individer tilegner seg sosial kunnskap, egenskaper, holdninger og oppførsel som er nødvendig for å tilpasse seg sin nye jobb. Videre beskriver de dette som en prosess som kan variere i form og varighet, alt fra en rask og selvgjort prøve-og-feile-prosess, til en lengre tidsperiode med opplæring og trening. Taormina (1997, s. 29) definerer organisasjonssosialisering som "En prosess der en person skaffer seg arbeidskompetanse, funksjonelt nivå av kompetanse om organisasjonen, oppnår støttende sosiale samspill med sine kollegaer, og aksepterer de etablerte praksiser i bedriften."

Onboarding blir av Klein og Polin (2012, s. 286) definert som "alle formelle og uformelle rutiner, programmer, og prosedyrer som er vedtatt i en organisasjon for å lette tilpasningen av en nyankommen." Klein og Polin (2012) beskriver videre at onboarding referer til de tiltak organisasjonen gjør for å lette sosialiseringprosessen. Onboarding er altså ulike rutiner eller verktøy for å hjelpe organisasjonen til å ta imot nyansatte, mens organisasjonssosialisering er hele prosessen der en nyansatt blir en del av organisasjonen (Klein og Polin, 2012). Graybill *et al.* (2013) mener en onboardingsprosess starter når en person har fått tilbud om jobb.

2.1.2 Sosialiseringsprosessen som helhet

Bauer og Erdogan (2011) ser på organisasjonssosialisering og onboarding som en sammensatt sosialiseringsprosess, og beskriver dette som prosessen nyansatte går gjennom fra å være utenforstående til å bli en del av organisasjonen. Ut i fra dette har Bauer og Erdogan (2011) utviklet en modell for organisasjonssosialisering, vist i Figur 2. Denne modellen beskriver organisasjonssosialisering som en sum av organisasjonens innsats og den nyansattes oppførsel og personlighet. Underveis i sosialiseringsprosessen gjør den nyansatte visse tilpasninger for å bli en del av organisasjonen, og Bauer og Erdogan (2011) viser til faktorer som rolleavklaring, mestringsevne, aksept, tilhørighet og kulturforståelse som viktige indikatorer på hvor godt den nyansatte har tilpasset seg bedriften. De tilpasningene som blir gjort, både fra den nyansattes og organisasjonens side vil bli avgjørende for resultatet av sosialiseringsprosessen. Resultatet av prosessen kan måles i variablene tilfredshet, forpliktelse, gjennomtrekk og ytelse (Bauer og Erdogan, 2011).



Figur 2: Organisasjonssosialiseringprosessen, fritt fra Bauer og Erdogan (2011, s.52).

Bauer og Erdogans (2011) modell i Figur 2 er viktig for å få et helhetlig bilde av organisasjonssosialiseringprosessen. Nedenfor blir modellen utdypet, der organisasjonens

innsats og nyansattes tilpasninger blir særlig lagt vekt på. Dette fordi tilpasningene som blir gjort skjer på bakgrunn av de nyansattes egen personlighet og oppførsel, og hva bedriften gjør.

Nyansattes personlighet

Den nyansattes personlighet omtales som et resultat av fire faktorer; hvor *proaktiv* den nyansatte er, *personlighetstrekk*, *åpenhet* og i hvilken grad den nyansatte har *tidligere arbeidserfaring* (Bauer og Erdogan, 2011). Selv om proaktivitet kan sees på som gullstandard når det gjelder nyansatte, påpeker Sagberg (2017) at samvær og samarbeid mellom ledere og kollegaer må være til stede før man kan utnytte potensialet til en proaktiv person. På samme måte må ledere og kollegaer være villige til å dele kunnskap med den nyansatte (Sagberg, 2017). Bauer og Erdogan (2011) beskriver også at personer med tidligere arbeidserfaring kan ta nytte av egen innsikt for å tilpasse seg den nye organisasjonen.

Nyansattes oppførsel

Den nyansattes oppførsel i arbeidssammenheng vurderes opp mot hvor *informasjonssøkende* personen fremstår, og hvorvidt den nyansatte *søker tilbakemeldinger* og *forsøker å bygge relasjoner på eget initiativ* (Bauer og Erdogan, 2011). Gjennom aktivt å søke tilbakemeldinger kan den nyansatte i større grad lære og forstå hvilken oppførsel som passer best med organisasjonens kultur og forventninger. Samtidig vil det å søke informasjon i form av å stille spørsmål rundt aspekter ved jobben og prosedyrer spille en viktig rolle for å kunne tilpasse seg organisasjonen. Nyansatte kan videre bygge relasjoner gjennom dialog med sine nye kolleger i form av eksempelvis lunsj- og kaffepauser.

Organisasjonens innsats

Bauer og Erdogan (2011) beskriver organisasjonens innsats i sosialiseringprosessen som de tiltak bedriften gjennomfører for å integrere de nyansatte. Denne innebærer i hvilken grad bedriften har orienteringsprogram, arrangerer ulike sosiale arrangementer, gir et realistisk bilde av hva arbeidsforholdet innebærer og om de nyansatte får en dedikert ansvarsperson eller fadder.

Ifølge Bauer og Erdogan (2011) har organisasjoner ulike *sosialiseringstrategier*, og Jones (1986) skiller mellom institusjonaliserte og individualiserte strategier. En institusjonalisert strategi innebærer ofte systematiske og kollektive steg-for-steg-programmer som lærer de nyansatte å kjenne sin rolle og normer i organisasjonen. Ifølge Jones (1986) vil en slik taktikk

gjærne separere nyansatte fra tidligere ansatte, frem til de lærer sin rolle og ansvarsområder. Ved individualiserte sosialiseringstrategier vil den nyansatte i større grad gå rett ut i arbeid og forsøke å lære bedriftens verdier, normer og forventninger underveis.

Bauer og Erdogan (2011) mener, uavhengig av type sosialiseringstrategi, at et formelt *orienteringsprogram* vil hjelpe den nyansatte å forstå bedriftens kultur, egen rolle og lære å kjenne andre medarbeidere. Et orienteringsprogram kan samtidig bidra til at den nyansatte føler seg velkommen og gi verdifull informasjon for å sikre en god start i bedriften. Slike orienteringsprogram kan variere stort i omfang og varighet.

Sosiale arrangementer spiller ifølge Bauer og Erdogan (2011) en essensiell rolle i sosialiseringprosessen. Slike sosiale sammenkomster kan hjelpe den nyansatte med å samle informasjon om hva det innebærer å jobbe i organisasjonen, og på denne måten lettere danne seg et sett med realistiske forventninger til hva arbeidsforholdet innebærer.

Å gi nyansatte et *realistisk bilde* av jobben og bedriftskulturen er også en strategi for å bedre den nyansattes sosialisering. Bauer og Erdogan (2011) mener at å gi den nyansatte god informasjon før oppstart kan ha positive effekter. Gjennom å motta presis informasjon før oppstart vil den nyansatte i større grad kunne danne seg et realistisk bilde av arbeidsforholdet, som videre kan minimere sjansen for forventninger som ikke blir møtt. Harpelund (2019) argumenterer for viktigheten av kommunikasjon mellom partene i perioden mellom kontraktsinngåelse og start på arbeidsforholdet. Dersom den nyansatte ikke hører noen ting fra organisasjonen i denne perioden, kan dette oppleves som å ikke bli ansett som viktig av organisasjonen.

I Bauer og Erdogans modell (2011) trekkes *mentorer*, eller faddere, frem som et viktig bidrag for suksessfull sosialiseringstrategi. Mentorer kan bidra med opplæring, veiledning og gi den nyansatte sosial støtte tidlig i arbeidsforholdet. En undersøkelse av nyutdannede ingeniører (Korte, 2009), viste at de beste læringsopplevelsene hos nyutdannede, var de som opplevde å ha høykvalitetsrelasjoner med sin mentor. Gjennom relasjonene lærte de nyutdannede seg hva jobben innebar, hvordan den skulle utføres og hvorfor den burde utføres på denne måten.

Nyansattes tilpasninger

Ifølge Bauer og Erdogan (2011) modell for organisasjonssosialisering vil den nyansattes tilpasninger indikere i hvilken grad den nyansatte mestrer overgangen fra å være utenforstående til å bli en del av organisasjonen.

Den første indikatoren Bauer og Erdogan (2011) beskriver i sin modell er *rolleavklaring*. Denne indikatoren kan gi uttrykk for hvor godt den nyansatte trives i den nye jobben. Dersom en nyansatt forstår og fyller den rollen hun eller han er tiltenkt, vil dette øke rolleklarheten i teamet den nyansatte jobber i.

Videre blir *mestringsevne* nevnt som en indikator for hvor mye selvtillit den nyansatte har i sin nye jobb (Bauer og Erdogan, 2011). Kammeyer-Mueller og Wanberg (2003) viser til funn i sine studier at oppgavemestring er en viktig faktor for hvor godt den nyansatte tilpasser seg organisasjonen.

En tredje, og sentral indikator på organisasjonssosialiseringprosessen er *sosial aksept og tilhørighet* (Bauer og Erdogan, 2011). Å føle seg akseptert av sine ledere og medarbeidere kan ha positiv innvirkning på den sosiale integreringen av en nyansatt, samt være til hindre for at folk slutter i sine jobber tidlig (Chao *et al.*, 1994; Kammeyer-Mueller og Wanberg, 2003; Major *et al.*, 1995).

Til slutt peker Bauer og Erdogan (2011) på *kulturforståelse* som en viktig indikator på den nyansattes tilpasningsevne. Dette støttes av Chao *et al.* (1994) som mener at det å kunne *forstå* organisasjonskulturen, som verdier, språk, mål og politikk er viktig for å kunne bli en del av kulturen. Bauer og Erdogan (2011) beskriver kulturforståelse som en nøkkel for å bli sosialisert i bedriften.

Resultat og utfall

Utfallet av alle de nevnte tilpasningene som gjøres underveis i sosialiseringprosessen er en følelse av tilfredshet, men også forpliktelse, hos den nyansatte. I tillegg har prosessen en effekt på den ansattes ytelse og reduserer sannsynligheten for gjennomtrekk av ansatte i bedriften. I Bauer og Erdogans (2011) modell trekkes økt tilfredshet, forpliktelse, ytelse og lav gjennomtrekk frem som resultater eller utfall av vellykket sosialisering av nyansatte.

På bakgrunn av Bauer og Erdogans (2011) modell er intervjuguiden, vist i Vedlegg 1, utformet for å kunne avdekke hvordan de nyutdannede opplever hele sosialisingsprosessen, både fra bedriftens side og egen innsats.

2.1.3 Sosialisering i team

Som beskrevet kan sosial aksept og tilhørighet sees på som én av flere indikatorer for vellykket organisasjonssosialisering (Bauer og Erdogan, 2011), og forskning har vist at god integrering i egen arbeidsgruppe kan knyttes til flere positive sosialisingsutfall, som for eksempel økt forpliktelse (Kammeyer-Mueller og Wanberg, 2003). Det ansees derfor som viktig for organisasjonssosialiseringen at de nyutdannede blir integrert i sitt team.

Sjøvold (2006, s. 17) definerer et team som "tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå målet". I motsetning til Sjøvold (2006), skiller Katzenbach og Smith (1993) på begrepene arbeidsgruppe og team, der de mener en arbeidsgruppe har en sterk og fokusert leder, arbeidere med individuelt ansvar, med effektive møter der problemer blir diskutert og løst, og arbeid fordelt. Det er ikke forventet at de nyutdannede i denne studien bryr seg om forskjellige definisjoner på team og arbeidsgruppe, og gjennom intervjuene brukes begrepene om hverandre av de ulike informantene. Derfor vil det i denne studien ikke skilles mellom begrepene, i likhet med Sjøvold (2006).

Stewart, Sims og Manz (1999) beskriver også en sosialisingsprosess, som omhandler det som skjer når et team etableres eller får et nytt medlem. Denne prosessen innebærer at medlemmene av et team lærer seg hvilke væremåter som kreves for å enten bli medlem eller for å fortsette å være medlem av teamet. En slik prosess vil gjerne foregå i forskjellige trinn, og Stewart, Sims og Manz (1999) deler prosessen i tre faser; forventning, tilpasning og aksept. De nyutdannede ingeniørene ble alle en del av et team i sin nye jobb. Det vil derfor være naturlig å tro at de allerede har vært igjennom de tre fasene, eller er underveis i én av dem, og det vil være interessant å se hvordan de nyutdannede har blitt tatt imot i sitt nye team.

Forventningsfasen oppstår allerede før en person blir medlem av teamet. I denne fasen vil det nye medlemmet danne seg et sett med forventninger til hva medlemskapet i teamet innebærer (Stewart, Sims og Manz, 1999). For en nyansatt vil denne perioden gjerne finne sted før arbeidsforholdet starter, og ifølge Harpelund (2019) vil det å starte i en ny jobb ofte være

forbundet med en viss form for nervøsitet knyttet til det å bli sosialt akseptert og integrert på arbeidsplassen. De nyansatte kan stille seg selv spørsmål om hvorvidt en blir godt tatt imot i teamet og om eksisterende ansatte er villige til å dele kunnskap med en. Hvis en ikke finner tilfredsstillende svar på spørsmålene, kan dette være en kilde til tapt energi og motivasjon.

Tilpasningsfasen innebærer at det nye teammedlemmet blir involvert i dag-til-dag-aktiviteter med sitt nye team. Det er i denne fasen relasjoner med de andre medlemmene oppstår. Samtidig vil det nye medlemmet begynne å forstå og akseptere teamets eksisterende normer og verdier (Stewart, Sims og Manz, 1999). Etterhvert vil det nye medlemmet også utvikle seg mot én eller flere roller, og må derfor lære seg å balansere sine roller med andre eksisterende roller i teamet.

I den siste fasen, *akseptfasen*, oppfyller det nye medlemmet sin rolle i teamet. I denne fasen vil det dannes bånd mellom medlemmene og teamet vil fremstå som et kollektiv. Det er i denne fasen at det nye medlemmet vil begynne å føle at han eller hun er et viktig bidrag til teamet, og det er først når en person når denne fasen at personen kan ansees som fullt integrert i teamet (Stewart, Sims og Manz, 1999).

2.1.4 Oppsummering – organisasjonssosialisering og onboarding

Teorien om onboarding og organisasjonssosialisering belyser flere faktorer som påvirker utfallet av en sosialiseringssprosess av nyansatte. I denne studien blir det fokusert på det som Bauer og Erdogan (2011) beskriver som organisasjonens innsats for å inkludere de nyansatte. Teorien skal bidra til å undersøke hvilke sosialiseringstiltak de ulike bedriftene gjør, og hvordan de nyutdannede ingeniørene opplever tiltakene. Videre beskriver Bauer og Erdogan (2011) at den nyansattes personlighet og oppførsel har stor innvirkning på utfallet av organisasjonssosialiseringen. Det er derfor viktig å rette fokus på hvordan de nyutdannede opplever at de selv påvirker egen organisasjonssosialisering.

God integrasjon i egen arbeidsgruppe kan ifølge Kammeyer-Mueller og Wanberg (2003) knyttes til flere positive sosialiseringssutfall, og derfor vil det være svært viktig at de nyutdannede blir integrert i sine team tidlig i arbeidsforholdet. Stewart, Sims og Manz (1999) mener at denne sosialiseringssprosessen består av tre faser: forventning, tilpasning og aksept.

For å kunne svare på hva som skaper positive opplevelser for nyutdannede den første tiden i byggebransjen, vil det være viktig å forstå hele organisasjonssosialiseringprosessen. Med bakgrunn i Bauer og Erdogans (2011) modell for organisasjonssosialisering, og sosialisering i team (Stewart, Sims og Manz, 1999), vil det være mulig å undersøke hvordan de nyutdannede opplever sin egen rolle, organisasjonens innsats, og betydningen av å bli en del av et team.

2.2 Motivasjonsteori

I dette kapitlet presenteres først teori om indre og ytre motivasjon, før selvbestemmelsesteorien blir gjennomgått dypere. For å se hvordan de nyutdannedes arbeidsoppgaver kan være en kilde til økt eller tapt motivasjon vil også Hackman og Oldhams (1976) jobbkarakteristikamodell være relevant. Maslows behovsteori vil også bli presentert i dette kapitlet. Avslutningsvis knyttes teori opp mot organisasjonssosialisering og onboarding.

Det finnes ulike definisjoner og oppfatninger av hva begrepet motivasjon innebærer, men i denne studien legges Kaufmann og Kaufmanns (2009, s. 93) definisjon av motivasjon til grunn: "De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål."

2.2.1 Indre og ytre motivasjon

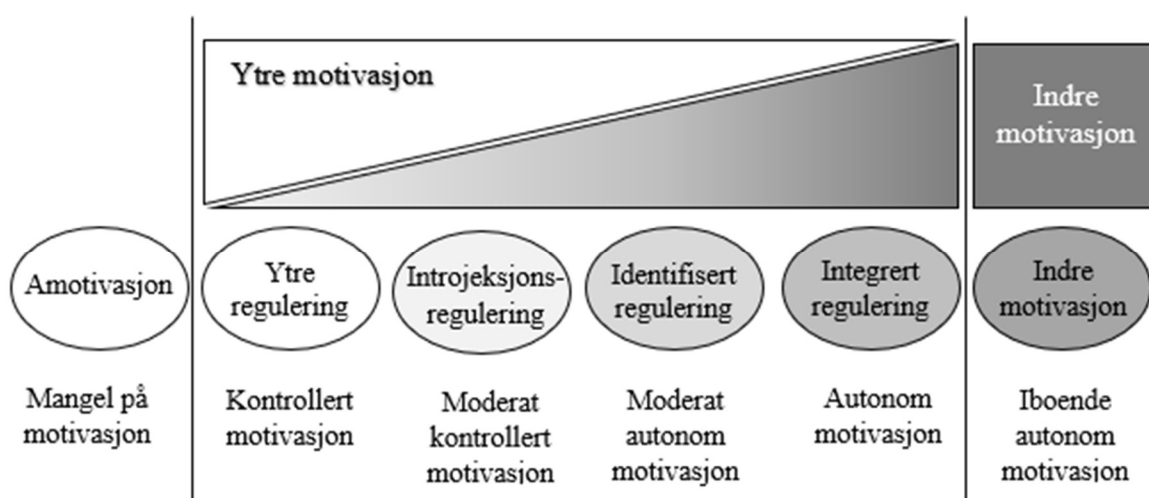
I litteraturen skilles det ofte mellom to hovedtyper motivasjon; indre motivasjon og ytre motivasjon. Ytre motivasjon baserer seg på at kilden til motivasjonen ligger utenfor selve jobbaktiviteten. Dette kan for eksempel være gjennom belønning i form av lønn, bonus, frynsegoder eller status. Dersom en person motiveres av ytre faktorer vil arbeidet i denne sammenhengen kun fungere som et redskap for å oppnå belønningen (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Kilden til ytre motivasjon er med andre ord utenfor jobbaktiviteten og vil i stedet baseres på det resultatet som følger av aktiviteten (Kuvaas og Dysvik, 2016).

I motsetning til ytre motivasjon, er indre motivasjon den motivasjonen en person har når motivasjon ligger i det å utføre selve arbeidet (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Når personer er indre motiverte, handler de ut av interesse og for følelsen av utfordringen aktiviteten gir (Reeve, 2009). Denne typen motivasjon kommer spontant og blir ikke påvirket av noen ytre årsaker. Ifølge Reeve (2009) opplever personer å bli indre motivert fordi de har visse psykologiske behov som blir dekket. De psykologiske behovene blir dekket når oppgaven som

utføres får personen til å føle seg autonom, effektiv eller følelsesmessig nær arbeidet som utføres. Reeve (2009) argumenterer videre for at de psykologiske behovene må fostres og støttes fordi de medfører fordeler som iherdighet og kreativitet hos den ansatte. Ifølge Kuvaas og Dysvik (2016) vil det være mulig å lede medarbeidere slik at de ønsker å gjøre en ekstra innsats, gjennom å sørge for et indre motiverende jobbdesign og ved å styrke sosiale relasjoner mellom ledelse og ansatte.

2.2.2 Selvbestemmelsesteorien

Motivasjonsteori er mer nyansert enn kun indre og ytre motivasjon, og en motivasjonsteori som beskriver at mennesker trenger flere typer motivasjon er selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan, 2000). Selvbestemmelsesteorien er et resultat av empiriske undersøkelser som viser at mennesker har behov for, og drives av forskjellige typer motivasjon (Deci og Ryan, 1985). Selvbestemmelsesteorien skiller også mellom indre og ytre motivasjon, men har et større fokus på forskjellen mellom *kontrollert* motivasjon og *autonom* motivasjon. Autonom motivasjon innebærer at handlingen skjer på bakgrunn av fri vilje og egne valg. Kontrollert motivasjon er en form for motivasjon, der motivasjonen er en reaksjon på andres handlinger (Gagné og Deci, 2005). I tillegg til kontrollert og autonom motivasjon beskriver selvbestemmelsesteorien amotivasjon, som vil si absolutt ingen motivasjon (Gagné *et al.*, 2015). Selvbestemmelseskontinuumet (Gagné og Deci, 2005), vist i Figur 3, beskriver selvbestemmelsesteorien som en sammenhengende kjede av ulike former og grader av motivasjon, helt fra amotivasjon til indre autonom motivasjon.



Figur 3: Selvbestemmelseskontinuumet viser graden av motivasjon fra amotivasjon til indre motivasjon (Gagné og Deci, 2005). Modellens utforming er inspirert av Stokken (2018).

I det ene ytterpunktet, amotivasjon, har lederen liten eller ingen kontroll over motivasjonen til sine ansatte, og motivasjonen hos de ansatte er i dette tilfellet fraværende. I den andre enden av skalaen ligger indre motivasjon, der den ansatte er motivert til å gjøre jobben på grunn av egen interesse for oppgaven (Gagné og Deci, 2005). I selvbestemmelseskontinuumet er ytre motivasjon delt inn i fire grader; ytre regulering, introjeksjonsregulering, identifisert regulering og integrert regulering, er former for ytre motivasjon, med økende grad av autonom motivasjon i seg (Ryan og Deci, 2002).

Ytre regulering er den formen for ytre motivasjon som er minst autonom, og som er den typiske "pisk eller gulrot"-motivasjonen, der motivasjonen reguleres av de ytre omgivelsene som påvirker handlinger og atferd.

Introjeksjonsregulering, som er moderat kontrollert motivasjon, reguleres av hvordan mennesker føler seg. Det er ingen ytre belønning eller straff, men vi belønner eller straffer oss selv ved følelsen av stolthet eller skyld. Hvordan vi selv føler oss vil altså være et resultat av vår atferd. Årsaken til at dette er en kontrollert motivasjonsform er at når vårt ego er involvert i utfallet, har personer en tendens til å miste deres indre motivasjon.

Identifisert regulering er den første av de ytre motivasjonsdimensjonene som inneholder en grad av autonom motivasjon og selvbestemmelse. Dette fordi det man gjør er i samsvar med egen vilje og frihet, men samtidig kjenner man et press for å gjøre jobben.

Den siste dimensjonen av ytre motivasjon i selvbestemmelseskontinuumet er *integrert regulering*. Denne dimensjonen er helt på grensen mot indre motivasjon fordi det mellom individets egne, private verdier og mål er en sammenheng med handlingene og atferden. Dette viser at desto mer handlingene og atferden er en del av individets verdier og mål, desto større grad av autonomi og selvbestemmelse er til stede.

Hvilken grad av motivasjon de nyutdannede ingeniørene opplever å ha, kan knyttes til deres personlighet, og intervjuguiden er derfor utformet for å avdekke om personlig væremåte påvirker motivasjon og selvfølelse hos informantene.

Etter å ha sett hva som ligger i selvbestemmelseskontinuumet og de ulike gradene av ytre motivasjon, vil det nå beskrives grundigere hva som skal til for å få frem autonom motivasjon

hos de ansatte. Det er viktig for å kunne avdekke ulike årsaker til hva som gjør de nyutdannede ingeniørene motiverte.

I selvbestemmelsesteorien blir det beskrevet tre psykologiske behov som er grunnleggende for at et individ skal være autonomt motivert; autonomi, kompetanse og tilhørighet (Stone, Deci og Ryan, 2009). *Kompetanse* kan sees på som å ha evne og kunnskap til å påvirke resultatet (White, 1959). *Tilhørighet* handler ifølge Baumeister og Leary (1995) om å ha gode og støttende sosiale forhold på arbeidsplassen, med andre ord et godt arbeidsmiljø. *Autonomi* beror på hvorvidt en handler ut ifra egne ønsker, fri vilje og selvbestemmelse (deCharms, 1968). Ifølge Baard, Deci og Ryan (2004) vil tilfredsstillelsesgraden av de grunnleggende behovene påvirke en persons ytelse og trivsel på jobben. Deci, Olafsen og Ryan (2017) beskriver tre faktorer som påvirker hvordan de grunnleggende psykologiske behovene blir møtt: Jobbkarakteristika, ledelse og lønn.

Ledelse: Deci, Olafsen og Ryan (2017) peker på karismatiske lederstiler som fremmer kreativitet, inspirasjon og arbeidslyst som viktige, sett fra et selvbestemmelsesperspektiv. Særlig transformasjonsledelse blir trukket frem som en foretrukket lederstil for å kunne møte de psykologiske behovene som selvbestemmelsesteorien løfter frem. Flere av de nyutdannede vil oppleve å ha en leder for første gang, og derfor vil det være viktig å se sammenhengen mellom den nyutdannedes motivasjon og lederens egenskaper. Teori om transformasjonsledelse blir derfor videre utdypet i kapittel 2.3.

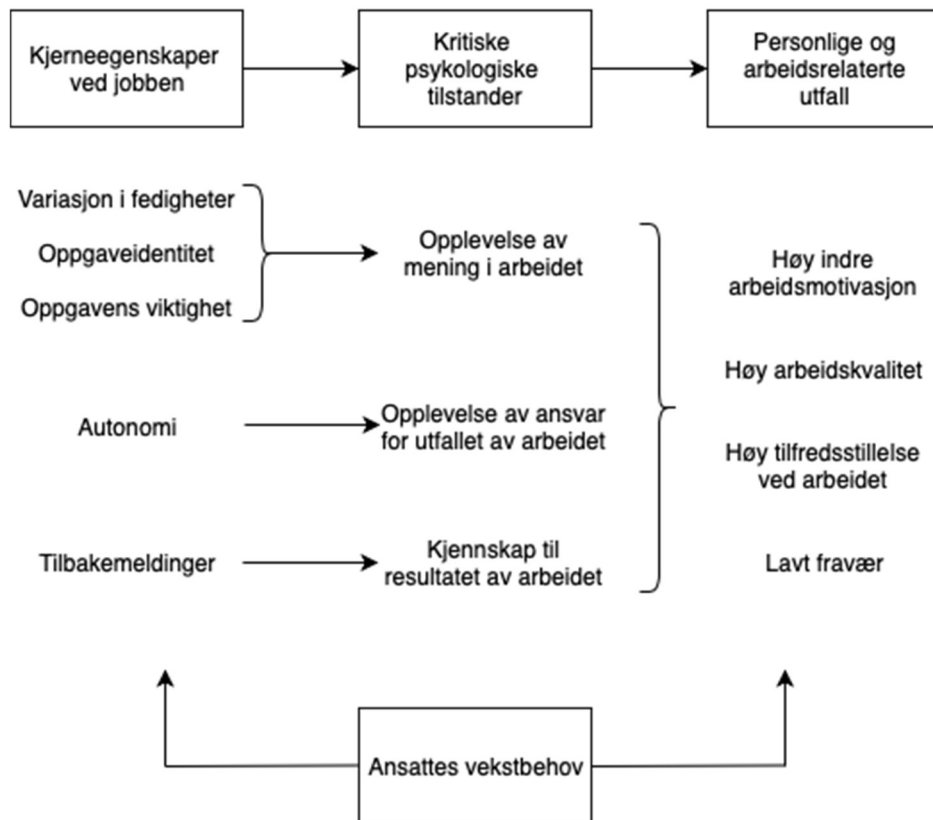
Lønn: I perspektivet av selvbestemmelsesteorien er det flere studier som viser at økonomiske insentiver kan paradoksalt nok virke ødeleggende for indre og autonom motivasjon (Deci, Koestner og Ryan, 1999). Gneezy og Rustichini (2000) støtter denne forskningen og de påpeker at det er verre å gi en for liten økonomisk bonus enn å ikke gi bonus i det hele tatt. Det er viktig å skille på hvilke typer motivasjon dette gjelder, da Shaw og Gupta (2015) mener at økonomiske insentiver vil ha positiv effekt på arbeidsmotivasjon. De fikk imidlertid kritikk fra Olafsen (2018), ettersom de ikke skilte på type motivasjon. Ifølge Kuvaas *et al.* (2016) er det en positiv sammenheng mellom økonomiske insentiver og kontrollert motivasjon, men ingen eller negativ sammenheng mellom økonomiske insentiver og autonom motivasjon. For en nyutdannet ingeniør vil overgangen fra studie- til arbeidslivet medføre store økonomiske endringer, og det vil være interessant å se i hvilken grad lønn og økonomiske insentiver påvirker deres motivasjon.

Jobbkarakteristika: Ifølge Olafsen (2018) har jobbkarakteristikk i flere tiår vært et sentralt tema i motivasjonsforskning, og har sammenheng med type arbeidsmotivasjon og behovstilfredsstillelse. En modell som fokuserer på hvordan ulike typer karakteristika ved et arbeid påvirker motivasjon, er Hackman og Oldhams (1976) jobbkarakteristikamodell. Fordi denne studien ønsker å se hvordan nyutdannede ingeniørers motivasjon påvirkes av ulike arbeidsoppgaver, vil denne modellen nå bli ytterligere beskrevet.

2.2.3 Jobbkarakteristika

Jobbkarakteristikamodeller blir brukt som en samlebetegnelse på teorier som baseres på at nøkkelen til ansattes motivasjon er å finne i egenskaper og forhold ved selve jobben og arbeidet som skal utføres (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Sett fra en annen vinkel kan teori om jobbkarakteristika anvendes til å designe jobber som gir økt motivasjon og effektivitet for arbeideren (Sagberg, 2017). Jobbkarakteristikamodeller er interessante for denne studien ettersom forskningsspørsmålet søker å avdekke hva som skaper motivasjon hos de nyutdannede ingeniørene.

En av de mest kjente jobbkarakteristikamodellene er Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell (1976). Denne modellen forsøker å spesifisere hvilke vilkår som gjør at enkeltpersoner blir indre motivert til å gjennomføre sin jobb effektivt. Modellen fokuserer på forskjellige kjerneegenskaper ved jobben som må være tilstede for at en ansatt skal kunne oppleve visse psykologiske tilstander. Hackman og Oldhams (1976) modell forsøker å systematisere dette forholdet mellom egenskaper ved jobben og individuell respons til arbeidet, som vist i Figur 4. Hackman og Oldham (1976) identifiserer fem kjerneegenskaper ved jobben som kan bidra til å skape tre kritiske psykologiske tilstander for et menneske. De psykologiske tilstandene kan videre lede til flere positive personlige og arbeidsrelaterte utfall, vist i Figur 4.



Figur 4: Jobbkarakteristikamodellen, fritt fra (Hackman og Oldham, 1976).

Psykologiske tilstander

De tre psykologiske tilstandene innebærer at den ansatte opplever mening i arbeidet, ansvar for utfallet av arbeidet og kjennskap til resultatet av arbeidet, og det er disse psykologiske tilstandene som danner grunnlaget for selve modellen. *Opplevelse av mening i arbeidet* innebærer at den ansatte opplever at jobben han eller hun utfører er generelt meningsfull, verdifull og verdig. *Opplevelse av ansvar for utfallet av arbeidet* vil si i hvilken grad den ansatte føler seg selv ansvarlig for resultatet av arbeidet han eller hun utfører. *Kjennskap til resultatet av arbeidet* vil si i hvilken grad den ansatte kontinuerlig kjenner til og forstår hvor effektivt han eller hun utfører arbeidet.

Kjerneegenskaper ved jobben

Som vist i Figur 4 er det tre kjerneegenskaper ved jobben som kan føre til den psykologiske tilstanden som innebærer opplevelse av mening i arbeidet; 1) *Variasjon i ferdigheter*, sier noe om i hvilken grad arbeidet krever forskjellige aktiviteter slik den ansatte må bruke en variasjon av ferdigheter; 2) *Oppgaveidentitet*, innebærer i hvilken grad arbeidet bidrar til et helt og identifiserbart stykke arbeid, som vil si å utføre en jobb fra start til slutt med et synlig utfall; 3)

Oppgavens viktighet, sier noe om hvorvidt jobben har en betydelig innvirkning på andre menneskers liv eller arbeid internt i virksomheten eller i det eksterne miljøet.

Ifølge Hackman og Oldham (1976) vil kjerneegenskapen *autonomi* føre til opplevelse av ansvar for utfallet av arbeidet. Autonomi vil si i hvilken grad arbeidet gir en vesentlig frihet ved at den ansatte selv kan være med å bestemme hvordan arbeidet skal utføres. Dette samsvarer med deCharms (1968) beskrivelse av autonomi, som handling basert på fri vilje, egne ønsker og selvbestemmelse.

Den siste kjerneegenskapen i modellen er *tilbakemelding*. Denne egenskapen skaper kjennskap til resultatene av arbeidet. Med tilbakemelding siktes det til i hvilken grad den ansatte får direkte og klar informasjon om effektiviteten av hans eller hennes ytelse. Kaufmann og Kaufmann (2009) trekker frem medarbeidersamtaler som et virkemiddel for å gi den ansatte gode tilbakemeldinger på arbeidet som utføres. Som nyutdannet og med liten eller ingen praktisk erfaring fra byggebransjen kan det være vanskelig å vite om jobben som gjøres er godt nok utført. Det er derfor grunn til å anta at tilbakemeldinger vil være viktig for de nyutdannedes motivasjon.

Personlige og arbeidsrelaterte utfall

Ifølge jobbkarakteristikamodellen vil potensialet en jobb har for å virke motiverende derfor være høyest når følgende er oppfylt; 1) Arbeidet scorer høyt på minst én av de tre kjerneegenskapene som fører til opplevd mening av arbeidet; 2) arbeidet inneholder stor grad av autonomi; 3) arbeidet medfører mange tilbakemeldinger. Dersom én eller flere av de psykologiske tilstandene er til stede kan dette bidra til en rekke personlige og arbeidsrelaterte utfall (Hackman og Oldham, 1976). Som vist i Figur 4 kan dette for eksempel være høy indre motivasjon, høy kvalitet og tilfredshet ved arbeidet.

Kritikk av jobbkarakteristikamodellen

Kaufmann og Kaufmann (2009) påpeker viktigheten av å være klar over at det er individets subjektive opplevelse av jobbkarakteristikaene som beskrives. Dette vil si at to personer ikke nødvendigvis har samme opplevelse av en jobb, selv om jobben som utføres er den samme. Én av personene kan for eksempel oppleve at jobben inneholder nok variasjon, mens den andre personen kan oppleve jobben som kjedelig og ensformig. Basert på dette argumenterer Kaufmann og Kaufmann (2009) for at det må tas hensyn til individuelle forskjeller når det

vurderes en jobbs motivasjonspotensial. På samme måte vil en jobb som har store utfordringer og mye selvstendighet kreve at personen som skal utføre jobben har de nødvendige kunnskapene og ferdighetene for å utføre arbeidet tilstrekkelig. Først når kompetansegrunnlaget til en person er bra nok kan vedkommende gå videre til mer krevende oppgaver, slik jobbkarakteristikamodellen beskriver (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Akkurat dette er spesielt relevant for denne studien. En nyutdannet ingeniør vil gjerne sitte på mye teoretisk kunnskap, men lite praktisk arbeidserfaring. Det vil derfor være viktig for en bedrift å gi de nyansatte god nok opplæring, slik at de opplever mestring i arbeidet de utfører. Det kan tenkes at en nyutdannet ingeniør som blir kastet ut i et prosjekt, uten å ha rett kompetanse og ferdigheter, kan oppleve dette som skremmende og lite motiverende.

2.2.4 Maslows behovshierarki

Maslows (1943) behovsteori beskriver grunnleggende og instinktive behov hos mennesker, der det første behovet må være dekket før neste behov melder seg. Denne teorien har gjennom årene utviklet seg, og ett av resultatene er den velkjente pyramiden, kjent som Maslows behovshierarki, bestående av fem hovedbehov (Kaufmann og Kaufmann, 2009):

Fysiologiske behov er de grunnleggende, biologiske behov et menneske har, som mat, luft, vann og tak over hodet. Dette behovet er helt nødvendig for å kunne overleve. For en nyutdannet vil dette behovet sammenlignes med lønn og andre ytre elementer som alle arbeidstakere har.

Behovet for sikkerhet vil melde seg når de fysiologiske behovene er dekket. Da vil mennesker ha et behov for å føle seg trygg, både fysisk og psykisk. En nyutdannet ingeniør som begynner i en ny jobb vil gjerne føle seg usikker på omgivelsene, samtidig som personen må gjennom en prøveperiode. Trygghet for å beholde jobben vil i mange tilfeller tilfredsstillende behovet for sikkerhet.

Sosiale behov oppstår når behovet for sikkerhet til en viss grad er dekket, og innebærer at folk ikke vil føle ensomhet. Dermed søker folk kjærlighet, tilhørighet og nærhet. I jobbsammenheng vil dette dreie seg om forholdet til kollegaer og et godt arbeidsmiljø.

Etterhvert som de mest grunnleggende behovene er dekket, vil en person oppleve å ha *behov for aktelse*, som vil si å føle respekt for seg selv og å bli respektert. Ved blant annet å bli godt

ansett av sine kolleger vil en person føle at behovet for aktelse er oppfylt. Om dette behovet ikke blir dekket, vil en person føle seg unyttig, oversett og nedstemt (Simons, Irwin og Drinnien, 1987).

Det siste, og det behovet på øverste nivå i hierarkiet, er *selvaktualisering*. Dette innebærer at en person føler et behov for å utvikle seg selv, og gjøre det en virkelig er god til. Om de nyutdannede føler på dette behovet tidlig i arbeidslivet er usikkert, men dersom en ansatt får utvikle seg selv, vil dette kunne frigjøre mye motivasjon.

Maslows behovshierarki kan virke rigid ettersom det sies at det ene behovet skal være oppfylt før neste behov melder seg, noe som Kaufmann og Kaufmann (2009) påpeker at ikke skjer i virkeligheten, da de mener mennesker er fleksible og ikke styres av et program. I denne oppgaven vil det derfor ikke fokuseres på Maslows behovsteori som et hierarki, men de ulike delene i teorien blir brukt til å diskutere hvordan de nyutdannede ingeniørene opplever sin motivasjon, og hvordan dette kan knyttes til organisasjonssosialisering.

2.2.5 Oppsummering - motivasjonsteori

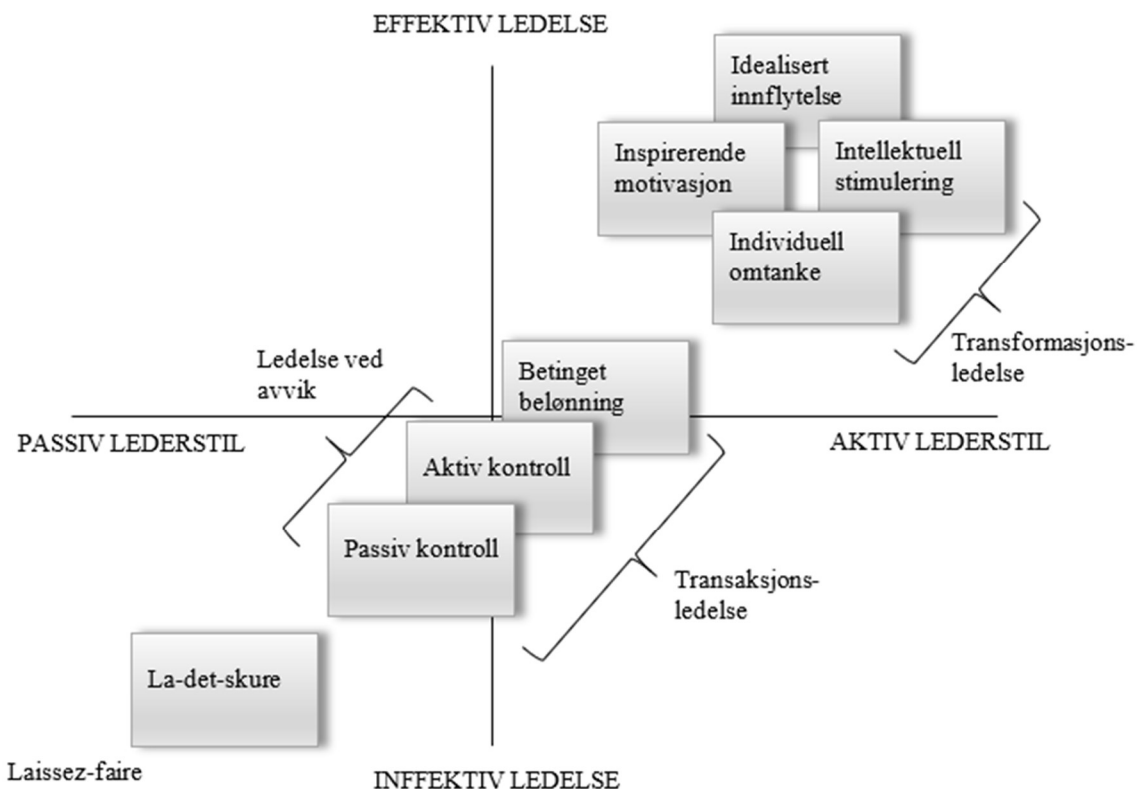
Ifølge Harpelund (2019) handler organisasjonssosialisering om motivasjon, og et grunnleggende prinsipp i sosialiseringprosessen bør være at motivasjon hos nyansatte allerede eksisterer før de starter i jobben. Det vil derfor være interessant å se i hvilken grad de nyutdannede ingeniørene er motiverte før første arbeidsdag, og hva som motiverer de videre. Selvbestemmelsesteorien gjør seg gjeldende da den omhandler ulike former for ytre motivasjon, indre og autonom motivasjon. Hvordan den nyansatte opplever det å styre sin arbeidsdag, få utfordrende oppgaver og voksende ansvarsområder, vil være interessante områder for å analysere de nyutdannedes motivasjon på arbeidsplassen. Hackman og Oldhams (1976) jobbkarakteristikamodell beskriver hvordan ulike kjerneegenskaper ved jobben kan gi den ansatte en følelse av mening, ansvar og kjennskap til resultatet. Det vil derfor være interessant å se dette i sammenheng om hvordan de nyutdannede opplever sine arbeidsoppgaver som motiverende eller ikke. Motivasjon kommer i ulike former, og dekker ulike behov, slik som presentert i Maslows (1943) behovshierarki. Det vil derfor være viktig for studien å ha et bredt syn på motivasjon, for å se hvordan de nyutdannedes motivasjon påvirker organisasjonssosialiseringen.

2.3 Ledelse

Sagberg (2017) argumenterer for at nyansatte uten arbeidserfaring vil ha et større behov for ledelse og oppfølging enn personer med arbeidserfaring. Som leder må en derfor forsøke å reflektere over hvor mye oppfølging den nyansatte har behov for. For å forstå hvordan ulike lederstiler kan påvirker nyutdannede ingeniører presenteres The Full Range Leadership Model™ (Avolio, 1999; Avolio og Bass, 1998). Hovedelementene i denne modellen er transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse. I tillegg vil det presenteres funn fra tidligere forskning på ledelse av nyutdannede ingeniører.

2.3.1 The Full Range Leadership Model™

Teorier om transformasjons- og transaksjonsledelse oppstod på slutten av 1970-tallet, og konseptet ble først beskrevet av Burns (1978). Siden den gang har teorien utviklet seg i stor grad. Bass (1985) bygget teorien videre fra Burns' (1978) konsept, men var av en annen oppfatning om forholdet mellom transformasjons- og transaksjonsledelse. Der Burns (1978) beskrev de to lederstilene som to polariserende teorier, mente Bass (1985) at en god leder veksler mellom å benytte seg av de to lederstilene. Denne måten å tenke på ble grunnlaget for det som senere ble kjent som The Full Range Leadership Model™ (FRL-modellen) (Avolio, 1999; Avolio og Bass, 1998). FRL-modellen, vist i Figur 5, består i utgangspunktet av tre ulike lederstiler; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire. De ulike lederstilene plasseres etter hvor effektiv lederstilen er, og hvor passiv eller aktiv lederen er i sin rolle. Prinsippet i denne modellen er at det ikke finnes én bestemt lederstil som er riktig, men at ledelse er et bredt spekter av ulike virkemidler som passer til forskjellige situasjoner (Avolio og Bass, 1998).



Figur 5: The Full Range Leadership Model™, fritt oversatt fra Bass og Avolio (1994).

Transformasjonsledelse

Li (2013) skriver at transformasjonsledelse innebærer å motivere og tilfredsstille sine ansattes behov for læring og utfordring. Ved å ta hensyn til enkeltpersoners behov og motiver, kan en transformasjonsleder bidra til at de ansatte når sitt fulle potensial (Bass og Avolio, 1994). Ansatte som ledes av en transformasjonsleder kan føle beundring, lojalitet og respekt ovenfor sin leder, som bidrar til at de ansatte blir motivert til å gjøre mer enn det som er forventet av dem (Yukl, 2013). Sentralt i transformasjonsledelsesteorien er de fire «i»-ene, som vist i Figur 5, beskrevet av Bass (1990): Idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell omtanke.

Idealisert innflytelse kjennetegnes ved at lederen oppfattes som en rollemodell blant de ansatte (Bass og Riggio, 2006), og som en leder med god karisma (Bass, 1990). Slike ledere er gjerne beundret, respektert og har stor tillit blant sine underordnede. Dette er faktorer som bidrar til at de ansatte ser opp til lederen, og ønsker å fremstå på samme måte. Li (2013) skriver at det vil være større sannsynlighet for at de underordnede innfrir sine forventninger dersom de har en positiv oppfattelse av lederen. Idealisert innflytelse innebærer også at lederen kun utnytter sin makt når det er nødvendig, og ikke for egen vinning (Bass og Avolio, 1994). I den

første tiden i ny jobb kan det tenkes at ledere vil ha stor betydning for den nyutdannede, og i stor grad vil fremstå som et forbilde.

Inspirerende motivasjon viser til at transformasjonsledere evner å motivere og inspirere sine underordnede (Bass og Riggio, 2006). Dette gjøres gjennom at lederen fremstår med positivisme og entusiasme rundt fremtiden og hvilke muligheter den bringer med seg for organisasjonen og hver enkelt ansatt (Li, 2013).

Li (2013) beskriver *intellektuell stimulering* som atferd hvor lederen fremmer en nytenkende og kreativ innstilling hos sine ansatte. Dette gjøres gjennom å sette spørsmålstegn ved gamle måter å gjøre ting på, og de ansatte oppmuntres til å se etter nye muligheter (Bass og Avolio, 1994). Som et resultat av selvbestemmelse og mestring kan ansatte derfor oppleve å ha en meningsfylt rolle for organisasjonen (Li, 2013). Når en bedrift får inn nyansatte, kommer det mennesker som har et helt annet perspektiv på ting enn de som har jobbet der en stund. Det kan tenkes at nyutdannede spesielt har mange tanker om eksisterende praksis i bedriften. Derfor er det grunn til å anta at en leder som åpner opp for nye tanker, og oppfordrer de nyutdannede til å utfordre eksisterende praksis, vil være en leder som skaper motiverte ansatte.

I transformasjonsledelse innebærer *individuell omtanke* at lederen tar spesielle hensyn til hvert enkelt behov de ansatte har for mestring og vekst gjennom å fungere som en slags mentor (Bass og Riggio, 2006). Lederen ønsker å undervise og veilede sine underordnede slik at de kan nå sitt fulle potensial (Li, 2013). For å gjøre dette mulig må lederen evne å oppfatte individuelle forskjeller ved de ansatte (Bass og Riggio, 2006). Det vil også være viktig at de ansatte får delegert oppgaver som oppleves som utfordrende og gir muligheter for vekst (Li, 2013). For å utnytte hvert enkelt potensial er det sentralt at lederen forsøker å spille på de ansattes styrker, da det er her potensialet for å utvikle fremragende medarbeidere ligger (Li, 2013). Det kan tenkes at individuelle hensyn kan være betydningsfullt den første tiden i ny jobb for en nyutdannet, da alt er nytt og usikkert. I tillegg kan det være store variasjoner i erfaring og kunnskap, da noen nyutdannede kan ha tidligere arbeidserfaring fra bransjen, og vil derfor trenge mer utfordrende oppgaver enn en nyutdannet som ikke har tilsvarende erfaring.

Bradt (2010) argumenterer for at organisasjonssosialisering dreier seg om transformasjonsledelse, både for rekrutteringsmedarbeidere og de nyansatte. En nyansatt må tilpasse seg forskjellige team, kollegaer og selve organisasjonen, men samtidig også bidra til å

forbedre organisasjonen. Bradt (2010) omtaler dette som tosidig transformasjonsledelse, hvor organisasjonen må transformere den nyansatte, mens den nyansatte må transformere organisasjonen. De nyansattes ledere må derfor fremstå som initiatorer, drivere og tilhørere av transformasjonene for å inspirere og aktivere andre ansatte i organisasjonen til å bidra.

Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse innebærer at lederen belønner eller straffer den ansatte avhengig av personens prestasjoner (Bass og Avolio, 1994). En form for transaksjonsledelse er betinget belønning, som innebærer at lederen gjør det klart ovenfor sine ansatte hvilke prestasjoner som forventes, og hva de kan forvente å få i gjengjeld dersom prestasjonsmålene blir nådd (Bass og Avolio, 1994). Det vil si at den ansatte utfører oppgaver og mottar belønning for sin innsats dersom resultatene er gode. Ved dårlige resultater eller manglende innsats vil den underordnede bli straffet (Bass, 1990). Bass (1990) påpeker at en vesentlig forutsetning for at slike belønningsmekanismer skal virke, er at lederen har kontroll på belønningsordningene, og at de ansatte er motiverte for belønning eller straff basert på sin innsats. Ifølge Bass og Avolio (1994) er en betinget belønning først et resultat av transaksjonsledelse dersom belønningen er materiell, for eksempel i form av en bonus. Avolio og Bass (1998) beskriver også *ledelse ved avvik* som en form for transaksjonsledelse. Denne lederstilen deles ofte i to; en passiv leder og en aktiv leder. Den aktive lederen observerer situasjoner og leter aktivt etter avvik, for så å gripe inn der det blir sett avvik fra de gjeldende rutiner og regelverk, og deretter korrigere avvikene. En passiv leder griper bare inn dersom regler og rutiner ikke overholdes, og sees ofte på som en brannslukker.

Laissez-faire-ledelse

I motsatt ende av transformasjonsledelse finner vi laissez-faire. Dette franske ordet kan oversettes til norsk som "la-det-skure". Dette er en lederstil som også sees på som ikke-ledelse, fordi en leder som utøver laissez-faire vil være svært passiv, holde seg på avstand og ha stor beslutningsvegring (Judge og Piccolo, 2004). I motsetning til transaksjonsledelse innebærer ikke laissez-faire-ledelse noen form for transaksjon mellom leder og ansatt, og denne typen ledelse kjennetegnes i stedet av at nødvendige avgjørelser blir utsatt eller ikke tatt i det hele tatt; lederen ignorerer med andre ord sitt ansvar (Bass og Avolio, 1994).

2.3.2 Tidligere forskning på ledelse av nyutdannede

En amerikansk casestudie (Korte, Brunhaver og Sheppard, 2015) intervjuet 41 nyutdannede ingeniører om deres forventninger og opplevelser av det å være nyansatt. Denne studien fant at det ofte var motstridende forventninger mellom nyutdannede og ledere, spesielt når det kom til grad av oppfølging tidlig i arbeidsforholdet. De fleste lederne i studien mente at suksessfull organisasjonssosialisering var et delt ansvar mellom ledere og den nyutdannede, og foretrakk derfor at de nyutdannede lærte hvordan ting fungerte gjennom egne observasjoner og ved å prøve og feile. De nyutdannede foretrakk heller at lederne i større grad viste retning, gav spesifikke instruksjoner og viste formell støtte.

Blant de mest produktive og tilfredstilte nyutdannede i studien (Korte, Brunhaver og Sheppard, 2015), var de som opplevde hyppig interaksjon av høy kvalitet med sine ledere og øvrige ansatte. Nyutdannede som i mindre grad opplevde slik hyppig og god interaksjon uttrykte i større grad en følelse av angst, frustrasjon og jobbutfredshet. Samtidig var det også flere nyutdannede som opplevde det positivt at lederne tok litt avstand, og likte friheten de fikk til å gjennomføre sine ukentlige oppgaver og opplevde dette som et tegn på tillitt.

2.3.3 Oppsummering - ledelsesteori

The Full Range Leadership Model™ (Avolio, 1999; Avolio og Bass, 1998) egner seg godt til å beskrive de formene for lederstil som de nyutdannede vil møte i den første tiden i byggebransjen. Korte, Brunhaver og Sheppard (2015) fant i sin studie at blant de mest tilfredse og produktive nyansatte var de som opplevde tett og god oppfølging av sine ledere. Samtidig var det også nyutdannede som foretrakk at sine ledere ikke blandet seg for mye i deres dagligdagse gjøremål, da tilbakeholdenheten ble oppfattet som en tillitserklæring. Ved å benytte FRL-modellen vil det være mulig å se i hvilken grad nyutdannede ingeniører opplever ulike former for ledelse og hvilken lederstil som oppfattes som mest hensiktsmessig. I intervjuguiden er spørsmålene rundt ledelse formulert slik at vi kan sammenligne funnene med de funn som Korte, Brunhaver og Sheppard (2015) gjorde.

3. Forskningsmetode

Dette kapitlet presenterer oppgavens metodologiske valg. Valgene er gjort med hensyn til problemstillingen og studiets design, og blir begrunnet med teori om forskningsmetoder. De to første delkapitlene omhandler valg av metode og forskningsdesign. Deretter presenteres hvordan data er samlet inn, gjennomføringen av studiet og hvordan innsamlet data er blitt behandlet og analysert. Til slutt reflekterer vi over studiens kvalitet og etiske hensyn som er tatt.

3.1 Metodologisk tilnærming

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan en samler inn informasjon om det sosiale virkelighetsbildet. I tillegg til å si noe hvordan en skal innhente denne informasjonen, handler samfunnsvitenskapelig metode om hvordan analyse og tolkning av data som innhentes gjøres (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Studiens problemstilling lyder "*Hva bidrar til en positiv opplevelse for nyutdannede ingeniører den første tiden i byggebransjen?*". Denne problemstillingen er eksplorerende, og det ble derfor valgt å benytte kvalitativ metode. Dette fordi Jacobsen (2015) beskriver at eksplorerende problemstillinger gjerne krever en metode som går i dybden, får frem nyanser og er følsom for uventede forhold. Dette vil si at fokuset ofte er på et fåtall enheter, og ved slike problemstillinger bør kvalitativ metode velges.

Hovedfokuset i studien har vært å forstå hvordan nyutdannede ingeniører *opplever* den første tiden i byggebransjen, og Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) mener at kvalitativ metode er best egnet for å beskrive et fenomen. I tillegg mener Tjora (2017) at kvalitativ forskning fokuserer på forståelse, med nærhet til det som undersøkes, og data i form av tekst. Tjora (2017) mener videre at kvalitative undersøkelser ofte vil ha et fokus på informantenes opplevelse og meningsdanning, som oppfattes som viktig for å beskrive ulike menneskers oppfattelse av et fenomen.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign sier noe om hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal foregå, altså strategien for undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Forskningsdesign kan sees på som en skisse eller plan på hvordan forskningsprosjektet blir gjennomført. Designet på prosjektet vil være styrende for fokuset til undersøkelsen, valg av deltakere og hvor og når undersøkelsen finner sted (Thagaard, 2013). Også ved valg av forskningsdesign vil problemstillingens formulering være styrende, og valget av design vil være avgjørende for undersøkelsens validitet (Jacobsen, 2015).

3.2.1 Valg av forskningsdesign

Siden problemstillingen søker å finne ut hva som skaper en positiv opplevelse av den første tiden i byggebransjen, er det klart at problemstillingen ønsker å gå i dybden på ulike menneskers opplevelse av et fenomen. Et intensivt forskningsdesign ble derfor ansett å være mest passende for studiens problemstilling. Ifølge Jacobsen (2005) innebærer et intensivt design å gå i dybden på noen få enheter, og har til hensikt å få et så helhetlig bilde av en situasjon, hendelse eller fenomen som overhodet mulig. Å beskrive nyansene vil være viktig for å få et godt bilde av fenomenet. Ved å studere funnene vil man kunne gjøre seg opp en virkelighetsoppfatning og sammenligne dette med eksisterende teori på fagfeltet.

Vi erkjenner at valget av et intensivt design hadde videre følger for de funn som ble gjort og konklusjoner som ble trukket. Ifølge Jacobsen (2005) vil valg av forskningsdesign være styrende for i hvilken grad studiens funn kan generaliseres. Intensive design har sin styrke i at de empiriske funnene har høy relevans fordi de gjerne er detaljerte og nyanserte, og er derfor godt egnet til å utvikle mer generelle teorier (Jacobsen, 2005). På den andre siden beskriver Jacobsen at siden intensive design baserer seg på et fåtall enheter vil slike studier i mindre grad være egnet for å generalisere til andre caser og enheter.

3.2.2 Fenomenologi som metode

I studien er det valgt å benytte et fenomenologisk forskningsdesign. Dette valget er tatt på bakgrunn av studiens problemstilling som fokuserer på ulike menneskers opplevelse et fenomen. Fenomenet som undersøkes er nyutdannede ingeniørers opplevelse av den første tiden i byggebransjen, og det var derfor ønskelig å studere hvordan fenomenet ble opplevd av enkeltindivider. For å ha fokus på fenomenet, ble det undersøkt individer på tvers av ulike bedrifter i bransjen. Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 86) beskriver at en fenomenologisk tilnærming innebærer "å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen." Målet med fenomenologi er ifølge Cresswell (1998, referert

i Postholm, 2005), å få tak i enkeltindividets opplevelse av et fenomen, samtidig som en ser på hvordan det samme fenomenet oppleves av andre individer.

Ifølge Cresswell (1998, referert i Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011), kan det fenomenologiske designet deles inn i tre hoveddeler: forberedelse, datainnsamling og analyse og rapportering. *Forberedelse* innebærer at forskeren må forstå det som ligger bak fenomenet, og sette seg inn i teori og kunnskap om temaet. *Datainnsamlingen* gjøres gjerne i form av intervjuer, som går i dybden for å beskrive fenomenet. I intervjuene vil forskeren gjøre opp sin egen mening om det som blir sagt, og tolke svarene på sin måte. *Analyse og rapportering* innebærer å få informasjonen fra intervjuene til å gi mening. Videre må forskeren se etter sammenhenger mellom intervjuer fra flere informanter.

3.3 Datainnsamling

I dette kapittelet forklares hvordan datainnsamlingen ble gjennomført. Først beskrives hvilken form for datainnsamling og utvalgsstrategi som er benyttet, før det beskrives hvordan datainnsamlingen ble gjennomført i praksis.

3.3.1 Intervju som metode for datainnsamling

For å samle inn data i dette prosjektet ble det valgt å benytte semistrukturerte dybdeintervjuer. For å best mulig kunne besvare studiens problemstilling var det ønskelig å få informantene til å beskrive sine opplevelser og erfaringer av sin første periode i byggebransjen. Postholm (2005) mener at intervjuer er den eneste strategien for å innhente data når det gjelder fenomenologiske studier.

Valg av dybdeintervjuer ble videre tatt på bakgrunn av Tjora (2017), som beskriver dybdeintervjuer som godt egnet til å innhente data til kvalitativ forskning fordi formen inviterer informantene til en rolig samtale der de får tid til å tenke og reflektere over sine egne tanker og erfaringer om fenomenet som undersøkes. Dybdeintervjuer gir forskeren mulighet til å stille åpne spørsmål innenfor temaer som informanten kjenner godt (Tjora, 2017). Sosiale fenomener er komplekse, og det er lettere å fange opp nyanser og kompleksitet i kvalitative intervjuer (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Det var ønskelig med en viss grad av fleksibilitet, men samtidig ha mulighet til å sammenligne informantenes svar. På bakgrunn av dette ble semistrukturerte intervjuer ansett som best egnet til å tilfredsstille ønsket, da dette gav informantene anledning til å fortelle fritt om egne erfaringer og opplevelser. Samtidig ble informantene guidet gjennom bestemte temaer som var ansett som viktige for studien. Semistrukturerte intervjuer befinner seg mellom ytterpunktene ustrukturert og strukturert (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011), og Kvale *et al.* (2015) beskriver semistrukturerte intervjuer som verken en åpen samtale eller et lukket spørreskjema.

3.3.2 Utvalg og utvalgsstrategi

I kvalitativ metode er det et ønske om å komme så tett som mulig på personer i den målgruppen som undersøkes (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). De personene som det hentes inn informasjon fra betegnes som informanter, og ved utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser er det viktig å ta hensyn til utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

I denne studien ble det strategisk valgt ut informanter som var nyutdannede ingeniører i byggebransjen, som hadde jobbet fra 6 til 18 måneder etter endt utdanning. Videre var det ønskelig at de utvalgte personene skulle ha en del felles kjennetegn, som stillingsbeskrivelse, alder, utdanningsnivå og geografisk plassering. Ettersom studien fokuserer på byggebransjen, mer spesifikt entreprenørbransjen, ble det valgt ut informanter fra flere ulike entreprenørbedrifter. For å rekruttere informanter benyttet vi blant annet snøballmetoden, som innebærer at man spør personer om de vet om noen i målgruppen som er villige til å stille opp på intervju (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi forhørte oss med kontaktpersoner i ulike entreprenørbedrifter om de visste om nyutdannede ingeniører som kunne tenkes å stille opp på et intervju. I tillegg benyttet vi oss av eget nettverk og tok direkte kontakt med personer i målgruppen. Alle personene som ble kontaktet ble informert om hensikten med prosjektet og hva deltagelse i undersøkelsen innebar. Rekrutteringsprosessen førte til 14 informanter, fra fem ulike bedrifter, som gav samtykke til å delta i forskningsprosjektet og stille til intervju. Tjora (2017) skriver at ved en ved mastergradsoppgaver gjerne forventer 10-15 informanter, og basert på dette anses utvalgsstørrelsen i studien som god.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) skriver at hensikten med kvalitativ metode er å få mest mulig kunnskap og fyldige beskrivelser av et fenomen, og det er derfor vanlig at

rekrutteringen av informanter i slike undersøkelser har et klart formål. Valget om strategiske utvalg av informanter ansees derfor som en styrke for studien, da dette gav mulighet til å innhente informanter som hadde direkte kjennskap til fenomenet som skulle undersøkes. Samtidig hadde flere av informantene likhetstrekk som stillingsbeskrivelse, alder, utdanningsnivå, ansettelsesperiode og geografisk plassering. Et slikt utvalg defineres av Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011) som et homogent utvalg, og kunne øke mulighetene for å avdekke felles og ulike erfaringer med fenomenet innenfor en relativt homogen gruppe.

3.3.3 Intervjuguide

På bakgrunn av valget om å benytte semistrukturerte intervjuer ble det utarbeidet en intervjuguide. Ifølge Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011) skal en slik guide inneholde en liste over temaer og spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i Tjora (2017), som beskriver at et dybdeintervju i grove trekk går gjennom tre faser; oppvarming, refleksjon og avrundning.

Intervjuguiden startet med oppvarmingsspørsmål tilknyttet informantens utdanningsbakgrunn og informasjon rundt stillingen i bedriften. Dette ble gjort både for at vi skulle få oversikt, samtidig som vi ønsket å skape en trygghet hos informanten. Etter oppvarmingsspørsmålene går intervjuguiden over på refleksjonsspørsmålene, som danner kjernen i intervjuet. Her var det ønskelig å få informantene til å gå i dybden på de ulike temaene og forskningsspørsmålene. I intervjuguidens hoveddel utarbeidet vi derfor noen spørsmål med utgangspunkt i hvert enkelt forskningsspørsmål. Intervjuguiden består av 1-3 hovedspørsmål innenfor hvert forskningsspørsmål, der hensikten var at informantene skulle fortelle fritt om egne opplevelser. Avslutningsvis ble det utarbeidet to spørsmål, som hadde til hensikt å avdekke hva informantene opplevde som spesielt bra og hva de eventuelt ville gjort annerledes i sosialiseringprosessen, og om informantene hadde noe ekstra de ville tilføye temaet.

Selv om spørsmålene i intervjuguiden hadde en overordnet rekkefølge forsøkte vi å bygge opp guiden med en viss fleksibilitet. Dette innebar at vi alltid var klare til å gå over på et annet tema dersom informanten selv begynte å snakke om dette temaet. Det ble forsøkt å formulere spørsmålene slik at vi skulle få utfyllende og dype svar fra informantene. For å sikre at vi fikk dekket alle temaene dypt nok utarbeidet vi derfor en rekke oppfølgingsspørsmål.

Oppfølgingsspørsmålene viste seg i etterkant å være viktige, og sørget for at temaene ble grundig dekket, noe Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011) påpeker som viktig. Intervjuguiden kan sees i sin helhet i Vedlegg 1

3.3.4 Gjennomføring av intervju

Ifølge Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011) vil informasjonen fra informantene påvirkes av intervjuer-informant-relasjonen, og en faktor som kan påvirke denne relasjonen er situasjonen eller rammen rundt intervjuet. For å skape best mulig atmosfære fikk informantene selv bestemme hvor de ønsket å bli intervjuet, og i de fleste tilfeller var dette på informantens egen arbeidsplass. Ved ett tilfelle ble intervjuet gjennomført på vårt kontor, etter informantens ønske. Alle intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt, bortsett fra ett intervju, som ble gjennomført over Skype da denne informanten var stasjonert et annet sted i landet.

Tjora (2017) beskriver at informantene gjerne vil forvente at det er intervjueren som driver intervjuet fremover. Med utgangspunkt i dette var det viktig med god forberedelse før hvert intervju, og intervjuguiden ble aktivt brukt i forberedelsene i forkant av intervjuene. Ved hvert intervju hadde én av oss hovedansvaret for å lede intervjuet, mens den andre passet på at alle spørsmålene og temaene ble dekket. Hovedansvaret rullerte fra gang til gang. For at dette ikke skulle påvirke selve intervjusituasjonen, ble det avklart i forkant av første intervju hvordan vi som forskere skulle fremstå under intervjuene. Det var viktig for oss å fremstå som interesserte i informantene, at vi virket godt forberedt og samkjørte, og at vi holdt oss profesjonelle og saklige.

Under intervjuene ble det tatt utgangspunkt i intervjuguiden. Spørsmålene opplevdes i stor grad som velfungerende, og de åpne hovedspørsmålene førte i stor grad til dype og reflekterte svar fra informantene. I de tilfellene hvor svarene ikke var utdypende nok ble oppfølgingsspørsmål stilt for å hjelpe informanten. Selv om spørsmålene i intervjuguiden var satt opp systematisk, hendte det at temaene ble diskutert litt om hverandre som et resultat av svarene informantene gav oss.

For å gjøre etterarbeidet enklere ble det tatt lydopptak av alle intervjuene. Dette gjorde også at fokuset ble fullt rettet mot informanten.

Det ble totalt gjennomført 14 dybdeintervjuer i løpet av mars 2019. Til sammen hadde intervjuene en total varighet på ca. 11 timer og 30 minutter. Oversikt over alle intervjuene som ble gjennomført er presentert i Tabell 1. Den enkelte informants navn og bedrift er erstattet med en bokstav og et tall.

Tabell 1: Oversikt over gjennomførte intervjuer.

Informant	Bedrift	Dato	Lengde	Stilling	Kommentar
A	1	05.03.2019	48 minutter	Prosjektingeniør	
B	2	05.03.2019	46 minutter	Anleggsleder	
C	2	07.03.2019	56 minutter	Ass. anleggsleder	
D	1	08.03.2019	43 minutter	Prosjektingeniør	
E	1	08.03.2019	53 minutter	Prosjektingeniør	
F	1	08.03.2019	48 minutter	Prosjektingeniør	
G	3	12.03.2019	40 minutter	Ass. prosjektleder	
H	1	15.03.2019	51 minutter	Prosjektingeniør	
I	4	15.03.2019	38 minutter	Prosjektingeniør	Skype
J	5	19.03.2019	68 minutter	Byggeleder	
K	4	29.03.2019	45 minutter	Prosjektingeniør	
L	4	29.03.2019	57 minutter	Prosjektingeniør	
M	4	29.03.2019	51 minutter	Prosjektingeniør	
N	4	29.03.2019	46 minutter	Prosjektingeniør	

3.3.5 Søknad om godkjenning hos Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Noen av de bakgrunnsopplysningene som ble samlet inn fra de undersøkte var utdanningsbakgrunn, stillingstittel og hvor lenge de hadde vært ansatt i bedriften. Personopplysninger som navn, alder, bosted og arbeidsgiver ble ikke samlet inn. Allikevel så vi det som sannsynlig at informantene ved tilfeldighet kunne nevne navnet på sin arbeidsgiver. Siden alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker, ble prosjektet meldt inn til NSD.

Forskningsprosjektet ble vurdert og godkjent av NSD, og deres vurdering var at behandling og lagring av personopplysninger var lovlig, forutsatt at vilkår for informert samtykke, og personvernprinsipper ble fulgt. Godkjenning fra NSD kan sees i Vedlegg 2.

3.4 Databehandling og –analyse

I dette kapittelet presenteres hvordan innhentet data er blitt behandlet og analysert. Først presenteres hvordan intervjuene er blitt transkribert, deretter hvordan data er kodet, analysert og presentert.

3.4.1 Transkribering

Det ble valgt å transkribere intervjuene fortløpende etter gjennomføring, slik at alle aspektene rundt intervjuet var friskt i minne. Å transkribere intervjuene vil si å overføre intervjuene fra tale til tekst (Jacobsen, 2015). Ved å transkribere lydfilene gjøres analysen lettere, samtidig som det åpner for kontroll av rådata, slik at det i større grad kan kontrolleres om tolkningene forskeren foretar er gode nok (Jacobsen, 2015).

Transkriberingen ble gjennomført ved hjelp av programmet MAXQDA 2018 (VERBI Software, 2017), som gjorde det både enklere å transkribere, og mer oversiktlig for den videre analyseprosessen. Som Kvale *et al.* (2015) påpeker er det av betydning hvem som transkriberer og på hvilken måte transkriberingen blir gjort. Siden vi delte på arbeidet med transkriberingen, ble intervjuene transkribert ordrett i skriftlig form. De første intervjuene transkriberte vi sammen, slik at vi var enige om hvordan transkriberingen skulle gjennomføres.

3.4.2 Koding

Etter at transkriberingen av alle intervjuene var gjennomført begynte vi på arbeidet med å kode datamaterialet. Koding er en prosess som innebærer å gjennomgå datamaterialet systematisk og identifisere elementer som gir mer informasjon og kunnskap om de hovedtemaene forskeren ønsker å undersøke (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Tekstelementene merkes med et eller flere kodeord som forteller noe om hva slags informasjon de gir.

Kodingen ble også gjennomført i programmet MAXQDA, og vi valgte å basere kodingen på innfallsvinklene; organisasjonssosialisering, team, motivasjon og ledelse. Dette blir av Kvale *et al.* (2015) definert som begrepsstyrt koding. Innenfor hvert av temaene opprettet vi i tillegg noen underkoder som var enda mer spesifikke. Det var variasjon i om hele avsnitt ble kodet, eller om kun enkeltsetninger fra lengre avsnitt ble kodet i ulike koder. Kodearbeidet ble i stor grad gjennomført ved at vi arbeidet sammen, eller diskuterte ulike problemstillinger under

kodingen. I de tilfellene vi ikke gjennomførte kodearbeidet sammen, gikk vi over hverandres koder, for å sikre at viktig datamateriale ikke ble utelatt, og for å styrke oppgavens reliabilitet. Oversikt over de kodekategoriene som ble brukt i dataanalysen er gitt i Vedlegg 3.

3.4.3 Kategorisering og analysering av data

Johannesen, Christoffersen og Tuft (2011) beskriver den neste prosessen som en kondensering av kodene, der hensikten er å trekke frem vesentlige deler av teksten som er kodet. For oss innebar dette å skrive sammendrag av kodene, der det vi fant meningsfullt ble skrevet på stikkordsform. Dette ble også gjort i programmet MAXQDA, der programmets funksjoner gjorde det svært enkelt å sammenligne de viktigste funnene vi hadde gjort i de forskjellige intervjuene.

Ettersom vi valgte en begrepsstyrt koding, altså å lage kodene etter de teoretiske perspektivene, som igjen var basert på forskningsspørsmålene, ble det enkelt å kategorisere sammendragene i fire ulike kategorier, én for hvert forskningsspørsmål. Dette gjorde det også enkelt å se hvilke koder som var irrelevante for forskningsspørsmål og problemstilling.

3.4.4 Presentasjon av data

Vi mener som Tjora (2017), at det er viktig at leseren får innblikk i de funnene som er gjort, og at funnene er godt formidlet. For å gjøre presentasjonen av funnene oversiktlige, har vi i kapittel 4 strukturert presentasjonen av funnene likt som oppgavens forskningsspørsmål. Funnene vi har gjort blir først presentert med vår tolkning, og deretter støttet med sitater fra informanter. Noen av sitatene som blir presentert er lettere omskrevet og tilpasset skriftlig form. Dette innebærer for eksempel at verbale fyllord er fjernet og sitatene er grammatisk korrigert.

3.5 Kvalitet

I dette kapittelet beskrives hva som er gjort for å sikre undersøkelsens kvalitet. Det finnes ulike oppfatninger av hvilke dimensjoner som er relevante for å studere forskningens kvalitet (Thagaard, 2013), og basert på en gjennomgang av metodelitteratur blir det i dette delkapittelet beskrevet hva som er gjort for å sikre oppgavens kvalitet med tanke på reliabilitet, validitet, transparens og refleksivitet.

3.5.1 Reliabilitet (pålitelighet)

Ved et hvert forskningsprosjekt vil det være nødvendig å spørre seg selv hvor pålitelige innhentet datamateriale er. Dette kalles reliabilitet, og knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsen, hvilke data som brukes samt måten data samles inn på og bearbeides (Johannesen, Christoffersen og Tuft, 2011). En annen måte å se dette på er hvorvidt en annen forsker hadde kommet frem til de samme resultatene dersom han eller hun hadde benyttet seg av de samme metodene (Thagaard, 2013). Johannesen, Christoffersen og Tuft (2011) forklarer at det vil være umulig for en annen forsker å kopiere en kvalitativ forskers forskning, og Thagaard (2013) argumenterer for at reliabilitet i kvalitative undersøkelser må knyttes til hvorvidt forskeren beskriver fremgangsmåten i prosjektet.

For å styrke oppgavens reliabilitet har vi forsøkt å være så åpne som mulig rundt vår forskningsprosess. Vi har blant annet beskrevet hvordan studien er gjennomført og begrunnet de valgene som er tatt. I tillegg har vi begrunnet valg av informanter, og vi mener de informantene vi har intervjuet fremstår som gode informasjonskilder for å kunne svare på studiens problemstilling. Det vil være å vanskelig å gjenskape studien på nøyaktig samme måte fordi intervjuene har foregått som en samtale mellom oss og informantene. Vi tror allikevel at det vil være stor sannsynlighet for at andre vil kunne gjøre lignende funn som oss, dersom de benytter seg av de samme metodene.

Ifølge Tjora (2017) kan en undersøkelses pålitelighet styrkes gjennom å reflektere over hvorvidt forskeren har noe til felles med informantene eller har spesiell kunnskap om feltet det forskes på, og det må derfor reflekteres over hvordan dette påvirker tilgangen til feltet, utvalg, datagenerering, analyse og resultater. Det må påpekes at vi som forskere i dette prosjektet har hatt en del til felles med informantene. Først og fremst er begge forskerne utdannet ingeniører og i relativt lik aldersgruppe som informantene. I tillegg til dette har begge egne erfaringer med det å være ny på en arbeidsplass gjennom tidligere arbeidserfaring. Basert på dette vil det være vanskelig å påstå at vi kan stille oss helt utenfor den konteksten vi har studert, men dette er noe vi har vært klar over og tatt hensyn til under hele undersøkelsen. Vi har derfor fokusert ekstra på å være så objektive som mulig, og vært åpne for å endre på de antagelsene og meningene vi hadde om temaet fra tidligere. På en annen side vil vår kjennskap til konteksten kunne sees på som en styrke, da vi har hatt stor forståelse av det informantene har snakket om.

Thagaard (2013) mener at reliabiliteten kan styrkes ved at flere forskere deltar i prosjektet, og det faktum at vi har vært to forskere i denne studien kan derfor sees på som en styrke for reliabiliteten. Som et resultat av å være to stykker har vi hele tiden kunne diskutere avgjørende beslutninger og fremgangsmåter, samtidig som vi ofte har hatt forskjellige perspektiver og meninger.

3.5.2 Validitet (gyldighet)

Validitet, også omtalt som gyldighet, sier noe om hvor gyldige de tolkningene en forsker kommer frem til er (Thagaard, 2013). Ifølge Tjora (2017) omhandler validitet også hvorvidt de svarene som kommer frem faktisk er svarene på de spørsmålene en forsøker å stille. Litteraturen skiller mellom forskjellige typer validitet, som begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. Vi vil nå beskrive hva hver av de ulike typene validitet innebærer og hva vi har gjort for å sikre oppgavens validitet.

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet handler om relasjonen mellom fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Nyeng (2012, s. 109) beskriver begrepsvaliditet som "... måle det man ønsker å måle". Begrepsvaliditet sier altså noe om hvorvidt det er sammenheng mellom de data som er samlet inn og det fenomenet forskeren ønsker å si noe om. For å sikre begrepsvaliditet i kvalitative undersøkelser må forskernes funn og fremgangsmåter reflektere virkeligheten og hva som er formålet med studien (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

For å sikre begrepsvaliditet i denne studien har vi under hele prosessen forsøkt å reflektere rundt egen rolle og tolkninger opp mot studiens formål. Vi anser også bruk av lydopptak som en styrke for begrepsvaliditeten, da dette har gitt oss mulighet til å gjennomgå intervjuene flere ganger slik at vi større grad kan være sikre på at vi har oppfattet og tolket informantene korrekt.

Intern validitet

Intern gyldighet sier noe om hvorvidt resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2015). Siden innsamlede data alltid stammer fra en kilde, enten det er informanter, situasjoner eller dokumenter, vil dataens gyldighet være knyttet til sine kilder, og vi må som forskere derfor reflektere over hvorvidt vi har fått tak i de riktige kildene (Jacobsen, 2015).

I denne undersøkelse ønsket vi å undersøke hva nyutdannede ingeniører mener gir en god opplevelse av den første perioden i byggebransjen. Det var derfor viktig for oss å finne kilder som hadde direkte erfaringer fra byggebransjen. Basert på dette har vi kun intervjuet nyansatte ingeniører som ble ferdig med sine studier for maks to år siden, og vi mener at dette kan sees på som en styrke for studiens interne validitet, fordi informantene på grunn av dette har hatt nær kjennskap til fenomenet som undersøkes.

Ekstern validitet (overførbarhet)

Overførbarhet handler om hvorvidt en lykkes i "å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttig på andre områder enn det som studeres" (Johannesen, Christoffers og Tuft, 2011, s. 248). Dette innebærer å si noe om hvorvidt funnene som er gjort kan generaliseres til å gjelde i andre sammenhenger. For å kunne generalisere må det som er studert være overførbart til sammenhengen en ønsker å undersøke (Jacobsen, 2005).

Fordi denne studiens empiri er basert på kun 14 informanter må en være forsiktig med å generalisere funnene til andre sammenhenger enn det som er studert. Det må allikevel påpekes at informantene er et utvalg fra fem forskjellige bedrifter, og at vi mot slutten av intervjuprosessen opplevde en grad av metning hvor intervjuene ikke gav særlig ny informasjon, men heller bekreftet funnene fra de første intervjuene. Det kan derfor tenkes at funnene også vil være overførbare til andre bedrifter i bransjen. Andre bedrifter enn de som er undersøkt må derfor selv avgjøre hvorvidt funnene er overførbare.

3.5.3 Transparens

Ifølge Tjora (2017) er transparens knyttet til hvor godt de valg som er gjort i forskningen formidles i forskningsrapporteringen. Målet med dette er å gi leserne et godt innblikk, slik at de selv kan ta stilling til forskningens kvalitet.

For å sikre transparens i denne studien har vi blant annet gjort rede for de metodologiske valg som er tatt. I tillegg er valg av informanter begrunnet og vi har presentert rekrutteringsstrategien og hvordan data er innhentet. Samtidig har vi forsøkt å grundig formidle hvordan datamaterialet er blitt behandlet. For å gi lesere innblikk i de funnene som er gjort har vi benyttet sitater fra

enkelte informanter, og intervjuguiden er vedlagt. Totalt sett er studiens metodologiske valg grundig presentert, noe som skaper transparens.

3.5.4 Refleksivitet

Tjora (2017) beskriver at empiriske data i seg selv ikke kan være en enkel speiling av virkeligheten, og tolkning av data må derfor følge en form for refleksjon. Ifølge Tjora (2017, s. 251) innebærer refleksivitet at "vi må reflektere over hvordan tolkningene fremkommer, eller rett og slett gjøre en tolkning av egen tolkning".

For å styrke studiens refleksivitet har vi under hele forskningsprosessen forsøkt å være bevisste på egen rolle, og hvordan våre erfaringer kan påvirke tolkning av innhentet data. Ved å være to forskere har vi også hatt fordelene av å kunne diskutere funn og tolkninger med hverandre. Vi vil også trekke frem jevnlig møter med egen veileder, hvor vi har diskutert egne tolkninger opp mot funn og teori, som en styrke for refleksiviteten.

3.6 Forskningsetikk

Etiske retningslinjer og regler gjelder ved forskningsvirksomhet på samme måte som ved annen virksomhet i samfunnet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Når det kommer til forskning oppstår gjerne etiske problemstillinger i situasjoner hvor forskningen direkte berører mennesker, og dette vil gjerne være i forbindelse med datainnsamlingen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Kvale *et al.* (2015) presenterer fire ulike områder innenfor etiske retningslinjer; informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle.

For å sikre informert samtykke fikk hver informant i forkant av intervjuet presentert et samtykkeskjema med en grundig beskrivelse av formålet med prosjektet og hva deltagelse innebar. Informantene fikk også informasjon om at de til enhver tid hadde full rett til å trekke seg fra prosjektet. Etter dette fikk informantene valget om de fremdeles ville delta i prosjektet eller ikke, og alle som ønsket å være med videre skrev under på en samtykkeerklæring. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring er gitt i Vedlegg 4.

For å sikre konfidensialitet i prosjektet ble alle informantene anonymisert. I stedet for å benytte oss av informantenes navn, ble hver enkelt informant tilegnet en egen bokstav som erstatning for navn og et tall for bedrift, for eksempel *Informant A* og *Bedrift 1*. Siden vi ønsket å ta

lydopptak av intervjuene, valgte vi å melde inn prosjektet til NSD. Datainnsamlingen startet først etter at vi hadde fått godkjent denne søknaden, og alle intervjuene ble transkribert uten navn og andre sensitive opplysninger.

Vi ønsket at deltakelse i forskningsprosjektet skulle medføre minst mulig konsekvenser for informantene. Det ble derfor viktig å understreke anonymiteten til intervjuobjektene, samt anonymiteten til bedriftene i undersøkelsen. Det ble presisert at verken navn på intervjuobjektene eller navn på bedriftene skulle kunne spores. Det ble også presisert at tilgangen til både rådata og de transkriberte data var begrenset til kun oss som forskere og vår veileder.

For å sikre at egen rolle som forskere i minst mulig grad ville påvirke studien, har vi under hele dette prosjektet forsøkt å være så objektive som overhodet mulig, og vært bevisste på å ha et profesjonelt forhold til informantene. Vi har videre hatt fordel av å være to personer, slik at vi til enhver tid har kunne diskutere ulike situasjoner.

3.7 Kritikk av metodologiske valg

Det at vi i denne oppgaven søker å finne svar på problemstillingen ved å kun bruke kvalitativ metode har sin forklaring i oppgavens begrensning i tid. Vi ser imidlertid at oppgaven ville vært styrket dersom vi hadde brukt en metodetriangulering, i form av både kvantitative og kvalitative datainnsamlinger. For eksempel kunne vi sjekket om en påstand fra en informant som vi fant interessant, også gjaldt for flere av informantene ved å foreta en kvantitativ undersøkelse etter intervjuene. Selv om dette kan sees på som en svakhet for studien, vil vi allikevel argumentere for at tidligere forskning på området, som er presentert, vil kunne fungere som en form for metodetriangulering.

Ved bruk av snøballmetoden som utvalgsstrategi kan det være en ulempe at de personene vi har kontaktet i de ulike bedriftene har hatt muligheten til selv å velge ut de nyutdannede ingeniørene de vil sende til intervju. Det betyr i realiteten at de bevisst kan ha sendt oss til personer som har gjort det bra eller vært veldig fornøyde, og holdt tilbake personer som har hatt negative opplevelser med bedriften. En annen kritikk av utvalgsstrategien som er valgt er at vi har kun gått etter personer som har vært i jobb, og at vi ikke har klart å komme i kontakt med eventuelle nyutdannede ingeniører som har sluttet eller byttet arbeidsgiver innen det første året.

Når det gjelder antall bedrifter vi har fått informanter fra, kan det settes spørsmålstegn ved at to av bedriftene er overrepresentert. Der to av bedriftene står for 10 av 14 informanter tilsammen. Vi skulle gjerne hatt en jevnere fordeling mellom bedriftene, men denne skjevheten skyldes ulikheter i bedriftenes størrelse og hvor mange nyutdannede de ansetter per år. Utvalget kan derfor allikevel vurderes som representativt, på grunn av de ulike bedriftenes størrelse og antall nyansettelser.

4. Empiriske funn

I dette kapitlet presenteres de empiriske funn som kan gi svar på problemstillingen *"Hva bidrar til en positiv opplevelse for nyutdannede ingeniører den første tiden i byggebransjen?"*. For å svare på problemstillingen er det benyttet dybdeintervjuer basert på fire sentrale forskningsspørsmål innenfor fagfeltene 1) organisasjonssosialisering og onboarding, 2) motivasjon og 3) ledelse. Kapitlet er delt opp med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Først presenteres hvordan informantene har opplevd å bli tatt imot i bedriften, og deres egeninnsats for å bli inkludert i bedriften. Deretter presenteres empiri på hva som skaper motivasjon blant ingeniørene. Det siste hovedtemaet omhandler ledelse, og hvordan de nyutdannede ingeniørene har opplevd sine ledere.

4.1 Organisasjonens innsats for å integrere de nyutdannede

I dette delkapitlet presenteres empiriske funn som skaper grunnlag for å svare på forskningsspørsmålet:

"Hvordan opplever nyutdannede ingeniører å bli tatt imot av bedriften?"

Kapitlet om organisasjonens innsats for å ta imot de nyutdannede er delt inn i fire delkapitler. Kapittel 4.1.1 omhandler de tiltakene bedriftene gjorde før første arbeidsdag. Videre i kapittel 4.1.2 presenteres funn om hvordan ingeniørene opplevde oppstarten fra første arbeidsdag. Funn om ulike introduksjonsprogrammer presenteres i kapittel 4.1.3, og funn om opplevelsen av det å ha en fadder eller ikke presenteres i kapittel 4.1.4. Til slutt oppsummeres empirien om organisasjonens innsats i kapittel 4.1.5.

4.1.1 Før oppstart

Blant informantene viste det seg å være noe variasjon i hvor mye kontakt de hadde med bedriften før oppstart. De informantene som fikk tilstrekkelig informasjon om blant annet arbeidsoppgaver, prosjekt og tiltenkt leder i forkant av første arbeidsdag følte seg inkludert og forventet. De som hadde lite eller ingen kontakt med bedriften før oppstart opplevde dette til en viss grad som et savn:

"Det kunne vært litt mer oppfølging sånn før man startet. Jeg gikk jo over et halvt år uten å høre noe, så det hadde jo gått an at man kanskje fikk litt mer informasjon etterhvert."

Som et resultat av manglende informasjon før oppstart kunne informantene oppleve å ha andre forventninger til jobben enn det som var realiteten, og de mener at hva jobben innebar burde vært kommunisert tydeligere før oppstart:

"Ja, jeg trodde jo jeg skulle på byggeplass, så når jeg kom på et prosjekt som ikke var sikkert at skulle bli realitet engang, så var det helt noe annet selvfølgelig."

Informantene fra de største entreprenørbedriftene forteller at de i forkant av oppstart ble invitert på sommerfest. Dette gav dem mulighet til å møte sine fremtidige kolleger i en litt uformell setting, og opplevdes som utelukkende positivt. Spesielt positivt var det å få kjennskap til og snakke med andre personer i bedriften, slik at de kjente igjen noen ansikter når de kom på jobb første arbeidsdag: *"Fikk pratet mer uformelt med folk da. Så jeg synes det var veldig, veldig bra"*. I tillegg gav sommerfestene dem muligheten til å få høre mer om bedriften og hva jobben egentlig innebar. På spørsmål om hvorvidt de opplevde å ha utbytte av å delta på et slikt sosialt arrangement før oppstart svarte en av informantene:

"Ja, det føler jeg absolutt. Det er jo bare en sånn sosial greie, men du fikk møtt en del av kollegaene dine. Fikk pratet litt med folk om hva jobben egentlig går ut på. Det vet man jo kanskje ikke helt sånn etter et intervju."

Oppsummert var de nyutdannede som fikk mye informasjon før oppstart fornøyd med dette, og spesielt fornøyd var de som ble invitert på sosiale arrangementer. Et eksempel på dette er sommerfester, som gav de nyutdannede muligheten til å bli bedre kjent med bedriften og øvrige ansatte før oppstart. De som opplevde lite eller ingen informasjon uttrykte dette som et savn, og følte det som noe uklart hva som ventet dem.

4.1.2 Introduksjonsuke

De aller fleste informantene oppga at bedriften hadde en eller annen form for introduksjonsprogram i løpet av den første uken. Dette programmet inneholdt ofte en dag på

hovedkontoret for å bli kjent med ledelse, en dag for å bli kjent på de ulike prosjektene som var pågående og de som jobber der, og en dag med generell informasjon om bedriften og hvordan ting blir gjort. De informantene som hadde en hel uke med oppstart forteller at dette var noe de satte pris på og var fornøyd med: *"Det synes jeg var en fryktelig bra uke, for da ble jo vi trainee-ene kjent på en helt annen måte enn om vi bare skal møtes første dagen og bli spredt til forskjellige prosjekter"*. De som bare hadde én til tre dager med oppstartsaktiviteter påpekte at de kunne ønsket seg noen dager til før de startet i prosjektet. En informant beskriver oppstartsuken som noe positivt, men savnet et litt mer utvidet opplegg:

"Den første uka skulle jeg gjerne ønske at var enda litt mer utvidet. (...) For det er mye, når du starter i en stilling som du ikke vet noe om og «hvordan er det egentlig ting fungerer da?» (...) Skulle gjerne ønske at det var litt bedre akkurat i starten, litt mer utfyllende."

Funnene oppsummert er det tydelig at det er både positivt og viktig for de nyutdannede med en oppstartsuken der de blir kjent med bedriften, andre nyansatte og får generell informasjon. Spesielt fornøyd var de som opplevde at hele første uken var satt av til introduksjon. De som gikk rett ut i prosjekt eller kun hadde et par dager med introduksjon, opplevde dette som for liten tid og ønsket seg et lengre og mer utfyllende oppstartprogram.

4.1.3 Traineeprogram

Omtrent halvparten av informantene hadde vært gjennom eller var i gang med et strukturert traineeprogram. Programmenes innhold og omfang varierer litt fra bedrift til bedrift, men foregår over en periode på 1-2 år. Felles for programmene i de ulike bedriftene er at de består av 4-6 samlinger i året, hvor alle nyutdannede i bedriften møtes for både sosialt og faglig opplegg. Det er spesielt de sosiale aspektene ved programmene som trekkes frem som viktige. Det å ha muligheten til å bli kjent og utveksle erfaringer med personer som er i samme situasjon, oppleves som svært positiv blant informantene:

"... å bli kjent med de andre som er nye. Hva er deres problemområder og hva er det de er usikre på og hva er det de ser på som utfordringer eller har fått som arbeidsoppgaver og sånne ting. Det er jo en sånn erfaringsdeling da, som jeg tror alle sammen verdsatte veldig."

Flere av informantene forteller at som et resultat av at traineeprogrammet er likt for alle nyutdannede i bedriften, på tvers av ulike fagretninger, blir det faglige opplegget generelt, og mer spesifikk opplæring skjer først og fremst ute på prosjekt.

Av de informantene som ikke var en del av et slikt program, sier de fleste at de ikke har savnet det: *"Jeg synes det er veldig greit å komme ut i prosjekt og lære fortest mulig"*. Samtidig tyder funnene på at de som ikke har vært en del av et slikt program, heller ikke helt vet hva det innebærer.

Samlet sett er det bred enighet mellom informantene som har vært del av et traineeprogram at dette er svært positivt, og de trekker særlig frem det å danne seg et nettverk av nyutdannede utenfor prosjektene som en stor fordel. De informantene som ikke har vært del av et slikt program opplever allikevel ikke dette som noe savn, men de vet heller ikke helt hva det innebærer.

4.1.4 Fadderordning

De fleste av informantene har til felles at de ved starten av arbeidsforholdet fikk utnevnt en fadder eller mentor. Opplevelsen av fadderens oppgaver og omfang varierer noe, men overordnet har fadderne i oppgave å bistå med læring og veiledning av de nyutdannede ved starten av arbeidsforholdet. Akkurat dette er noe flere av informantene trekker frem som veldig positivt, og på spørsmål om hvordan det å ha en fadder eller mentor opplevdes, svarte en av informantene:

"Helt essensielt. I hvert fall for min del, som ikke kjente bransjen, kjente ikke jobben eller stillingen eller noen ting. Jeg har jo ikke tømrerbakgrunn eller noen sånne ting, så var veldig mye spørsmål og usikkerheter i starten. Men det var veldig betryggende å ha en så tålmodig fyr som svarer på alle de dumme spørsmålene da, det føler jeg absolutt var veldig viktig."

Det ser ut til at de informantene som ikke har hatt en mentor eller fadder har savnet en slik person, gjerne utenfor prosjektet: *"Det jeg savnet litt var en fadderordning (...) en som kanskje gjerne er utenfor prosjektet, som du kan stille spørsmål og ser ting litt fra utsiden."*

Videre kan det se ut som at det finnes ulike praksiser for hvordan fadderordningen fungerer i de ulike bedriftene. Noen informanter fikk utdelt faddere uavhengig av team, men i de fleste tilfellene var fadder en del av det samme teamet som de nyutdannede. Det virker som de nyutdannede med fadder på samme prosjekt opplevde tettere oppfølging og interaksjon. Det å ha en fadder i teamet oppleves som utelukkende positivt blant informantene, spesielt i startfasen:

*"Jeg har tenkt mye på det i ettertid, det her med at jeg fikk jobbe nære med han (...)
Så jeg tror det at alle som starter nye i bransjen har godt av å ha kanskje en fast person som er med å lære opp da."*

Informantene som fikk utdelt en fadder som var i et annet team opplevde i større grad at de ikke hadde like mye kontakt med sin fadder, og en av informantene fortalte at han kun hadde møtt sin fadder én gang. Et interessant funn her er at dette ikke nødvendigvis opplevdes som et savn, så lenge de hadde gode relasjoner med lederen og andre medlemmer i teamet sitt:

"For meg så har ikke det noe å si. Jeg kommer meget godt overens med han som er anleggsleder og de jeg jobber i lag med, så da har ikke jeg noe problem med det da. Men hadde du ikke kommet så godt overens, at det liksom ikke hadde klaffet helt, så kanskje det hadde vært at man hadde mer bruk for en mentor."

Samlet viser funnene at de som har hatt en fadder har vært svært fornøyd med dette, og at denne personen har vært viktig for den nyutdannede den første tiden i arbeidslivet. I tillegg har de informantene som ikke har hatt fadder pekt på dette som et savn. Informantene opplever det som utelukkende positivt å ha en fadder i teamet, og det er spesielt betryggende å ha en fast person å forholde seg til i starten. Samtidig opplever informanter som har tette og gode relasjoner med øvrige teammedlemmer og -ledere å ha et mindre behov for en formell fadder.

4.1.5 Oppsummering – organisasjonens innsats

Totalt sett oppfattes informantene som fornøyd med hvordan de er blitt tatt imot i bedriftene, og det ser ut til at visse tiltak oppleves som spesielt positivt. Først og fremst oppleves det som

viktig å bli integrert i bedriften allerede før første arbeidsdag, både i form av å få informasjon og bli bedt med på sosiale arrangementer. Flere av informantene trekker frem at å bli bedt med på sommerfester gav dem mulighet til å bli kjent med bedriften og øvrige ansatte før oppstart. Informanter som opplevde lite eller ingen informasjon før oppstart uttrykte dette som et savn. Det er tydelig positivt og viktig for informantene med en grundig oppstartsuke, som gir muligheten til å bli kjent med bedriften og andre nyansatte. Informanter som har vært del av et strukturert introduksjonsprogram opplever dette som svært positivt, spesielt for nettverks- og relasjonsbygging. Det å få utnevnt en fadder ved oppstart oppleves som positivt, spesielt den første tiden i arbeidsforholdet. De informantene som ikke har hatt fadder, peker på dette som et savn.

4.2 De nyutdannedes egeninnsats og personlighet

I dette kapitlet presenteres empiriske funn som skal bidra til å gi svar på forskningsspørsmålet:

"Hvordan påvirker nyutdannede ingeniører egen organisasjonssosialisering?"

Kapittel 4.2.1 omhandler de nyutdannedes egeninnsats. Videre i kapittel 4.2.2 presenteres funn om hvordan de nyutdannede selv bygger relasjoner. Empirien om de nyutdannedes personlighet presenteres i kapittel 4.2.3. I 4.2.4 presenteres empiri knyttet til hvordan tidligere arbeidserfaring påvirker organisasjonssosialiseringen. Til slutt oppsummeres de empiriske funnene i kapittel 4.2.5.

4.2.1 De nyutdannedes egeninnsats

Flere av informantene forteller at de har tatt egne initiativ i oppstartsperioden, og det er da spesielt informasjonssøking som er fremtredende. I flere av bedriftene er det lagt til rette for at dette skal være mulig gjennom egne interne systemer hvor de ansatte kan finne diverse informasjon rundt hvordan ting gjøres i bedriften. En av informantene forteller at:

"Vi har jo et styringssystem da, som gir veldig mye instruksjoner på hvordan man skal gjøre ting. (...) Folk har gjort det meste her før, så det er ikke vits i å så gjøre ting flere ganger, så da har jeg prøvd å sette meg inn i det jeg evner å forstå da."

Alle informantene som forteller at de har tatt i bruk slike styringssystemer, opplever denne muligheten som utelukkende positiv. Det er spesielt i oppstartsfasen, hvor de nyutdannede ikke har klart definerte arbeidsoppgaver, at informantene forteller å ha tatt i bruk systemene. Dette er noe de opplever å få igjen for når arbeidsdagene blir mer hektiske og det ikke er tid til å sette seg inn i nye ting. På spørsmål om informantene opplever å ha godt utbytte av å benytte slike systemer tidlig i arbeidsforholdet, svarer en informant at:

"Ja, det føler jeg (...) For når man får ansvar ute her, så har du ikke sjanse til å se på sånne ting sjøl."

Samlet sett viser funnene at de nyutdannede ofte gjør informasjonssøking på egenhånd og på eget initiativ. De fleste av bedriftene har ulike internsider som de nyutdannede selv benytter seg av ved behov. Flere av informantene opplever dette som et godt hjelpemiddel i starten av arbeidsforholdet.

4.2.2 Relasjonsbygging

Etter introduksjonsuken ble de fleste informantene plassert i et prosjekt og fikk tildelt et team. Mange av informantene opplevde at de tidlig i arbeidsforholdet kun hadde et par tette relasjoner i teamet, og det var ofte slik at de henvendte seg til disse personene dersom det var behov for hjelp. Mye av tiden i starten av arbeidsforholdet gikk derfor ut på å observere og bygge relasjoner med andre medarbeidere: *"(...) i starten så må man jo lære å kjenne litt"*. Flere trekker også frem uformelle settinger, for eksempel lunsjpauser, som en god arena for å bygge relasjoner:

"Alle sammen stopper jo opp og har felles lunsj, så da kobler man jo helt bort i fra jobb og sitter og prater sammen og kan du si, blir kjent med hverandre utenom jobben da."

Etterhvert lærte informantene seg de andre medlemmenes styrker og svakheter, noe som førte til at de også opparbeidet seg tettere relasjoner med andre medlemmer i eget team. Dette gjorde det lettere å benytte seg av flere medlemmer i teamet, dersom de trengte hjelp. På samme måte forteller flere av informantene at det er viktig at de øvrige teammedlemmene også tilpasser seg den nyutdannede. En informant beskriver dette slik:

"Man begynner å lære seg styrkene og svakhetene til hverandre, så nå vet jeg hvem jeg skal spørre for å få de svarene, også vet jeg hvem jeg skal spørre for å få det og det gjort. (...) Også har jo dem lært seg i forhold til meg og da. På en måte hvor jeg er trygg og hvor jeg kanskje trenger litt mer støtte ... så jeg synes vi har blitt veldig flink til å lese hverandre."

Tidlig i arbeidsforholdet opplevde de nyutdannede å ha kun et fåtall tette relasjoner, men gjennom egen observasjon og ved å aktivt bygge relasjoner med andre ansatte tilpasser de seg sitt team. Uformelle situasjoner trekkes frem som en god arena for dialog med andre medarbeidere, hvor fokuset blir tatt litt bort fra jobben.

4.2.3 Den nyutdannedes strategi

Flere av informantene forteller om viktigheten av å ta egne initiativ og ikke være redd for å spørre om hjelp i starten av arbeidsforholdet. Flere av informantene opplevde å få varierende grad av tilbakemeldinger, men påpekte samtidig at de ofte spurte selv om tilbakemeldinger på det de hadde gjort, og at dette førte til flere tilbakemeldinger. I en hektisk arbeidshverdag får informantene mye ut av å stille spørsmål:

"Hvis en tar litt initiativ selv så ... ikke sitte og vente på neste arbeidsoppgave, så føler jeg egentlig at det går veldig fint. Man kommer langt med å spørre egentlig."

De fleste informantene opplever at det er lett å spørre om hjelp, men én av informantene forteller også at det til tider kan sitte langt inne å spørre på grunn av egen personlighet. Dette fikk uheldige konsekvenser for informanten som sier at:

"Er litt sånn ærekjær, så det sitter langt inne å be om hjelp, og så var jeg nok litt sånn; det her skal jeg pinadø få til! Så det var kanskje litt for galt en periode, og når jeg da ble ferdig med det jeg skulle, så følte jeg liksom at jeg var spist opp med hud og hår (...) og var helt rasert etterpå, og det var ikke noe god følelse."

Oppsummert viser funnene at de nyutdannede som ikke er redd for å stille mange og grunnleggende spørsmål har godt utbytte av dette. Flere informanter peker på det å stikke seg

frem og være utadvendt som viktig for å bli godt integrert i bedriften. Ved mangel på tilbakemeldinger påpekes det også at det å aktivt be om tilbakemeldinger er til god hjelp.

4.2.4 **Arbeidserfaring**

Flere av informantene har relevant arbeidserfaring. Noen har hatt sommerjobber, mens andre hadde erfaring som fagarbeidere. Funnene tyder på at arbeidserfaring gjør det noe lettere å integrere seg i egen arbeidsgruppe, og spesielt informantene med fagarbeiderbakgrunn trekker frem at de tror tidligere erfaring gjør det lettere å komme med meninger og forslag i teamet:

"Man er mer sikker på seg sjøl når man har en litt sterkere bakgrunn da, i den bransjen som vi jobber i. Så det har nok absolutt hjulpet da, det tror jeg ... med at man har mer kunnskap og at man da kanskje er mer selvsikker på seg selv."

Dette underbygges også av flere utsagn fra informantene med begrenset arbeidserfaring, som ofte opplevde at mangel på faglig kunnskap gjorde det vanskelig å komme med egne meninger og forslag:

"I starten så kan man jo ikke så mye da, så da er det jo litt vanskelig (...) Det er ingen som sier noe hvis man kommer med forslag altså, men jeg føler at man burde vite litt hva man snakker om da."

Vi ser av funnene at de nyutdannede som har hatt tidligere arbeidserfaring, og spesielt fagbrev, har lettere for å finne sin plass i teamet. Den ekstra kunnskapen og erfaringene de sitter med er med på å styrke deres integritet og selvtillit, samt legitimitet og forståelse.

4.2.5 **Oppsummering – egeninnsats og personlighet**

Oppsummert viser funnene at de nyutdannede til en viss grad gjør informasjonssøking på egenhånd for å bli kjent med bedriften og hvordan bedriften jobber. De fleste mener også det har vært svært viktig å stille mange spørsmål, be om tilbakemeldinger og ikke være redd for å be om hjelp. Gjennom observasjon og relasjonsbygging opplever informantene å tilpasse seg eget team og dets medlemmer. Tidligere arbeidserfaring ser også ut til å være en faktor som letter organisasjonssosialiseringen.

4.3 Motivasjon hos de nyutdannede

I dette kapittelet presenteres de empiriske funn som skal bidra til å kunne svare på forskningsspørsmålet:

"Hva skaper motivasjon hos nyutdannede ingeniører?"

Dette kapittelet er delt inn i syv underkapitler. I kapittel 4.3.1 presenteres funn om de nyutdannedes motivasjon før oppstart. Deretter omhandler kapittel 4.3.2 læring og mestring. Funnene om de nyutdannedes arbeidsoppgaver og betydningen av disse for motivasjon er presentert i 4.3.3. Videre følger funn om autonomi i kapittel 4.3.4. I delkapitlene 4.3.5, 4.3.6 og 4.3.7 presenteres funn om henholdsvis tilbakemeldinger, arbeidsmiljø og lønn. Til slutt oppsummeres funnene om de nyutdannedes motivasjon i kapittel 4.3.8.

4.3.1 Motivasjon før oppstart

Alle informantene opplevde egen motivasjon som veldig høy før første arbeidsdag. Etter mange års skolegang trekker flere av informantene frem at de var klare for å utrette og gjøre noe mer konkret: *"... å komme i gang med noe konkret da og være med på å skape noe"*.

Det er også flere som trekker frem en forventning om å lære nye ting som en viktig motivasjonsfaktor før første arbeidsdag, og dette underbygges av utsagn som: *"motivert for å lære nye ting. Det er det som er spennende, lære nye ting"*.

Funnene viser at de nyutdannede var svært motiverte før første arbeidsdag. Det å begynne med noe nytt og lære nye ting var viktig for motivasjonen.

4.3.2 Læring og mestring

Læring fremstår som en viktig motivasjonsfaktor den første tiden i arbeidslivet. Nesten alle informantene forteller at de, spesielt tidlig i arbeidsforholdet, ble motivert av å lære nye ting og lære hvordan de kunne utføre jobben sin på best mulig måte. Én av informantene beskriver hvordan læring påvirket motivasjonen slik:

"Det er jo at man lærer mye da. Det er jo det jeg har sagt til sjefen min også, så lenge jeg lærer og utvikler meg, så kommer jeg til å trives."

Etterhvert som informantene opplever at de begynner å mestre arbeidet de gjør, forteller mange at de i større grad motiveres av å oppnå og skape noe:

"I starten så var man jo veldig interessert i å bare lære jobben fortrest mulig og komme inn i alt og litt sånn der. Nå føler man jo at man kanskje behersker jobben litt mer da. Er jo fremdeles interessert i å lære, men har jo samtidig lyst til å oppnå og skape noe da."

Det er flere som påpeker at læring og mestring er viktige motivasjonsfaktor, og en informant forteller om hva som skaper motivasjon: *"Det er jo læring da, det er kult. (...) men når man begynner å få til ting, og litt den biten der, det er motiverende, synes jeg"*.

Funnene tyder på at læring fremstår som en viktig motivasjonsfaktor tidlig i arbeidsforholdet. Etterhvert som informantene lærer hvordan de utfører jobb sin, trekkes mestring frem som en viktig motivasjonsfaktor.

4.3.3 Arbeidsoppgaver

Informantene opplever at deres arbeidsoppgaver har stor innvirkning på egen motivasjon, og forteller at det er viktig med oppgaver som er interessante, krevende og som oppleves som viktige for bedriften. De fleste informantene opplevde å få viktige arbeidsoppgaver tidlig i arbeidsforholdet, og forteller at det er spesielt oppgaver som gir verdi for bedriften det er motiverende å utføre:

"Jeg synes det er godt å vite at det meste jeg gjør brukes og har verdi. Jeg tror hvis jeg hadde gjort masse oppgaver jeg visste ingen kom til å bry seg om ... da blir jeg litt irritert."

I tillegg mislikte flere av informantene å bruke tid på enkle, men tidkrevende oppgaver som opplevdes unødvendige:

"Nei, det er jo ofte ganske enkelt, men at det tar tid. Det er jo det at du føler at du kunne brukt tida på noe som kanskje haster mer som er det kjedeligste."

Det er også stor enighet blant informantene at det er viktig med variasjon i arbeidsdagen for å føle seg motivert:

"Man blir lei av å holde på bare med den ene tingen i en lengre periode, så etter å ha holdt på med det ene, så er det greit å gjøre det andre igjen, så det synes jeg er viktig ja."

Viktigheten av variasjon underbygges av informanter som opplevde mye repetitivt arbeid og omtalte dette som kjedelig og demotiverende: *"Hvis det er mye repetitivt arbeid, det synes jeg jo ikke er så artig."*

Samlet sett viser funnene at arbeidsoppgaver som er varierte, utfordrende og meningsfulle gir de nyutdannede motivasjon utover det å gjøre selve jobben. I tillegg er det viktig for de nyutdannedes motivasjon å ha en variert arbeidsdag, det vil si at de får jobbe med flere forskjellige arbeidsoppgaver i løpet av arbeidsdagen.

4.3.4 Autonomi og ansvar

Informantene påpeker at det er viktig for dem å kunne være med på å styre egen arbeidsdag, og de fleste opplever at dette også er tilfellet. Utover visse krav, tidsfrister og andre retningslinjer som bedriften krever, opplever informantene i stor grad å bestemme selv hvordan de jobber. Dette underbygges av utsagn som:

"Ja, helt klart stor frihet så lenge jeg løser oppgavene mine. De bryr seg ikke om hvordan du gjør det, hvis det blir løst på en god måte."

Det å kunne være med og bestemme når og hvordan egne arbeidsoppgaver skal gjennomføres oppleves positivt av samtlige informanter. Denne friheten fører til at informantene kan legge opp arbeidsdagen etter eget ønske, noe som oppleves motiverende:

"Jeg setter stor pris på å ha den friheten til å komme og gå som jeg vil. Om jeg er her eller oppe på byggeplassen, det er veldig godt å kunne styre selv."

Som et resultat av mye frihet i arbeidsdagen opplever mange av informantene at de har fått mye ansvar tidlig i arbeidsforholdet. Flere av informantene påpeker at dette virker motiverende, og videre at dette oppfattes som et tegn på at de gjør en god jobb:

"Nå har jeg vært så heldig at jeg har fått mye ansvar tidlig, jeg da. Og det synes jeg er artig, så det påvirker meg til å tenke at de synes at jeg gjør en grei jobb."

Selv om informantene opplever ansvar som motiverende, påpeker noen at det til tider kan føles både skremmende og utfordrende. Noen av informantene forteller om situasjoner hvor de ikke har hatt kontroll og at arbeidsmengden har vært overveldende. Én av informantene beskriver dette slik:

"Tidvis så er det jo drittdager. Den uka her har vært full av drittdager, men ... det er gjerne sånn det blir i blant, men det går ikke på arbeidsmiljø, det går egentlig mer på hvor mye man har å gjøre da. (...) Jeg har fått mer ansvar ettersom jeg har taklet de arbeidsoppgavene jeg fått da, så får man jo plutselig mer og mer da. Akkurat nå så kjenner jeg meg ... nå er jeg litt under vannoverflaten da, at det er mye."

Det er spesielt informantene som forteller at det kan være vanskelig å si ifra som har slike opplevelser. Én av informantene som opplevde å ha overveldende mye ansvar over en lengre periode peker på at egen personlighet tidvis kan gjøre det vanskelig å si ifra:

"Jeg tror at, hadde jeg bedt om hjelp, så hadde de gledelig gitt ut en hånd. Han sa det, han kollegaen min, at han bare ventet på at jeg skulle be om hjelp, men han visste hvor sta jeg var."

Oppsummert tyder funnene på at de nyutdannede motiveres av frihet og ansvar. Det å kunne legge opp dagen etter eget ønske oppleves både positivt og motiverende. De fleste nyutdannede motiveres også av ansvar, og ser på dette som et tegn på at de gjør en god jobb. Samtidig kan for mye ansvar ha en negativ effekt dersom de nyutdannede opplever at de ikke har kontroll. Det kan se ut til at personer som vegrer seg for å be om hjelp i større grad opplever dette.

4.3.5 Tilbakemeldinger

Flere av informantene forteller at det som ny i arbeidslivet kan være vanskelig å vite hva som faktisk er godt nok. Dette gjør at de kan bli usikre på om jobben de gjør er tilstrekkelig, og de påpeker derfor viktigheten av å få tilbakemeldinger: *"Ja, det synes jeg er veldig viktig. Ellers så er det vanskelig å vite hva man har gjort rett, i hvert fall når man er ny"*.

Informantene opplever at tilbakemeldinger er spesielt viktig i starten, slik at de kan utføre jobben riktig. Noen forteller at graden av tilbakemeldinger varierer, og påpeker derfor at de selv aktivt måtte søke etter tilbakemeldinger:

"Det var mye viktigere for meg i starten å få tilbakemeldinger på ting, da ba jeg også om tilbakemeldinger om ting i større grad. Det er jo litt sånn at man med nok tilbakemeldinger så finner man jo en måte man synes er god nok, og det er jo viktig at det er godt nok og ikke for godt. Så etterhvert så trenger man kanskje ikke like mange tilbakemeldinger da."

Informanter som opplever at de mangler tilbakemeldinger forteller at dette kan føre til at de blir usikre på seg selv og måten de jobber på:

"Man kommer over situasjoner der man spekulerer på «Gjør jeg det riktig nå? Er det smart det jeg holder på med?». Så går det litt tid til og så begynner du kanskje å tvile enda mer på om «Jobber jeg riktig nå, og er det her smart?»"

Oppsummert er tilbakemeldinger svært viktig for de nyutdannedes motivasjon, spesielt i starten, og manglende tilbakemeldinger medfører usikkerhet blant de nyutdannede om hva av arbeidet de har gjennomført som er bra og hva som bør gjøres bedre.

4.3.6 Arbeidsmiljø

Samtlige informanter i denne studien anser et godt arbeidsmiljø som en avgjørende faktor for å være motivert på arbeidsplassen. Åpen kultur, humor og godt sosialt miljø er karakteristika informantene benytter for å beskrive hva de forbinder med et godt arbeidsmiljø. Én informant beskriver hva som er viktig for et godt arbeidsmiljø slik:

"At det ikke bare er sånn at du sitter foran PC-en fra åtte til fire og går hjem igjen, men at det er rom for å gå og ta en kaffe en halvtime og sette seg på et annet kontor og prate om andre ting. Så det betyr i hvert fall mye for min del da med tanke på arbeidsmiljø."

Det er få av informantene som forteller at de har opplevd et dårlig arbeidsmiljø, men én forteller at dårlig stemning fort smitter negativt over på egen motivasjon:

"Det har en tendens til at folk blir litt sånn: ah, men det var den personen sitt ansvar, ja, men det var den, det skulle den ha gjort. (...) Jeg blir fort demotivert av det å stå å peke på hverandre."

Et interessant funn i denne studien er at informantene som starter opp med andre nyutdannede opplever å føle stor tilhørighet til hverandre. Det er flere som peker på at det kan være både betryggende og motiverende å ha noen på arbeidsplassen som er i samme situasjon som en selv. De opplever det som positivt å kunne dele erfaringer og støtte seg på hverandre, spesielt i oppstartsfasen:

"Det hjelper utrolig på, og spesielt gjennom sånne samlinger for å bli kjent med dem. Man tar jo opp forskjellige temaer alle sammen, hva man sliter med i hverdagen, og man merker jo at man ikke er alene, for å si det sånn. Alle sammen sitter med mye av den samme bekymringen."

De fleste informantene opplevde et inkluderende arbeidsmiljø fra starten av arbeidsforholdet, og de følte seg godt mottatt: *"De var veldig åpne og imøtekommende, og var interessert i å bli kjent med meg"*. De nyutdannede fikk nok hjelp til å komme i gang, og det å føle seg velkommen gav dem trygghet. Det var ingen av informantene som følte seg dårlig tatt imot av kollegaene sine. Én informant beskriver hva det vil si å bli godt tatt imot slik *"(...) prøve å bidra til å lære meg opp på en måte. Ja, jeg følte meg bare velkommen."*

Flere av informantene opplever det som viktig å bli godt kjent med kollegaene ved starten av arbeidsforholdet, og trekker frem sosiale samlinger utenom jobb som en god arena for å skape relasjoner, da de får fokuset bort fra jobb og stress:

"Det er jo veldig positivt å møtes utenfor jobb for å bli litt kjent i en annen situasjon enn jobb. Det har en tendens til å bli veldig fokusert på det som foregår på byggeplassen ... og da blir man ikke nødvendigvis så godt kjent med hverandre."

Viktigheten av sosiale samlinger blir i funnene underbygget av informanter som savnet nettopp dette i sitt team, og forteller at spredning i alder og livssituasjon var en av grunnene til dette ikke ble gjennomført. Én av informantene forteller også at fremdrift i prosjektet ofte ble satt høyere enn relasjonsbygging, noe som til en viss grad opplevdes negativt:

"Vi er jo her for å bygge noe, men hadde vi kanskje brukt en dag på å bygge relasjoner da, så kanskje vi da kunne ha jobbet ti prosent raskere ute."

Videre mener flertallet av informantene at det er viktig å ikke bare ha fokus på jobb hele tiden, og funnene tyder på at relasjoner med andre i teamet er viktig for å takle en stressende hverdag. Dette underbygges av påstander som:

"En hverdag er ganske stressende på en byggeplass, så at vi har lunsjen der vi prater om helt andre ting og litt tulling og sånn i gangene og sånn, at det er fem minutter her og fem minutter der. Litt sånn utenomsnakk er viktig."

I det store og hele er humor, åpenhet og positiv stemning viktig for et godt arbeidsmiljø, noe informantene påpeker som viktig for deres motivasjon. Et interessant funn er betydningen for de nyutdannede av å ha flere nyutdannede som starter i jobben samtidig. Videre opplever de informantene å bli godt tatt imot av sine kollegaer. Samtidig sier informantene at er det viktig å bli inkludert og at kollegaene bidrar med opplæring. Det å bli godt kjent med kollegaer, både på og utenfor jobb, blir trukket frem som viktig for arbeidsmiljøet, og sosiale samlinger trekkes frem som et positivt bidrag til dette.

4.3.7 Lønn og bonus

Det er stor enighet blant informantene at lønn ikke er en avgjørende faktor for å føle seg motivert, men flere påpeker at det er viktig at de får betalt for den jobben de utfører: *"Du må føle at du blir lønnet for den innsatsen du gjør da, men det er ikke det som motiverer meg nei."*

De fleste informantene opplever i stor grad at de har god nok lønn i forhold til den jobben de gjør, og mange forteller at i forhold til studietiden er den økonomiske situasjonen en helt annen verden. Allikevel ser det ut til at informanter som jobber mye overtid til en viss grad opplever å jobbe mer enn det lønnen tilsvarer, og ingen av informantene i studien har overtidbetaling. Flere av informantene forteller at så lenge de har interessante arbeidsoppgaver, er ikke dette et problem på nåværende tidspunkt, men at det kan få uheldige konsekvenser hvis ikke situasjonen endrer seg over tid. På spørsmål om dette etterhvert kan medføre et ønske om å bytte jobb, var svaret fra en av informantene:

"Ikke per nå, det er ikke interessant for meg, for jeg har vært forberedt på at man ikke har så godt betalt første året, men hvis jeg går to til tre år og jeg begynner å kjenne at jeg misfornøyd med lønna, da blir det en annen sak."

Nesten ingen av informantene er en del av et bonusprogram det første året de er i jobb. Derfor var det vanskelig for mange å si om dette kom til å bety noe for motivasjonen eller ikke. Det som var interessant var at mange ikke hadde tenkt så mye på bonus, og at noen heller ville ha høyere grunnlønn enn bonusordning: *"For min del så kunne de godt ha heller avvirket bonus og så lønnet de som fortjener det litt ekstra da"*. Hos de to informantene som har vært del av en bonusordning, viser det seg at det ikke er selve bonusen som er motiverende i seg selv: *"Perfeksjonisten i meg vil jo ikke overlevere noe annet enn feilfrie overtak ... det er mer dét det går på"*. En annen informant skildrer sitt syn på bonus og motivasjon slik:

"I bedriften så har vi jo prosjektbonus som er veldig lukrativ da. Jeg blir ikke så motivert av det, det er sånn ytre motivasjon, det er ikke min greie. Jeg synes det er best når jeg klarer de oppgavene jeg har ansvaret for, også får det være en bonus da."

Selv om informantene sier at lønn er viktig, fremstår lønn samlet sett ikke som en avgjørende motivasjonsfaktor for de nyutdannede, så lenge de har en konkurransedyktig lønn. Det som går igjen er at de nyutdannede jobber mye mer enn det som er pålagt, og at lønnen ikke alltid gjenspeiler den ekstra innsatsen. Funnene tyder allikevel på at motivasjonen er større ved å levere et godt resultat, enn å kunne oppnå en økonomisk bonus.

4.3.8 Oppsummering – motivasjon hos de nyutdannede

Totalt sett ser de nyutdannede på egen motivasjon som høy før første arbeidsdag, og de var klare for å komme i gang med arbeidslivet. Det som skaper motivasjon tidlig i arbeidsforholdet hos de nyutdannede er læring og følelse av mestring. De nyutdannede opplever det som vesentlig å få tildelt arbeidsoppgaver som er utfordrende, varierte og som har verdi for bedriften. Frihet og ansvar oppleves som et tegn på tillit, og virker motiverende på de nyutdannede. Samtidig påpeker flere at for mye ansvar kan oppleves skremmende dersom de mister kontrollen over situasjonen. For å føle seg anerkjent og vite hvorvidt de gjør en god jobb opplever de nyutdannede at det er viktig å få tilbakemeldinger. Humor, åpenhet og positiv stemning trekkes frem som viktige faktorer for et godt arbeidsmiljø, som igjen er avgjørende for de nyutdannedes lyst til å gå på jobb. Det oppleves som positivt å starte i ny jobb sammen med flere andre nyutdannede, da dette gir økt følelse av tilhørighet, trygghet og motivasjon. Viktigheten av et godt forhold til kollegaer, og et godt sosialt miljø på jobb trekkes frem som viktig for lysten til å dra på jobb. Lønn fremstår ikke en som en avgjørende faktor for å føle seg motivert, men flere påpeker at det over tid bør være samsvar mellom arbeidet som legges ned og lønnen som utbetales.

4.4 De nyutdannedes opplevelse av ledelsen

Det siste kapittelet med empiriske funn omhandler funnene som er gjort på temaet ledelse. Funnene presentert i dette kapittelet skal bidra til å svare på forskningsspørsmålet:

"Hvordan opplever nyutdannede ingeniører sine ledere?"

Kapittelet om ledelse er delt inn i tre delkapitler. I kapittel 4.4.1 presenteres funn om hvordan de nyutdannede ingeniørene opplever å bli fulgt opp av lederne sine. Deretter, i kapittel 4.4.2, presenteres funn om ingeniørene opplever at lederne tar individuelle hensyn til dem. Funn om lederens betydning for de nyutdannede blir presentert i kapittel 4.4.3. Til slutt, i 4.4.4, oppsummeres de empiriske funnene som er gjort om de nyutdannedes opplevelse av sine ledere.

4.4.1 Oppfølging fra ledere

Når det gjelder oppfølging av de nyutdannede opplever informantene at de får god oppfølging i form av medarbeidersamtaler, der de sammen med leder setter kursen for sin egen utvikling. Informantene har en samlet positiv opplevelse av medarbeidersamtalene, og det

kommer frem at informanter med jevnlig medarbeidersamtaler virker mer fornøyde med oppfølgingen enn de som i mindre grad opplever dette. Det flere av informantene imidlertid savner er tilbakemeldinger på deres arbeid og innsats i det daglige. Flere informanter peker på at de i starten ikke visste om den jobben de gjorde var bra nok eller ikke: *"Når du er nyansatt så er det jo fint å få tilbakemeldinger på at du gjør det rett, eller at du får konstruktiv kritikk hvis du gjør det feil. Det er jo en læringsprosess"*. Dette førte ofte til usikkerhet og de nyutdannede opplevde jevnlig å gjøre mer enn det oppgaven krevde for å være sikker på at jobben ble godt nok utført: *"Det er kanskje der det skorter mest da. Så lenge du ikke gjør noe galt, så blir det egentlig ikke sagt så mye."*

Samlet sett viser de empiriske funnene at de nyutdannede får god oppfølging i form av formelle medarbeidersamtaler, og at de har en positiv opplevelse av dette. Når det gjelder daglig oppfølging mener informantene at dette er fraværende, og at de savner konstruktive tilbakemeldinger på jobben de gjør i det daglige.

4.4.2 Individuelle hensyn og lederens betydning

Fra intervjuene kom det frem at de nyutdannede har ulike bakgrunner. Noen har mye erfaring, mens andre er helt ferske i arbeidslivet. Funnene viser at de fleste av informantene opplever å få individuell behandling av sine ledere, og at lederne ser hver enkeltes behov. Informantene opplever dette som positivt, og mener det er et viktig kriterium hos en leder:

"Jeg vil jo si at de tilpasser etter hvordan personene er. Det er sikkert noen som er litt mer hårsår da, og kanskje ikke tåler så mye press som andre. Så jeg synes de gjør individuelle forskjeller basert på styrkene og svakhetene til folk. Det synes jeg de gjør på en ganske god måte, og jeg synes de klarer å få ut det beste av de aller, aller fleste."

Flere av informantene mener lederens betydning var størst det første halvåret de var i jobb: *"Veldig viktig å få bekreftelse og bli sett og bli anerkjent. Det er kanskje noe av det viktigste når man står i en så sårbar posisjon"*. Særlig de informantene som ikke hadde fagbrev følte seg usikre i starten, og disse satte pris på at lederen kontrollerte arbeidet deres: *"I starten så var det blant annet å kommunisere med han før jeg gjorde ting, og mailet han mye når jeg tok*

avgjørelser". Informantene beskrev også en glidende overgang fra det å bli kontrollert til å stå mer på egne ben, og opplevde det som et tegn på at de gjorde en god jobb:

"Han hadde kontroll på hva jeg gjorde da, og sakte men sikkert fikk han mer tillitt til meg da. (...) Det er et tegn på at jeg gjør noe riktig i hvert fall, tenker jeg."

Oppsummert viser funnene at de nyutdannede mener det er viktig at lederen ser hver enkeltes behov. Noen av informantene hadde ekstra behov for bekreftelse tidlig i arbeidsforholdet, og opplevde derfor at lederens betydning var aller størst i starten. Dette innebar ofte at lederen var med å kontrollere arbeidet som ble gjennomført, og opplevdes som en trygghet for de nyutdannede. Etterhvert som de nyutdannede lærte sin jobb, ble behovet for bekreftelse redusert, og de opplevde større grad av tillit fra sin leder.

4.4.3 Lederen som rollemodell

De funnene som er gjort om lederens betydning viser at de fleste informantene ser på lederen sin som en faglig rollemodell. Den kunnskapen og de erfaringene som lederen sitter med er noe de fleste nyutdannede beundrer og ønsker selv å oppnå i fremtiden: *"Det er jo flere av de jeg jobber med som er rollemodeller på det faglige, måten de «tenker byggeplass» på"*. Videre viser funnene at de som har kommet godt overens med sin leder også trekker frem lederens egenskaper som noe de ser opp til. Det er gjerne egenskaper som åpenhet, inkluderende, interesse for de ansatte og evne til kommunikasjon som informantene trekker frem som viktige hos sin leder: *"Det det går mest på er jo imøtekommenheten da. (...) at du føler at de bryr seg. Og at de ser at du prøver"*. De samme egenskapene er savnet hos de lederne som blir oppfattet som mer prosjektfokusert. Én informant påpeker dette på spørsmål om hva hen ville gjort annerledes dersom hen var leder:

"Jeg ville ha gjort noen ting annerledes. Vært mer på da og fulgt opp hver og en person litt mer. Prosjektlederen har jo ansvaret for oss som personer òg, ikke bare økonomien og sånn. Men jeg tror kanskje jeg ville ha spurt litt mer om hvordan det går da."

Samlet viser funnene at lederne oppleves som faglige rollemodeller for de aller fleste av informantene. De lederne med medmenneskelige lederstiler og fokus på relasjoner blir også trukket frem som rollemodeller for de nyutdannede.

4.4.4 Oppsummering – opplevelse av ledelse

Totalt sett opplever de nyutdannede lederne sine som inkluderende, interesserte, og opptatte av å lære bort. De nyutdannede får god oppfølging i form av medarbeidersamtaler, men den daglige oppfølgingen er noe mangelfull, og konstruktive tilbakemeldinger går igjen som et savn. Videre viser funnene at det er viktig at lederen ser hver enkeltes behov. Det er stor enighet om at lederne oppleves som faglige rollemodeller for de nyutdannede. I tillegg fremheves ledere med medmenneskelige lederstiler og fokus på relasjoner som rollemodeller. For de nyutdannede var lederens betydning aller størst i starten. Spesielt stor var lederens betydning for de uten fagbrev eller arbeidserfaring.

5. Diskusjon

Diskusjonskapittelet er bygd opp etter studiens forskningsspørsmål, der forskningsspørsmålene blir diskutert i hvert sitt delkapittel. Grunnlaget for diskusjonen er de empiriske funn og relevant teori. I kapittel 5.1 blir forskningsspørsmålet om organisasjonens innsats diskutert og besvart. Deretter diskuteres forskningsspørsmålet om hvordan de nyutdannede selv påvirker sin egen organisasjonssosialisering i kapittel 5.2. Videre blir forskningsspørsmålet om hva som motiverer de nyutdannede diskutert i kapittel 5.3. Til slutt, i kapittel 5.4, diskuteres forskningsspørsmålet som omhandler hvordan de nyutdannede opplever sine ledere. Diskusjonen legger grunnlaget for konklusjonen og svaret på problemstillingen.

5.1 Organisasjonens innsats for å integrere de nyutdannede

I dette kapittelet diskuteres empiri på organisasjonens innsats opp mot relevant teori rundt organisasjonssosialisering. Diskusjonen i dette kapittelet skal bidra til å gi svar på forskningsspørsmålet:

"Hvordan opplever nyutdannede ingeniører å bli tatt imot av bedriften?"

De funnene som ble gjort viser at informantene stort sett er fornøyd med hvordan de er blitt tatt imot av bedriftene, og det er blitt identifisert fire kritiske aktiviteter som bedriftene gjennomfører i ulik grad. Først og fremst oppleves det som viktig å bli integrert i bedriften allerede *før* første arbeidsdag, både i form av å få informasjon og i form av å bli bedt med på sosiale arrangementer. Det er tydelig positivt og viktig for informantene med en grundig oppstartsuke, som gir muligheten til å bli kjent med bedriften. Informanter som har vært del av et strukturert traineeprogram opplever dette som svært positivt, spesielt for nettverk- og relasjonsbygging. Det å få utnevnt en fadder ved oppstart oppleves utelukkende som positivt, spesielt for den første tiden i arbeidsforholdet.

5.1.1 Før oppstart

Basert på funnene om hvordan de nyutdannede opplever tiden fra kontraktsignering til første arbeidsdag viser funnene at det er, i likhet med Harpelund (2019), vesentlig at onboardingprosessen begynner allerede i det kontrakten signeres. Det tyder på at manglende informasjon før oppstart kan gjøre det vanskelig for de nyutdannede å forstå og være klar over

hva jobben egentlig innebærer. Bauer og Erdogan (2011) beskriver det å gi den nyansatte et realistisk bilde av jobben som et viktig tiltak for å minske sjansen for umøtte forventninger. Dette samsvarer i stor grad med de funnene som er gjort i denne studien, da det viser seg at informantene som opplevde lite kontakt med bedriften før oppstart i større grad forteller om umøtte forventninger i arbeidsforholdet. Harpelund (2019) påpeker at manglende kontakt mellom nyansatt og bedrift kan medføre at den nyansatte føler seg lite viktig. Det er ikke gjort noen funn som bekrefter dette, men funnene tyder heller på at lite informasjon kan gjøre det vanskeligere for de nyansatte å danne seg et realistisk bilde av arbeidsforholdet.

Bauer og Erdogan (2011) trekker frem sosiale arrangementer som en god arena for å sosialisere de nyansatte før oppstart, og at slike arrangementer kan hjelpe den nyansatte med å finne informasjon rundt arbeidsforholdet. Funnene samsvarer med dette da alle informantene som deltok på sommerfest før oppstart opplevde at dette gav dem mulighet til å bli bedre kjent med øvrige ansatte. Gjennom dialog forstod de nyutdannede i større grad hvordan livet på innsiden av bedriften egentlig var. Dette gjorde det lettere for de nyutdannede å forstå sin rolle og til å bli sosialt akseptert, som ifølge Bauer og Erdogan (2011) er viktige indikatorer på vellykket sosialisering.

5.1.2 Introduksjonsuke

Et formelt orienteringsprogram vil ifølge Bauer og Erdogan (2011) være til hjelp for den nyansatte for å bli bedre kjent med bedriften, sin egen rolle og sine kollegaer. Dette samsvarer i stor grad med funnene rundt opplegget den første uken, der de nyutdannede trekker særlig frem det å bli kjent med andre folk som en positiv effekt av programmet den første uken. Selv om Bauer og Erdogan (2011) mener at strukturerte orienteringsprogram hjelper med å lære den nyansatte å kjenne sin rolle i organisasjonen, viser funnene at informantene opplevde programmet som noe generelt, og at de først fikk vite hva jobben egentlig gikk ut på da de kom ut i et spesifikt prosjekt. Dette kan forklares av at programmet var felles for alle avdelingene i bedriften, og ikke spesialisert til hver enkelt avdelings arbeidsoppgaver.

Bauer og Erdogan (2011) nevner ikke hvor lenge orienteringsprogrammer bør vare, og beskriver at varigheten kan variere fra bare noen timer til flere måneder. Det som kommer frem av funnene, er at samtlige som hadde en hel uke til introduksjon var svært fornøyd med dette. Det var flere informanter som hadde kun én til tre dager med introduksjon før de ble plassert

på prosjekt, og disse mente dette var for kort tid. Dette tyder på at en grundig og utfyllende oppstartssuke er viktig for de nyutdannede.

5.1.3 Traineeprogram

Funnene tyder på at bedriftene har forskjellige sosialiseringstrategier. Omtrent halvparten av informantene forteller at de enten har vært gjennom, eller er i gang med, et traineeprogram. Programmene har likhetstrekk med det Jones (1986) definerer som en institusjonalisert strategi, hvor alle nyansatte går gjennom et formelt opplegg med et visst antall samlinger. Den andre halvparten, som ikke hadde traineeprogram opplever i større grad det Jones (1986) definerer som en individualisert strategi, med liten grad av formell og strukturert opplæring. Selv om traineeprogrammene kan sees som en slags institusjonalisert strategi, kan det allikevel tolkes dithen at programmene ikke er like strukturerte som i Jones' (1986) definisjon av strategien. For eksempel forteller informantene at det er liten grad av steg-for-steg-opplæring knyttet til arbeidsoppgavene, og at de i stor grad går rett ut i arbeid de også. I tillegg forteller informantene at de kun er avskilt fra andre ansatte ved traineesamlingene, som bare er noen få ganger årlig. Det oppfattes derfor som at traineeprogrammene i mindre grad bidrar til økt rolle- og ansvarsklarhet, og at programmene i stedet fungerer som en anledning for nyansatte til å danne seg et nettverk og bli kjent med andre nyansatte. Dette gjør det lettere for de nyutdannede å føle seg sosial akseptert og gir tilhørighet, som er viktige tilpasninger i Bauer og Erdogans (2011) modell.

5.1.4 Fadder

I Bauer og Erdogans (2011) modell for organisasjonssosialisering trekkes mentorordninger frem som et viktig tiltak for å sosialisere nyansatte i bedriften i form av veiledning, opplæring og sosial støtte. På bakgrunn av de empiriske funnene kan det argumenteres for at slike ordninger er ekstra viktig for nyutdannede. Tidlig i arbeidsforholdet opplever de nyutdannede at de har mange spørsmål. Informantene finner derfor stor trygghet i å ha en egen person, med ekstra ansvar for oppfølging, som kan svare på ulike spørsmål. Dette underbygges av informantene som ikke hadde fadder, som savnet en spesifikk person å henvende seg til. I Kortés (2009) undersøkelse av nyutdannede ingeniører ble de beste læringsopplevelsene fortalt av nyutdannede med høykvalitetsrelasjoner med sin mentor. Dette ser ut til å samsvare med de empiriske funnene til en viss grad, da flere av informantene påpeker at det er lite formell opplæring på de dagligdagse oppgavene. Det er først ute på prosjekt de lærer hva jobben

innebærer, og det kommer frem at faddere spiller en stor rolle i denne prosessen. I Stewart, Manz og Sims' (1999) beskrivelse av sosialiseringsprosessen i team, innebærer tilpasningsfasen at det nye medlemmet lærer seg å forstå teamets normer og regler, men også sin egen og andres roller. Fra funnene viser det seg at fadderens rolle er viktigst i denne fasen. De nyutdannede opplever at fadderen gir god oppfølging og hjelper til slik at de kan forstå egen rolle, men også hvordan tilpasse seg teamets normer og regler. Dette kan bidra til økt mestringsevne og kulturforståelse, som er viktige indikatorer for vellykket organisasjonssosialisering (Bauer og Erdogan, 2011). Det å ha en fadder i teamet ser derfor ut til å være med å styrke organisasjonssosialisering av de nyutdannede, men samtidig viser også funnene at gode relasjoner med ledere og andre ansatte kan minske behovet for en formell fadder.

5.1.5 Oppsummering – Hvordan opplever de nyutdannede å bli tatt imot av bedriften?

I samsvar med Harpelund (2019) opplever de nyutdannede det som viktig at onboardingprosessen begynner allerede før første arbeidsdag, og i likhet med Bauer og Erdogan (2011) styrker dette organisasjonssosialiseringen gjennom å gi et realistisk bilde av arbeidsforholdet, som videre bidrar til økt rolleklarhet og forståelse av hva jobben innebærer. Spesielt sosiale arrangementer, som sommerfester, ser ut til å være en god arena for organisasjonssosialisering og for å skape kulturforståelse. Gjennom en formell oppstartsuke og traineeprogram opplever flere av informantene å skaffe seg sosial aksept og tilhørighet med andre ansatte, hvilket kan sees som indikatorer på vellykket organisasjonssosialisering (Bauer og Erdogan, 2011). Det kan tolkes dithen at informantene opplever de formelle programmene som noe generelle, og derfor i mindre grad bidrar til økt rolle- og ansvarsklarhet. Diskusjonen viser at, i likhet med Korte (2009), bidrar høykvalitetsrelasjoner med faddere til gode læringsopplevelser, som øker de nyutdannedes mestringsevne.

Svaret på forskningsspørsmålet er at de nyutdannede ingeniørene opplever å bli godt tatt imot av bedriftene. Onboardingsprosesser som begynner før oppstart hjelper de nyutdannede med å tilpasse seg organisasjonen i form av økt rolleklarhet, sosial aksept, mestringsfølelse og tilhørighet. Høykvalitetsrelasjoner mellom nyutdannet og fadder fremstår som spesielt viktig for å oppnå disse tilpasningene.

5.2 De nyutdannedes egeninnsats og personlighet

I dette kapittelet vil funnene om de nyutdannedes egen personlighet og innsats for å bli en del av organisasjonen diskutert opp mot teori. Dette kapittelet skal gi svar på forskningsspørsmålet:

"Hvordan påvirker nyutdannede ingeniører egen organisasjonssosialisering?"

Oppsummert viser funnene at de nyutdannede gjør flere egne tiltak for å bli en del av organisasjonen. Gjennom selvstendig informasjonssøking blir de bedre kjent med bedriften og hvordan bedriften jobber. De aller fleste mener også det har vært svært viktig å stille mange spørsmål, be om tilbakemeldinger og ikke være redd for å be om hjelp. Gjennom observasjon og relasjonsbygging opplever informantene å tilpasse seg eget team og dets medlemmer. Tidligere arbeidserfaring ser også ut til å være en faktor som letter organisasjonssosialiseringen.

De nyutdannede er i stor grad åpne og er ikke redd for å spørre om hjelp eller stille spørsmål dersom de lurer på noe. I Bauer og Erdogans (2011) modell for organisasjonssosialisering er den nyansattes personlighet og oppførsel viktige faktorer for hvor vellykket prosessen blir, og egenskaper som proaktivitet og åpenhet er viktige for en god organisasjonssosialiseringssprosess. Proaktiviteten hos de nyutdannede sees i form av at de søker informasjon selv, ofte i bedriftens interne systemer. At de nyutdannede er i forkant med å tilegne seg kunnskap om hvordan ting gjøres, før de får oppgaver, viser både funn og litteratur (Sagberg, 2017) som viktig for en nyansatt. En annen faktor som påvirker sosialiseringssprosessens utfall er ifølge Bauer og Erdogan (2011) personlighetstrekk. Ut fra funnene viser det seg at de personene som er åpne om at de trenger hjelp, i større grad får hjelp enn de som vil klare ting på egenhånd. Dette viser at det er viktig at de nyutdannede tar egne initiativ tidlig i arbeidsforholdet.

Flere av de nyutdannede opplever at de ikke får nok tilbakemeldinger på arbeidet de gjør. En vanlig løsning på dette blant informantene var at de selv ba om tilbakemeldinger. I likhet med Bauer og Erdogan (2011) mener de nyutdannede at det å søke tilbakemeldinger gjør lettere å forstå hva som er bra og hva som bør gjøres bedre. I tillegg kan de, som Bauer og Erdogan (2011) påpeker, ved å aktivt søke informasjon og tilbakemeldinger, lære hva slags oppførsel som er akseptert i bedriften og hvordan kulturen er.

Bauer og Erdogan (2011) mener at å ta eget initiativ til å bygge relasjoner med andre medarbeidere er viktig for god organisasjonssosialisering, spesielt for å oppnå aksept og tilhørighet i organisasjonen. Det kan tyde på at det er viktig for informantene å bli kjent med øvrige medarbeidere på en personlig plan, og at de derfor bruker mye tid i starten på relasjonsbygging. Relasjonsbyggingen bidrar til at de nyutdannede lærer seg andre medarbeideres styrker og svakheter, noe som gjør det lettere å forstå teamsammensetningen. Dette bidrar til at de nyutdannede lærer å tilpasse sin egen rolle med øvrige roller i teamet, som ifølge Stewart, Manz og Sims (1999) er en del av tilpasningsfasen.

Bauer *et al.* (2007) viser til funn som antyder at tidligere arbeidserfaring kan påvirke opplevelsen av organisasjonssosialisering. Dette underbygges også i Bauer og Erdogans (2011) modell, som viser til at tidligere arbeidserfaringer kan gjøre det lettere å tilpasse seg organisasjonen. Tidligere er det presentert funn fra informantene som også samsvarer med dette, og spesielt informanter med fagarbeiderbakgrunn forteller om mindre grad av usikkerhet og frykt for å komme med egne meninger og forslag. Dette kan begrunnes i at de allerede kjenner bransjens språk, og har en grunnleggende forståelse av byggebransjen. Kunnskap og erfaring gjør det lettere å bidra aktivt i teamet. I Stewart, Manz og Sims' (1999) sosialiseringsprosess for team blir akseptfasen definert som fasen hvor det nye medlemmet begynner å føle at han eller hun utgjør et viktig bidrag i teamet, og ut fra funnene ser det ut til at de nyutdannede med arbeidserfaring når denne fasen raskere enn personer med lite eller ingen erfaring.

5.2.1 Oppsummering – Hvordan påvirker nyutdannede ingeniører egen organisasjonssosialisering?

I samsvar med Bauer og Erdogans (2011) modell styrker de nyutdannede egen organisasjonssosialisering ved å bygge relasjoner, spørre om hjelp og ved å aktivt søke tilbakemeldinger og informasjon på eget initiativ. Til sammen skaper dette økt rolleklarhet, sosial aksept og kulturforståelse. Ved å bygge relasjoner opplever de nyutdannede at deres evne til å tilpasse seg øvrige teammedlemmer styrkes, som er en viktig del av sosialisering i teamet (Stewart, Sims og Manz, 1999). De nyutdannede med tidligere arbeidserfaring har allerede et felles språk og en forståelse av byggebransjen, og utgjør dermed et viktig bidrag i teamet raskere enn andre nyutdannede, som ifølge Stewart, Manz og Sims (1999) er et tegn på ha nådd akseptfasen.

Svaret på forskningsspørsmålet er at de nyutdannede selv påvirker egen organisasjonssosialisering ved å søke tilbakemeldinger, opptre proaktivt og bygge relasjoner, og dermed øker sin rolleklarhet, sosiale aksept og forståelse av bedriftskulturen. Tidligere arbeidserfaring fra bransjen gir en kortere vei til akseptfasen i sitt team.

5.3 Motivasjon hos de nyutdannede

I dette kapitlet diskuteres funn om hva som skaper motivasjon hos de nyutdannede. Funnene blir diskutert opp mot teorien på området. Dette kapitlet vil gi svar på forskningsspørsmålet:

"Hva skaper motivasjon hos nyutdannede ingeniører?"

Totalt sett viser funnene at de nyutdannede har høy motivasjon før første arbeidsdag, og at de var klare for å komme i gang med arbeidslivet. Et aspekt som skaper motivasjon tidlig i arbeidsforholdet hos de nyutdannede er læring og følelse av mestring. De nyutdannede opplever det derfor som vesentlig å få tildelt arbeidsoppgaver som er utfordrende, varierte og som har verdi for bedriften. Frihet og ansvar oppleves som et tegn på tillit, og virker motiverende for de nyutdannede. Samtidig påpeker flere at for mye ansvar kan oppleves skremmende, dersom de mister kontrollen. For å føle seg anerkjent og vite hvorvidt de gjør en god jobb opplever de nyutdannede at det er viktig å få tilbakemeldinger, noe de til en viss grad savner. Videre fremstår arbeidsmiljø som avgjørende for de nyutdannedes lyst til å gå på jobb. Det oppleves som positivt å starte i ny jobb sammen med andre nyutdannede, da dette gir økt følelse av tilhørighet, trygghet og motivasjon. Lønn fremstår ikke en som en avgjørende faktor for å føle seg motivert, men flere påpeker at det over tid bør være samsvar mellom arbeidet som legges ned og lønn.

5.3.1 De nyutdannedes motivasjon før oppstart

Harpelund (2019) mener at en stor del av organisasjonssosialisering handler om motivasjon, og at et prinsipp i prosessen derfor bør være at de nyansatte allerede er motiverte før første arbeidsdag. Dette prinsippet samsvarer med funnene, som viser at samtlige av de nyutdannede opplever seg selv som svært motiverte før første arbeidsdag. Ettersom de nyutdannede var motiverte for å lære, var det viktig for bedriften å opprettholde og forsterke denne motivasjonen. Motivasjonen til de nyutdannede var å lære noe nytt og å gjøre nye ting, som samsvarer med det Kaufmann og Kaufmann (2009) legger i indre motivasjon, der motivasjonen ligger i det å

gjøre jobben i seg selv, og ikke fordi du får betalt for å gjøre det. Det at de nyutdannede er indre motiverte fra første arbeidsdag, ser ut til å være et godt utgangspunkt for organisasjonssosialiseringsprosessen.

5.3.2 Motivasjon fra mestring og læring

Læring fremstår som en viktig motivasjonsfaktor for de nyutdannede, noe de får ved utfordrende arbeidsoppgaver helt fra første arbeidsdag. Funnene viser at læring som motivasjonsfaktor er viktig også utover i arbeidsforholdet, og etterhvert som de nyutdannede lærer jobben sin fremstår mestring som en annen viktig motivasjonsfaktor. At de nyutdannede trekker frem følelsen av å mestre noe som motiverende er interessant med tanke på de psykologiske behovene Reeve (2009) beskriver. Reeve (2009) mener at personer blir indre motivert av å få visse psykologiske behov dekket. For å dekke de psykologiske behovene, trekker Reeve (2009) frem det å føle seg autonom, effektiv eller følelsesmessig nær arbeidet sitt som utløsende faktorer. Å mestre en oppgave kan sammenlignes med å være effektiv eller å føle seg selvstendig. Altså vil det å lære noe, for så å mestre være noe, gi de nyutdannede indre motivasjon. Det at de nyutdannede motiveres av mestring viser også, i likhet med selvbestemmelsesteorien (Stone, Deci og Ryan, 2009), at kompetanse er et viktig behov for å føle seg autonomt motivert. Med tiden opparbeider de nyutdannede seg nok kompetanse til at de kan arbeide selvstendig og dermed utgjøre et viktig bidrag. Dette virker fremmende på deres motivasjon.

5.3.3 Motivasjon av arbeidsoppgaver og autonomi

I Hackman og Oldhams (1976) jobbkarakteristikamodell vil kjerneegenskaper ved en jobb bidra til at den ansatte opplever ulike psykologiske tilstander. Funnene viser at det er viktig for de nyutdannedes motivasjon at de får arbeidsoppgaver som er krevende og utfordrende, og at oppgavene har betydning for bedriften. Dette harmonerer med teorien til Hackman og Oldham (1976), der oppgaveidentitet og oppgavens viktighet bidrar til å skape mening i arbeidet for den ansatte. Dette underbygges også av funnene som viste at informantene mislikte å utføre oppgaver som var enkle og lite meningsfulle. Videre blir det å ha varierte arbeidsoppgaver også trukket frem som viktig for motivasjonen til de nyutdannede. Dette kan sammenlignes med det Hackman og Oldham (1976) legger i å ha variasjon i ferdigheter, da de nyutdannede opplever det å måtte kunne gjøre forskjellige ting og får variert bruken av sine ferdigheter. Ut i fra dette samsvarer funnene og litteratur når det gjelder hva som er viktig for å oppleve mening i arbeidet.

Ifølge Hackman og Oldham (1976) er autonomi viktig for at ansatte skal oppleve å ha ansvar for resultatet av oppgaven de utfører. Basert på funnene ser det ut til at informantene har en positiv opplevelse av å kunne legge opp dagen sin etter eget ønske, og at de liker selv å bestemme hvordan de skal utføre sine oppgaver. En konsekvens av mye frihet og selvbestemmelse er at de nyutdannede etterhvert opplever å få mer ansvar. Det økte ansvaret er noe de nyutdannede ser på som belønning for god innsats og et tegn på at de gjør en god jobb. Som nevnt føler informantene at de i stor grad styrer sin egen arbeidshverdag og får gjøre arbeidsoppgavene på sin måte, så lenge jobben blir gjort. Dette samsvarer med motivasjonsgraden identifisert regulering, beskrevet av Gagné og Deci (2005) i selvbestemmelseskontinuumet, da de nyutdannede opplever et visst press for å utføre jobben, samtidig som de ønsker å gjøre jobben ut av eget valg og fri vilje.

Hackman og Oldham (1976) mener videre at det er viktig for arbeidstakerens motivasjon å ha kjennskap til resultatet av det arbeidet en gjør. For å få god kjennskap til arbeidets resultat, og om det er godt nok, er personen som utfører arbeidet avhengig av å få gode og tilstrekkelig med tilbakemeldinger på jobben som er gjort. På dette området visere funnene at de nyutdannede er mindre fornøyd, og de mener at tilbakemeldinger er svært viktig for egen utvikling. Mangelen på tilbakemeldinger får de nyutdannede til å bli usikre på egen innsats og på seg selv. Som et resultat av manglende tilbakemeldinger opplever de nyutdannede at det kan være vanskelig å forstå hva som er godt nok, og i likhet med Hackman og Oldham gjør dette det vanskelig å kjenne til resultatet av arbeidet. For å sikre gode tilbakemeldinger vil det derfor være, som Kaufmann og Kaufmann (2009) trekker frem, viktig med jevnlig medarbeidersamtaler, men at dette også bør være et fokusområde i det daglige.

Funnene viser i likhet med teorien at variasjon, viktige og utfordrende arbeidsoppgaver, samt autonomi og tilbakemeldinger er viktig for å dekke de psykologiske behovene: Opplevelse av mening, ansvar, og kjennskap til resultatet. Til sammen vil dette være med på å skape både økt motivasjon blant de nyutdannede og høyere kvalitet på den jobben som blir gjort. Samtidig er det viktig å huske på det Kaufmann og Kaufmann (2009) kritiserer denne jobbkarakteristikamodellen for, som er at den ikke tar høyde for individuelle forskjeller og hvordan en arbeidsoppgave eller jobb oppleves. Funnene støtter dette, da for eksempel noen av informantene var svært glade i å få ansvar, mens andre opplevde at ansvar kunne være skremmende dersom de ikke hadde kontroll. I likhet med Kaufmann og Kaufmann (2009),

oppfattes det derfor som viktig at hver enkelt ansatt blir utfordret individuelt og etter det kompetansegrunnlaget hver enkelt har.

5.3.4 Viktigheten av arbeidsmiljø og tilhørighet

I selvbestemmelsesteorien er tilhørighet et psykologisk behov for å bli autonomt motivert (Stone, Deci og Ryan, 2009). Baumeister og Leary (1995) beskriver tilhørighet som gode og støttende sosiale forhold på arbeidsplassen, og funnene viser at de nyutdannede føler seg svært godt tatt imot av imøtekommende og interesserte medarbeidere. Videre beskriver flere av informantene at de opplever et godt og inkluderende arbeidsmiljø, der sosiale arrangementer utenfor jobb og lunsjpauser blir trukket frem som viktig for arbeidsmiljøet og det å takle stress. Det kan tolkes dithen at de nyutdannede har dekket behovet for tilhørighet og det som blir beskrevet som sosialt behov i Maslows behovshierarki (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Videre blir humor, åpenhet og positivitet trukket frem som viktig for arbeidsmiljøet, noe som også kan sees i likhet med Maslows (1943) sosiale behov og følelsen av tilhørighet. Informantene som startet i den nye jobben sammen med flere nyutdannede føler større grad av tilhørighet, da de har flere mennesker i bedriften som er i samme situasjon som dem selv. Ut i fra dette kan det tyde på at tilhørighet er viktig for motivasjon og en god organisasjonssosialiseringsprosess, slik som tidligere forskning antyder (Chao *et al.*, 1994; Kammeyer-Mueller og Wanberg, 2003; Major *et al.*, 1995).

5.3.5 Lønn og bonusordninger som motivasjon

Funnene viser at lønn fremstår som viktig, men at det ikke er en avgjørende faktor for å føle seg motivert. Dette kan tolkes dithen at de nyutdannede er fornøyde så lenge de får en lønn som samsvarer med stilling og arbeidsinnsats. Sees dette opp mot Maslows behovshierarki (1943) kan det tolkes at rettferdig lønn oppleves som et grunnleggende behov, men at det ikke er en faktor som påvirker de nyutdannedes motivasjon i særlig grad. Den ytre reguleringen av motivasjonen, som Gagné og Deci (2005) beskriver som kontrollert motivasjon og styres av «pisk eller gulrot»-prinsippet, er lite tilstede blant de nyutdannede. Dette kan mulig forklares med at nesten ingen av informantene var en del av et bonusprogram, på grunn av lav ansiennitet i bedriften. Et interessant perspektiv er at økonomiske insentiver kan virke hemmende eller ødeleggende på indre motivasjon (Deci, Koestner og Ryan, 1999), og at en for liten bonus er verre enn ingen bonus (Gneezy og Rustichini, 2000). Fra funnene kommer det frem at noen informanter ønsket å avvikle bonusordningen og heller hatt en høyere grunnlønn. De funnene

som er gjort er imidlertid ikke gode nok på dette området til å diskutere videre hvorvidt økonomiske intensiver påvirker de nyutdannedes motivasjon, men det ser ut til at de nyutdannede ikke er negativt påvirket av at de ikke er en del av bonusordningen det første året. Det kommer frem at de nyutdannede i større grad motiveres av å gjøre en god jobb og levere et godt resultat. Dette tyder på at deres motivasjon heller mer mot indre motivasjon, og den siste dimensjonen av ytre motivasjon i selvbestemmelseskontinuumet. I denne dimensjonen er det en sammenheng mellom en persons egne verdier og mål og deres handling og atferd, samtidig som de straffer eller belønner seg selv ved følelsen av stolthet eller skyld (Gagné og Deci, 2005).

5.3.6 Oppsummering – Hva skaper motivasjon hos nyutdannede ingeniører?

Basert på diskusjonen ser det ut til at de nyutdannede opplever seg selv som svært motiverte før første arbeidsdag, og at denne motivasjonen opprettholdes av et jobbdesign som legger til rette for indre motivasjon i form av læring og mestring. Mestring gir følelsen av å være effektiv og selvstendig, slik Reeve (2009) beskriver som viktig for å føle seg indre motivert.

Diskusjonen viser at flere av Hackman og Oldhams (1976) kjerneegenskaper ved en jobb bidrar til å skape motivasjon hos de nyutdannede. Dette kommer til syne gjennom at de nyutdannede motiveres av å få tildelt arbeidsoppgaver som er varierte, utfordrende og har verdi for bedriften. Slike egenskaper ved jobben bidrar til en opplevelse av mening i arbeidet, noe som er en kritisk psykologisk tilstand for høy arbeidsmotivasjon (Hackman og Oldham, 1976). Videre peker Hackman og Oldham (1976) på at autonomi fører til en ansvarsfølelse for utfallet av arbeidet hos de nyutdannede, og diskusjonen viser at de nyutdannede motiveres av å styre egen arbeidsdag og påvirke hvordan oppgaver løses. Dette kan sees på som en følelse av autonomi og skaper det Stone, Deci og Ryan (2009) omtaler som autonom motivasjon. Hackman og Oldham (1976) trekker videre frem tilbakemeldinger som viktig for kjennskapen til resultatet av et arbeid. Diskusjonen viser at konstruktive tilbakemeldinger oppleves som viktig for de nyutdannedes motivasjon, men at de ikke får tilstrekkelig med slike tilbakemeldinger. Mangelen på tilbakemeldinger skaper usikkerhet om måten de nyutdannede arbeider på er god nok, og kan derfor være hemmede på deres motivasjon. Videre viser diskusjonen, i likhet med (Stone, Deci og Ryan, 2009), at tilhørighet fremstår som en motivasjonsfaktor for å føle seg autonomt motivert, og et godt arbeidsmiljø fremstår derfor som viktig for å skape motivasjon

hos de nyutdannede. I samsvar med Maslows (1943) beskrivelse av de grunnleggende fysiologiske behovene, viser diskusjonen at lønn fremstår som viktig i den grad av at et grunnleggende behov blir dekket. Ettersom behovet om lønn er dekket, er det andre faktorer som er viktigere for motivasjonen enn slike ytre belønninger.

Svaret på forskningsspørsmålet er at motivasjon hos de nyutdannede skapes av et jobbdesign som legger til rette for å føle seg indre motivert. Dette innebærer å skape mening i arbeidet for de nyutdannede. Samtidig må de nyutdannede oppleve en følelse av autonomi, ansvar for utfallet av jobben de gjør og føle tilhørighet til andre kollegaer. Spesielt viktig for motivasjonen er tilbakemeldinger, som medfører at en får kjennskap til resultatet av arbeidet som gjøres, noe de nyutdannede til en viss grad har savnet.

5.4 De nyutdannedes opplevelse av ledelsen

I dette kapittelet diskuteres empiriske funne om de nyutdannedes opplevelse av sine ledere opp mot relevant teori. Kapittelet skal bidra til å gi svar på forskningsspørsmålet:

"Hvordan opplever nyutdannede ingeniører sine ledere?"

Funnene viste at de fleste nyutdannede opplever sine ledere som inkluderende, interesserte og opptatte av å lære bort. De nyutdannede opplever god oppfølging gjennom medarbeidersamtaler, men savner daglig oppfølging i form av tilbakemeldinger på arbeidet som gjøres. Informantene opplever det som viktig at lederen tar individuelle hensyn og ser hver enkeltes behov, noe lederne oppfattes som flinke på. Det er stor enighet om at lederne oppleves som faglige rollemodeller, og lederegenskaper som medmenneskelighet og fokus på relasjoner oppleves som svært positivt. Flere av informantene opplevde at lederen var med å kontrollere arbeidet som ble gjort tidlig i arbeidsforholdet, noe som opplevdes som et trygghet. Etterhvert som de nyutdannede lærte jobben sin, ble denne kontrollen redusert og de nyutdannede opplevde større grad av frihet og ansvar.

5.4.1 Oppfølging fra ledere

Samlet sett tyder det på at de nyutdannede får god oppfølging av sine ledere gjennom formelle medarbeidersamtaler, og at de har en positiv opplevelse av dette. Kaufmann og Kaufmann (2009) peker på medarbeidersamtaler som et godt virkemiddel for å gi ansatte tilbakemeldinger

på arbeidet som utføres, og i henhold til funnene ser det ut til at informantene også opplever slike jevnlig medarbeidersamtaler som hovedkilden for å motta tilbakemeldinger. Det kommer allikevel frem gjentakende tilfeller hvor informantene forteller om manglende tilbakemeldinger i det daglige, noe som oppleves som et savn. Korte, Brunhaver og Sheppard (2015) fant at nyansatte som opplevde hyppig og god interaksjon med sine ledere i større grad opplevdes som produktive og tilfredsstilte. Fra funnene kommer det frem at informantene som opplevde jevnlig medarbeidersamtaler med sine ledere var noe mer fornøyd med graden av oppfølging enn de som opplevde medarbeidersamtaler sjeldnere. Informanter som opplevde lite tilbakemeldinger forteller at de ofte kunne føle seg usikre på om jobben de utførte faktisk var god nok.

5.4.2 Individuelle hensyn og lederens betydning

Flere av informantene ser på individuell omtanke og hensyn som en viktig egenskap hos sin nærmeste leder. Informantene trekker frem at lederen også har personalansvar, og må derfor ta hensyn til hver enkeltes behov. Dette kan knyttes til individuell omtanke, som er en av Bass' (1990) fire «i»-er. Slik ledelse innebærer at lederen tar spesielle hensyn til hver enkelt ansattes behov for vekst og mestring, og delegerer oppgaver som gir muligheter for vekst (Bass og Riggio, 2006; Li, 2013). De nyutdannede har ulik erfaringsbakgrunn, da noen har tidligere arbeidserfaring, mens andre er helt nye i arbeidslivet. Som et resultat av dette forteller flere av informantene at de i stor grad opplever individuell omtanke, og det ser ut til at de fleste lederne oppfattes som flinke til å tilpasse seg de nyutdannedes styrker og svakheter. Det kommer frem at noen av informantene opplevde individuell omtanke i form av at arbeidsoppgaver ble tilpasset kompetanse og kunnskapsnivå, mens andre opplevde at lederne tilpasset grad av kontroll og omsorg. For noen nyutdannede, spesielt de med lite erfaring, innebar dette at lederen tidlig i arbeidsforholdet var med å kontrollere arbeidet som ble gjennomført. I henhold til FRL-modellen (Avolio, 1999; Avolio og Bass, 1998) kan dette knyttes til transaksjonsledelse, i form av det Bass (1990) beskriver som aktiv ledelse ved avvik, som innebærer at lederen aktivt leter etter feil og griper inn dersom feil oppdages. Nyutdannede som var usikre på egne ferdigheter opplevde det som betryggende at lederen aktivt kontrollerte arbeidet, men det er samtidig viktig å påpeke at dette kun ble gjort tidlig i arbeidsforholdet, og at informantene som opplevde dette ikke mottok noen form for straff dersom de gjorde feil. Etterhvert som informantene ble tryggere på seg selv, ble behovet for aktiv ledelse ved avvik redusert og de nyutdannede ble belønnet med mer ansvar. Som et resultat av dette opplevde informantene økt tillitt fra sin leder,

noe som kan tolkes som at informantene opplevde en følelse av mestring, hvilket er en indikator på vellykket organisasjonssosialisering (Bauer og Erdogan, 2011).

Selv om mange av informantene opplevde det som betryggende å kunne støtte seg på sin leder tidlig i arbeidsforholdet, ser autonomi og ansvar ut til å oppleves som viktig. Det er flere som trekker frem at de er takknemlige for at de har fått oppgaver som oppleves utfordrende og viktige for bedriften. Dette kan tolkes dithen at flere av lederne også benytter seg av intellektuell stimulering, som er en annen komponent i Bass' fire i-er (1990). Ved å få ansvar for oppgaver som oppleves viktige føler de nyutdannede selvbestemmelse og mestring. Dette medfører en følelse av å spille en viktig rolle for bedriften, hvilket er noe Li (2013) omtaler som en viktig del av intellektuell stimulering.

Ifølge Bass og Avolio (1994) er betinget belønning en form for transaksjonsledelse, og innebærer at god innsats belønnes materielt, for eksempel i form av bonus. Flere av informantene forteller at organisasjonene har ulike bonusordninger, men det kan allikevel oppfattes slik at det er belønning i form av økt ansvar og utfordrende arbeidsoppgaver som er mest fremtredende. Det ser derfor ut til at de nyutdannede i større grad opplever en transformativ form for belønning med fokus på personlig vekst, og ikke belønning i form av økonomiske gevinst. Ut i fra funnene tyder det på at aktiv ledelse av avvik er det laveste nivået på FRL-modellen som de nyutdannede opplever.

5.4.3 Lederen som rollemodell

Flere av informantene opplever sine nærmeste ledere som rollemodeller, først og fremst på grunn av deres faglige kompetanse. Dette gjør at de nyutdannede ser opp til sine ledere, og ønsker å tilegne seg samme kunnskap. Dersom dette sees opp mot transformasjonsledelse kan det trekkes paralleller til det Bass (1990) kaller idealisert innflytelse, og ifølge Bass (1990) vil slike ledere gjerne bli beundret og respektert av sine underordnede. Fra funnene kommer det frem at opplevelsen av god ledelse i stor grad er knyttet til lederegenskaper som fokuserer på det mellommenneskelige. Å være nyutdannet oppleves som en sårbar posisjon og informantene finner stor trygghet i å bli møtt med imøtekommenhet og anerkjennelse. Ledere som i større grad er prosjektfokuserte, med lite fokus på relasjoner, oppleves negativt. Ved å se dette opp mot Bauer og Erdogans (2011) modell kommer det frem at medmenneskelige lederegenskaper

hjelper de nyutdannede å bygge relasjoner med sine ledere, og dette letter prosessen med å skaffe sosial aksept og tilhørighet hos egen leder.

5.4.4 Oppsummering – Hvordan opplever nyutdannede ingeniører sine ledere?

Diskusjonen viser at de nyutdannede ingeniørene i stor grad opplever sine ledere som transformasjonsledere. Lederne tilfredsstiller flere av Bass' (1990) fire «i»-er ved å fremstå som rollemodeller, vise individuelle hensyn og ved å delegere ansvar og utfordrende arbeidsoppgaver til de nyansatte. Diskusjonen viser kun en mild opplevelse transaksjonsledelse i form av aktiv ledelse ved avvik (Avolio og Bass, 1998), hvor noen av lederne tidlig i arbeidsforholdet aktivt kontrollerte de nyutdannedes arbeid. Denne typen ledelse var kun tilstedeværende tidlig i arbeidsforholdet og opplevdes som en trygghet frem til de nyutdannede fikk mer erfaring. Kaufmann og Kaufmann (2009) trekker frem medarbeidersamtaler som en god arena for å motta tilbakemeldinger, og diskusjonen viser at de nyutdannede opplever gode tilbakemeldinger fra slike samtaler, men at de allikevel savner flere tilbakemeldinger i det daglige fra sine ledere.

Svaret på forskningsspørsmålet er at de nyutdannede ingeniørene i stor grad opplever sine ledere som transformasjonsledere med lederegenskaper som idealisert innflytelse, individuell omtanke og intellektuell stimulering. Det lederne oppleves som svakest på er frekvente individuelle tilbakemeldinger i det daglige.

6. Konklusjon

Konklusjonskapittelet er delt inn i fire underkapitler. Først blir forskningsspørsmålene besvart i kapittel 6.1. I kapittel 6.2 presenteres svaret på problemstillingen. Videre blir forskningsspørsmålene diskutert på tvers av hverandre og utdyper problemstillingens konklusjon. Til slutt presenteres studiens implikasjoner for byggebransjen og forslag til videre forskning, i henholdsvis kapittel 6.3 og 6.4.

6.1 Konklusjon på forskningsspørsmål

Denne studien har belyst følgende problemstilling:

"Hva bidrar til en positiv opplevelse for nyutdannede ingeniører den første tiden i byggebransjen?"

For å kunne besvare problemstillingen ble det utarbeidet fire forskningsspørsmål. Konklusjonen på forskningsspørsmålene er som følger:

Svaret på det første forskningsspørsmålet er at de nyutdannede ingeniørene opplever å bli godt tatt imot av bedriftene. Onboardingsprosesser som begynner før oppstart hjelper de nyutdannede med å tilpasse seg organisasjonen i form av økt rolleklarhet, sosial aksept, mestringsfølelse og tilhørighet. Høykvalitetsrelasjoner mellom nyutdannet og fadder skaper trygghet, og fremstår som spesielt viktig for å oppnå disse tilpasningene.

Svaret på det andre forskningsspørsmålet er at de nyutdannede selv påvirker egen organisasjonssosialisering ved å søke tilbakemeldinger, opptre proaktivt og bygge relasjoner. Dette bidrar til at de raskere øker egen rolleklarhet, sosiale aksept og forståelse av bedriftskulturen. En nyansatt som er aktiv på dette området integreres bedre i bedriftens kultur og miljø, og blir med sitt bidrag en del av utviklingen av miljøet. Tidligere arbeidserfaring fra bransjen gjør det lettere å utgjøre et viktig bidrag i sitt team.

Svaret på det tredje forskningsspørsmålet er at motivasjon hos de nyutdannede skapes av et jobbdesign som legger til rette for å øke indre motivasjon. Dette innebærer å skape mening i arbeidet for de nyutdannede. Samtidig må de nyutdannede oppleve en følelse av autonomi, ansvar for utfallet av jobben de gjør og tilhørighet til øvrige kollegaer. Spesielt viktig for

motivasjonen er det å ha kjennskap til resultatet av arbeidet som gjøres, noe som til en viss grad har vært fraværende på grunn av manglende tilbakemeldinger.

Svaret på det fjerde forskningsspørsmålet er at nyutdannede i stor grad opplever sine ledere som transformasjonsledere, med lederegenskaper som idealisert innflytelse, individuell omtanke og intellektuell stimulering. Det lederne opplever som svakest på er individuelle tilbakemeldinger i det daglige.

6.2 Konklusjon på problemstilling

Forskningsspørsmålene viser at de nyutdannede ingeniørene stort sett opplever den første tiden i byggebransjen som positiv, spennende og utfordrende. Det kan se ut til at en sentral faktor for positive opplevelser av den første tiden i byggebransjen, og en vellykket organisasjonssosialisering, er at de nyutdannede ingeniørene opplever høy grad av indre motivasjon.

På tvers av forskningsspørsmålenes konklusjon kommer det frem, i likhet med Harpelund (2019), at organisasjonssosialisering handler om motivasjon, og diskusjonen viser at flere faktorer bidrar til å øke de nyutdannedes indre motivasjon. Først og fremst ser vi, i samsvar med Bauer og Erdogan (2011), at en kombinasjon av organisasjonens tiltak og den nyansattes personlighet og atferd hjelper de nyutdannede med å tilpasse seg organisasjonen i form av økt mestringsevne, rolleklarhet og sosial aksept. Sosial aksept og mestringsevne er særskilt viktige faktorer for å skape motivasjon og kan kobles til tilhørighet, autonomi og kompetanse – behov som må dekkes for å skape indre motivasjon (Stone, Deci og Ryan, 2009; Reeve, 2009; Hackman og Oldham, 1976). Det kan derfor se ut til at både organisasjonen og de nyutdannede selv er ansvarlige for å fremme indre motivasjon ved å sammen skape tilhørighet, sosial aksept og tidlig rolleavklaring. Som Harpelund (2019) beskriver er denne motivasjonen viktig for hele organisasjonssosialiseringen, og dermed svært viktig for en positiv opplevelse av den første tiden i byggebransjen.

Ut ifra forskningsspørsmålenes konklusjon viser det seg at flere av kjerneegenskapene i Hackman og Oldhams (1976) jobbkarakteristikamodell er vesentlige for de nyutdannedes motivasjon. For å skape denne motivasjonen kreves en transformativ lederstil, der lederen tar individuelle hensyn, søker å stimulere sine medarbeidere intellektuelt og fremstår som et

forbilde (Bass, 1990). Dette er nødvendig for at de nyutdannede ingeniørene skal oppleve en autonom arbeidshverdag med varierte og utfordrende oppgaver. Til sammen underbygger dette at lederen spiller en viktig rolle i organisasjonssosialiseringen, ved å legge til rette for et jobbdesign som fremmer indre motivasjon hos de nyutdannede. Samtidig viser diskusjonen at de nyutdannede savner tilbakemeldinger i det daglige, noe som er viktig for kjennskapen til resultatet av arbeidet (Hackman og Oldham, 1976). Fra forskningsspørsmålenes konklusjon kommer det likevel frem at der lederen og øvrige medarbeidere svikter på tilbakemeldinger, sørger de nyutdannede selv for å få kjennskap til resultatet av eget arbeid, ved å selv aktivt søke tilbakemeldinger. Dette understreker at nyutdannede selv spiller en viktig rolle for egen motivasjon, og at de får en positiv opplevelse av den første tiden i byggebransjen.

På tvers av forskningsspørsmålene kan det konkluderes med at hovedårsaken til nyutdannede ingeniørers positive opplevelse av den første tiden i byggebransjen, er at de nyutdannede er indre motiverte. Den indre motivasjonen er et resultat av en helhetlig prosess der bedriften, ledere, faddere og de nyutdannede i kombinasjon skaper et godt arbeidsmiljø med fokus på høykvalitetsrelasjoner, tilhørighet, sosial aksept og mestring.

6.3 Implikasjoner for byggebransjen

Denne studien ble innledet med rapporten fra Experis (2019) som viste at fire av ti norske ledere har opplevd feilansettelser det siste året. Undersøkelsen definerte feilansettelser som "ansettelser der den nyansatte ikke fungerer i sin stilling og/eller i arbeidsmiljøet i virksomheten". Dette kan tolkes dithen at i et dårlig arbeidsmiljø kan enhver ansettelse bli en feilansettelse. Denne studien antyder at positive opplevelser av den første tiden i byggebransjen er et resultat av at de nyutdannede opplever høy grad av indre motivasjon. Det kan derfor se ut til at å opprettholde den indre motivasjonen, ved å ha et arbeidsmiljø med fokus på læring, mestring og tilhørighet hos de nyansatte kan være viktig for å hindre at en ansettelse blir en feilansettelse.

For å styrke den indre motivasjonen hos de nyutdannede ingeniørene bør bedriftene i byggebransjen fokusere på grundige onboardingsprosesser, som bør starte allerede fra kontraktsignering. Det er viktig for den nyutdannedes tilhørighet og sosiale aksept å bli invitert på sosiale arrangementer før oppstart. Ved å gi god og utfyllende skriftlig informasjon allerede

fra ansettelsen av kan de nyansatte lettere danne seg et realistisk bilde av hva arbeidsforholdet egentlig innebærer, og dermed redusere sannsynligheten for umøtte forventinger.

Videre viser studien at fadderordninger er et spesielt viktig tiltak for å gi de nyutdannede en god start i bransjen, fordi dette oppleves positivt for både læring og trygghet tidlig i arbeidsforholdet. Fadderen bør velges med omhu, og det er viktig at personen som velges har både tid og interesse av å bistå den nyutdannede. Undersøkelsen viser at de nyutdannede savner tilbakemeldinger på jobben de gjør i det daglige. Det kan derfor være en god idé at faddere, som har et ekstra nært forhold til de nyutdannede, fokuserer mer på å gi konstruktive tilbakemeldinger.

Det kommer også frem av studien at de nyutdannedes evne til å ta en proaktiv rolle kan styrke organisasjonssosialiseringen, og bedriftene bør derfor kommunisere dette tydelig ut til de nyutdannede tidlig i arbeidsforholdet. Dette vil kunne gjøre de nyutdannede mer bevisst på egen rolle, og dermed føre til at de i større grad bidrar aktivt i organisasjonssosialiseringen.

Til slutt viser studien at det vil det være viktig for bedriftene i byggebransjen at personer med lederansvar for nyutdannede ingeniører er klar over deres betydning for resultatet av organisasjonssosialiseringen, og om nyansettelsen blir et positivt tilskudd til bedriften eller en feilansettelse. Bedriftene bør derfor bevisstgjøre ledere og andre medarbeidere på at de spiller en viktig rolle i sosialiseringen av nyutdannede. Det er viktig at ledere går foran med et godt eksempel på dette, og at de har kommunisert en tydelig forventning til medarbeiderne om å bidra på samme måte. Slik vil de kunne skape et arbeidsmiljø som ivaretar nyansattes behov, men også ivareta et utviklingsmiljø for alle medarbeidere.

6.4 Videre forskning

Avslutningsvis presenteres forslag til videre forskning, som vil kunne bidra til ny kunnskap og et mer nyansert bilde av nyutdannede ingeniørers opplevelse av den første tiden i arbeidslivet.

Først og fremst må det påpekes at det i denne studien er det gjort funn knyttet til nyutdannedes ingeniørers subjektive opplevelse av den første tiden i byggebransjen. Opplevelsene er basert på 14 informanter fra forskjellige bedrifter i bransjen, og det vil derfor anbefales å gjennomføre lignende studier med flere informanter, som tar utgangspunkt i å bekrefte eller avkrefte deler

av de funnene som er gjort i denne studien. Dette kan gjøres i form av en kvantitativ undersøkelse eller ved metodetriangulering med flere informanter.

Studiens funn bærer preg av at det kun er nyutdannede med en positiv opplevelse av den første tiden i bransjen som har blitt intervjuet, uten at dette var en bevisst strategi. Et interessant utgangspunkt ville derfor vært å intervju personer som har en mindre positiv opplevelse, for eksempel nyutdannede ingeniører som har sluttet i sin jobb kort tid etter oppstart, og analysert hvilke faktorer som har bidratt til dette.

Det kommer frem av studien at bedriftene har ulike praksiser for fadderordninger, og hva fadderens oppgaver er. Et mulig forskningsområde kan derfor være å se på hvordan fadderordningene bør praktiseres for å lette organisasjonssosialiseringen av nyansatte.

Til slutt bør det påpekes at denne studien kun har tatt for seg ingeniører i én bransje. Det er allikevel rimelig å anta at det vil være mulig å gjøre lignende funn i andre ingeniørbransjer, og at dette vil være et mulig forskningsområde.

7. Referanseliste

- Avolio, B. J. og Bass, B. M. (1998) You can drag a horse to water but you can't make it drink unless it is thirsty, *Journal of Leadership Studies*, 5(1), s. 4-17.
- Avolio, B. J. (1999) *Full leadership development : building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Baard, P. P., Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2004) Intrinsic Need Satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings, *Journal of Applied Psychology*, 34, s. 2045-2068. doi: 10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), s. 19-31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-S.
- Bass, B. M. og Avolio, B. J. (1994) Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.
- Bass, B. M. og Riggio, R. E. (2006) *Transformational leadership*. 2. utg. Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Bauer, T. N. *et al.* (2007) Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods, *Journal of Applied Psychology*, 92(3), s. 707-721. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.707.
- Bauer, T. N. og Erdogan, B. (2011) Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees, i Zedeck, S. (red.) *APA handbook of industrial and organizational psychology*. American Psychological Association, s. 51-64.
- Baumeister, R. F. og Leary, M. R. (1995) The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation, *Psychological Bulletin*, 117(3), s. 497-529. doi: 10.1037/0033-2909.117.3.497.
- Bradt, G. (2010) Onboarding: An Act of Transformational Leadership, *People and Strategy*, 33(2), s. 4-5.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chao, G. T. *et al.* (1994) Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of applied psychology*. (b. 79, s. 730-743). Washington, D.C. :. doi: 10.1037/0021-9010.79.5.730.
- deCharms, R. (1968) *Personal causation*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US : Imprint: Springer.
- Deci, E. L., Koestner, R. og Ryan, R. M. (1999) A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, *Psychological Bulletin*, 125(6), s. 627-668. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.627.
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2000) The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11, s. 227-268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. og Ryan, R. M. (2017) Self-determination theory in work organizations: The state of a science, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, s. 19-43.
- Experis (2019) *Feilansettelser*. Tilgjengelig fra: <https://rapport.experis.no/feilansettelser> (Hentet: 18.02 2019).
- Fang, R., Duffy, M. K. og Shaw, J. D. (2011) The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model (b. 37, s. 127-152). Los Angeles, CA. doi: 10.1177/0149206310384630.

- Gagné, M. og Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, s. 331-362. doi: 10.1002/job.322.
- Gagné, M. et al. (2015) The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, s. 178-196.
- Gneezy, U. og Rustichini, A. (2000) Pay Enough or Don't Pay at All*, *The Quarterly Journal of Economics*, 115, s. 791-810. doi: 10.1162/003355300554917.
- Graybill, J. O. et al. (2013) Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries, *Library Management*, 34, s. 200-218. doi: 10.1108/01435121311310897.
- Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), s. 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7.
- Harpelund, C. (2019) *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. Emerald Group Publishing.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*.
- Jones, G. (1986) Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations, *Academy of Management Journal*, 29(2), s. 262. doi: 10.2307/256188.
- Judge, T. A. og Piccolo, R. F. (2004) Transformational and Transactinal Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 89, s. 755-768.
- Kammeyer-Mueller, J. D. og Wanberg, C. R. (2003) Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment.(Author Abstract), *Journal of Applied Psychology*, 88(5), s. 779. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.779.
- Katzenbach, J. R. og Smith, D. K. (1993) The Discipline of Teams, *Harvard Business Review*, 71(2), s. 111-120.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Klein, H. J. og Polin, B. (2012) Are organizations on board with best practices onboarding, *The Oxford handbook of organizational socialization*, s. 267-287.
- Korte, R., Brunhaver, S. og Sheppard, S. (2015) Mis)Interpretations of Organizational Socialization: The Expectations and Experiences of Newcomers and Managers, *Human Resource Development Quarterly*, 26(2), s. 185-208. doi: 10.1002/hrdq.21206.
- Korte, R. F. (2009) How Newcomers Learn the Social Norms of an Organization: A Case Study of the Socialization of Newly Hired Engineers, *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), s. 285-306. doi: 10.1002/hrdq.20016.
- Kuvaas, B. et al. (2016) Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort, *Motivation and Emotion*, 40(5), s. 667-680. doi: 10.1007/s11031-016-9574-6.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2016) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM*. 3. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Kvale, S. et al. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Li, J. Z. (2013) Transformasjonsledelse, i Glasø, L. og Thompson, G. (red.) *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk, s. 11-40.

- Major, D. A. *et al.* (1995) A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of applied psychology*. (b. 80, s. 418-431). Washington, D.C. .: doi: 10.1037/0021-9010.80.3.418.
- Maslow, A. H. (1943) A theory of human motivation., *The psychological review.*, 50, s. 370. doi: 10.1037/h0054346.
- Nyeng, F. (2012) Nøkkeltbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori.
- Olafsen, A. H. (2018) Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet, *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, s. 54-61.
- Postholm, M. B. (2005) *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforl.
- Reeve, J. (2009) *Understanding motivation and emotion*. 5. utg. Hoboken, N.J: Wiley.
- Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2002) Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. , i Deci, E. L. og Ryan, R. M. (red.) *Handbook of self-determination research*. Rochester, New York: The University of Rochester Press, s. 3-33.
- Sagberg, I. (2017) Ny jobb: Hvordan gi nyansatte en god start i organisasjonen.
- Shaw, J. D. og Gupta, N. (2015) Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought, *Human Resource Management Journal*, 25(3), s. 281-293. doi: 10.1111/1748-8583.12080.
- Simons, J. A., Irwin, D. B. og Drinnien, B. A. (1987) Maslow`s hierarchy of needs *Psychology: The search for understanding* (s. 222). New York: West Publishing Company.
- Sjøvold, E. (2006) *Teamet : utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforl.
- Stewart, G. L., Sims, H. P. og Manz, C. C. (1999) *Team work and group dynamics*. New York: J. Wiley.
- Stokken, R. (2018) Leiing og motivasjon. *Forelesningsplansje for BSOL4005 - Organisasjonsteoretiske perspektiver*: NTNU 17.09.2018.
- Stokken, R. (2019) *Empirisk Oppgave*. Tilgjengelig fra: <https://blogg.hivolda.no/roars/a-skrive-oppgaver/om-a-skrive-oppgave/> (Hentet: 10.01.2019).
- Stone, D. N., Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2009) Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory, *Journal of general management.*, 34, s. 75-91. doi: 10.1177/030630700903400305.
- Taormina, R. J. (1997) Organizational socialization: A multidomain, continuous process model., *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), s. 29-47. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00043>.
- Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Van Maanen, J. og Schein, E. H. (1979) Toward a theory of organizational socialization, *Research in Organizational Behavior*, 1, s. 209-264.
- VERBI Software (2017) MAXQDA 2018. Berlin, Germany: VERBI.
- White, R. W. (1959) Motivation reconsidered: The concept of competence, *Psychological Review*, 66(5), s. 297-333. doi: 10.1037/h0040934.
- Yukl, G. A. (2013) *Leadership in organizations*. 8. utg. Essex: Pearson.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Prosjektvurdering fra NSD

Vedlegg 3: Oversikt over koder

Vedlegg 4: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Vi er to studenter på masterstudiet Ledelse av teknologi ved NTNU Handelshøyskolen, som skriver masteroppgave om nyutdannede ingeniørers opplevelse av den første tiden i byggebransjen. Da vi avtalte intervju med deg sendte vi også ut et dokument som inneholdt en beskrivelse av prosjektet og hva deltakelse innebærer. Har du lest og forstått dette? (Hvis ikke går vi gjennom)

Innledning

Praktiske opplysninger

- a) Gjennomgang av invitasjon til deltakelse
- b) Gjennomgang av samtykkeerklæring
- c) Informasjon om forskningsprosjektet

Bakgrunn

Da kan vi jo starte med noen spørsmål tilknyttet din bakgrunn.

- **Kan du fortelle litt om utdanningsbakgrunnen din?**
- **Hvilken stilling har du og hvor lenge har du har jobbet her i bedriften?**
 1. Fagbrev?
 2. Har du tidligere hatt sommerjobb eller annen relevant arbeidserfaring i bransjen?
 3. Hvor lang tid tok det fra fullført utdanning til ansettelse?
 4. Hvor lenge har du vært ansatt?
 5. Var dere flere nyansatte som startet samtidig?

Hoveddel

Onboarding

Ok, da skal vi gå over på noen spørsmål angående hvordan du opplevde at bedriften tok imot deg fra starten av. Så hvis du kan forsøke å tenke helt tilbake til rekrutteringsprosessen og frem til i dag:

- **Kan du fortelle litt om hvordan du ble tatt imot i bedriften?**
 - o Graduate/Trainee-program?
 - o Hva ble gjort for at du skulle bli bedre kjent med bedriften og andre ansatte da du startet?
 - o Fadder?
 - o Kontakt med bedriften før første arbeidsdag?
- Gjorde du noen egne tiltak for å bli bedre kjent med hvordan ting fungerer i bedriften ved starten av arbeidsforholdet?
 - o Informasjonssøking?
 - o Egne initiativ for relasjonsbygging?
- Kan du forsøke å beskrive din egen personlighet?

Team

Da skal vi gå litt videre og se på hvordan du har opplevd og opplever det å være i et team på arbeidsplassen. Hvis du også her kan forsøke å tenke litt tilbake til da du startet å jobbe i bedriften

- **Kan du fortelle litt om teamet du ble en del av?**
 - Antall medlemmer?
 - Tverrfaglig?
- **Hvordan opplevde du å være nytt medlem i teamet?**
 - Har du opplevd å bli oversett pga. hektisk hverdag?
 - Hvordan ble og blir dine meninger/forslag mottatt i teamet?
 - Hvordan opplevde du at teamet balanserte mellom fremdrift i prosjekter og det å ivareta deg som nyutdannet?
 - Opplevde du at det var mange normer og regler i teamet?
 - Hvem går du til dersom du trenger hjelp med arbeidsoppgavene dine?
 - Leder eller andre kolleger?
 - Opplevs det som lett å spørre om hjelp?
- Hvordan opplever du rollefordelingen i teamet?
 - Tar noen mer ansvar for relasjonsbygging, mens andre fokuserer på kontroll og fremdrift?
 - Hvordan opplever du din egen rolle i teamet?

Motivasjon

Da skal vi gå over på et nytt tema. Nå ønsker vi å høre litt om hva som motiverer deg på jobben. Vi kan jo begynne med at du forteller litt om

- **Hvorfor du begynte å jobbe akkurat her?**
 - Søkte du mange jobber?
 - Opplevde du deg selv som motivert ved starten av arbeidsforholdet og i så fall hva motiverte deg?
- **Hva er det som motiverer deg på jobb?**
 - Lønn, bonus eller andre frynsegoder?
 - Interessante arbeidsoppgaver?
 - Sosial aksept og et godt arbeidsmiljø?
- I hvilken grad føler du at du styrer din egen arbeidsdag?
 - Er dine handlinger på jobben basert på fri vilje og egne tanker?
- Opplever du at bedriften utnytter din kompetanse til det fulle?

- **Kan du fortelle litt om arbeidsoppgavene dine?**
 - Krever oppgavene ulike ferdigheter og kompetanse?
 - Føler du at du fikk god nok opplæring til å utføre oppgavene dine?
 - Får du være med å bestemme hvordan oppgavene skal løses?
 - Opplevs disse oppgavene som viktig for bedriften?
 - Får du tilbakemeldinger på oppgavene du utfører?
 - Opplevs det som viktig med tilbakemeldinger?
 - Tok det lang tid fra du startet i bedriften til du fikk arbeidsoppgaver?

Ledelse

Til slutt vil vi høre litt om hvordan du opplever ledelsen i bedriften, og du kan jo begynne med å fortelle oss litt om

- **Hvordan du blir fulgt opp av de ulike lederne dine?**
 - Hvordan opplever du lederne?
 - Rollemodeller?
 - Respekt, tillitt?
 - Opplever du det som lett å spørre dine ledere om hjelp?
 - Opplever du at alle ansatte blir behandlet likt eller får hver enkelt individuell oppmerksomhet?
 - Blir du noen ganger oppfordret til å være kreativ i måten du utfører oppgavene dine på?
 - Er dine ledere klare på hva som forventes av deg?
- Hvordan opplever du ledernes betydning for deg som var nyutdannet?
 - Viktig med mye kommunikasjon mellom deg og leder?
- Kan du fortelle litt om hva slags reaksjoner du får på god og dårlig innsats?
 - Får du belønninger etter innsats?
 - Hva gjør dine ledere for å unngå at du gjør feil i din jobb?
- Har du i starten av arbeidsforholdet opplevd situasjoner hvor du hadde hatt behov for en annen type ledelse enn det du har fått?
 - Opplever du noen gang mangel på ledelse i bedriften?

Avslutning

Flott! Da har vi egentlig vært gjennom de fleste spørsmålene våre. Helt til slutt vil vi bare spørre om

- Er det noe du synes bedriften burde gjort annerledes fra du signerte kontrakten til nå for å integrere deg bedre i bedriften?
- Er det noe mer du ønsker å tilføye rundt det å være nyutdannet og nyansatt?

Vedlegg 2: Prosjektvurdering fra NSD



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Onboarding og organisasjonssosialisering av nyansatte ingeniører

Referansenummer

970521

Registrert

06.02.2019 av Håkon Kjensli - haakokj@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Roar Stokken, roarsto@ntnu.no, tlf: 45240204

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Håkon Kjensli, hakon.kjensli@gmail.com, tlf: 40532931

Prosjektperiode

01.01.2019 - 23.05.2019

Status

08.02.2019 - Vurdert med vilkår

Vurdering (1)

08.02.2019 - Vurdert med vilkår

FORENKLET VURDERING MED VILKÅR

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet har lav personvernulempe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi gir derfor prosjektet en forenklet vurdering med vilkår.

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Dersom du følger vilkårene og prosjektet gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet vil behandlingen av personopplysninger være i samsvar med personvernlovgivningen.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører prosjektet i tråd med kravene til informert samtykke
2. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
3. At du følger behandlingsansvarlig institusjon (institusjonen du studerer/forsker ved) sine retningslinjer for datasikkerhet
4. At du laster opp revidert(e) informasjonsskriv på utvalgssiden(e) i meldeskjemaet og trykker «bekreft innsending», slik at du og behandlingsansvarlig institusjon får korrekt dokumentasjon. NSD foretar ikke en ny vurdering av det reviderte informasjonsskrivet.

1. KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Du må påse at informasjonen minst omfatter:

- Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du/dere behandler opplysninger om den registrerte basert på deres samtykke
- Retten til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- Retten til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv:

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Det er ditt ansvar at informasjonen du gir i informasjonsskrivet samstemmer med dokumentasjonen i meldeskjemaet.

2. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 23.05.2019

3. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkår 1 og 4 følges er det NSD sin vurdering at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkår 1 til 4 følges vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge

prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og dataportabilitet (art. 20).

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkår 1 vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

MELD ENDRINGER

Dersom den planlagte behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3: Oversikt over koder

Code System	
Code System	1 074
Tilbakemeldinger	42
Bakgrunn	0
Utdanning	21
Stilling	14
Ansiennitet	14
Arbeidserfaring	22
Kontraktsignering	17
Flere nyansatte	27
Fagbrev	12
Organisasjonssosialisering	0
Tatt i mot	39
Oppstart	54
Før oppstart	27
Fadder	33
Trainee	26
Annet	2
Egne tiltak	26
Team	0
Om teamet	48
Nytt teammedlem	88
Roller	29
Motivasjon	0
Hvorfor denne bedriften?	40
Motivasjonsfaktorer	0
Arbeidsmiljø	31
Ytre motivasjon	40
Indre motivasjon	44
Jobbkarakteristika	87
Autonomi	35
Beskrivelse av arbeidsoppgaver	19
Ledelse	0
Oppfølging	57
Opplevelse av ledere	127
Lederens betydning	27
Avslutning	0
Forbedringer?	11
Tilføyning av annet	10
Jente	5
Avslutning	0

Vedlegg 4: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

"Hvordan opplever nyutdannede ingeniører den første tiden i byggebransjen?"

Ønsker du å delta i forskningsprosjektet hvor formålet er å få kunnskap om hvordan nyutdannede ingeniører i byggebransjen opplever den første tiden i arbeidslivet?

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn

Vi er to studenter ved masterstudiet Ledelse av teknologi ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim.

- I forbindelse med vår avsluttende masteroppgave vil vi i løpet av mars 2019 gjennomføre intervjuer.
- Informasjonen fra intervjuene vil være nødvendige for diskusjonen i vår masteroppgave.

Hva innebærer deltakelse i studien?

- For deg som intervjuobjekt vil det innebære et intervju med varighet på 30-60 minutter.
- Samtalen vil bli tatt opp med lydopptaker, og deretter transkribert, altså at vi gjør om lydopptaket til et skriftlig dokument.
- Intervjuet vil ta utgangspunkt i hvordan en nyutdannet ingeniør opplever det å være i arbeid.
- Intervjuet vil være semistrukturert, det vil si at vi bruker en spørsmålsguide på temaet, men du står fritt til å fortelle utover disse spørsmålene.

Hva skjer med informasjonen om deg?

- Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt.
- Lydopptak vil bli lagret på våre private datamaskiner som er passordbeskyttet.
- Det er kun vi og eventuelt vår veileder som vil ha tilgang til datamaterialene.
- Lydopptakene vil bli slettet etter transkribering. Både vi og vår veileder er underlagt taushetsplikt.
- Du som informant vil ikke være gjenkjennbar i verken det transkriberte datamaterialet eller i den ferdige oppgaven.
- Informanter vil ikke bli nevnt med navn, men med titler som "Informant A", "Informant B" osv.
- Dato for prosjektslutt er 23.05.2019 og lyddata vil bli slettet ved prosjektets slutt.

Frivillig deltakelse

Det er helt frivillig å delta i denne undersøkelsen, og du kan trekke deg når som helst uten å oppgi grunn.

Kontaktopplysninger

Dersom du lurer på noe, ta gjerne kontakt med:

Student: Jørgen Olsrud Johansen, tlf: 907 11 658, mail: jorgenoj@stud.ntnu.no

Student: Håkon Kjensli, tlf: 405 32 931, mail: haakokj@stud.ntnu.no

Veileder: Roar Stokken, tlf: 452 40 204, mail: roarsto@ntnu.no

På forhånd takk!

Vennlig hilsen

Jørgen O. Johansen og Håkon Kjensli

Trondheim, 2.2.2019

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet "*Hvordan nyutdannede ingeniører opplever den første tiden i arbeidslivet*", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju, at intervjuet blir tatt opp med lydopptaker, at jeg blir anonymt sitert i oppgaven og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet (23.05.2019)

(Signert av intervjuedtaker, dato)

