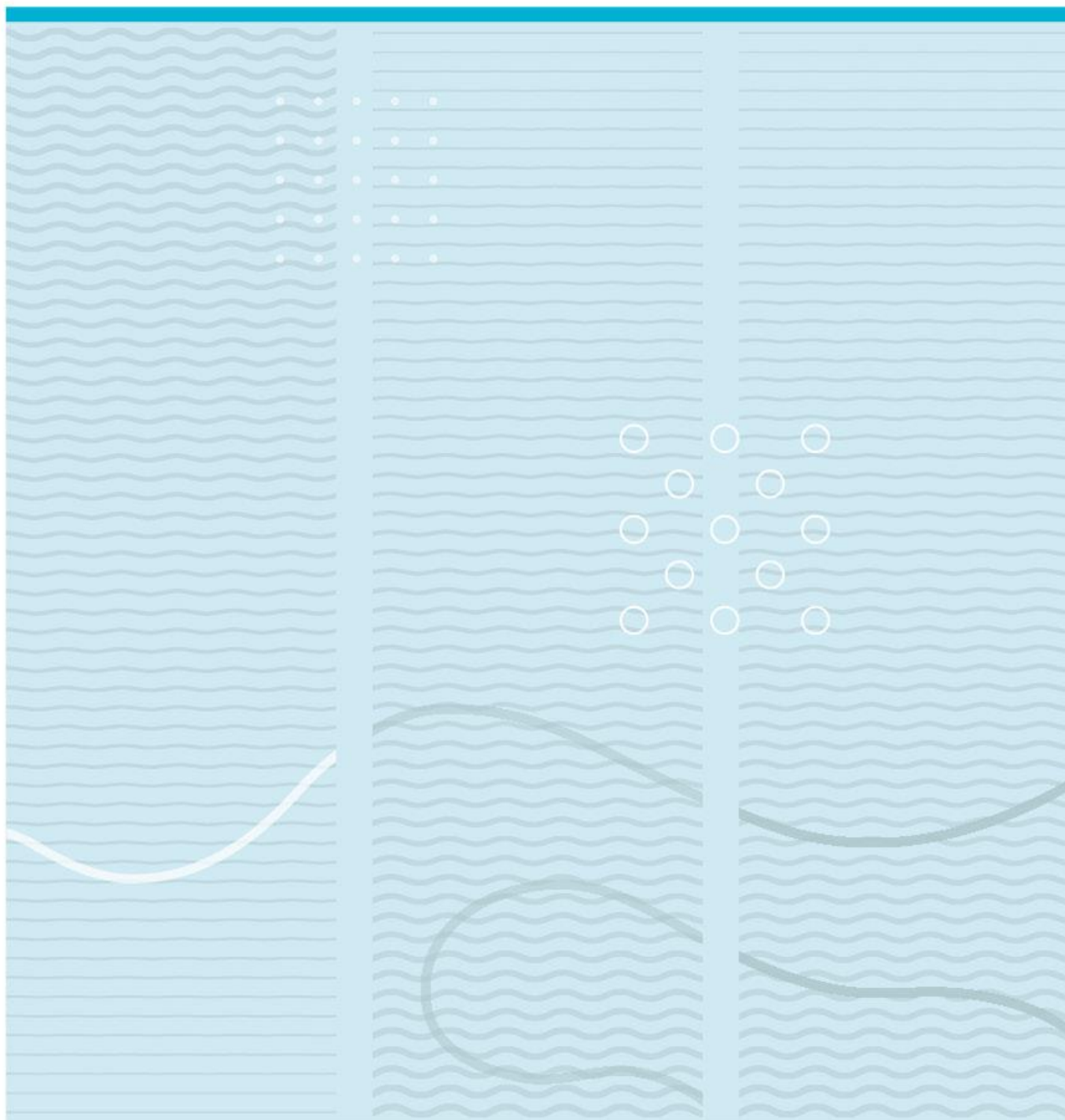


Ingeborg Vatten

Sosialisering av førstegangsledere

En studie om sosialisering av førstegangsledere gjennom management trainee-programmer



Universitetet i Sørøst-Norge
USN Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, markedsføring og jus
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2018 Ingeborg Vatten

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Temaet for denne avhandlingen er organisasjonssosialisering av førstegangsledere gjennom management trainee-programmer.

For å skape gode ansatte mener flere forskere at fokuset bør ligge på integrering og bygging av kritiske relasjoner, såkalt organisasjonssosialisering (Watkins, 2017). Med utgangspunkt i min nysgjerrighet rettet mot det å gå inn i en lederstilling for første gang, samt ønsket om å forstå effekten av sosialiseringprogram gjennom Management trainee-program, ønsket jeg å undersøke følgende problemformulering:

Hvordan fungerer organisasjonssosialisering, gjennom Management Trainee-programmer, for førstegangsledere?

For å svare på problemformuleringen gjennomførte jeg en kvalitativ studie designet som en multiple-case studie med dybdeintervju av totalt tretten traineeprogramansvarlige og management traineer i tre ulike organisasjoner med hovedkontor i Norge. I studien benyttet jeg rammeverket til Socialization Resources Theory av Saks & Gruman (2012).

Funnene fra undersøkelsen viser at traineene i løpet av traineeprogrammet ikke fullfører identitetsskiftet som kreves for at de skal kunne identifisere seg som ledere. Årsaken til dette er trolig knyttet til at traineene ikke får personalansvar i løpet av traineeprogrammet og dermed ikke identifiserer seg som ledere fullt og helt. Dette bekreftes gjennom at kun noen av dem føler seg rustet til å gå inn i en lederrolle etter traineeprogrammets slutt, mens de fleste føler seg *mer* rustet. Management trainee-programmer ser altså ut til å ha mange gode egenskaper som hjelper traineene å sosialiseres inn i lederrollen, men de ser ut til å behøve noe mer trening og erfaring før de er fullkomment sosialisert inn i lederrollen.

Denne studien kan være til nytte for organisasjoner med management trainee-programmer, men også for organisasjoner som trenger et rammeverk for å kartlegge organisasjonssosialisering.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
Forord	6
1 Introduksjon	7
2 Teoretisk rammeverk	11
2.1 Førstegangsledelse	11
2.1.1 Prosessen hvor man lærer av erfaring	12
2.1.2 Overgangen til en profesjonell identitet	13
2.1.3 Lederrollen	15
2.1.4 Opplæring av førstegangsledere	20
2.2 Organisasjonssosialisering	22
2.2.1 Sosialiseringsspraksis	27
2.2.2 Socialization Resources Theory	32
2.3 Traineeprogrammer	38
3 Forskningsdesign	43
3.1 Valg av strategi og design	43
3.2 Utvalg og rekruttering	44
3.2.1 Casebeskrivelser	45
3.3 Intervjuguide og datainnsamling	47
3.4 Evaluering av forskningsdesignet	50
4 Empiri og analyse	53
4.1 Traineeprogrammernes generelle oppbygging	53
4.2 Traineeprogrammene fra start til slutt	58
4.3 Hvordan sosialiseres traineene?	64
4.4 Føler traineene seg rustet til å gå inn i en lederrolle etter traineeprogrammet?	77
4.5 Funn knyttet til førstegangsledelse	80
4.6 Nettverk	84
5 Diskusjon	87
5.1 Hvordan har tre organisasjoner med hovedkontor i Norge bygd opp sine management trainee-programmer?	87

5.2	Hvordan opplever traineene at de sosialiseres gjennom programmene? ...	93
5.3	Føler traineene seg godt rustet til å gå inn i en lederjobb etter å ha deltatt i et slikt organisasjonssosialiserings-program?	98
5.4	Hvordan fungerer organisasjonssosialisering, gjennom Management trainee-programmer, for førstegangsledere?	100
6	Konklusjon og implikasjoner	104
6.1	Teoretiske implikasjoner	105
6.2	Praktiske implikasjoner	105
6.3	Svakheter og begrensninger ved studien	106
6.4	Anbefalinger til videre forskning	107
	Litteraturliste.....	108
	Vedlegg	113
	Vedlegg 1: Utsendt mail til programansvarlige	113
	Vedlegg 2: Utsendt mail til traineer	114
	Vedlegg 3: Prosjektbeskrivelse	115
	Vedlegg 4: Kvittering fra NSD.....	117
	Vedlegg 5: Bekreftelse på endringsmelding hos NSD	119
	Vedlegg 6: Intervjuguide for traineeprogramansvarlig	120
	Vedlegg 7: Intervjuguide Management Trainees	122
	Vedlegg 8: Tabell over traineeprogrammenes innhold.....	124

Figurliste

Figur 1 - Tilpasningsprosessen av Ibarra (1999).....	18
Figur 2 - Modell for nykommertilpasning (Bauer et al., 2007)	27
Figur 3 - Sosialiseringspraksiser, nykommertilpasning og sosialiseringsutfall (Saks & Gruman, 2012).....	27

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på masterstudiet mitt i økonomi og ledelse med spesialisering i strategi og kompetanseledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Det er litt rart å tenke på at fem års utdanning nå er over. Tida har gått fort og sakte på en og samme gang og plutselig så var fem år gått.

Da jeg begynte på masterstudiet opplevde jeg at bare tanken på å skrive masteroppgaven var overveldende. En studiekamerat fikk et godt tips av bestemora si som jeg tok med meg videre: «Når du måker snø så tenker du ikke på hvor tung all snøen er, men du tar et og et tak med snøskuffa til du blir ferdig». Og det er sånn jeg har endt opp med å jobbe. Bit for bit jobbet jeg meg videre frem til jeg nå sitter her med et ferdig resultat.

Først av alt vil jeg takke min veileder Anne Mathisrud Sørebo for uvurderlig feedback og støtte gjennom skriveprosessen. Hennes tilbakemeldinger og øye for detaljer har hevet arbeidet mitt betraktelig og vært til stor hjelp for meg.

I tillegg vil jeg takke familie og venner for massiv support underveis! Dere har vært veldig gode å ha.

Avslutningsvis vil jeg rette en stor takk til informantene som deltok i denne undersøkelsen. Tusen takk for at dere tok dere tid til å bli intervjuet i en ellers travel hverdag. Jeg kunne ikke gjort dette uten dere!

Oslo, 1. november 2018

Ingeborg Vatten

1 Introduksjon

Tenk deg at du nettopp har sagt ja til din første lederstilling. Du gleder deg og er spent på hvordan det kommer til å gå. Du er kanskje ikke helt klar over hva du har sagt ja til, men du er smigret over at ledelsen har troen på deg og du tenker at du skal klare å jobbe deg gjennom de utfordringene som kommer. Du er spesielt spent og kanskje litt engstelig med tanke på å lede flere kollegaer som har jobbet der lengre enn deg, og som du ser på som klipper i organisasjonen. Du føler et press om å prestere, det er jo tross alt du og ikke en av de andre kollegaene dine som har fått denne muligheten.

Første dag som leder kommer forttere enn du hadde tenkt og plutselig er den der. Den splitter nye lederen din viser vei til den splitter nye kontorplassen din. Hun ber deg finne deg til rette og sier at det bare er å sette i gang. Men hvor skal du starte?

Dette viser seg å være realiteten for mange nyansatte ledere. Rundt halvparten av dem faktisk (Ennova A/S, 2017). Dersom man i tillegg er leder for første gang kan en slik situasjon være svært utfordrende.

Vi har ca 209 000 ansatte i lederstillinger i Norge i dag (Hamre, 2017). Alle disse har måttet gå gjennom, eller er i ferd med å gå gjennom prosessene knyttet til det å være leder for første gang (Dale, 2016a). Allerede i 2005 ble det rettet fokus mot at førstegangsledere ikke er forberedt på møtet med en formell lederrolle med personal- og resultatansvar. Nyere undersøkelser viser at lite har skjedd i løpet av de siste 10 årene, og at organisasjoner kaster alt for mange førstegangsledere ut på dypt vann uten først å ha gitt dem forutsetningene for å håndtere denne første og særdeles kritiske lederovergangen. Konsekvensene er at førstegangslederne opplever stress (Dale, 2016a). For mange blir dette negative stresset utmattende og flere gir opp (Dale, 2016b). Dersom nyansatte faktisk går gjennom et introduksjonsprogram når de begynner i en ny stilling, viser forskning at de har lavere turnover, økt produktivitet og høyere engasjement. (Taylor, 2016).

Det finnes ulike metoder for innfasing av ansatte i bedrifter. Flere og flere bedrifter velger å bruke onboardingprogrammer framfor orienteringsprogrammer (Dale, 2018). De tradisjonelle orienteringsprogrammene gikk ut på å introdusere de nyansatte til arbeidet, til medarbeiderne de kommer til å arbeide med, samt organisasjonen i sin helhet (Klein & Weaver, 2000). Onboardingprogrammene er mer omfattende og inneholder ofte en generell introduksjon, formell opplæring samt tilgang til et teammedlem eller en mentor som støtte (Snell, 2006). Til tross for slike tiltak mislykkes opp til 40% av bedrifter med innfasingen av ledere (Watkins, 2017). Kritikere sier at det som gjøres i dag innen onboardingprogrammer ikke er tilstrekkelig til å gi en god innfasing. For å skape gode ansatte mener flere forskere at fokuset heller bør ligge på integrering og bygging av kritiske relasjoner, såkalt organisasjonssosialisering (Watkins, 2017).

Så hva er da forskjellen på onboardingprogrammer og organisasjonssosialisering? Bauer og Erdogan mener termene beskriver det samme fenomenet (Bauer & Erdogan, 2011), mens andre forskere mener at onboarding er en smalere term enn organisasjonssosialisering (Klein & Polin, 2012). Klein og Polin (2012) sier at onboarding refererer til de spesifikke praksisene og prosedyrene som initieres av organisasjonen eller dens agenter for å fasilitere den ansattes tilpasning til en ny rolle. Organisasjonssosialisering kan gjerne inkludere onboarding, men handler mer om hvordan nyansatte lærer om og tilpasser seg den nye jobben og rollen, samt kulturen til arbeidsplassen (Fisher, 1986; Klein & Polin, 2012). Sosialisering er altså en prosess som oppstår *innad* i nykommeren, og ikke kun et praktisk tiltak initiert av organisasjonen. Videre i studien kommer jeg til å fokusere på organisasjonssosialisering framfor onboarding, da det er denne personlige prosessen i den nytilsatte lederen jeg finner spesielt interressant.

Det er flere grunner til at vi trenger mer kunnskap om hvordan innfasing og sosialisering av nye ledere fungerer i praksis og hvordan dette kan gjøres best mulig. Det er selvsagt ønskelig å minimere de personlige belastningene, som stress og utmattelse hos førstegangsledere, og for organisasjonene er det viktig å unngå unødvendig høy turnover blant ledere og mellomledere. Dersom ledelsesintroduksjon fungerer godt kan førstegangsledere raskt bli effektive i lederjobben og de vil mest sannsynlig bli værende i stillingen i en lengre periode. God ledelsesintroduksjon gjør altså at organisasjoner

unngår å bruke unødvendig mye ressurser på rekruttering og innfasing av nye ledere, og man unngår at nye ledere er lite effektive i lengre perioder. I følge HR Norges undersøkelse Global Employee and Leadership Index 2017 koster dårlige ledelsesintroduksjoner norske virksomheter millioner av kroner hvert år (Ennova A/S, 2017). Det kan altså være svært lønnsomt å ta sosialiseringen av førstegangsledere på alvor.

Flere tidligere studier om førstegangsledelse har hatt fokus på prosesser som ikke fungerer i sosialiseringen. For å utvide kunnskapen ville det være interessant å se nærmere på de førstegangslederne som faktisk har et opplegg rundt sin organisasjonssosialisering. Hvordan fungerer sosialiseringen deres? Får de støtten de trenger? Eller føler de seg like «lost» som andre førstegangsledere?

En slik organisasjonssosialisering kan blant annet organiseres gjennom trainee-programmer. Karrierestart.no sier følgende om traineebegrepet: «Direkte oversatt fra engelsk betyr trainee praktikant, lærling eller aspirant. Slik begrepet brukes i Norge, beskriver det en nyutdannet person med høyere utdanning som tas inn ved én eller flere bedrifter og får spesialopplæring over en lengre periode. Traineen skal i utgangspunktet allerede kvalifisere til en jobb i bedriften, men vil som trainee få veiledning av en mentor, jobbe i ulike avdelinger og bli kjent med flere deler av bedriften. Ofte er målet, både for trainee og bedrift, at traineen etter endt kontrakt får fast ansettelse i bedriften» (Karrierestart, 2016).

I og med at jeg ønsker å fokusere på førstegangsledere har jeg valgt å se på trainee-programmer rettet mot lederstillinger: Management trainee-programmer. Slike traineeprogram er svært ledelsesrettet og jeg tenker at traineene som søker et slikt program har et mål om å gå inn i en lederrolle etter programmets slutt. I tillegg er deltakerne i slike programmer forholdsvis unge og har dermed troligvis ingen, eller i alle fall svært lite, ledererfaring fra før. Det vil derfor være nyttig å se på prosessene de går gjennom på sin ferd mot å bli lederkandidater. Ved å undersøke dette håper jeg å kunne bidra med kunnskap om hva som fungerer godt i programmene, hva som fungerer mindre godt og hvordan man kan tilrettelegge for god sosialisering av nyansatte førstegangsledere.

Med utgangspunkt i min nysgjerrighet rettet mot det å gå inn i en lederstilling for første gang, samt ønsket om å forstå effekten av sosialiseringprogram gjennom Management trainee-program, har jeg kommet frem til følgende problemformulering:

«Hvordan fungerer organisasjonssosialisering, gjennom Management Trainee-programmer, for førstegangsledere?»

For å få svar på det overordnede spørsmålet har jeg valgt å benytte meg av følgende underspørsmål:

- Hvordan har tre organisasjoner med hovedkontor i Norge bygd opp sine Management trainee-programmer?
- Hvordan opplever traineene at de sosialiseres gjennom programmene?
- Føler traineene seg godt rustet til å gå inn i en lederjobb etter å ha deltatt i et slikt organisasjonssosialiseringprogram?

Jeg har valgt å strukturere studien på følgende måte: Jeg starter kapittel 2 med å presentere teori rundt førstegangsledelse, organisasjonssosialisering og trainee-programmer. I kapittel 3 beskriver jeg valg av forskningsdesign, utvalg samt selve datainnsamlingen. I kapittel 4 presenteres dataanalysen, med en påfølgende diskusjon i kapittel 5, før jeg i kapittel 6 legger frem konklusjoner og svar på problemstillingen(e).

2 Teoretisk rammeverk

Formålet med denne studien er å få en dypere forståelse for hvordan førstegangsledere sosialiseres gjennom management trainee-programmer. Jeg vil derfor presentere relevant teori knyttet til dette. Jeg vil først gå inn på teori om førstegangsledelse, før jeg videre tar for meg teori om organisasjonssosialisering. Avslutningsvis vil jeg gå inn på teori om traineeprogrammer.

2.1 Førstegangsledelse

Overgangen til lederrollen er en av de tøffeste utfordringene førstegangsledere møter (Plakhotnik, Rocco & Roberts, 2011). Ledelselitteraturen handler i stor grad om hvordan vi kan forstå ledelse, men det finnes lite forskning og litteratur om hvordan man *blir* en god leder (Haaland & Dale, 2005a). Førstegangsledelse er den prosessen hvor man bygger en lederidentitet, en lederkarakter og utvikler basale lederferdigheter. Forskning viser at dette er blant de mest pregende og kritiske hamskiftene som yrkeslivet har å by på for ledere (Kvistum, 2007). Å være leder er så krevende og utfordrende at det er bygget opp en milliardindustri for å dyktiggjøre allerede etablerte og erfarne ledere (Haaland & Dale, 2005b). I tillegg forventer man at ferske førstegangsledere utfører arbeidet på samme nivå som mer erfarne ledere (Plakhotnik et al., 2011). Det er derfor paradoksalt at så lite fokus rettes mot de som skal lede for første gang.

I dag stilles det mange krav til ledere. De skal for eksempel lede virtuelle team, eller lede samarbeidspartnere de kanskje ikke har en formell lederrolle for. Vi må derfor forberede ledere på å skulle håndtere slik kompleksitet (Hill, 2004). Dessverre bruker mange organisasjoner fremdeles «svøm eller synk»-metoden for lederopplæring. Med andre ord må mange førstegangsledere finne ut av det å lede på egen hånd. Denne metoden tilsier at man antar at alle intuitivt vet hvordan man skal lede. «*Det vet de ikke*», mener Linda Hill (2004).

Å hjelpe en ny leder til suksess gir ikke bare førstegangslederen fordeler. Å sikre at den nye lederen lykkes er også avgjørende for suksessen til organisasjonen (Hill, 2007).

Førstegangslederens turnover representerer store tap for organisasjoner (Somaya & Williamson, 2008). For det første taper organisasjonene på kostnadene knyttet til rekruttering, ansettelse og opplæring av førstegangslederen, men så må de legge ut de samme kostnadene for erstatteren i tillegg. For det andre mister de humankapital ved at førstegangslederen tar med seg kunnskaper og ferdigheter ut av organisasjonen (Somaya & Williamson, 2008). Denne kunnskapen kan potensielt være stor dersom førstegangslederen for eksempel rykket opp fra rollen som faglig ansatt for å lede. En smidig overgang inn i rollen som førstegangsleder hjelper derfor både med å opprettholde organisasjoners mål og ytelse (Van Maanen & Schein, 1977).

Sett fra den enkelte leders ståsted starter lederutvikling med at man blir leder for første gang (Haaland & Dale, 2005a). Det er ved denne starten av lederkarrieren at atferdsmønstrene formes, utviklingen av en lederkarakter starter, og trekk etableres som vil komme til å prege lederen i dennes videre karriere. Denne prosessen handler om å lære å tenke, føle og handle som leder, og den utgjør således grunnleggende sosialisering til lederrollen (Haaland & Dale, 2005a).

Linda Hill argumenterer for at overgangen til å bli leder involverer at mennesker går gjennom to prosesser: *Proessen hvor man lærer av erfaring og overgangen til en profesjonell identitet* (Hill, 2003). I tillegg mener Plakhotnik et al. (2011) at disse to prosessene ikke er nok for en vellykket overgang og foreslår en tredje prosess: *Å bygge lederskapspotensielle*. I de neste delkapitlene vil jeg redegjøre nærmere for disse tre prosessene.

2.1.1 Prosessen hvor man lærer av erfaring

En av de fundamentale antagelsene i voksenopplæring er å lære av erfaring. Voksne lærer gjennom jobben, gjennom familie, via fritidsaktiviteter og i andre sosiale settinger (Plakhotnik et al., 2011). Enhver aktivitet gir altså potensiale for læring. For å utnytte dette læringspotensialet bør en erfaring knyttes til ens tidligere erfaringer samt representere relevans for ens framtid i tillegg til å koble vedkommende til hans eller hennes omgivelser eller situasjon (Plakhotnik et al., 2011). Erfaringslæringsteori foreslår

at voksne fanger disse erfaringene gjennom to modus: *engstelse* - det vil si at man bruker sansene for å forstå en konkret virkelighet, og gjennom *forståelse* – at man konseptualiserer og bruker systematisk tenkning og analyse (Kolb, 1984; Plakhotnik et al., 2011). Disse erfaringene fører til refleksjoner som videre fører til analyse og revurdering av erfaringene. For eksempel kan førstegangslederen oppleve lite støtte fra tidligere kollegaer når han eller hun skal lede dem. Ved å observere hvordan egne ledere håndterer slik motstand, kan førstegangslederen få ideer til hvordan slike situasjoner kan håndteres. Dersom den nye lederen ser at det hjelper for en erfaren leder å opptre vennlig mot motstand hos kolleger, kan førstegangslederen velge å prøve dette, for deretter å gjøre seg erfaringer om hva som fungerer og ikke, og avslutningsvis innlemme dette i eget lederrepertoar (Plakhotnik et al., 2011).

2.1.2 Overgangen til en profesjonell identitet

Profesjonell identitet er en av mange sosiale identiteter en person har. Den sosiale identiteten er den delen av et individs selvkonsept som kommer fra hans kunnskap om sitt medlemskap i en sosial gruppe, sammen med verdien og den følelsesmessige betydningen knyttet til det medlemskapet (Plakhotnik et al., 2011).

Flere forskere taler for at lederutvikling er et identitetsskifte (Hill, 1992; Ibarra, Snook & Guillen Ramo, 2010). Overgangen til en ny rolle er en psykologisk prosess som krever tid og innebærer læring av ny atferd, nye perspektiver og håndtering av stress, angst og fremmedgjøring (Plakhotnik et al., 2011). Man skal ikke bare lære seg en rekke nye ferdigheter. Man må også utvikle en helt ny identitet som leder. I dette ligger en avlæring av den etablerte rollen og identiteten som fagperson (Haaland & Dale, 2005b). Denne prosessen handler om å lære å tenke, føle og handle som leder, og den utgjør således grunnleggende sosialisering til lederrollen (Haaland & Dale, 2005a).

Haaland og Dale (2005a) mener at identitetsskiftet fra fagperson til leder skjer i tre faser: *Separasjonsfasen*, *transformasjonsfasen* og *integrasjonsfasen*. Separasjonsfasen involverer løsrivelse fra sin gamle identitet, i transformasjonsfasen fjerner man seg fra sin gamle identitet og arbeider med å etablere en ny, mens i integrasjonsfasen integreres

man i sin nye gruppe og får stabilt fotfeste i sin nye identitet (Haaland & Dale, 2005a). For å i det hele tatt kunne etablere seg i sin nye lederidentitet må førstegangslederne arbeide med fire læringsutfordringer: Å lære å *lede en organisasjon*, å lære å *lede andre mennesker*, å *lære seg selv å kjenne* samt å *lære å takle stress og følelser* (Haaland & Dale, 2005a). Selv om vedkommende har arbeidet i organisasjonen fra før må førstegangslederen lære å kjenne organisasjonen på nytt fra et nytt perspektiv, forstå hvordan den er delt opp og fungerer, samt hvordan man drifter den. Førstegangslederen må i tillegg bygge relasjoner til sine ansatte, takle konflikter og lære å utøve styring og lede en gruppe. Førstegangslederen må dessuten bli bevisst sin egen lederplattform og utvikle selvinnsikt (Haaland & Dale, 2005a).

Ifølge Linda Hill (2003) krever denne overgangen såpass stor psykisk tilpasning at førstegangsledere først begynner å omfavne den nye profesjonelle identiteten seks måneder inn i den nye jobben (Hill, 2003). Den grunnleggende lederidentiteten befestes i løpet av det første året som leder (Hill, 2003), og førstegangslederne vil helt sikkert feile under overgangsperioden på grunn av mangel på kommunikasjon, oversikt, feedback og veiledning fra nærmeste leder (Plakhotnik et al., 2011). Basert på denne kunnskapen er det opplagt at førstegangsledere trenger feedback og veiledning fra nærmeste leder når de skal bruke det de har lært i praksis. Dessverre er det ikke så mange bedrifter som tilbyr slik støtte eller evaluerer førstegangsledere under overgangen til lederrollen (Plakhotnik et al., 2011).

Som sagt møter ofte førstegangsledere utfordringer mens de lærer å utøve ledelse og beveger seg fra en rolle som spesialist til en rolle som generalist (Belker, McCormick & Topchik, 2012). De ferske lederne får ofte lite støtte fra organisasjonen og får en dårlig start dersom de begynner å oppføre seg sjefete, gir ordre og bruker autoriteten sin på en negativ måte (Belker et al., 2012). Den mest utfordrende relasjonsendringen er ifølge Plakhotnik et al. (2011) relasjonen med kolleger som blir ens ansatte over natten, og som kanskje kan være sjalu eller irriterte fordi de også ønsket seg lederjobben. I tillegg kan førstegangslederne oppleve at kunnskapen og ferdighetene som gjorde at de lyktes i tidligere stillinger ikke hjelper dem som ferske ledere (Hill, 2007). Til sist sier Belker et al. (2012) at førstegangslederne har vanskelig for å akseptere ansvaret de har for feil som

teammedlemmene gjør og velger å unngå slik kritikk ved å selv håndtere mer komplekse arbeidsoppgaver.

Før jeg beskriver den siste prosessen i overgangen til å bli leder vil jeg si litt om selve lederrollen. En leder har helt andre arbeidsoppgaver enn en fagperson og arbeidsoppgavene stiller krav til nye ferdigheter. I neste delkapittel vil jeg redegjøre kort for det jeg kaller lederrollen.

2.1.3 Lederrollen

Førstegangslederens største identitetsendring dreier seg om overgangen fra å være fagperson til å bli strateg. Man beveger seg fra å være en enkel ansatt som sikter mot individuelle mål til å bli en leder som skal styre etter og bry seg om organisasjonenes mål, andres behov, medarbeiderne og teamet i sin helhet (Plakhotnik et al., 2011). Denne endringen kan være utfordrende for førstegangslederen. Som leder ønsker man jo som regel det beste for medarbeiderne sine og ønsker å hjelpe dem til å nå sine mål. Det kan derfor være svært utfordrende å håndtere situasjoner hvor det viser seg at disse målene ikke sammenfaller med organisasjonens beste. I tillegg kan den nye lederen oppleve å komme i en slags skvis mellom de ansattes ønsker og den overordnede ledelsens planer. Dette krever at førstegangslederen trener på kommunikasjon og utvikler sin kommunikasjonsevne.

Ved å forbedre sin kommunikasjonsevne vil førstegangslederen lettere kunne kommunisere tydelig med både sine overordnede og underordnede (Plakhotnik et al., 2011). Manglende kunnskap på dette området kan typisk føre til at den nye lederen gjør feil i håndteringen av utfordringer. Slike feil kan for eksempel være at lederen blir for defensiv når feil har skjedd, at han/hun selv velger å løse de ansattes problemer framfor å støtte dem i å finne en løsning, eller at den nye lederen velger å eskalere problemer som kunne vært løst av den lokale avdelingen videre til ledere på høyere nivå (Plakhotnik et al., 2011).

I tillegg til kommunikasjonsutfordringene er lederrollen i seg selv en rolle som er personlig belastende og preget av stress (Haaland & Dale, 2005a). Det er viktig å erkjenne at det ofte oppstår stress i prosessen man gjennomgår som førstegangsleder, for ved å forstå disse stressorene kan lederen lettere håndtere både eget og andres stress. Linda Hill (2003) presenterer fire ulike stresstyper førstegangsledere må lære å håndtere: *Rollepress, negativitet, isolasjon og lederansvarsbyrden*.

Den første stresstypen, *rollepress*, handler om at lederrollen innebærer en overbelastning. Denne overbelastningen skjer ved at lederne får ansvar for alt for mye, enten det gjelder ansvarsområder eller mennesker. Tvetydig informasjon og konflikter i organisasjonen bidrar også til å forsterke opplevelsen av stress. For å takle denne stresstypen sier Hill (2003) at førstegangslederne rett og slett må lære seg å leve med å være uperfekte. De må lære at ikke alt går etter planen, at de ikke kan være eksperter på alt, og at ikke alle blir fornøyde.

Den andre stresstypen, *negativitet*, forklarer Hill at omhandler at man som førstegangsleder blir pepret med «ting som må fikses», blant annet konflikter og frustrasjon fra ansatte (Hill, 2003). Førstegangslederne Hill intervjuet opplevde det som at de ansatte prøvde teste dem i starten. Hill (2003) reflekterte litt rundt dette og kom fram til at lederne må lære seg å leve med at ikke alle ansatte er like motiverte eller kompetente som førstegangslederen selv var i samme stilling.

Den tredje stresstypen, *isolasjon*, handler om at førstegangsledere ofte føler seg svært ensomme og isolerte, og at følelsen av isolasjon er intens (Hill, 2003). Når de begynner å ta beslutninger som er upopulære blant de ansatte, sier Hill at de kan oppleve at de blir enda mer isolerte (Hill, 2003). For å lære å håndtere denne formen for stress mener hun at førstegangslederne må lære å koble seg fra sine underordnede, altså rett og slett holde avstand, for å kunne ta upopulære men riktige beslutninger (Hill, 2003).

Den siste stresstypen presenteres som *byrden av lederansvar* (Hill, 2003). Denne typen handler mye om håndtering av risiko, men den handler også om å være en rollemodell og ha makt over folks liv (Hill, 2003). For å bedre kunne håndtere denne typen stress

mener Hill at førstegangslederne må bli komfortable med å ta viktige beslutninger under uperfekte betingelser. Forskeren fant at nye ledere må lære seg å være forsiktige med å uttrykke sinne, frykt og frustrasjon for bedre å kunne portrettere profesjonalitet (Hill, 2003). I tillegg opplevde informantene i undersøkelsen til Hill at de måtte ta vanskelige beslutninger om mennesker. For eksempel når de må foreta disiplinære handlinger som oppsigelser, eller når de må balansere individuelle interesser opp mot gruppeinteresser (Hill, 2003).

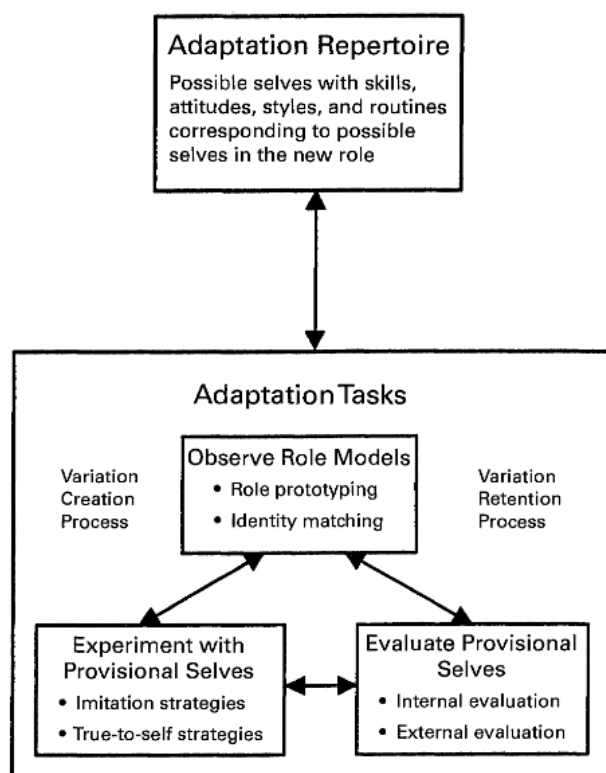
Å bygge lederskapspotensiale

Plakhotnik et al. (2011) foreslo som tidligere nevnt en tredje prosess for å sikre en vellykket overgang fra fagperson til leder, nemlig *å bygge lederskapspotensiale*. Forskerne mener nemlig at en stor andel ledere ikke besitter de kritiske ferdighetene de trenger for å bli gode ledere (Plakhotnik et al., 2011). De tar utgangspunkt i Gilley et al. (2008) som finner at ledere må inneha fire kritiske ferdigheter for å kunne drive effektiv ledelse: *God kommunikasjonsevne, evne til å motivere, evne til å involvere samt evne til å coache andre*. Forskerne sier at effektive ledere gir de ansatte rikelig informasjon om organisasjonens fremtidsplaner, rasjonale for endring samt holder jevnlig møter slik at de får luftet og besvart bekymringene sine. Videre har effektive ledere god evne til å organisere og fostre et motiverende arbeidsmiljø slik at ansatte velger å bli i organisasjonen, og de viser tiltro til de ansattes evne til å lykkes i jobben ved å støtte dem og gi dem feedback (Gilley et al., 2008). Det siste Gilley et al. (2008) finner er at effektive ledere viser seg å være bevisste på seg selv og andre, og etablerer gode relasjoner med sine ansatte på et ikke dømmende plan, med fokus på å coache framfor å refse.

Det store spørsmålet er da hvorfor ledere mangler disse ferdighetene, og hvordan organisasjoner kan bedre disse ferdighetene hos sine ledere? Tradisjonelt har man kanskje tenkt at dette er medfødte egenskaper eller ferdigheter som vil komme av seg selv etter hvert som personene får ledererfaring. I de senere årene har det imidlertid blitt mer og mer fokus økt fokus på formell opplæring i hvordan man kan motivere andre eller coache andre, i den formelle akademiske verdenen og i den mer kommersielle opplæringsbransjen (Feldman & Lankau, 2005). Allikevel mener Plakhotnik et al. (2011) at nye ledere ofte ikke lærer disse ferdighetene når de blir ledere for første gang.

Forskerne mener at å lære førstegangslederne kommunikasjon, motivasjon og involvering og coaching av andre er det samme som å bygge lederskapspotensiale.

Dersom organisasjonene ikke hjelper til med å bygge lederskapspotensiale, hvordan skaper da førstegangslederen dette selv? Ibarra (1999) identifiserte tre alternative strategier som førstegangsledere bruker for å tilpasse seg rollen som leder: *Observasjon av rollemodeller, eksperimentering med sine foreløpige selv, og evaluering av deres nye lederidentitet*. Disse tre strategiene påvirker hverandre og skaper en tilpasningsprosess som Ibarra visualiserer gjennom følgende modell:



Figur 1 - Tilpasningsprosessen av Ibarra (1999)

Modellen Ibarra (1999) kom fram til viser at førstegangslederen tar med seg reportoaret sitt inn i lederrollen. Dette innebærer vedkommende sine personlige holdninger, sin personlige stil, rutiner og lignende. Dette legger grunnlaget for retningen førstegangslederen velger, og hvilken type leder han/hun velger å bli til slutt.

I studiene sine fant Ibarra (1999) at de fleste førstegangsledere har en eller flere rollemodeller som de forsøker å kopiere i sin lederrolle. De fleste viser seg å ha en eller

to rollemodeller, mens enkelte plukker egenskaper fra et bredere repertoar. Gjennom observasjon legger førstegangslederne merke til rollemodellenes egenskaper og strategier og prøver å benytte seg av disse i sitt eget lederskap. De sammenligner også om rollemodellene er like eller ulike seg selv, og om ferdighetene deres matcher sine egne. Denne sammenligningen bruker førstegangslederne for å vurdere hvilke rollemodeller de kan klare å kopiere, og hvilke de ønsker å kopiere (Ibarra, 1999).

Den andre tilpasningsstrategien Ibarra (1999) fant, går ut på at enkelte førstegangsledere eksperimenterer med sine foreløpige selv og forsøker å etterligne strategier som de ser rollemodellene deres bruker. Istedenfor å kopiere all atferd til en rollemodell kan de for eksempel plukke litt egenskaper her og der som de prøver og feiler med fram til de kommer frem til et foreløpig selv som består av mange ulike stilelementer. Førstegangsledere som velger å benytte seg av denne formen for eksperimentering går bort fra imitasjoner og velger heller å fokusere på å være så autentiske som mulig (Ibarra, 1999). De forsøker å se hvilke av egenskapene deres som passer inn i lederrollen.

De nevnte tilpasningsstrategiene finner Ibarra (1999) at korrigeres gjennom intern og ekstern evaluering. Førstegangslederne evaluerer altså resultatet til tilpasningsstrategien de bruker og vurderer alternative tiltak. Lederne gjennomfører de interne evalueringene ved å sammenligne deres egen «offentlige» personlighet med den typen person eller leder de ønsker å være. De eksterne evalueringene baseres på førstegangsledernes observasjoner av de ansattes reaksjoner på førstegangslederen, og feedback de mottar. Disse vurderingene hjelper førstegangslederne å korrigere sin atferd slik at de matcher konseptet sitt (Ibarra, 1999). Ibarras tilpasningsprosess fokuserer altså på prøving og feiling, en prosess som også er kjent som erfaringslæring. Funnene sammenfaller dermed med Hills teori om at førstegangsledere lærer gjennom erfaring (Hill, 2003).

Det er altså flere ulike perspektiver på prosessene førstegangsledere går gjennom for å bli vellykkede ledere. Til nå har jeg redegjort for de tre prosessene Hill (2003) og Plakhotnik et al., (2011) mener mennesker som skal bli ledere går gjennom, i tillegg til at jeg har beskrevet Ibarra (1999) sine tanker om førstegangsledere og deres profesjonelle rolle. For at disse prosessene rundt førstegangsledere skal bli vellykkede konkluderer

samtligte forskere med at opplæring og støtte av førstegangsledere er essensielt. I neste delkapittel vi jeg derfor redegjøre for ulike tilnærminger til opplæring av førstegangsledere.

2.1.4 Opplæring av førstegangsledere

Linda Hill var en av de første som forsket på førstegangsledelse, og utførte i 1992 en dybdestudie av 19 førstegangsledere innen salg og markedsføring i USA. Denne og hennes senere studier av førstegangsledelse konkluderte med anbefalinger om opplæring og forslag til hvordan et typisk program for førstegangsledere kan se ut (Hill, 2003).

Hill mener at et ideelt lederutviklingsprogram bør designes som en lærlingperiode (Hill, 2003). Hun sier at slike perioder fungerer best når de er individualiserte og hun anbefaler å lage et individuelt program for hvert enkelt heller enn at alle går gjennom akkurat det samme. Når det gjelder ressurspersoner sier Hill at førstegangslederne bør matches med en erfaren leder som kan lytte og komme med råd, samt med andre nye ledere slik at de kan gi hverandre emosjonell støtte (Hill, 2003). Dette bør organiseres gjennom en støttegruppe slik at flere førstegangsledere kan samhandle på en uformell måte. Hill mener også at istedenfor å tildele hver førstegangsleder en mentor, bør vedkommende få tildelt en coach som kan assistere førstegangslederen i løpet av det første året (Hill, 2003). Hun sier at denne coachen bør læres opp i hvordan han/hun best kan støtte førstegangslederne gjennom opplevelsen av å gå fra rollen som individuell bidragsyter til rollen som leder, i tillegg til hvordan man *best* utvikler nye ledere (Hill, 2003).

Når det gjelder selve opplæringen mener Hill at dersom klasseromsopplæring benyttes bør dette foregå interaktivt, for eksempel gjennom casestudie-diskusjoner (Hill, 2003). Hill er opptatt av at arbeidsgiver bør introdusere førstegangslederne for ledelsesmessige konsepter og teknikker og mener at opplæringen bør suppleres med et praktikum, som for eksempel et spesifikt problem som en av de nye lederne har støtt på eller et strategisk problem som en seniorleder synes er viktig (Hill, 2003).

Hill sier at det virker som at lederopplæring vil fungere best om den skjer periodisk, med kanskje fire tre-fire-dagers sesjoner i løpet av førstegangsledernes første år. Hun mener også at førstegangslederen bør få kunnskap om egne styrker og svakheter, og råder derfor organisasjoner til å la førstegangsledere gjennomgå en selvevaluering før de begynner i den nye jobben (Hill, 2003).

I løpet av de tre første månedene, etter de har fått litt erfaring med lederutfordringer, mener Hill at førstegangslederne bør få tilleggsopplæring for å få en mer utførlig oppfatning av ledelse og mellommenneskelige ferdigheter. Hun legger vekt på at førstegangslederne bør få mulighet til å diskutere stress og følelser de opplever i arbeidet. Senere i prosessen, etter kanskje et halvår, mener Hill at førstegangslederne bør lære om relasjoner og hvordan man leder ulike typer mennesker i organisasjoner. På dette tidspunktet mener hun at førstegangslederne er klare til å fokusere på ferdigheter for å få effektive gruppe- og intergrupperelasjoner, problemdiagnostisering og problemløsning, samt en ny selvevaluering. I tillegg mener hun at det er et godt tidspunkt for å gi strukturert feedback til førstegangslederen som er hentet inn fra over- og underordnede (Hill, 2003).

Hill mener at førstegangsledere etter et år er klare for å bli eksponert for prinsipper rundt hvordan man leder gruppers prestasjoner. Hun sier de avslutningsvis trenger å lære hvordan de evaluerer og måler ytelse på gruppenivå, hvordan man oppmuntrer og belønner samarbeidende atferd, hvordan man bygger effektive gruppekulturer og team samt hvordan man leder dem. Linda Hill innrømmer at mange av anbefalingene hennes er kostbare, men om man sammenligner kostnaden av slik opplæring med kostnaden for mislykket ledelse og turnover mener hun de virker mer fornuftige (Hill, 2003).

Oppsummering av førstegangsledelse

Førstegangsledelse er prosessen hvor man bygger en lederidentitet, en lederkarakter og utvikler basale lederferdigheter. Mange organisasjoner bruker «svøm eller synk»-metoden for lederopplæring. Det å hjelpe en leder inn i lederrollen kan altså være avgjørende for organisasjonens suksess. Førstegangslederen går gjennom tre prosesser i overgangen til å bli leder: Prosessen hvor man lærer av erfaring, overgangen til en

profesjonell identitet, og det å bygge lederskapspotensiale. Linda Hill (2003) har utarbeidet anbefalinger om opplæring og forslag til hvordan et typisk program for førstegangsledere kan se ut.

Jeg vil videre i studien se nærmere på sosialisering før jeg går inn på hvordan dette kan foregå gjennom traineeprogrammer.

2.2 Organisasjonssosialisering

Nyansatte eller nykommere som er i ferd med å entre en organisasjon kan ofte oppleve sterk usikkerhet. Saks og Gruman (2012) beskriver nyansatte som usikre på rollen, de er usikre på hva som oppfattes som høflig oppførsel, og de må lære hvordan de skal tenke samt hvordan de skal oppføre seg og samhandle med sine nye kollegaer for å bli aksepterte og effektive medlemmer i organisasjonen. De er derfor ikke bare nødt til å lære de tekniske kravene for sin nye jobb. De må også lære den sosiale atferden og holdningene som kreves for å bli et funksjonelt medlem av organisasjonen. Perioden og prosessen rundt dette kalles organisasjonssosialisering.

Den norske forskeren Cathrine Filstad (2017) har gjort studier om organisasjonssosialisering og mener at vi trenger økt kunnskap om prosessen etter rekruttering og frem til den nyansattes etablering i en ny stilling eller i en ny organisasjon. Hun sier at mange organisasjoner bruker mye tid, penger og interne ressurser på rekrutteringsprosesser. Samtidig er sosialisering prosessen avgjørende for hvordan den nyansatte etablerer seg i organisasjonen. Resultater av denne prosessen viser om det var en vellykket rekruttering og en god etablering av en kompetent ny medarbeider eller leder (Filstad, 2017).

Jeg vil videre forklare hva organisasjonssosialisering (OS) er ved å først gå inn på definisjonen av begrepet, før jeg ser nærmere på forskningen på området i et historisk perspektiv. Deretter tar jeg for meg ulike praksiser som er typisk for OS. Jeg vil avslutningsvis presentere Socialization Resources Theory som jeg har valgt å benytte videre i denne studien. Dette er en ny teori som fokuserer på å dekke ressursbehovet til nykommere for å kunne sosialisere dem best mulig.

Organisasjonssosialisering viser til «den tidsbestemte læringsprosessen fra den ansatte blir ansatt i organisasjonen til vedkommende er å regne som et fullverdig medlem av organisasjonen» sier Filstad (2017). Det er utviklet mange definisjoner av OS i løpet av de siste 40 årene. Flere av dem er veldig vide og lite konkrete, mens andre kun beskriver smalere deler av temaet.

Cathrine Filstad (2017), som er den som forsker mest på dette området i Norge, velger å fokusere på læringsprosessene som fører til at nykommere tilegner seg kunnskaper og ferdigheter i organisasjonssosialisering.

Hun sier: «*Organisasjonssosialisering er læringsprosessen hvor en nyansatt i en organisasjon tilegner seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å bli et etablert medlem. Organisasjonssosialisering inkluderer således både de individuelle, sosiale, kulturelle og situasjonsavhengige læringsprosessene*» (Filstad, 2017).

Hvis vi ser på oftere brukte definisjoner er den mest brukte definisjonen også en av de eldste, og beskriver OS på følgende måte:

“The process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role” (Van Maanen & Schein, 1979).“

Definisjonen fokuserer altså på at man skal skaffe seg sosial kunnskap og ferdigheter som er nødvendige for å tilegne seg en organisasjonsrolle. De fleste nyere definisjoner bygger på Van Maanen og Scheins definisjon, som for eksempel Wanbergs versjon:

“Organizational socialization is defined as the process through which individuals acquire the knowledge, skills, attitudes and behaviors required to adapt to a new work role” (Wanberg, 2012).

Her ser man at definisjonen kun er ytterligere konkretisert for å tydeliggjøre de ulike dimensjonene organisasjonssosialisering inneholder, ellers er den helt lik Van Maanen og

Scheins definisjon. Som i Filstads og flere andres definisjoner, nevner den at individer/nyansatte lærer det som er *nødvendig* for å tilpasse seg en ny jobbrolle. Årsaken til at jeg velger å forholde meg til denne siste definisjonen er at jeg ser det som gunstig å forholde meg til en definisjon med klare, konkrete dimensjoner, samtidig som jeg ønsker å benytte en av de mest anerkjente definisjonene i det videre arbeidet med studien.

Som vi ser av definisjonen til Filstad konstrueres sosialisering ofte som en læringsoppgave (Saks & Gruman, 2012). Mesteparten av forskningen på sosialisering viser seg dog å baseres på det teoretiske perspektivet om usikkerhetsreduksjon (Ashford & Black, 1996; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Teorien om usikkerhetsreduksjon foreslår at opplevd mistilpasning i organisasjonen assosieres med flere negative utfall (Kristof, 1996). Ifølge teorien er denne opplevde mistilpasningen meget stressende og den fører til dårlig sosialisering (Ashforth, Sluss & Saks, 2007). Usikkerhetsreduksjon har vært det underliggende perspektivet helt fra tidlig sosialiseringsforskning, og jeg kommer tilbake til dette.

Tidlig i forskningen på organisasjonssolisering, heretter kalt OS, fokuserte man mye på det som kalles «stage models». Feldman (1976) identifiserte og redegjorde for ulike stadier som nykommere gikk gjennom på sin vei til å bli kapable organisasjonsmedlemmer. Han snakket om: *Forventningsstadiet*, *møtet med organisasjonen* og *tilpasning* og *stabilisering/utfall* (Feldman, 1976, 1981). De ulike stadiene beskriver de ansattes opplevelser på veien fra outsider til insider i organisasjonen. På *forventningsstadiet* handler det om at den nyansatte utvikler forventninger og lærer om jobben før første arbeidsdag. I *møtet med organisasjonen* opplever de nyansatte sine første arbeidsdager. De opplever at de kanskje endrer holdninger eller ferdigheter og finner ut hvordan organisasjonen faktisk er, og hva som trengs for å være vellykket i jobben. Under *tilpasningsstadiet* blir den nyansatte en insider som tilpasser seg jobben og organisasjonen. *Stabiliseringsstadiet* beskriver punktet når den ansatte er fullt og helt en insider, og helt integrert i jobben og organisasjonen. Her får man også ulike utfall som indre motivasjon, jobbengasjement og generell tilfredshet (Feldman, 1981). Feldmans modell gir innsikt, men har blitt kritisert av flere grunner (Ashforth et al., 2007). Modellen forklarer hvilke steg man går gjennom, men forklarer ikke dypere rundt *hvordan* man går

gjennom disse stegene. Ifølge Ashforth et al. (2007) glemmer Feldman også at mennesker kan være proaktive.

I 1979 kom to forskere med en teori som har påvirket sosialiseringsforskningen i stor grad og som er mye brukt den dag i dag. Van Maanen og Schein utviklet en teori om seks taktikker organisasjoner bruker for å sosialisere nyansatte inn i nye roller (Van Maanen & Schein, 1979). Organisasjoner kan velge å sosialisere nykommeren formelt og kollektivt eller uformelt og individuelt, de kan organisere sosialisering i en forutbestemt rekkefølge eller de kan gjøre det mer tilfeldig, og de kan velge å akseptere nykommeren slik den er (investitur taktikk), eller kommunisere at nykommeren må endre seg for å bli akseptert i organisasjonen (divestitur taktikk) (Van Maanen & Schein, 1979). Jones bearbeidet disse seks taktikkene og organiserte dem i tre grupper (Jones, 1986): De *kontekstuelle* taktikkene (kollektivt vs. individuelt), de *sosiale* taktikkene (investitur vs. divestitur) og *innholdstaktikkene* (faste, sekvensielle vs. variable, tilfeldige). Senere studier har vist at organisasjoner vil oppnå positive utfall dersom de sosialiserer formelt og kollektivt i motsetning til uformelt og individuelt (Saks & Gruman, 2012). Selv om teorien rundt sosialiseringstaktikker har skapt forståelse for hvordan sosialisering skjer, har også teorien portrettert nykommere som til dels passive og reaktive i sosialiseringsprosessen. Ifølge Ashforth og Saks (1996) og Ashford og Nurmohamed (2012) vil ofte nykommere opptre proaktivt samt være agenter for egen utvikling da de ønsker å komme raskt inn i arbeidet.

Bevisstheten om at nykommere kan opptre proaktivt førte til en «bølge» med sosialiseringsforskning på slutten av nittitallet hvor man fokuserte på nettopp nyansattes proaktivitet og deres informasjons- og feedbacksøking (Ashford & Nurmohamed, 2012). I disse studiene fant man at proaktive aktiviteter som informasjons- og feedbacksøking, var relatert til nyansattes selvrapporterte jobbtilfredshet og ytelse (Ashford & Black, 1996). Funnene i studien viste at nyansatte kan benytte seg av fire typer proaktiv atferd for å komme inn i en ny jobb: *Meningsskaping, relasjonsbygging, positiv innramming og forhandling av jobbendringer* (Ashford & Black, 1996; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000).

Ashford og Black (1996) presenterte *meningsskapning* som en atferd som innebærer at den nyansatte aktivt søker etter informasjon eller feedback knyttet til jobben de gjør. De fant at nyansatte som benyttet denne strategien, forsøkte å innhente informasjon om oppgavene de skulle utføre, samt aktivt innhente feedback på hvordan de gjorde disse oppgavene for å unngå å gjøre feil. Forskerne fant at målet med denne atferden var å redusere usikkerhet og forstå jobben (Ashford & Black, 1996; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000).

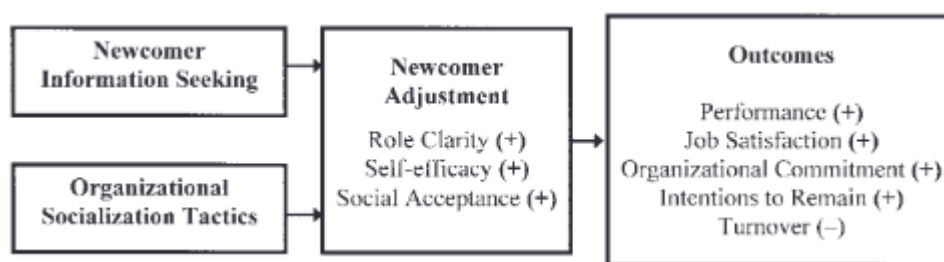
I tillegg fant forskerne at en alternativ atferdstype kunne kjennetegnes ved at nykommerne fokuserte på *relasjonsbygging* (Ashford & Black, 1996). Disse nyansatte initierer sosial interaksjon på arbeidsplassen for å unngå ensomhet og sosial isolasjon.

En tredje type proaktiv atferd viste seg å være en kognitiv selvledelsesmekanisme nyansatte bruker for å plassere situasjoner og for å redusere stress (Ashford & Black, 1996). Gjennom *positiv innramming* velger de nyansatte for eksempel å forsøke å se på en situasjon som en mulighet heller enn en trussel for å føle at de har mer kontroll enn de egentlig har, gjennom å utøve kontroll over sine egne følelser rundt situasjoner.

Den siste typen proaktiv atferd fant Ashford og Black (1996) at handlet om *forhandling av jobbendringer*. De fant at når den nyansatte ikke opplever å ha kontroll, forsøker han eller hun å skape en følelse av kontroll gjennom å bestemme sitt eget arbeidstempo, hvor stor innsats som skal legges i oppgavene, eller til og med arbeidsmengde. Ved å endre omgivelsene på denne måten skaper nykommeren en følelse av kontroll som gir vedkommende tilfredsstillelse (Ashford & Black, 1996).

Denne forskningen på proaktivitet har utløst en neste «forskningsbølge» som fremdeles pågår i dag. Denne *kombinerer* forskningen på Van Maanen og Scheins organisasjonstaktikker med den nevnte forskningen på individuell proaktivitet. Forskerne har dermed de siste årene valgt å bruke en person-situasjon-tilnærming for å forstå sosialiseringprosessen fra begge sider. Dette har de valgt å kalle *nykommertilpasning* (Bauer et al., 2007; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Ved å forske på nykommertilpasning mener forskerne at de kan finne ut av hvordan disse prosessene fungerer i tandem og på

denne måten få et mer helhetlig perspektiv på organisasjonssosialiseringsprosessen (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Dette presenterer de gjennom følgende modell:

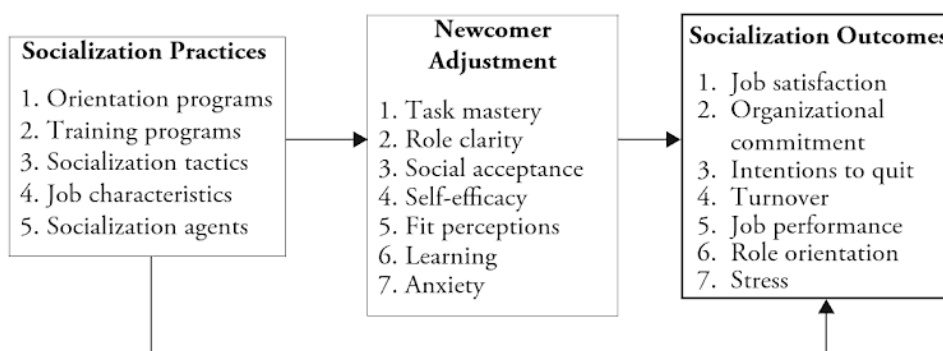


Figur 2 - Modell for nykommertilpasning (Bauer et al., 2007)

Bauer et al. (2007) fant at rolleklarhet, egen mestringsevne og sosial aksept er tre viktige indikatorer for nykommertilpasning. Studien fra 2007 viste at informasjonsinnhenting er relatert til rolleklarhet og sosial aksept, mens sosialiseringstaktikkene var relatert til alle tre tilpasningstyper (Bauer et al., 2007).

2.2.1 Sosialiseringsspraksis

Før jeg kommer inn på den nyeste forskningen innen OS vil jeg se nærmere på vanlige sosialiseringsspraksiser. De fleste studier som har tatt for seg OS har fokusert på en av følgende fem praksiser: *Orienteringsprogrammer, opplæringsprogram, sosialiseringstaktikker, jobbkarakteristikk* eller *sosialiseringstaktikker*.



Figur 3 - Sosialiseringsspraksiser, nykommertilpasning og sosialiseringssutfall (Saks & Gruman, 2012)

Orienteringsprogram

For de fleste nykommere begynner sosialisering med et orienteringsprogram i løpet av den første dagen eller uken på jobb. Her blir de introdusert til jobben, menneskene de skal jobbe med og den større organisasjonen (Saks & Gruman, 2012). Orientering anses å være en del av sosialiseringprosessen, men er distinkt og forskjellig fra sosialisering (Wanous & Reichers, 2000). Dette fordi orienteringsperioden er såpass kort, og færre organisasjonsmedlemmer er involvert i orienteringen sammenlignet med sosialiseringen. Dessuten dekker ikke orienteringen like mange områder som sosialiseringen gjør.

Orienteringsprogrammer er ikke et stort tema i akademisk litteratur. Den forskningen som finnes viser dog at slike orienteringer kun viser seg å være moderat hjelpsomme. Allikevel er orienteringsprogrammer blant de mest brukte formelle praksisene for nyansatte (Louis, Posner & Powell, 1983). Enkelte forskere ser for seg at e-læring vil øke og kanskje ta over disse orienteringsprogrammene (Saks & Gruman, 2012; Wesson & Gogus, 2005). Senere funn viser at orienteringsprogrammer spiller en viktig rolle i sosialiseringprosessen ved at den senker angst og stress hos den nyansatte (Saks & Gruman, 2012). Jeg vil derfor anta at orienteringsprogrammer fremdeles vil ha en viktig funksjon i sosialiseringprosessen på grunn av dette.

Opplæringsprogram

Opplæringsprogrammer er en av de mest formelle og planlagte sosialiseringspraksisene organisasjoner har, og er ofte en av de første erfaringene nykommere får med organisasjonen (Saks & Gruman, 2012). Mens orienteringsprogrammer fokuserer på organisatoriske utfordringer som er relevante for alle nykommere, fokuserer formelle opplæringsprogram på kunnskap og ferdigheter som kreves for å utføre spesifikke oppgaver eller arbeid. Opplæring kan derfor hjelpe med å få nykommere i gang på en effektiv måte (Ashforth & Saks, 1996). Forskningen på opplæringsprogrammer er temmelig begrenset, og det eneste man har klart å finne ut er at «mer er bedre», og at slike programmer styrker nykommeres opplevelse av egen mestringsevne, senker angst og leder til mer positive jobbholdninger (Saks & Gruman, 2012).

Sosialiseringstaktikk

Saks & Gruman (2012) beskriver som tidligere nevnt ulike sosialiseringstaktikker med utgangspunkt i Van Maanen og Scheins studier som Jones reviderte på 1980-tallet. Jeg vil gå litt nærmere inn på hva som inngår i de ulike taktikkene.

Kollektiv sosialisering referer til det å gruppere nykommere og gi dem et felles sett med erfaringer, mens i *individuell* sosialisering isolerer man nykommerne fra hverandre og gir dem mer eller mindre unike og egne erfaringer (Saks & Gruman, 2012). I *formell* sosialisering skiller man nykommere fra erfarne organisasjonsmedlemmer og gir dem et sett med erfaringer spesiallaget for nykommere, mens i *uformell* sosialisering skiller ikke nykommere fra erfarne, noe som sørger for at læring skjer gjennom prøving og feiling. *Sekvensiell* sosialisering involverer en forutbestemt fast sekvens av steg som fører en til rollen man skal tre inn i, mens i *tilfeldig* sosialisering er både stegene i seg selv, men også rekkefølgen til disse stegene, utydelige, ukjente eller i konstant endring (Saks & Gruman, 2012).

Jones (1986) mener at de kollektive, formelle, sekvensielle, faste, serielle og investiture sosialiseringstaktikkene oppmuntrer nykommere til å passivt akseptere forhåndsbestemte roller og dermed reprodusere dagens status quo uten å tilføre organisasjonen noe nytt (Saks & Gruman, 2012). Mens de individuelle, uformelle, tilfeldige, variable, atskillende og divestiture taktikkene oppmuntrer nytilsatte til å stille spørsmål ved organisasjonen og utvikle sin egen unike tilnærming til egen rolle. I kjølvannet av Jones studier har det blitt gjort godt over 20 studier om sosialiseringstaktikker. Men studiene og teorien kritiseres, da taktikkene sier veldig lite om hva organisasjoner faktisk gjør eller burde gjøre når de sosialiserer nykommere (Ashforth et al., 2007). Eksempelvis nevner Ashforth et al. (2007) at vi ikke vet hvilke aktiviteter nykommerne gjør når sosialiseringen er kollektiv. Vi vet bare at de gjør noe, og at uansett hva de gjør så gjør de det sammen.

Jobbkarakteristikker

Noen få forskere har valgt å fokusere på at arbeidsoppgavens innhold og jobbens natur er like sentrale for sosialiseringen som hvordan nykommeren *faktisk* gjør det under sosialiseringsperioden (Saks & Gruman, 2012). Katz (1980) argumenterer for at

nykommere primært fokuserer på å redusere usikkerhet og på å etablere en ny identitet i sosialisingsperioden, samt lære de tekniske og sosiale aspektene av arbeidet. De vil derfor ikke oppleve at oppgavevariasjon og autonomi er viktig for dem helt i begynnelsen. Men Saks & Gruman (2012) sier altså at en del nykommere opplever å ha høye forventninger til disse jobbkaraktistikkene, og opplever at de ikke blir tilfredsstillt i løpet av sosialisingsperioden, noe som har en negativ effekt på jobbholdningene deres.

Ifølge Saks & Gruman (2012) vil nykommere altså verdsette varierte og utfordrende oppgaver og frihet i starten av sosialisingsperioden, selv om dette nødvendigvis ikke er det aller viktigste for dem helt i starten. Studier viser også at nykommere tilpasser seg raskere dersom deres første arbeidsoppgaver krever at de bygger relasjoner med et bredt utvalg mennesker (Saks & Gruman, 2012). I tillegg viser studier at sosial støtte, altså sosiale karakteristikk ved arbeidet, ser ut til å være spesielt viktig for nykommer-tilpasning og påvirker jobbtillfredsheten og turnoverintensjonen til nykommerne (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007). Sosialisingsagenter vil derfor være svært sentrale i sosialisingsprosessen.

Sosialisingsagenter

Sosialisingsagenter er medlemmer av organisasjonen som nykommeren sosialiseres inn i (Saks & Gruman, 2012). Sosialisingsagentene bidrar til å fasilitere for tilpasningen av nykommeren ved å gi informasjon, feedback, ressurser og lignende (Klein & Heuser, 2008). Store deler av det nykommere lærer, læres gjennom uformell interaksjon med medarbeidere, ledere og mentorer utenfor konteksten av formell opplæring (Feldman, 1989). Disse interaksjonene hjelper derfor til med å fylle kunnskapshull etter den formelle opplæringen og orienteringen. Det er faktisk funnet at hjelpsomheten til de man har relasjoner med i organisasjonen er viktigere for nykommertilpasning enn formell sosialisingspraksis som orientering, opplæring og reiser (Nelson & Quick, 1991). Flere har også funnet at gode relasjoner er viktigere for nykommere enn formell opplæring (Lundberg & Young, 1997; Saks & Gruman, 2012).

En annen viktig funksjon sosialisingsagenter har er å bidra med sosial støtte (Bauer, Morrison & Callister, 1998). Studier viser at sosial støtte er en kritisk faktor i

sosialiseringen av nykommere (Katz, 1980). Fisher (1985) konkluderte med at støtte fra medarbeidere er like viktig som lederstøtte. Han sier også at kvaliteten til relasjonen mellom nykommeren og medarbeidere og ledere er viktig og kan forutsi sosialisering utfall (Fisher, 1986). Senere studier bekrefter at det er *kvaliteten* på relasjonen som den nyansatte utvikler med kolleger og ledere, som er den *primære drivkraften* i organisasjonssosialiseringen (Korte & Lin, 2013).

Flere studier viser at det å ha en mentor kan fasilitere tilpasningen og sosialiseringen av nykommere (Saks & Gruman, 2012). Det er blant annet funnet at kvaliteten på nykommeres relasjon med mentorene deres var positivt relatert til om nykommerne møtte organisasjonens forventninger, rolleklarhet samt organisatorisk forpliktelse og ytelse (Blau, 1988). Andre forskere har funnet at nykommere med mentor ikke bruker mentoren til å finne ut mer om oppgavene sine eller gruppen sin, men at de heller bruker dem for å lære om organisasjonen og om sin egen rolle (Ostroff & Kozlowski, 1993). Nykommere med mentorer lærer også mer om organisatoriske utfordringer og praksis enn nykommere uten mentor, noe som tilsier at mentorer er en viktig kilde for kunnskap om organisasjonen (Ostroff & Kozlowski, 1993).

Flere har forsøkt å finne ut hva som gjør en sosialiseringsspraksis effektiv, men dette viser seg å komme helt an på hva som er målet med sosialiseringen (Saks & Gruman, 2012). Er målet kun å redusere usikkerhet og angst må man benytte praksis som påvirker dette, ønsker man å kun ha organisasjonsmål, for eksempel høy jobbytelse må man legge til rette for dette. Dette betyr at det ikke bare er viktig å finne fram til hvilke sosialiseringsspraksiser som er mest effektive i seg selv, men også identifisere hvilke praksiser som er mest effektive for spesifikke ønskede sosialisering utfall (Saks & Gruman, 2012). Saks og Gruman har funnet en helt annen innfallsvinkel som jeg vil gå nærmere inn på i neste kapittel.

2.2.2 Socialization Resources Theory

Van Maanen og Schein sa allerede i 1977 at vi må se nærmere på hva nykommere trenger under sosialiseringen og designe sosialiseringspraksis ut fra disse behovene (Van Maanen & Schein, 1977). Nyere forskning innen OS velger å fokusere på *nykommernes behov* og hvilke *ressurser* de har behov for under sosialiseringsprosessen. Ressurser viser seg å være spesielt viktig i stressende omgivelser og hjelper mennesker å håndtere disse (Bakker, Van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010). Tilgjengelige ressurser gjør at mennesker i mindre grad opplever stress, gjør dem i stand til å løse problemer, samt at de i mindre grad bruker eksisterende ressurser for å skape nye (Hobfoll, 2012).

Socialization Resources Theory (SRT) er en tilnærming som fokuserer på ressursene nykommere trenger for å lykkes med å tilpasse seg jobben, arbeidsgruppen og organisasjonen (Saks & Gruman, 2012). Grunnprinsippet til SRT er at overgangen til en ny jobb er så utfordrende og stressende at å presentere nykommere med ressursene de trenger for å håndtere denne utfordringen er den mest effektive måten å fremme tilpasningen deres på.

Den konseptuelle basen for SRT er Jobbkraft-Ressursmodellen (JD-R-modellen) (Bakker & Demerouti, 2007). Ifølge JD-R-modellen kan arbeidsmiljø deles inn i «krav» og «ressurser». *Jobbkraft* refererer til de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspektene av arbeidet som krever vedvarende innsats og som derfor også er assosiert med en del fysiologiske og/eller psykologiske kostnader. *Jobbressurser* refererer til fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av jobben som kan redusere jobbkraft, være funksjonelle med hensyn til å nå mål i arbeidet eller stimulere til vekst, læring og utvikling (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Richardsen & Martinussen, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). JD-R-modellen antar at når jobbkraftene er høye må ytterligere innsats utøves for å nå jobbmålene og forhindre redusert ytelse. Dette kommer med fysiske og psykologiske kostnader som utmattelse og irritabilitet (Schaufeli & Taris, 2014). Ifølge JD-R-modellen kan jobbressurser derimot dempe den negative effekten til jobbkraft eller utmattelse. Studier har bekreftet dette og vist at jobbressurser demper utbrenthet og øker jobbengasjement. Dette ved å øke egen mestringsevne. (Schaufeli & Taris, 2014).

SRT bygger på både akademisk- og praksislitteratur og består av 17 ressurser som kan fasilitere nykommertilpasning og sosialisering og som har vist seg å være en fordel for nykommere (Saks & Gruman, 2012). Hver ressurs er knyttet til ulike sosialiseringsaktiviteter. SRT-modellen kan brukes til å evaluere nåværende sosialiseringssinnsats og brukes som basis for utvikling og forbedring av eksisterende sosialiseringsprogram, i og med at den lar forskere og praktikere skreddersy ressurser til de ulike behov og utfall assosiert med sosialisering i ulike roller (Saks & Gruman, 2012).

Under kommer en kort forklaring til hver av de 17 ressursene i SRT:

Den første ressursen er relatert til hva som skjer før personen entrer organisasjonen.

1. *Forventet sosialisering*: Refererer til i hvilken grad organisasjonen kontakter nyansatte før deres første arbeidsdag. Dette kan for eksempel innebære en tidlig velkomst eller at den nyansatte får tilsendt materialer. Det kan også involvere en sosial event for å introdusere nyansatte til organisasjonen. Funn tilsier at å føle seg velkommen og del av teamet er en av de viktigste opplevelsene for nykommere (Saks & Gruman, 2012).

De neste ressursene er viktige like etter at personene entrer organisasjonen. Nykommere burde få en formell orientering, oppmuntring til proaktivitet og formell støtte så snart de begynner i jobben

2. *Formell orientering*: Ressursen beskriver hva nykommeren mottar gjennom orienteringen. F. eks. typiske øvelser, aktiviteter, leker, konkurranser og lignende, varighet, metoder (klasseromsundervisning vs. online), samt hvilke organisasjonsmedlemmer som er involvert i orienteringen (Saks & Gruman, 2012). Funn viser at orienteringsprogrammer spiller en viktig rolle i sosialiseringen av nykommere og kan fasilitere læring av sosialiseringssinnhold og positiv jobbholdning (Saks & Gruman, 2012).
3. *Oppmuntring til proaktivitet*: Referer til i hvilken grad den nyansatte har blitt oppmuntret til proaktivitet gjennom for eksempel å introdusere seg til andre, be om

informasjon, utvikle relasjoner og lignende (Saks & Gruman, 2012). Mye forskning viser verdien av proaktiv atferd gjennom sosialiseringprosessen (Ashford, 1986; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Det er for eksempel funnet at nykommere som tar initiativ til sosial interaksjon og å bygge relasjoner er mer tilfredse med jobben. Funn viser også at informasjonssøking resulterer i proaktive utfall, altså at nykommeren mottar informasjon og feedback (Saks & Gruman, 2012).

4. *Formell støtte*: Ressursen handler om hvorvidt den nyansatte har fått en «buddy» eller mentor som kan tilby hjelp og assistanse. Å ha en mentor viser seg å være relatert til både proksimale utfall som egen mestringsevne i tillegg til distale utfall som jobbtilfredshet og turnoverintensjon (Ostroff & Kozlowski, 1993). I tillegg er det funnet at nykommere som har fått en «buddy» blir raskere tilpasset sammenlignet med nykommere som ikke har fått dette (Saks & Gruman, 2012).

Videre presenterer SRT noen ressurser hvor tidsrammen ikke er helt klarlagt (Klein & Heuser, 2008), men det anbefales at de tilbys i løpet av de seks første månedene (Saks & Gruman, 2012). Disse ressursene kategoriseres enten som sosial kapital eller arbeidsrelaterte ressurser. Jeg vil først ta for meg ressursene SRT anser som viktige innen sosial kapital, og som fokuserer på sosiale arrangementer, sosialiseringssagenter, lederstøtte og relasjonsutvikling.

5. *Sosiale arrangementer*: Handler om hvorvidt organisasjonen holder formelle arrangementer for nyansatte slik at de kan møte og bli kjent med andre organisasjonsmedlemmer. Slike arrangementer faciliterer sosial aksept og hjelper nykommeren til å utvikle relasjoner. Det er funnet at nykommere som deltar på slike arrangementer viser bedre organisasjonstilpasning (Saks & Gruman, 2012).
6. *Sosiseringsagenter*: Refererer til hvorvidt insidere har tatt initiativ til å hjelpe den nyansatte med for eksempel oppgaver eller med å introdusere nykommeren til andre (Saks & Gruman, 2012). Interaksjon med organisasjonens insiders er spesielt verdifullt i sosialiseringprosessen (Louis et al., 1983). Det påstås at relasjonsbygging er den primære driveren for sosialisering (Korte, 2009).
7. *Lederstøtte*: Handler om hvorvidt nykommerens nærmeste leder har en atferd som demonstrerer at han/hun bryr seg om og verdsetter nykommeren, og hjelper dem å

tilpasse seg i organisasjonen (Saks & Gruman, 2012). Støtte fra nærmeste leder er spesielt viktig for vellykket sosialisering fordi lederen har en formell autoritet og kan gi belønning, ressurser, arbeidsoppgaver, utviklingsmuligheter samt informasjon og feedback. Jokisaari og Nurmi viste at reduksjon i lederstøtte er assosiert med reduksjon i oppfattet rolleklarhet og jobbtilfredshet, i tillegg til tregere lønnsutvikling (Jokisaari & Nurmi, 2009).

8. *Relasjonsutvikling*: Ressursen handler om hvorvidt nykommeren har fått avsatt tid til å møte og bli kjent med medlemmene i organisasjonen, for eksempel gjennom introduksjoner av medarbeidere og nøkkelpersoner, eller gjennom informasjon om hvem de skal kontakte dersom de trenger hjelp til noe (Saks & Gruman, 2012). Relasjonsutvikling gjelder alle handlinger utført fra insiders for å hjelpe nykommere til å utvikle relasjoner. Det kan altså inkludere korte introduksjoner, invitasjon på drinker, korte samtaler i gangen og lignende. Å bygge gode relasjoner med medarbeidere og ledere er blant annet funnet å være en sentral faktor for vellykket sosialisering av nyansatte ingeniører (Korte, 2010).

De jobbrelevante ressursene er ressurser som nykommere trenger for å lære å utføre arbeidsoppgavene sine. SRT fremhever jobbressurser, opplæring, oppdrag, informasjon, tilbakemeldinger og anerkjennelse og verdsettelse.

9. *Jobbressurser*: Refererer til hvorvidt nykommeren får kontorplass, fysiske ressurser, materialer, verktøy osv. når de ankommer organisasjonen (Saks & Gruman, 2012). For å kunne tilpasse seg raskt i en ny jobb trenger man utstyret som er nødvendig for å utføre arbeidet. Det er funnet at omtrent halvparten av nykommerne opplever kritiske hendelser deres første dag på grunn av mangel på verktøy eller kontorplass (Saks & Gruman, 2012).
10. *Personlig planlegging*: Handler om hvorvidt nykommerens leder har kommunisert forventninger til nykommeren, lagt planer for ham/henne og diskutert mål. Funn viser at nykommere med personlige arbeidsmål rapporterer mer positive jobbholdninger, noe som tilsier at personlige mål er knyttet til organisatorisk forpliktelse og tilfredshet (Saks & Gruman, 2012). Det er også funnet at team- og lederforventninger er positivt relatert til nykommerens rolleopptreden.

11. *Opplæring*: Refererer til formelle programmer som sørger for at nykommere får kunnskap og ferdigheter som kreves for å effektivt utføre arbeidet sitt. I tillegg til mengden opplæring refererer det også til innholdet i opplæringen og bruken av ulike metoder som e-læring, klasseromslæring og jobblæring (Saks & Gruman, 2012). Opplæring regnes som en viktig og vanlig sosialiseringsspraksis som er relatert til proksimale utfall som egen mestringsevne i tillegg til distale utfall som jobbtilfredshet og turnoverintensjon (Saks & Gruman, 2012).
12. *Oppdrag*: Refererer til nykommeres tidlige oppdrag og oppgaver, hvorvidt disse er utfordrende eller ikke, om det er rutineoppgaver, gruppeoppgaver eller om nykommeren arbeider alene. Oppgavene beskriver altså jobbkarakteristikkene, noe som er viktig for nykommertilpasning og sosialisering (Saks & Gruman, 2012). Den første oppgaven regnes å være spesielt viktig for nykommere og en signifikant faktor i sosialiseringen (Katz, 1980).
13. *Informasjon*: Handler om i hvilken grad organisasjonsmedlemmer informerer nykommeren om jobben, rollen og organisasjonen. Funn viser at nykommere stoler på andres observasjoner når de innhenter informasjon (Saks & Gruman, 2012). Å innhente mer informasjon fra medarbeidere har vist seg å være positivt relatert til jobbtilfredshet og jobbforpliktelse, og er negativt relatert til stress og turnoverintensjon (Ostroff & Kozlowski, 1992).
14. *Tilbakemeldinger*: Refererer til hvorvidt nykommere får korrekt og tidsriktige tilbakemeldinger på jobben de gjør, samt arbeidsrelatert atferd. Nykommere trenger tilbakemeldinger for å vurdere jobben de gjør og for å tilpasse seg jobben og organisasjonen (Saks & Gruman, 2012). Nykommerne trenger tilbakemeldinger for å vite om atferden og arbeidsutførelsen ikke er akseptabel og må endres. Tilbakemeldinger er spesielt viktig de første tre månedene av sosialiseringen (Saks & Gruman, 2012).
15. *Anerkjennelse og verdsettelse*: Refererer til hvorvidt nykommere opplever anerkjennelse og ros for deres innsats og ytelse. Det organisatoriske belønningssystemet er en nøkkelmekanisme som fører til at nykommere blir assimilert inn i organisasjonen (Jokisaari & Nurmi, 2009). Ros har vist seg å være assosiert med forbedret jobbutførelse. Selv om skryt, anerkjennelse og verdsettelse oppleves som verdifullt i alle stadier av en ansettelse, oppleves det som spesielt

gunstig under den tidlige perioden av sosialiseringen når nykommeren prøver å forstå de fremmede omgivelsene og utvikle sin nye eller modifiserte identitet (Saks & Gruman, 2012).

Avslutningsvis trekker SRT fram to ressurser som er viktige etter sosialiseringsperioden. Nemlig oppfølging og evaluering.

16. *Oppfølging*: Referer til hvorvidt organisasjonen følger opp nyansatte etter den formelle orienteringsperioden. Praksislitteraturen foreslår at oppfølging av nyansatte letter overgangen og hjelper dem å lykkes i den nye jobben (Saks & Gruman, 2012).

17. *Evaluering av program*: Refererer til hvorvidt organisasjonen evaluerer dens orienterings- og sosialiseringspraksis. Dette innebærer at nyansatte blir spurt om å gi tilbakemeldinger, svare på spørreundersøkelser eller lignende. Slike evalueringer kan fokusere på kostnader ved programmene, men bør ha hovedfokus på hvordan de har hjulpet den nyansatte under sosialiseringsperioden (Saks & Gruman, 2012)

SRT har flere implikasjoner for sosialiseringsteori, forskning og praksis. For det første fokuserer SRT kun på ressurser heller enn bare på praksiser. Dette gjør at fokuset til sosialiseringen skifter til å dekke nykommeres behov og videre til praksiser som dekker disse behovene. I og med at SRT fokuserer på ressurser som må dekkes fra start til slutt av sosialiseringsprosessen kan den benyttes til å kartlegge dagens sosialiseringsprosess for å finne eventuelle svakheter i prosessen.

Oppsummering av sosialisering

Organisasjonssosialisering viser til den tidsbestemte læringsprosessen fra den ansatte blir ansatt i organisasjonen til vedkommende er å regne som et fullverdig medlem av organisasjonen og defineres som: *“Organizational socialization is defined as the process through which individuals acquire the knowledge, skills, attitudes and behaviors required to adapt to a new work role”* (Wanberg, 2012). Forskingen på organisasjonssosialisering har fokusert på ulike ting. I begynnelsen lå fokuset på de ulike stadiene nykommerne går gjennom på sin vei til å bli «insiders», også kalt «stage models» (Feldman, 1976). Deretter

endret fokus seg til taktikker organisasjoner bruker for å sosialisere nykommere (Van Maanen & Schein, 1979). Disse fikk kritikk for å portrettere nykommere som passive og reaktive, noe som førte til en ny «bølge» med forskning hvor man fokuserte på nettopp nyansattes proaktivitet og deres informasjons- og feedbacksøking (Ashford & Nurmohamed, 2012). Dette utløste igjen en ny «bølge» som fokuserte på kombinasjonen av organisasjonstaktikker og forskningen på individuell proaktivitet. Dette kalles «nykommertilpasning» (Bauer et al., 2007; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Av typiske organisasjonssosialiseringspraksiser har vi: orienteringsprogrammer, opplæringsprogrammer, sosialiseringstaktikker, jobbkarakteristikker og sosialiseringsagenter. Avslutningsvis gikk jeg inn på Socialization Resources Theory som fokuserer på ressursene nykommere trenger for å kunne tilpasse seg jobben, arbeidsgruppen og organisasjonen (Saks & Gruman, 2012). I alt presenterer de 17 ressurser som kan brukes til å evaluere nåværende sosialiseringssinnsats og brukes som en base for utvikling og forbedring av eksisterende organisasjonssosialiseringsprogrammer.

2.3 Traineeprogrammer

Kunnskap blir sett på som en viktig kilde til konkurransefortrinn (McDermott, Mangan & O'Connor, 2006). Stadig flere endringer i organisasjoners eksterne omgivelser samt økende krav og utfordringer for ledere i moderne organisasjoner, betyr at ledere i dag trenger høyt kunnskapsnivå og ferdigheter for å prestere godt (Yukl, 2013).

Som respons på kravene om økt lederkompetanse har lederutviklingsprogrammer derfor blitt utbredt i de fleste organisasjoner (Dysvik, Kuvaas & Buch, 2010). Blant dem er formelle opplæringsprogram utviklet for å bedre lederskap mye brukt i organisasjoner (Yukl, 2013). En slik form for opplæringsprogram er blant annet traineeprogrammer. Formålet med traineeprogrammer er å skape en pipeline for kandidater til fremtidige lederstillinger (Larsen, 2012). Slike programmer fungerer som en mykere overgang til arbeidslivet og er veldig attraktive blant nyutdannede (Karrierestart, 2016).

I dag har vi 111 traineeprogrammer i Norge innen et bredt spekter av bransjer (Karrierestart.no, 2018). Traineebegrepet varierer rundt om i verden, men slik det brukes

i Norge beskriver det en nyutdannet person med høyere utdanning som tas inn ved en eller flere bedrifter og får spesialopplæring over en lengre periode (Karrierestart, 2016). Det tilsvarer det andre gjerne kaller «graduate development programs», «management trainee programs», «leadership programs» eller «young professional programs» Et traineeprogram varer vanligvis mellom 6 måneder og 2 år, men kan i enkelte tilfeller være i 3 år (Karrierestart.no, 2018). Ofte er målet både for traineen og bedriften at traineen får fast ansettelse i bedriften etter endt kontrakt. Selve hensikten med et traineeprogram er at traineen i løpet av perioden skal skaffe seg god og relevant arbeidserfaring. Tanken er også at traineen skal få en helhetsforståelse av bedriften. For å få mest mulig ut av læringen vil en trainee ofte få veiledning av en mentor eller en coach.

Trainee er ikke en beskyttet tittel. Et traineeprogram kan derfor variere i stor grad fra bedrift til bedrift. For å hjelpe både bedrifter og søkere har det derfor i Norge og Sverige blitt utarbeidet et sertifikat for traineeprogrammer som inneholder fem punkter et traineeprogram bør forholde seg til (Trainee.no, 2018):

1. Traineestillingen skal være en stilling/ansettelse. Dette innebærer at bedriften skal garantere en prøvetid eller ansettelse etter programmet er avsluttet.
2. Det skal finnes et program for hele traineeperioden. Programmet skal presenteres for traineen før ansettelse og inneholde hensikt, innhold og mål. Det skal legges vekt på å utforme traineeprogrammet etter traineens kompetanse og erfaringer. Det skal dessuten velges en mentor/veileder som skal følge opp traineen gjennom hele programmet. Programmet skal bestå av både teori og praksis og teoridelen bør omfatte minst 10% av tiden.
3. Traineeprogrammets lengde skal være mellom 9 og 36 måneder.
4. Begynnerlønnen for en trainee skal være på samme nivå som begynnerlønnen for en vanlig ansatt med tilsvarende kompetanse og utdanning.
5. Arbeidsgiver skal kunne tilby traineen relevante arbeidsoppgaver etter traineeprogrammet.

Organisasjoner har flere grunner til hvorfor de vil introdusere slike programmer. De vil for eksempel utvikle nyutdannedes kompetanse, øke jobbengasjement, sørge for høy

lederkompetanse og sikre karriereprogresjon innad i organisasjonen (McDermott et al., 2006). Nyutdannede har derimot andre grunner. Studier viser at nyutdannede bruker programmene for å kunne prøve seg litt frem, eller som en kickstart på karrieren.

I og med at organisasjoner bruker store finansielle ressurser på disse programmene forventer man at de sikrer at de får avkastning på investeringen (McDermott et al., 2006). Undersøkelser har kommet fram til flere positive utfall som programmene muliggjør. Programmene gjør for eksempel at de nyutdannede raskt får innsikt i arbeidslivet og sine karrieremuligheter (Edwards, 1991). De legger til rette for læring av ledelseskompetanse, øker selvtillit, jobbkunnskap og lederferdigheter (McDermott et al., 2006). I tillegg hjelper programmene de nyansatte med å modnes, integreres i arbeidsmiljøet og prestere bedre i organisasjonen. Av negative utfall viser det seg at programmene legger for mye fokus på opplæringsaktiviteter og det å utvikle teknisk kompetanse framfor at deltakerne får en videre forståelse av organisasjonens strategier, kultur og verdier. I tillegg opplever ofte nyansatte frustrasjon med programmene (McDermott et al., 2006).

Kompetansen traineene utvikler i løpet av programmet er intraorganisatorisk og idiosynkratisk (Nordhaug, 1998). Traineene opplever altså at de lærer mye som er organisasjonsspesifikt, og mindre som er oppgavespesifikt. De tilegner seg for eksempel mye kunnskap om kollegaer, elementer i organisasjonskulturen som dens historie eller normer, kommunikasjonskanaler og uformelle nettverk innad i organisasjonen. Traineer lærer også å kjenne flere underenheter da de utfører flere jobbotasjoner i løpet av sin traineepriode. Idiosynkratisk kompetanse er den kategorien som kan sørge for sterkest mulig «fastlåsing» av ansatte, da den ikke bare gjelder en enkelt ansatt, men også et smalt sett av oppgaver. Slik kompetanse kan kun brukes innad i en organisasjon og har lite verdi utenfor den. Denne kompetansen utvikles gjennom uformell læring (Nordhaug, 1998).

Traineeenes forventninger

Det argumenteres for at dagens nyutdannede besitter veldig ulike karakteristikk i forhold til sine forgjengere (Connor, Hirsh & Barber, 2003). Generasjon Ys forventninger og behov skiller seg fra tidligere generasjoners (Hewlett, Sherbin & Sumberg, 2009). Generelt sett sies det at individer i generasjon Y er mindre lojale til arbeidsgivere enn

tidligere generasjoner, men at de på samme tid er mer ambisiøse, verdsetter personlig og profesjonell utvikling samt en profesjon som bidrar til samfunnet. Disse forventningene kan traineer ha til sine traineeprogram, og kan være vanskelige for arbeidsgiver å fange opp.

Undersøkelser viser at nyutdannede som arbeider i organisasjoner med traineeprogram er mindre tilfredse enn nyutdannede som jobber i organisasjoner uten slike program (McDermott et al., 2006). Årsaken til dette tror man er at nyutdannede er klar over at karrierene deres ikke kommer til å foregå innad i en og samme organisasjon. Mens nyutdannede ser på slike programmer som en bonus som kommer til å la dem avansere raskere i karrieren, kan frustrasjon oppstå dersom de ser traineeprogrammet som et hinder i den prosessen (McDermott et al., 2006). Det anbefales derfor at man skreddersyr traineeprogrammet til hver enkelt slik at det matcher forventningene til den enkelte, og slik at man sikrer at hver enkelt utvikler seg. Nyutdannede trenger utfordrende arbeidsoppgaver for at deres følelse av forpliktelse for organisasjonen skal utvikle seg ordentlig (McDermott et al., 2006).

Flere studier har blitt gjort om nyutdannedes jobbtilfredshet etter å ha blitt rekruttert av organisasjoner (McDermott et al., 2006). For å kunne nå høyeste tilfredshetsnivå hevder forskerne at de nyutdannede ønsker at arbeidet de utfører er stimulerende i tillegg til utfordrende og at de har mulighet til å utvikle seg. Når man utvikler et traineeprogram må man derfor vurdere formålet med programmet i tillegg til å ta traineenes forventninger i betraktning. Å forstå disse forventningene kan være en utfordring for organisasjonene. Forskerne foreslår også at traineeprogrammene ikke bør inkludere forventninger til fremtidig karriereutvikling og at det bør være en tydelig og ærlig kommunikasjon mellom traineene og programlederne (McDermott et al., 2006).

Effekten av traineeprogram

Litteraturen om læring og utvikling støtter flere fordelaktige utfall som følge av læringsdeltakelse (Dysvik et al., 2010): Kunnskap og ferdighetstilegnelse, økt individuell prestasjon og økt organisasjonsproduktivitet og prestasjon. Allikevel, mens omfattende undersøkelser har dokumentert relasjonen mellom opplæring og disse viktige utfallene

er antallet studier som undersøker hvordan formaliserte traineeprogrammer relaterer til traineeprestasjon svært sparsommelige. Dette kan være uheldig i og med at mange ressurser brukes på slike programmer for å øke individuelle traineers prestasjoner, og videre organisasjonens prestasjoner.

Blant flere alternativer for å vurdere traineeprogrammers effektivitet, er en dominerende metode å måle traineereaksjoner, eller de subjektive evalueringene de gjør om læringserfaringene sine (Dysvik et al., 2010). Dysvik et al. (2010) har derfor undersøkt om traineenes persepsjon av traineeprogrammet relaterer til deres jobbprestasjon. Mens tidligere forskning viser at opplæring øker ansattes kunnskap og ferdigheter, og videre deres jobbprestasjoner, foreslår metaanalyser at den direkte relasjonen mellom traineereaksjonen og jobbprestasjoner er marginal. Dette bekrefter Dysvik et al. (2010) når de finner at relasjonen mellom oppfattelser om traineeprogram og jobbinnsats og jobbprestasjon kun ble funnet positive for traineer som hadde lav indre motivasjon.

Oppsummering om traineeprogrammer

Traineeprogrammer er en form for opplæringsprogram med formål å skape en pipeline for kandidater til fremtidige lederstillinger. Slike programmer fungerer som en mykere overgang til arbeidslivet. Programmene har en varighet på ca 6 måneder til 2 år. Da det ikke er en beskyttet tittel er det utarbeidet et sertifikat for å gi retningslinjer til organisasjonene. Traineeprogrammer gir flere positive utfall som rask innsikt i arbeidslivet, ledelseskompentanse, jobbkunnskap og lederferdigheter.

3 Forskningsdesign

Yin (2014) beskriver metode som «en logisk plan for å komme seg *herfra* til *dit*, hvor *herfra* kan defineres som spørsmålene som må besvares, *dit* som konklusjonen, og *metoden* som stegene man går for å komme seg *dit*». I dette kapittelet vil jeg redegjøre for hvilke metodiske valg jeg har tatt for å, på en best mulig måte, gi svar på problemformuleringen. Jeg vil først gjennomgå valg av forskningsdesign før jeg tar for meg utvalg og rekruttering. Deretter vil jeg beskrive hvordan datainnsamlingen ble utført, samt utformingen av dataanalysen. Avslutningsvis vil jeg evaluere forskningsdesignet før jeg tar for meg studiens etiske avveininger.

3.1 Valg av strategi og design

Formålet med undersøkelsen var å få en dypere forståelse av hvordan førstegangsledere sosialiseres inn i organisasjoner gjennom management trainee-programmer. Jeg ønsket å gå i dybden på dette fenomenet og lære noe nytt om hvordan enkeltindividene opplever trainee-konteksten. Til tross for et omfattende teoristudie tenker jeg at trainee-deltakere kan sitte inne med tanker og refleksjoner jeg ikke har vært innom. Det var derfor behov for et forskningsdesign som gir rom for dette, og jeg anså det som hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode på individnivå. I og med at jeg ønsket å se på *hvordan* førstegangsledere sosialiseres, og samtidig fokusere på *nåværende begivenheter*, var det naturlig å velge casestudie som forskningsstrategi (Yin, 2014).

Yin definerer casestudier som «*en empirisk undersøkelse som utforsker et nåværende fenomen (caset) i dybden og i en kontekst, hvor grensene mellom fenomen og kontekst er uklare*» (Yin, 2014, s. 16). Jacobsen sier at casestudier er godt egnet til å gi «tykke beskrivelser», altså detaljerte beskrivelser av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Dette gjør det mulig å forstå samspillet mellom aktør og kontekst. Han legger dog vekt på at enkeltcaser har klare begrensninger ved at de er lite generaliserbare og man kan heller ikke etablere kausale sammenhenger ut fra disse (Jacobsen, 2015). For å bøte på noen av disse svakhetene kan man derfor velge et undersøkelsesopplegg der man studerer to eller flere caser, noe som vil gjøre resultatet mer robust.

For å få dybdeforståelse av sosialisering gjennom management trainee-programmer valgte jeg derfor en deskriptiv multippel casestudie. Det kan gi meg en detaljert beskrivelse av det jeg studerer i tillegg til å kunne sammenligne casene på tvers av hverandre (Yin, 2014).

Jeg valgte å samle inn data gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer og en fenomenologisk tilnærming. Ifølge Johannessen et al. innebærer en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Målet er å få økt forståelse av og innsikt i andres livsverden (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Jeg fant derfor at å benytte meg av individuelle dybdeintervjuer ga meg mulighet til å opparbeide kunnskap om individenes forståelse av fenomenet organisasjonssosialisering (Johannessen et al., 2016).

I og med at formålet med undersøkelsen var å bedre forstå hvordan førstegangsledere sosialiseres gjennom management trainee-programmer var det viktig for meg å forstå både konteksten og fenomenet. Jeg har derfor valgt å intervju en ansvarlig for traineeprogrammet i hver enkelt bedrift om oppbygningen av traineeprogrammet, i tillegg til å intervju flere management traineer i hver bedrift for bedre å forstå traineenes oppfatning av sosialiseringen gjennom disse programmene. Jeg vil beskrive intervjuguiden og selve intervjuene nærmere når jeg kommer inn på gjennomføringen av datainnsamlingen.

3.2 Utvalg og rekruttering

I kvalitativ metode er utvalget ofte strategisk (Johannessen et al., 2016). Jeg valgte å begrense søket til bedrifter i Oslo-området for enklere å kunne gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt. Bedrifter som har management trainee-programmer er i sin natur litt større bedrifter og jeg valgte å ikke begrense meg til en spesiell bransje da jeg ønsket bredde i dataene. Jeg fant bedriftene gjennom onlinesøk på management trainee-programmer i tillegg til søk på vanlige traineeprogrammer. Dette for å sikre at jeg ikke gikk glipp av traineeprogrammer med samme innhold bare fordi tittelen var ulik. Jeg

undersøkte deretter hjemmesidene til bedriftene og søkte opp stillingsannonser for traineeprogrammene for å få bekreftet at formålet med programmene var å utvikle fremtidige ledere. Traineeprogramansvarlige ble deretter kontaktet direkte via epost, i tillegg ble enkelte kontaktet via telefon, og fikk per epost tilsendt prosjektbeskrivelsen for undersøkelsen (se vedlegg 1-3). I prosjektbeskrivelsen oppga jeg studiens formål, forskningsspørsmål, intervjuets hensikt, temaoversikt og konfidensialitet. Programansvarlige fra fire bedrifter var interesserte i å delta, men en ble luket ut da traineeprogrammet ikke var like spesifikt rettet mot lederutvikling som førsteinntrykket tilsa. Jeg gikk derfor videre med tre bedrifter i undersøkelsen. Etter gjennomført intervju med programansvarlige fikk jeg adgang til å kontakte deres traineer. I bedrift 1 fikk jeg se en oversikt over tilgjengelige traineer og valgte ut de jeg fikk inntrykk av at var mest relevante. Her ønsket alle 3 å delta. I bedrift 2 fikk jeg kontaktinfo til alle deres traineer. Alle ønsket å delta, men jeg valgte å begrense meg til 5 for å ha omtrent like mange informanter fra hver case. En av traineene tilhørte et annet traineeprogram innad i bedriften som også var ledelsesrettet. Jeg valgte å ta med denne traineen for å få fylligere informasjon og for å se hvilke traineeløsninger de velger innad i bedriften. I bedrift 3 fikk jeg kontaktinfo til de 3 traineene de hadde i Oslo-området som alle ønsket å delta. I alt intervjuet jeg 3 traineeprogramansvarlige og 11 traineer.

Før jeg går over til å beskrive intervjuguiden og selve datainnsamlingen vil jeg kort presentere de tre casene, altså bedriftene. Jeg har valgt et komparativt design, og det er naturlig å ha konteksten i de ulike casene i bakhodet når jeg senere kommer til dataanalyse og sammenstilling av informasjon.

3.2.1 Casebeskrivelser

Bedrift 1

Entreprenørkonsert med over 1000 ansatte. Har gjennomført traineeprogrammer i over 10 år. Traineeprogrammet er ettårig og foregår i Norge. Antall traineer varierer ved behov. Ca 5 management traineer hvert år. Noen ganger mer.

Bedrift 2

Hotellkjede med over 10 000 ansatte. Har gjennomført traineeprogrammer i over 10 år. Traineeprogrammet går over ett år og foregår i Norden. Ca 5 management traineer hvert år. Kjeden har også et konserntreeprogram med en trainee annethvert år.

Bedrift 3

Mediekonsern med over 5000 ansatte. Har gjennomført traineeprogrammer i over 20 år. Traineeprogrammet er internasjonalt og går over to år. Ca 10 traineer hvert år.

Informantene

B1HR:	Jobber i HR-avdelingen til Bedrift 1.
B1T1:	Trainee siden august 2017. Halvveis i traineeprogrammet ved intervjudtidspunkt.
B1T2:	Trainee siden august 2017. Halvveis i traineeprogrammet ved intervjudtidspunkt.
B2HR:	Ansvarlig for traineeprogrammet i bedrift 2.
B2KT:	Konserntree fra januar 2017. Hadde fullført programmet ved intervjudtidspunkt.
B2T1:	Trainee fra januar 2018. Halvveis i traineeprogrammet ved intervjudtidspunkt.
B2T2:	Trainee fra januar 2018. Halvveis i traineeprogrammet ved intervjudtidspunkt.
B2T3:	Trainee fra januar 2018. Halvveis i traineeprogrammet ved intervjudtidspunkt.
B2T4:	Trainee fra januar 2018. Halvveis i traineeprogrammet ved intervjudtidspunkt.
B3HR:	Ansvarlig for traineeprogrammet i bedrift 3
B3T1:	Trainee fra september 2017. Halvveis i traineeprogrammet ved intervjudtidspunkt
B3T2:	Trainee fra september 2016. Hadde fullført programmet ved intervjudtidspunktet.
B3T3:	Trainee fra september 2016. Hadde fullført programmet ved intervjudtidspunkt

3.3 Intervjuguide og datainnsamling

Tidlig i prosessen søkte jeg til Norsk senter for forskningsdata (se vedlegg 4 og 5) for å få bekreftet at studien var i tråd med deres retningslinjer for forsvarlig datainnhenting. Denne søknaden ble godkjent og jeg kunne gå videre med gjennomføringen av undersøkelsen (se vedlegg 4 og 5).

Før selve datainnsamlingen lagde jeg to intervjuguider, én til programansvarlig for å avdekke hvordan traineeprogrammet er oppbygd, og én til traineene for å få høre deres opplevelse av programmet (se vedlegg 6 og 7). Jeg valgte å basere begge intervjuguidene på rammeverket til Socialization Resources Theory, da utgangspunkt i dette rammeverket kunne gjøre at jeg kom i dybden på hvordan hvert enkelt traineeprogram var bygd opp og hvordan det ble gjennomført. På den måten kunne jeg få innsikt i hvordan organisasjonssosialisering gjennom traineeprogrammene fungerer

I tillegg til ønsket om å forstå oppbyggingen av traineeprogrammene, ønsket jeg en forståelse av om traineene følte seg klare for lederrollen etter programmets slutt, derfor la jeg til et spørsmål om dette. Dette for å få en forståelse for effekten av programmet. For å kunne knytte sosialiseringen opp mot sentrale utfordringer for førstegangsledere la jeg i tillegg inn et spørsmål om deres opplevelse av stress. Intervjuguiden besto for det meste av åpne spørsmål og jeg la inn små stikkord til meg selv under spørsmålene for å fange opp nyanser jeg var ute etter. Intervjuguiden ble utarbeidet slik at det skulle gå an å hoppe litt fram og tilbake mellom spørsmålene (Johannessen et al., 2016).

Begge intervjuguider inneholder følgende hovedtemaer:

- Hvordan programmet er bygd opp
- Målet med traineeprogrammet
- Før ankomst: Organisasjonens kontakt med traineen i perioden før første dag på jobb (etter rekrutteringsprosessen er ferdig).
- Etter ankomst: Hvordan legges de første 14 dagene som trainee opp? (Eks. aktiviteter, sosiale arrangementer, formell opplæring)

- Sosial kapital: Hvilket støtteapparat har traineen i organisasjonen og hvordan legges dette opp? (Eks. hvilke ressurspersoner har traineen tilgang til; hvor tilgjengelige er disse ressurspersonene?)
- Traineespesifikke aktiviteter (Holdes det samlinger eller annet opplegg, og hva slags innhold har disse)
- Eksempler på typiske arbeidsoppgaver i starten av traineeprogrammet
- Jobbrelaterte ressurser: Hvilke ressurser får traineen? (Eks. materialer, informasjon, annen opplæring, tilbakemeldinger)
- Etter traineeprogrammet: Hvilke rutiner har organisasjonen etter at traineeprogrammet er over? (Evaluering av programmet, videre oppfølging av traineene, jobbmuligheter for traineene)

Intervjuguidene bestod for det meste av åpne spørsmål. Noen av disse krevde at informanten svarte konkret om hvordan ting fungerer i bedriften, mens andre krevde at informanten delte sine egne meninger og oppfatninger om dette. Da vi hadde avtalt tid og sted for møte sendte jeg dem temaene for samtalen, noe som ga informantene mulighet til å forberede seg.

Datainnsamlingen ble utført i perioden mars-oktober 2018. Jeg brukte 2-3 måneder på å få snakket med både programansvarlig og traineer i hver enkelt bedrift. Informantene valgte selv tid og sted. Ni av intervjuene ble utført ansikt til ansikt, åtte av dem på kontoret til de ulike bedriftene. Det siste ble utført på BI i Nydalen. Fem av intervjuene ble utført over telefon på grunn av lang reisevei. Intervjuenes varighet varierte mellom 25 minutter og 1 time og 20 minutter. De fleste lå på rundt 45 minutter.

I starten av intervjuene fortalte jeg kort om studiens formål og svarte på oppfølgingsspørsmål rundt dette. Jeg informerte i tillegg informanten om at de kom til å bli anonymisert og spurte om de tillot at jeg gjorde lydopptak av intervjuet, noe samtlige gjorde. Datainnsamlingen fulgte NSD sine retningslinjer, og opptakene blir slettet når oppgaven er ferdigstilt.

Jeg åpnet intervjuet med å småprate litt før jeg ba dem fortelle litt om bakgrunnen sin og traineeprogrammet de deltok i/ledet. Dette hadde relevans for intervjuet men var en trygg åpning som gjorde informantene mer avslappet for videre spørsmål. Det ga også god flyt videre i samtalen. Informantene kunne prate ganske fritt rundt spørsmålene da jeg benyttet meg av åpne spørsmål. Ved å be traineene beskrive traineeperioden sin i starten av intervjuet bar også intervjuene et narrativt preg ved at de fortalte om opplevelsene sine kronologisk og jeg hoppet inn og stilte spørsmål der de ikke kom inn på temaene naturlig gjennom sin beskrivelse. Jeg valgte å notere stikkord samtidig som jeg intervjuet. Dette for å signalisere til informanten at det de sa var viktig og at de gjerne kunne utbrodere. Over telefon ble derimot intervjuguiden fulgt tettere.

Intervjuene ble avrundet ved å spørre om hva det beste med traineeprogrammet var, og om det var noe som kunne vært bedre? Dette for å gi en naturlig avslutning til intervjuet i tillegg til å se hva styrkene og svakhetene til programmene var dersom de ikke hadde dukket opp tidligere i intervjuet. På dette tidspunktet var informantene blitt ganske varme i trøya og svarte veldig ærlig på begge. Jeg avsluttet intervjuene med å takke for deltakelsen, informerte om at jeg kom til å sende dem sitater for sitatsjekk og sende dem oppgaven når den var ferdig.

Etter intervjuet sendte jeg noen av informantene en oppfølgingsmail for å spørre om de følte seg godt rustet til å gå inn i en lederrolle etter traineeprogrammets slutt. Jeg spurte i tillegg programansvarlige i bedriftene om jeg kunne få innsikt i temaene de går gjennom på samlingene sine for å få bedre innsikt i dette.

Alle intervjuene er transkribert ordrett. Jeg valgte å eliminere bekreftende småord underveis. Flere informanter snakket svensk og jeg valgte å transkribere disse intervjuene til norsk. En informant snakket også engelsk. Jeg valgte her å transkribere til engelsk, men kommer til å sitere vedkommende på norsk for å sikre anonymitet. For å gjøre informasjonsmengden mer håndterlig etter transkriberingen måtte jeg ta noen grep (Johannessen et al., 2016). I og med at jeg har basert intervjuguiden på et rammeverk var det naturlig å kategorisere funnene på bakgrunn av dette. Det samsvarer med den analytiske strategien «*pattern matching*» som Yin (2014) foreslår for analyse av case-

studier. Selve kategoriseringen ble gjort ved hjelp av excel og relevante sitater ble valgt ut basert på disse kategoriene. Jeg sendte deretter sitatene til informantene slik at de kunne sjekke at de ikke var blitt feiltolket.

3.4 Evaluering av forskningsdesignet

For å sikre god kvalitet slik at informasjonen fra denne studien kan brukes av andre, vil jeg gå nærmere inn på hvordan jeg har forsøkt å etterleve kriteriene for pålitelighet, troverdighet og overførbarhet (Johannessen et al., 2016). Jeg vil avslutningsvis gå inn på de etiske avveiningene for studien.

Pålitelighet

Pålitelighet eller reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data. Altså hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2016). Innen kvalitativ forskning sier Johannessen et al. at forskeren kan styrke sin pålitelighet ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, gjerne i form av en casebeskrivelse, og en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten under forskningsprosessen.

For å forsterke påliteligheten valgte jeg å samle inn data fra dybdeintervjuer gjennom lydopptak både for å få rik informasjon, men også for å sikre at sitater og informasjon er gitt ordrett. Jeg har latt informantene snakke forholdsvis fritt for å forsøke å påvirke svarene deres i mindre grad. Jeg har i tillegg prøvd å gi en detaljert beskrivelse av framgangsmåten slik at det er lett å se hvilke valg jeg har tatt underveis. Jeg har også laget casebeskrivelser for å gi en liten beskrivelse av konteksten. Jeg vil i tillegg i analysekapittelet presentere sitater fra informantene slik at leserne selv kan vurdere og forstå mine tolkninger underveis.

Troverdighet

Troverdighet eller validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016). Johannessen trekker fram to

teknikker som øker sannsynligheten for at forskningen gir troverdige resultater: *Vedvarende observasjon* innebærer å bli godt kjent med felten slik at man kan skille mellom relevant og irrelevant informasjon, og *metodetriangulering* som kan utføres ved at man bruker ulike innsamlingsmetoder, men også gjennom å ta utgangspunkt i flere settinger (Johannessen et al., 2016). I tillegg kan troverdigheten styrkes ved at resultatene tilbakeføres informantene for å bekrefte dem (Johannessen et al., 2016).

Jeg har i denne studien forsøkt å bli så godt kjent med traineeprogrammene som mulig i tillegg til konteksten til bedriftene slik at jeg lett kan luke bort irrelevant informasjon. Jeg har ikke benyttet meg av ulike innsamlingsmetoder, men jeg har forsøkt å øke troverdigheten ved å studere flere bedrifter for å finne likhetstrekk eller ulikheter mellom dem. I tillegg har jeg forsøkt å øke troverdigheten ved å sende sitatene til informantene for å sikre at jeg har forstått dem riktig.

Overførbarhet

All forskning har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn (Johannessen et al., 2016). Ved kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering, fordi det siste gir assosiasjoner til statistisk generalisering. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2016).

I og med at funnene er basert på en kvalitativ undersøkelse med et lite utvalg informanter vil de ikke kunne overføres til andre områder. Det vil dog være mulig for andre bedrifter å kjenne seg igjen i tendenser, men ikke noe mer enn det. Formålet med studien er heller ikke å generalisere funnene, men å få en bedre forståelse av hvordan sosialisering skjer i en spesiell kontekst.

Etikk

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannessen et al., 2016). Etske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt ved datainnsamlingen. Johannessen et al. (2016) presenterer forskningsetiske retningslinjer fra den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora og vektlegger noen hensyn som forskere må tenke gjennom: Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, samt forskerens plikt til å respektere informantens privatliv.

Alle informantene fikk tilsendt en mail med prosjektbeskrivelse og informasjon om undersøkelsen i tillegg til informasjon om samtykke og at de når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen. På dette grunnlaget takket informantene ja, og deltakelsen var dermed på frivillig basis. Jeg mottok signert skriftlig samtykke fra en deltaker, resten samtykket til deltakelsen ved å møte opp til intervjuet. En av informantene valgte å trekke seg i løpet av prosjektet. All data fra vedkommende ble umiddelbart slettet.

Jeg har tatt særlig hensyn til informantens privatliv. Jeg har gjort lydopptak via pc eller telefon som kun jeg har hatt tilgang til, og jeg har forsikret informantene at lydopptak vil slettes etter ferdigstilling av studien. Jeg vil også slette epostutvekslinger. I oppgaven har jeg valgt å anonymisere samtlige ved å kalle dem B2T2 (Bedrift 2, trainee 2) og lignende. I bedrift 2 er det en enkeltperson som er den eneste som deltar i sitt traineeprogram. Jeg informerte vedkommende om anonymisering, men at det trolig vil være mulig å identifisere vedkommende internt i bedriften. Dette hadde traineen allerede tenkt litt over og godkjente å bli med i studien på tross av dette.

Studien ble meldt til Norsk Senter for Forskningsdata (se vedlegg 4) og jeg fikk tilbakemelding om at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven, men at personopplysningene som samles inn ikke er sensitive. Samtykke til deltakelse har derfor vært tilstrekkelig. Jeg søkte også om forlengelse til NSD, noe jeg fikk godkjent (se vedlegg 5).

4 Empiri og analyse

Målet med dette arbeidet er å finne ut hvordan organisasjonssosialisering fungerer gjennom bruk av Management trainee-programmer. Innledningsvis valgte jeg å formulere tre underspørsmål til hovedproblemstillingen, og jeg har valgt å organisere analysekapittelet etter disse tre. Jeg starter underkapittel 4.1 med å beskrive hvordan de tre organisasjonene jeg har studert har bygd opp sine Management trainee-program. Her vil jeg først gå inn på programmene generelt sett før jeg i 4.2 ser på hvordan de har bygd opp traineeperioden fra start til slutt. I underkapittel 4.3 ser jeg nærmere på hvordan traineene opplever at de sosialiseres fra start til slutt. Underkapittel 4.4 omhandler hvorvidt traineene føler seg rustet til å gå inn i en lederjobb eller ikke. I tillegg vil jeg i 4.5 se nærmere på funn knyttet til førstegangsledelse før jeg avslutningsvis i 4.6 kommer inn på nettverk og nettverksbygging.

Da målet også er å sammenligne virksomhetene, har jeg valgt å utforme en tabell for å få bedre oversikt (se vedlegg 8). Tabellen ligger som vedlegg, mens jeg velger å presentere funnene i tekstform her i analysekapittelet. En del av analysene er utført deduktivt mens andre deler er utført induktivt. Jeg vil komme nærmere inn på det i selve analysen. For å underbygge drøfting og konklusjoner har jeg valgt å benytte en god del direkte sitater hentet fra intervjuene som ble gjennomført.

4.1 Traineeprogrammernes generelle oppbygging

For å vurdere om programmene kan sammenlignes vil det være en fordel å se på om grunnstrukturen i traineeprogrammene ligner. Jeg vil derfor først se på det mer generelle rundt programmene før jeg kommer nærmere inn på detaljene rundt oppbyggingen av dem.

Bedrift 1 sitt traineeprogram har frem til 2017 vært toårig men er nå ettårig. Ca 5 management traineer rekrutteres årlig. Beslutningen om hvor mange traineer organisasjonen ansetter ser ut til å tas på bakgrunn av organisasjonens behov. Informanten fra bedrift 1 sier at *«så kan du si at behovet kommer litt som følge av*

kontrakter. Vi må jo ha fornuftige oppgaver på sikt». Traineeene plasseres hos enten en av regionene i organisasjonen, eller innen et av virksomhetsområdene deres og gjennomfører ca 3 plasseringer i løpet av året. Programansvarlig forklarer formålet med traineeprogrammet som: «Det er jo å rekruttere ledere. Vi har jo et mål om det. Det er helt klart det som er tanken».

Bedrift 2 har to traineeprogrammer. Et management trainee-program og et konsern-trainee-program. Begge programmene er ettårige. I management trainee-programmet rekrutteres ca 5 traineer årlig, noen ganger flere. Disse traineeene plasseres innen en av hotellkjedene i konsernet og har ca 4 plasseringer i løpet av året. Beslutningen for antall traineer ser ut til å ligge på hotellkjedene: *«Og da blir det jo liksom opp til både kjeden hvem de vil ha, men også hvor kandidatene vil, for iblant blir det litt sånn konkurranse mellom kjedene fordi flere vil ha den ene personen. Og da ender man iblant opp med to».* Informanten i bedrift 2 forklarer formålet til management trainee-programmet slik: *«det som er hovedmålet er jo at man skal på en måte bli en helhetlig leder som har vært innom de fleste avdelinger på hotell og som skjønner hotelldriften. Sånn at man enten er klar for en direktørstilling på et mindre hotell, eller hotellsjef eller avdelingsleder».*

Konserntraineeprogrammet har derimot kun en deltaker annethvert år. Traineen plasseres på konsernnivå, altså på tvers av kjedene innen ulike virksomhetsområder og gjennomfører ca 3 plasseringer i ulike avdelinger løpet av året. Beslutningen for å ta inn en trainee ser ifølge informanten ut til å avhenge litt av hvor tilgjengelige konsernledelsen er: *«forrige konserntraineen gikk ut nå til jul, og det er ikke begynt å tenke på at vi skal rekruttere på nytt, for det er en mye større investering og det må passe for HK. Altså vi har [antall] hoteller å sende traineeene på, men konserntraineen skal jo inn i avdelinger her og da må det passe for avdelingene».* Jeg forstår det også sånn at formålet med konserntraineeprogrammet er at det skal bygge opp ledere på høyere nivå, selv om dette ikke kommer like tydelig frem: *«Men da søker vi de som har enda høyere utdannelse. Gjerne en master og gjerne i økonomi, for da skal du inn her og styre mer på sentralt hold».*

Bedrift 3 sitt traineeprogram er toårig. Ca 10 traineer rekrutteres årlig og plasseres på tvers av virksomheten. Traineene opplever 4 plasseringer i løpet av traineeperioden. Jeg får ikke et klart svar på hva som bestemmer antall traineer i programmet, men jeg får inntrykk av at det avhenger av kandidatene og ledige stillinger i bedriften: *«Tildelingen av jobber er til enhver tid styrt av de behovene og prosjektene som finnes i våre selskaper. Det finnes ingen generisk loop alle skal innom uten alle stillinger er drevet av intern etterspørsel»*. Programansvarlig i bedrift 3 forklarer også at formålet med deres trainee program er: *«å utvikle fremtidige ledere og nøkkelpersoner til konsernet»*.

Kort oppsummert så ser jeg at de som rekrutterer til traineeprogrammene leter etter litt ulike kandidater og har ulike utdanningskrav til traineene sine. Bedrift 1 og 3 ser etter kandidater med mastergradsutdanning. Bedrift 3 argumenterer for dette med at *«Vi har et krav om at alle skal ha master, det mener vi er viktig i forhold til å lære seg å lære. Så finnes det selvfølgelig andre ting som er viktige også, men det er et av kravene. Alle har master. Så har vi ikke gjort noen begrensning på hvilken master de kan ha, men det er ofte de mer allmenne. De fleste søkende har studert IT, business, ingeniør eller statsvitenskap»*. Bedrift 2 fokuserer heller på en kombinasjon av høyere utdanning og erfaring: *«Det er veldig mange av traineene i år som har enten gått hotelledelse eller som har bachelor i service eller reiselivsledelse, og så er det noen som har økonomi. (...) Og vi oppfordrer jo til.. for det første at traineene da har jobbet i [bedriften] en stund og da kanskje har litt ledererfaring»*.

Traineene har ulike plasseringer i løpet av programmet og har i varierende grad medbestemmelse i valget av plasseringene sine i alle virksomhetene. Dette ser ut til å være med å bestemme i hvor stor grad programmet blir skreddersydd til den enkelte. Traineene i bedrift 1 gjennomfører som regel tre plasseringer innenfor regionen eller virksomhetsområdet i løpet av perioden. Når jeg i ettertid ringer tilbake til bedrift 1 for å få litt mer informasjon forklarer deres nye programansvarlige (som har tatt over for min informant) følgende om hvordan de roterer: *«Det er litt etter behov og ønske. De prøver jo å få de til å bli kjent slik at de får en følelse av hva de er gode på, men så flyttes man jo dit det er behov også»*. Den nye programansvarlige forteller videre: *«Målet med 3 ulike lokasjoner/plasseringer er å gi dem et overblikk og kjennskap til flere kontrakter/*

prosjekter innenfor en region, slik at de får mulighet til å danne seg et godt nettverk på tvers, og mulighet til å se prosjektstyring og gjennomføring fra flere sider og fag». Det ser altså ut til at bedriften bestemmer plasseringene, men forsøker å ta hensyn til hver enkelt trainee når de gjør dette. Plasseringene kan derfor se ut til å i stor grad være skreddersydd til den enkelte, ved at det er mulig å tilpasse prosjekter og oppgaver til hver enkelt trainee.

Management traineene i bedrift 2 gjennomfører tre til fire plasseringer ifølge informanten: *«Men da legges det opp et løp, man blir jo utstasjonert på hoteller, og da har man tre til fire hoteller på det året». Det ser ut til at disse plasseringene i stor grad skreddersys til den enkelte: «Da skreddersyr vi hvert program etter akkurat den traineen. Så det er ingenting som er likt. Uansett hvilken kandidat man får så ser man på potensielle styrker og hvor det er hull. Så noen har jo masse ledererfaring kanskje, og masse erfaring i drift, men de kan ingenting om økonomi for eksempel. Eller motsatt».*

Konserntraineen i bedrift 2 opplever også høy grad av tilpasning, men i mindre grad enn management traineene: *«Man skal på ulike avdelinger. Vi er jo bygget opp sånn at vi har [avdeling 1] som er sånn gammelt shared services, der hvor jeg er, og så har vi [avdeling 2] som er vår digitale gjestereise hvor man skal tenke nytt og kreativt og være litt sånn tech. Sånn at man skal innom begge de, og så kommer det litt an på personen der og da. Hva som er styrker og hva man vil». Det kan altså se ut som at konserntrainee-plasseringene er mer forutbestemte og at selve den individuelle tilpasningen kan tilpasses gjennom oppgavene konserntraineen får i disse avdelingene.*

Traineeene i bedrift 3 gjennomfører fire plasseringer ifølge informanten i bedrift 3. Informanten forteller at stillingene traineeene får varierer: *«Plasseringene er satt opp slik at bedriftene kan søke om trainee to ganger årlig. Vi har ikke noen bestemte stillinger alle skal innom men det er ordentlige jobber, og tildelingen er drevet både av konsernets behov og traineeenes individuelle utviklingsbehov og interesser». Informanten forteller hvordan disse behovene diskuteres: «Jeg samtaler med traineeene fortløpende, hva de ser for utviklingsbehov og hvordan de kan nå dit. Alle vet hva ambisjonen og målet er med programmet. Traineeene har anledning å sende inn prioriterte ønsker i plassering 2, 3 og*

4. Jeg vil helst hit, 2. plass hit og 3. plass hit. Og hvis det da koordinerer med de utviklingsbehovene vi har diskutert så er det sannsynlig, de vil bli tildelt en av sine ønsker». Det kan altså se ut som at det i stor grad også er skreddersøm hos bedrift 3, drevet av traineenes ønsker og behov.

Traineeprogrammene skiller seg veldig på punktet om jobbgaranti, noe som kanskje kan ha betydning for stressnivået til traineene. Etter traineeprogrammet garanterer bedrift 1 jobb til sine traineer. Informanten forteller: «Og så har vi jo lærlinger. Det er jo en fin rekrutteringsvei, men de er ikke garantert noen jobb i motsetning til traineene og juniorene. De går jo inn i en stilling». I tillegg legger informanten til at «da går de jo inn i en eller annen stilling, og det er alltid spennende. Hvor havner vi? Og da blir det jo å finne en høvelig stilling. Det er jo ikke sikkert at [navn på trainee] går inn i en prosjektlederstilling. Det er kanskje en litt bratt karrierevei, men kanskje mer en prosjektingeniør/anleggslederstilling». Hos bedrift 2 varierer dette: «Og så er det noen kjeder som er opptatt av at traineene selv må søke på jobber og finne seg det de vil, og så er det andre som kommer med et jobbtilbud i da tre måneder før [konferanse], sånn at de har tid til å si opp. Sånn at det er veldig ulikt. Men det kommer jo an på prestasjonene og traineen». Informanten forteller at de i tillegg har et sikkerhetsnett i bedriften: «Først så sa du jo opp jobben din, og så var du trainee et år og måtte skaffe deg ny jobb. Nå så tar man permisjon et år. Så hvis man ikke får noe annet, så kan du gå tilbake til din gamle jobb». I bedrift 3 garanterer de derimot hverken jobb eller har sikkerhetsnett: «De får ingen fast stilling men en to års ansettelse og etter avsluttet program så søker de på jobb. Vi har jo et ønske om å beholde dem, og de aller fleste begynner i noen av våre selskaper».

For å følge opp studiens problemstilling fant jeg det relevant å sjekke om traineene i disse management trainee-programmene får lederansvar i løpet av traineeperioden. I bedrift 1 bekrefter informanten dette: «Det vil jeg si. Det er jo litt forskjellig, men generelt sett så får de det». I bedrift 2 prøver de å gi traineene ledererfaring fra begynnelsen av traineeprogrammet: «Mhm, nesten fra starten. Og har de ledererfaring fra før av som de fleste har, så gjelder det å bli ledere i andre avdelinger, sånn at de får utforsket det». I bedrift 3 diskuterer de problematikken rundt dette med traineene: «Det er et spørsmål vi ofte diskuterer med traineene. Hva er lederansvar? Er det at du er personalleder, eller

det at du tar ansvar og eierskap? I liten grad får de personalansvar. Det har de til tider vært kritiske til at de ikke får, men da prøver vi å fortelle dem: At du er et sted i seks måneder, det tar deg en måned bare å komme inn i virksomheten, det er ikke så overraskende at du ikke får stort personalansvar men noen får det. Ambisjonene er ikke at de skal ha personallederansvar under programmet». Dette tyder altså på at traineene ikke får personalansvar i stor grad i løpet av traineeprogrammet, men at de kan få prosjektansvar og resultatansvar som bygger opp mot å i fremtiden kunne ta personalansvar.

Oppsummert viser traineeprogrammene seg å ha klare strukturelle likhetstrekk ved at de har forholdsvis lik lengde og antall plasseringer. Samtlige ønsker dessuten å utvikle ledere eller nøkkelpersoner. Det vil derfor være mulig å sammenligne dem videre i oppgaven.

4.2 Traineeprogrammene fra start til slutt

Jeg vil videre gå gjennom funnene for å se hvordan programmene er lagt opp fra traineene takker ja til stillingen frem til de avslutter traineeprogrammet.

Fra traineene takker ja til stillingen fram til deres første arbeidsdag har organisasjoner mulighet til å gjøre grep for å få traineen til å føle seg velkommen. Ingen av bedriftene kontakter traineene i særlig grad i denne perioden. Bedrift 2 og 3 forklarer at de forsøker å intensivere kontakten litt når første arbeidsdag nærmer seg. Informanten i bedrift 2 forklarer det slik: *«Og så har vi en sånn Google+ gruppe som er litt sånn Facebook for Google da, hvor jeg prøver å motivere litt på forhånd. Men de er jo fortsatt i gammel jobb, så de er ikke helt klare enda, men det å begynne å glede seg det kan de gjøre».*

Oppstarten til traineeprogrammene viser seg å være litt ulike. Alle traineeprogrammene bortsett fra konserntraineeprogrammet har et orienteringsprogram hvor traineene blir introdusert til bedriften, og får informasjon om praktiske ting rundt programmet og utplasseringene. I bedrift 1 viser orienteringsprogrammet seg å i stor grad være individualisert: *«Så egentlig når du blir ansatt så får du et introduksjonsprogram som er tilpasset den stillingen du går inn i».* I tillegg vektlegger Bedrift 1 deres e-læringssystem

som tilpasses individuelt til den enkelte: *«så da får du tilgang her til ulike programmer da. (...) Sikkerhetskort det kan de ta der, så det er mye du gjør elektronisk når du først kommer hit da. Så går du inn og velger hva du skal gjennom»*. I bedrift 2 og 3 kjører de klasseromstil men velger å kombinere orienteringsprogrammet med andre aktiviteter. Bedrift 2 velger å holde orienteringsprogrammet i etterkant av et kickoff, en stor konferanse hvor mennesker fra alle kjedene samles. Informanten i bedrift 2 sier at *«jeg tror jeg til neste år skal utsette en uke fordi man er så sliten, men frem til nå har de kommet rett til Oslo fra Stockholm. Dagen etter, pang, så møter de opp her, og da får de en.. da er det en dag med intro av de forskjellige tingene som [bedriften].. hele selskapet og alt dette»*. I bedrift 3 velger de heller å gi traineene omvisning i relevante bedrifter rett etter orienteringen: *«Ja vi har en introduksjon. først er det jo alle sånne basale ting som pc, forsikringer, pensjoner, sånn her gjør du, tar bilder, De får også møtt flere av våre datterselskaper. Jeg vil ikke si at de skaper noe nettverk, men de får et bilde av hvor de har kommet hen»*.

Bedriftene oppmuntrer traineene til å være proaktive i ulik grad. Både bedrift 2 og 3 er veldig tydelige på at traineenes egne initiativ er viktig i deres bedrift. Informanten i bedrift 2 gir konkrete oppfordringer til traineene: *«Jeg oppfordrer jo til at man skal bli godt kjent med alle avdelingsledere, sånn at man kan spørre mange»*. Bedrift 1 er litt mer forsiktig og sier: *«Det er jo stor forskjell på individer. Men vi synes jo det er stas at de er litt aktive da»*.

Alle tre bedrifter tilbyr en mentor som kan assistere traineene i løpet av traineeprosjektet. I bedrift 2 har traineene to mentorer: *«Så man har en mentor på hotellet og en som er hele året»*. Informanten legger til at: *«Hvis du tenker mentorene som er her, det er de som har ansvaret for hele løpet. Og for at året har det innholdet som det skal levere for å bygge deg opp som leder»*. I bedrift 3 velger man å benytte både en coach og en mentor. I tillegg er bedrift 3 den eneste bedriften som ikke tilbyr mentor helt fra starten av traineeprosjektet: *«Det ene er coaching og mentoring, som man da får fra meg, som leder for programmet, de fire lokale lederne man har i plassering, og en mentor som vi tildeler dem etter 3 måneder i programmet når vi har lært å kjenne dem litt mer, som da er en leder på et nivå i konsernet som de da kan ha et utbytte med»*. Personer som får rollen som mentor viser seg å være typisk erfarne ledere i bedriften. Bedrift 1 sier: *«Så den typiske*

mentor kan jo være prosjektleder, kan jo være distriktssjef, og det kan være regiondirektør».

De fleste sosiale arrangementer som traineene deltar på viser seg å være knyttet til traineesamlingene som bedriftene holder. Utover sommerfester eller juleavslutninger blir traineene i bedrift 2 invitert til diverse samlinger. I løpet av traineesamlingene spiser traineene middag sammen om kvelden og har ulike sosiale teambuildingaktiviteter. Bedrift 3 velger å fokusere tungt på akkurat teambuilding: *«Og på slutten av hver plassering, så reiser traineene på en teambuilding. Så de har akkurat vært på det nå, for nå har vi akkurat hatt et kull som sluttet i traineeprogrammet på fredag, og så hadde vi et nytt kull som startet på torsdag for en og en halv uke siden. Og så har vi jo et kull som er midt mellom dem. Så reiste alle de tre kullene på en helgetur. Og det er jo også en måte å sikre det nettverket som traineene har i konsernet som er spesielt sterkt og viktig».*

Bedriftene ser ikke ut til å ha særlig spesifikke krav til sine ansatte om å ta initiativ til å hjelpe traineene og ser ut til å ta dette som en selvfølge. Bedrift 2 forteller at de oppfordrer de ansatte på hotellene til å hjelpe traineene å bli kjent i byen de er i: *«og så har vi sånn «en på hotellet må ta deg med ut i byen» sånn at du skjønner hvor du er, gjerne invitere deg hjem på middag sånn at du starter den prosessen. For ofte blir du jo sendt til et sted hvor du aldri har vært før, og man må jo bli kjent med et helt nytt samfunn da».*

Alle bedriftene mener at støtten fra nærmeste leder som regel er god, men at det kan variere litt. Bedrift 3 trekker frem at visse ledere kan være veldig travle: *«Mange traineer ønsker ofte å ha lokale ledere som er toppledere. Tanken er at det skal gi bra eksponering men erfaringen de raskt gjør seg er at er jo høyere opp ledere er, desto mindre tid har de ofte til oppfølging».* Bedrift 2 trekker også frem at traineen også må ta litt ansvar dersom han/hun opplever å ikke få nok støtte: *«Si man skulle bli for dårlig fulgt opp, nå skjer det veldig sjelden, men da er det også en måte hvor du selv må ta ansvar da, og si at «når skal vi snakkes eller».. ikke sant?»*

Ved spørsmål om det er satt av tid til å bli kjent med medarbeidere og nøkkelpersoner sier informanten i bedrift 1 at *«Nei det er jo leder som har dem i sin fold som må ta den*

biten. Det er jo presentasjon overfor kollegaer, og så bli kjent med [bedriften]». Det virker altså som at denne biten i stor grad delegeres ut til hver enkelt avdeling/plassering. Bedrift 2 og 3 viser i tillegg til de sosiale aktivitetene traineene deltar på. Bedrift 2 trekker frem en måte de hjelper enkelte av traineene å introdusere seg på: «Vi har en sånn kjedesamling en av de dagene. Som [traineene] ofte blir spurt om å hjelpe med å planlegge, og da får man en sånn.. da blir man jo fort kjent og man ser alle hotellene, supersmart».

Av jobbressurser tilbyr alle bedriftene temmelig like ressurser. PC, telefon og relevante dataprogrammer i tillegg til en kontorplass. Bedrift 1 og 2 trekker frem at de dekker bolig for traineene. I bedrift 2 bor traineene på hotellene de er utplassert på. Bedrift 1 dekker bolig ved plasseringer utenfor traineenes hjemsted: «og vi holder jo sekundærbolig hvis det er behov for det».

Når det gjelder planer og mål for traineene viser dette seg å variere veldig mellom bedriftene. Bedrift 1 sier at: «Det er vel mål om hva de skal gå gjennom». Det ser altså ut til at mål og planer i bedrift 1 bestemmes ute i regionene eller virksomhetsområdene. I bedrift 2 fikk jeg inntrykk av at målene for traineene ofte kan være veldig konkrete, noe som ikke alltid er en fordel: «Det er ulikt. Jeg tror ikke det er så lurt å si hva målet er, fordi det er ikke alltid at det går sånn som man vil, og da.. men jeg vet at det har skjedd, og det har fungert, men det kommer veldig an på hvordan det går i løpet av året. Så.. men det å kommunisere at det er en plan, den er fin». I bedrift 3 er det derimot ikke mulig å ha noen plan for traineene: «Det går ikke å ha en plan fordi som jeg sa så er stillingene ordentlige stillinger, så den stillingen som de traineene som startet forrige torsdag kommer til å ha om to år, det er ikke sikkert den bedriften finnes i dag hos oss». Bedrift 3 fremhever dette som en styrke i deres program.

Alle traineene unntatt konserntraineen går i løpet av traineeprogrammet gjennom samlingsbasert opplæring. Jeg har i ettertid innhentet informasjon om innholdet i disse samlingene for å se på sammensetningen og hva traineene går gjennom. Jeg har valgt å kategorisere innholdet i samlingene både for enklere å sammenligne dem, men også på grunn av at bedriftene ikke ønsket at jeg skulle dele detaljert informasjon om disse

samlingene. Dette tyder på at bedriftene ser på disse samlingene som et konkurransefortrinn. For å enklere få oversikt velger jeg å fremstille denne informasjonen gjennom en tabell:

B1	B2	B3
1. samling: Orientering 2. samling: Temaer knyttet til ledelse, programvare samt organisasjonsspesifikk kunnskap 3. samling: Temaer knyttet til ledelse og økonomi. Traineeene får også en caseoppgave	1. samling: Orientering 2. samling: Temaer knyttet til ledelse, personlig utvikling og økonomi 3. samling: Prosjektarbeid 4. samling: Prosjektarbeid samt temaer knyttet til kommunikasjon	1. samling: Rhetoric & Communication GTD Methodology 2. samling: Sales management 3. samling: Project management 4. samling: Growth & Innovation, Lean techniques 5. samling: Product management/UX Design 6. samling: Management and leadership

Den bedriften som legger mest vekt på konkrete ledelsestemaer i løpet av sine samlinger ser ut til å være bedrift 3. Bedrift 2 og 3 har også temaer som går på personlig utvikling og kommunikasjon. Bedrift 1 velger i tillegg å ta med sentrale ledelsestemaer men legger mer vekt enn de andre på kunnskap som er relevant for deres organisasjon og arbeid. Det er altså temmelig stor forskjell på inputen traineeene får gjennom disse samlingene.

Det er vanskelig for bedriftene å komme med konkrete eksempler på oppgaver traineeene får på plasseringene sine, rett og slett fordi de varierer så mye. I bedrift 3 forsøker informanten å påvirke litt i starten slik at oppgavene ikke blir for overveldende: «I starten ønsker jeg å tildele dem til 1) En plassering de har god mulighet å lykkes i, 2) til ledere som vi anerkjent vet er gode ledere, og 3) ikke til for komplekse problemstillinger som krever bred [konsern]-erfaring». Informanten i bedrift 1 forteller at oppgavene er prosjektavhengige: «Det varierer jo litt. Slik som han på elektro han er jo på et prosjekt.. Det er jo tunneler rundt Oslo som rehabiliteres og skal sikres mot brann og slikt da, og der er det mye elektroinstallasjoner. Så han er jo på et sånt prosjekt og tar del i den daglige driften». Bedrift 2 forteller at traineeene får enklere prosjekter i starten, men utover i løpet får de en stor utfordring: «Nå er det sånn at de fleste traineeene blir satt til prosjekter hvor man skal åpne noe nytt, enten så skal man relansere en ny restaurant, eller så skal man

bygge et hotell. (...) du får en så mye større innsikt i hva hotelldrift er når du skal bygge det opp».

Mengden feedback som traineene får, varierer litt. Bedrift 1 og 3 har begge et system og struktur for feedback, mens i bedrift 2 varierer dette litt: *«Noen kjeder har det. Men der er det også veldig ulikt. Vi er et sånt selskap hvor alle liksom kjører sin båt, men det er.. de fleste har statusmøter med sin mentor fra hovedkontoret hver fredag».* Informanten i bedrift 2 legger til at *«og så er jeg veldig opptatt av det at de skal be om mye feedback. Ikke bare den positive, men at de skal få den litt vanskelige tilbakemeldingen».*

Etter traineeprogrammets slutt kan bedrifter gjøre noen grep for å følge opp traineen videre og sikre viktige tilbakemeldinger. Alle tre traineer som hadde avsluttet programmene sine er nå ansatt i bedriften de var trainee i, tett knyttet til siste plassering i traineeprogrammet. Ingen av bedriftene har rutiner for å følge opp traineene etter avsluttet program. Alle har derimot rutiner for evaluering av programmene. Bedrift 2 trekker frem at de sender ut en survey ukentlig til traineene i løpet av året for å hente inn relevant informasjon, mens bedrift 3 velger å samle hvert kull på deres siste samlingsdag og gå gjennom hvordan traineeperioden har vært: *«Når vi er ferdige med et kull, det hadde vi på fredag, så setter vi oss ned med det kullet og med konsernsjef og konserndirektør og evaluerer disse to årene, programmet og de forskjelliges læring og utvikling».*

Oppsummering og sammenligning

- Bedriftene har bygd opp traineeprogrammene ganske likt, selv om de velger ulike løsninger for gjennomføringen.
- Ingen av bedriftene fokuserer i særlig grad på kontakten med traineene før oppstart og traineene blir heller ikke fulgt opp videre etter traineeprogrammets slutt.
- Det virker som at orienteringen i starten av traineeprogrammene er ganske standardiserte, og at traineeprogrammene forsøker å skille seg ut på bakgrunn av innholdet i traineesamlingene.

- Det er forskjell på hvor tydelige bedriftene er på målsettingen og planlegging av traineeopplegget. Dette begrunnes med at man ikke på forhånd vet hvor mye traineen kommer til å utvikle seg i løpet av traineeprogrammet, det er avhengig av hva traineen selv ønsker, eller rett og slett at det er endringer i organisasjonens omgivelser.
- Mye av ansvaret for oppfølgingen av traineene ser ut til å ligge ute på plasseringene, så holder programansvarlig i tøylene fra hovedkontoret. I to av bedriftene blir plasseringene til traineene bestemt i regionene/kjedene, mens i den siste bestemmer programansvarlig den første plasseringen, og traineene ønsker selv de tre siste plasseringene.
- Det legges mye vekt på at traineene må ta initiativ til egen læring og at de skal bli kjent med hverandre i alle tre bedriftene.
- Konserntreeprogrammet skiller seg litt ut fra de andre programmene ved å ikke ha like strukturert opplegg. Her er det ingen formell orientering eller samlinger. Det blir derfor spennende å se hvordan denne traineen opplever sitt traineeprogram når jeg nå skal se nærmere på dette videre i analysen

4.3 Hvordan sosialiseres traineene?

Etter å ha sett på hvordan traineeprogrammene bygges opp vil jeg se nærmere på hvordan traineene opplever programmene og sosialiseres gjennom dem.

Traineene deltar i management trainee-programmer, noe som tilsier at de har ambisjoner om å bli fremtidige ledere. I bedrift 1 ser målet for traineene med å delta i programmet ut til å være få en god start på karrieren og få prøve ut litt ulike roller. B1T1 forklarer det slik: *«Hovedmålet er jo egentlig å lære så mye som mulig om organisasjonen og prøve ut forskjellige roller i organisasjonen for å finne ut hva det er jeg vil jobbe med»*. B1T2 nevner at ambisjonen også er å kunne bli en nøkkelperson i bedriften på sikt. I bedrift 2 deler flere ønsket om å prøve seg i ulike roller, men her viser mesteparten seg å ha veldig tydelige personlige mål knyttet til ledelse. B2T4 sier for eksempel at: *«Jeg vil jo bli hotelldirektør. Så det er mitt mål, og det har jeg nok vært veldig tydelig med. Men jeg er også klar over at det kanskje ikke skjer med en gang etter programmet»*. I bedrift 3

er traineene litt mer forsiktige og ytrer ønsker og tanker om å jobbe med ledelse på lengre sikt men fokuserer i større grad på å komme inn i miljøet de har vært trainee i. B3T3 sier for eksempel: *«Ja det var vel å komme inn i et miljø hvor jeg kan drive med produktutvikling, lage tjenester for sluttbrukeren, løse problemer, tjenstedesign, altså bruke teknologi og de mulighetene vi har i dag for å utvikle gode produkter da»*. Ser man på bedriftene samlet kan det se ut som at traineene i bedrift 2 har tydeligere personlige mål om å bli ledere innen relativt kort tid, mens traineene i bedrift 1 og 3 har en litt vagere tanke om dette og fokuserer på å bli kjent i miljøet og rollene traineeprogrammene kan tilby.

Traineene bekrefter at bedriftene ikke har hatt særlig kontakt med traineene mellom ansettelse og første arbeidsdag. Mesteparten av traineene beskriver at de i perioden signerte arbeidskontrakt men så hørte de ikke noe mer etter dette. B2KT hadde litt mindre tid enn de andre og forteller at *«Nei vet du hva, det var.. Jeg fikk jobben 21. desember og så hadde jeg første arbeidsdag 10. januar. Så det var stort sett pinnekjøtt og ribbe, og så var det rett på jobb»*. I bedrift 2 har management traineene i perioden før første arbeidsdag møter med mentorene og får vite hvor de skal utplasseres, mens i bedrift 3 beskriver B3T1 at de skrev en kort presentasjon om seg selv som de andre traineene skulle få: *«De tilbød meg stillingen. Etter alt var bekreftet og kontrakten var signert, måtte vi skrive en kort presentasjon om oss selv som en kort introduksjon til kullet som allerede jobbet i [bedriften]»*. En eneste trainee forteller om invitasjoner for å bli bedre kjent med bedriften i forkant av oppstart. B2T3 forteller at: *«(...) Senere så ble jeg også invitert til litt sånn intro og velkomstdager i desember sammen med ledelsesgruppen for den kjeden jeg jobber i»*. Samlet sett ser jeg at traineene i forkant av første arbeidsdag i hovedsak signerte arbeidskontraktene og fikk svar på praktiske spørsmål rundt plasseringene deres. Kun én trainee opplevde å bli involvert i en tidlig velkomst fra bedriften.

Helt i starten av ansettelsen beskriver traineene ulike opplegg. Flesteparten forteller at de går gjennom et orienteringsprogram, og i bedrift 1 beskriver flere e-læringssystemet. I tillegg forteller noen av traineene at de de første ukene var «flue på veggen» i bedriften. B1T2 forklarer for eksempel: *«De første par ukene var jeg med regionsdirektøren da, og*

da fotfulgte jeg ham egentlig». I bedrift 2 begynte enkelte før den formelle oppstarten. B2T4 hadde ikke kjennskap til bedriften fra før og fikk derfor et spesialoppdrag: «Eller det jeg egentlig begynte med i to uker var sånn mystery guest. Sånn som mystery shopper. Så de syntes at ettersom jeg var ny, ingen visste hvem jeg var ettersom jeg ikke jobbet for kjeden, så fikk jeg først være en uke i Sverige og en uke i Norge og bare bo på hotell og se hvordan servicen var, om det var godt rengjort og sånn. Så det var faktisk kjempeinteressant». Konserntreineen hadde ikke noe orienteringsprogram, men bedrift 2 organiserte en alternativ oppstart: «Hun hadde satt meg opp med mange møter med en til en med hele konsernledelsen, og avdelingsledere.. (...) Og den introduksjonen er veldig nyttig, for når du har hatt introduksjon er det veldig lett å gjenoppta kontakten, selv om det er lenge siden».

Det virker ikke som at traineene opplever at bedriftene har gitt dem en konkret muntlig beskjed om å være proaktive gjennom å introdusere seg selv, be andre om hjelp, innhente informasjon og lignende. Det er dog veldig tydelig at alle traineene er veldig opptatte av å være proaktive og opplever en forventning om at det å være proaktiv er viktig. B2T2 forklarer: «Det er opp til deg å lete etter og finne saker som du trenger for å kunne lære så mye som mulig. De gir deg alle forutsetninger, de gir deg et sted, de gir deg et team som følger deg, de betaler deg alle kostnader som kreves for deg for å fullføre kurs osv., men det er opp til deg å vise at du gjør mest ut av det». B3T1 legger til at «Jeg tror det er i DNA-et til [bedriften]. Du hører mye om change proactiveness, så da må du bare gjøre det». Funnene tyder på at det å være proaktiv oppleves fra traineenes side som viktig både for bedriftene og traineene, og det virker som at traineene oppfatter det å være proaktiv som en helt sentral del av sin læring i traineeprosessen. Jo mer ansvar de tar selv, jo mer har de mulighet til å lære seg, og ikke minst vise bedriften at de vil og kan.

Når jeg spør traineene om formell assistanse får jeg litt spredte tilbakemeldinger fra bedrift 1. En av traineene i bedrift 1 sier at han/hun ikke har fått utdelt en mentor, mens sistemann har regelmessig kontakt med mentoren sin. Konserntreineen opplever også at det har vært en tanke om mentor men at det kanskje ikke har vært like formalisert som for management traineene i bedriften. Traineene i bedrift 2 opplever å ha hatt tett kontakt med sine mentorer og enkelte opplever å ha fått veldig god støtte fra sin. B2T2

forteller at «*min mentor.. Jeg tror at jeg har den beste mentoren av alle management traineene. For at jeg vet at de ikke har hatt like mye kommunikasjon med den personen som jeg har hatt. (...) Jeg hadde kontakt med min mentor hver fredag, og vi hadde en avstemming om hvordan det går. Og hun sa at «vær ærlig med meg. Kjenner du at du ikke får ut det du vil eller at du krasjer med de som er der, si fra så endrer vi det»*». I bedrift 3 opplever de også at mentorene fungerer godt. For en av traineene, B3T1, har det vært viktig å ikke ha en for formell relasjon med sin mentor: «*For meg var det ganske viktig å ikke ha en mentor-mentee-relasjon. At du bare snakker med personen to ganger i året. Og da var det supert når jeg fikk denne mentoren fordi vi var venner. (..) Så da mikset vi litt mellom vennskap og mentoring*». Det viser seg altså å være litt varierte mentorerfaringer i bedriftene der noen har mer struktur rundt mentoren enn andre. Jeg fikk også inntrykk under intervjuene at relasjonen med mentoren har vært viktig for traineene og for deres opplevelse av støtte.

I tillegg til mentoren har traineene i bedrift 3 hatt tilgang til programansvarlig som coach. Traineene forteller at de har brukt vedkommende litt ulikt, men opplever møtene med vedkommende som meget nyttige. B3T2 forklarer hvordan han/hun har brukt programansvarlig: «*De gangene jeg har hatt et møte med ham så er det en coaching-session egentlig hvor jeg presenterer en problemstilling, og så begynner bearbeidingen. (...) Han løser ikke problemet for deg. Han er mer sånn som stiller spørsmål tilbake og får deg til å tenke. Helt til det punktet hvor samtalen bare står stille og det tar ti sekunder før du.. Han koker huet ditt da på godt og vondt*». Samtlige traineer i bedrift 3 snakker en del om programansvarlig og støtten de får av vedkommende og det er tydelig at han har en sentral rolle i traineeprogrammet deres.

Av sosiale eventer opplever traineene å bli inkludert og invitert til det som skjer i bedriften. I bedrift 1 er det ikke så mange sosiale arrangementer, men de som finnes blir traineene invitert til. B1T2 forteller: «*Både gjennom traineesamlinger, men også.. siden jeg har vært rundt så får jeg vært med på de arrangementene som skjer der jeg har vært til den tiden, da*». For B2KT har det nesten blitt litt for mye av det gode: «*Altså [bedriften] fester jo mer enn de fleste og jeg som sånn trainee da/konsernlederrepresentant har jo vært invitert på alt. Så det har jo vært sommerfester for både svenske kontoret og norske*

kontoret, julebord, både det norske og det svenske. Jeg har vel vært med på ledersamling i alle selskapene jeg har vært i, og da julelunsj eller sommerfest med alle de, og en del hotellåpninger. (..) Jeg merket jo at jeg begynte å skulke litt fester etter hvert og takke nei og sånn, så det har vel vært nok av det da». Resten av traineene i bedrift 2 og 3 opplever også å bli invitert til det som skjer. Bedrift 3 trekker spesielt frem turene som vi har vært inne på tidligere i analysen og dette viser seg å være en gjenganger. Nesten samtlige traineer fremhever sosiale aktiviteter under traineesamlingene som de opplever som verdifulle. Mengden sosiale eventer ser altså ut til å variere, men samtlige opplever sosiale aktiviteter i forbindelse med traineesamlingene.

Sosialiseringsagenter argumenteres for å være noe av det mest sentrale i organisasjonssosialiseringen. De aller fleste traineene opplever kollegaene som veldig hjelpsomme. B1T1 sier for eksempel: «Ja det er veldig lett. Det er.. Det er ikke noe problem å spørre. Og det er ikke noe problem hvis du spør to og tre ganger. Jeg blir godt tatt vare på». I bedrift 2 trekker traineene frem at folk generelt er hjelpsomme, men at det kommer litt an på hvor mye kollegaene har å gjøre. B2T2 sier for eksempel: «Jeg synes at jeg så langt har vært heldig. Alle har vært veldig.. de har hjulpet veldig mye på alle stedene. Så klart må man.. jeg forstår at.. man må alltid forstå hverandre. Folk har veldig mye, de har jobben sin og de har veldig mye jobb. Så kommer jeg plutselig med en liste med masse nye saker som du vet.. ikke riktig har noe å gjøre med deres daglige rutiner. Og det krever.. Der må man ha forståelse for at man kan ikke få alt på gang, og man må eventuelt spørre etter ting flere ganger. For deres jobb er jo ikke å gjøre alt jeg sier til dem. Og det må man respektere så klart». Det kan virke som at traineene opplever at det å være trainee i seg selv er en slags icebreaker som gjør at de lettere får hjelp enn andre. Det er dog ikke alle som er kjente med hva en trainee er i bedriftene. B2T1 opplevde for eksempel å måtte kjempe litt for å få hjelp og bli akseptert: «Her handler det jo om.. gir du de litt så får du til litt. Så det var litt tøft i begynnelsen i [by i Sverige], for der var de sånn «ja men du skal bare være her i tre måneder», de visste ikke hva en trainee var, trodde jeg gikk på en skole og det er den prosessen da når det var mangel på personal, som det da var en ganske god stund da, men så er det jo bare å være der sammen med dem og faktisk vise at du står stødig i stormen med dem». Dette tyder på at bedriftene kanskje må kommunisere hva

traineer er og hva traineer gjør. Dersom kollegaene rundt en vet om at en er trainee virker det som at de tar større hensyn til traineene og hjelper dem mye.

Det ser ut til at traineene opplever varierende mengde kontakt med lederne sine, men at de i hovedsak opplever støtte fra dem. I bedrift 1 opplever alle at de får hjelpen og støtten de trenger. I bedrift 2 har det variert litt, men traineene har i hovedsak fått hjelpen de trenger. B2T1 opplever at bedriften har tilpasset lederne etter hvordan han/hun er som person: *«De har vært tilgjengelige hele veien. Og så er det jo noe med at alle hoteller er ulike, og derav er mennesker ulike. Og selv om.. min sjef i Norge da, han ville jo også sette meg ut på hoteller med direktører og mentor som passer meg. Som får meg til å utvikles mest mulig. Så det er kanskje at.. det er flere hoteller i [by i Norge], og hvis jeg hadde vært på et annet et kanskje ikke det hadde vært tipp topp, men jeg kjenner jo allerede i den røde tråden i de direktørene jeg har hatt til nå. Rett på sak, røde og så utrolig dyktige og fremgangsrike og.. nei, det har jeg tatt til meg. Å virkelig passe på hvem jeg har jobbet under hos»*. I bedrift 3 sier B3T3 noe lignende: *«Det er vel også en ting jeg har lært litt av i løpet av traineeprogrammet. At det å ha en god leder er veldig veldig viktig for trivsel, eller trivsel er kanskje ikke det aller viktigste, trivsel kan man ha uansett, men mestring, som igjen påvirker trivsel i veldig stor grad da»*. B3T1 trekker fram at det å ha en leder som er mindre støttende også kan være lærerikt: *«Jeg synes også det er bra å ha fire ulike ledere, fordi vi alle vil jo ha den beste lederen du noen gang har møtt og deretter holde deg til han eller henne, men jeg tror det er god læring i å ha ulike ledere og lederstiler. Og selv om én kanskje er bedre eller dårligere enn andre kan du fortsatt lære hva du ikke skal gjøre når du selv blir leder for eksempel»*. I tillegg trekker flere av traineene fram at ledere som har vært traineer opplever som støttende. Samlet sett ser det ut som at traineene i stor grad opplever støttende ledere som er tilgjengelige når de trenger dem. Traineene ser også ut til å ta lærdom fra ledere som ikke er helt optimale.

Traineene ser ut til å oppleve at bedriften introduserer dem til kollegaer og medarbeidere i starten, men de opplever også at det i stor grad er opp til dem selv å ta initiativ til dette videre. I bedrift 1 opplever de å måtte være litt frampå. B1T1 forteller: *«Når man reiser til en ny plass så må man bare være litt frampå og hilse. Men man blir tatt veldig godt imot. Alle er forberedt når du kommer»*. I bedrift 2 bruker man gjerne litt tid på å bli

introdusert men at man også her må være litt frempå. B2T1 trekker frem at det å være utadvendt gjør dette litt enklere: *«Og så er det jo litt om hvem du er som person. Er du utadvendt som meg og ikke redd for å bli kjent med folk så er det jo ikke noe problem. Du blir introdusert og så er det det å søke kontakt også»*. I bedrift 3 settes det også av tid til introduksjoner og bli kjent, men i og med at det er et internasjonalt program opplever traineene her at de må bygge relasjoner på tvers av kulturer i tillegg. B3T2 fikk for eksempel erfaring med dette under en av sine utplassinger i utlandet: *«Så fikk jeg etter hvert bedre relasjon med de på kontoret, men ikke sant, de hadde jo en helt annen livsstil. De dro veldig ofte rett hjem fra jobb, og jeg prøvde å innføre en sånn after work for eksempel, og det lykkes jeg med sånn mot slutten når jeg kom inn under huden på dem»*. Alt i alt ser det ut til at det blir satt av litt tid i starten til å bli kjent med kollegaer og medarbeidere, men at det settes av mest tid til relasjonsbygging innad i traineeteamet gjennom traineesamlingene. I tillegg opplever traineene i bedrift 3 å måtte håndtere kulturelle utfordringer i relasjonsbyggingen på sine plasseringer i utlandet.

Når det gjelder jobbressurser bekrefter alle traineene at de har fått PC og telefon. B2KT opplever å ha fått temmelig frie tøylar: *«Det har nok vært mulig for meg å bestille hva jeg vil, og så har jeg ikke helt turt det. [Visekonsernsjefen] har sagt at jeg bare kan gjøre det, og så har jeg tenkt ja «sånn etter hvert». Så da har jeg bare bestilt meg klikker og headset og gud vet hva. Høytalere og sånne ting da»*. B2T1 bekrefter også at bedrift 2 dekker bolig i løpet av året: *«Du bor jo på hotellet, inkludert kost og losji, du får fire hjemreiser dekket i året(...)*». Traineene bekrefter dermed utsagnene til programansvarlige omkring tilgjengelige jobbressurser.

I SRT er tydelig kommunikasjon av forventninger og mål fra nærmeste leder sentralt. I bedrift 1 ser det ut til å komme litt an på hvilken leder du har når det kommer til hvor tydelig denne kommunikasjonen er. B1T1 sier for eksempel at: *«Nei altså du og distriktssjefen setter dere ned og diskuterer hva man skal jobbe med den perioden, og da er det jo forventa at du skal gjennomføre det etter beste evne»*. B1T2 forteller videre at det finnes en plan men at den kanskje ikke er kommunisert helt tydelig: *«Det er jo en sånn overordnet plan bak traineeopplegget, at du skal være gjennom mye.. eller du skal touche innom stor del av organisasjonen da. (...) og hvordan han la opp rekkefølgen på det, vet*

ikke hvor planen var der. Det går jo ofte litt ut fra hvor det er behov for folk og. Så det er jo klart at det er en miks av hvor det er lurt at jeg drar, og hvor det er behov for at jeg drar». B2KT opplever at planene kanskje ikke har vært så klart definert, men at traineen har hatt mulighet til å påvirke innholdet i stor grad selv: «mitt læringsutbytte har kanskje ikke vært så klart definert, det har vel vært mer.. Jeg tror vel kanskje de selskapene jeg har vært har tenkt på det som en ressurs som ikke er lønnet fra deres selskap. Kanskje en som på et annet budsjett kan gjøre noe som man vil ha gjort, men som man nødvendigvis ikke finner riktig person eller tid til, og som også har litt den der kontakten inn, som godt bare kan banke på døren og si «Hei, Jeg jobber for [visekonsernsjefen] så jeg må ha hjelp til noen svar». I bedrift 2 opplever traineene at traineeløpet i stor grad ble planlagt og tilrettelagt for dem. B2T2 sier for eksempel: «Og da satt vi og gikk gjennom alle punkter man må gjennom når man er management trainee. Og ikke bare ta punktene og gå gjennom alt, vi «okei, hva er det som er dine sterke sider, og hva er det som du allerede kjenner til. Da behøver vi ikke gå gjennom det. For hele året er for å lære opp deg, ikke for å gjøre alt om igjen». Så vi satt og gjorde det, og da tok de alle disse punktene og begynte rett og slett å lage en plan. Hvilke hotellutfordringer finnes rundt omkring som er innenfor punktene. Så det ble designet til meg helt enkelt, så det er kjempebra». I bedrift 3 opplever flere at det er en fordel å ha ledere som har vært traineer tidligere. B3T2 trekker for eksempel fram: «Sjefen min er også tidligere trainee, (..) så han visste jo at jeg måtte ha konkrete mål, hva [programansvarlig] forventer, og tilrettelegger. Så han svarte ikke på alle spørsmålene mine for eksempel. Og vi hadde et møte veldig tidlig på blant annet målsetting. Og så hadde vi.. var det månedlig? Eller kanskje det var annenhver måned, status og justering». I tillegg opplever jo som tidligere nevnt traineene i bedrift 3 dette med kulturforskjeller, samt at delene av konsernet i andre land kanskje ikke kjenner like godt til rutinene rundt traineeprogrammet som andre. B3T2 forteller at «med de to andre plasseringene, det vil si [by i Europa] og [by i Europa], så var det mer jeg som sa «Hør nå, det her er sånn jeg er tvunget til å gjøre det her på grunn av traineeprogrammet». Målene må jeg levere inn. Vi har et format på det, så leverer vi det til [programansvarlig], så er det agendaen mer eller mindre for første møte og siste møte». I det store og det hele opplever de fleste traineene at mål og planer blir fastsatt og oppleves som tydelige og tilrettelagt for den enkelte. I enkelte tilfeller opplever traineen derimot at de må lære lederne sine slike rutiner, som oftest i utlandet.

Traineeene forteller at de har fått ulike former for opplæring. Både gjennom traineesamlingene og utenom disse. Traineesamlingene har traineeene i sin helhet opplevd som nyttige. B3T2 fremhever at samlingene er lærerike, men at det ikke er alt de får brukt i løpet av traineeperioden: *«Vi har jo noen moduler som går på lederskap som er kjempebra. «Problemet» - det er et lite gap føler jeg mellom de modulene og det jeg sa med personalansvar. (...) Gitt at vi på en måte får opplæring i det så er det litt synd at vi ikke umiddelbart får praktisert det i den konteksten»*. I tillegg til samlingene forteller traineeene at de også har mulighet til å delta på annen opplæring. I bedrift 1 ser det ut til å finnes en del kursmuligheter. B1T2 forteller at *«som trainee har jeg jo lov til å farte der jeg vil, så om jeg ser.. om det er et kurs på et program som jeg vil få med meg, for eksempel, så.. i et program som jeg vet at jeg burde kunne bedre, så slenger jeg meg på det kurset, for eksempel. For vi har mye kurs internt, da, hvor sånne stabsfunksjoner drar rundt og holder opplæring, og det er klart at da har jeg litt ekstra frie tøyler til å dra rundt og bli med på det her da»*. B3T1 istemmer i dette og forteller om lignende opplevelser i bedrift 3. B2T1 har opplevd å bli utvalgt til å delta på et program som oppleves som veldig nyttig: *«De kjører også noe som heter «[programnavn]». Da er det ulike avdelingsledere som blir plukket ut i en gruppe som skal møtes en gang i måneden. (...) Vi har blitt tatt tester av, vi har blitt så utfordret på enkelte områder så det er.. den ene dagen var ganske tøff, men i ettertid.. og bare det lærte vi mye av. Og du tar tilbakemeldinger direkte på hvordan du er som person og hvordan du kan jobbe med det. (...) og det er et av spørsmålene Norge- og Sverigesjefen hadde til meg i forrige uke. Hva jeg synes om det programmet her, da? Jeg vil bare si at de som får lov til å være med på det her, de er ufattelig heldige»*. Generelt sett ser det ut til at traineeene opplever innholdet på samlingene som nyttige for sin hverdag, og det ser også ut til at de har muligheter til å spisse eller utvide kompetansen sin gjennom ulike kurs eller programmer i de ulike bedriftene.

Opgavene traineeene får har stor betydning for deres sosialisering, og spesielt tidlige oppgaver. Oppgavene jeg har fått innsikt i gjennom intervjuene er mildt sagt omfattende da jeg har valgt å hente inn informasjon om arbeidsoppgaver fra alle traineeenes ulike plasseringer. På grunn av alle de ulike erfaringene ser jeg meg nødt til å begrense meg til

kun å beskrive oppgaver fra tidlig i traineeprogrammet, selv om traineene på sett og vis starter på nytt etter hver rotering. I bedrift 1 opplever traineene at de i starten fikk en del småoppgaver for å bli litt varm i trøya på arbeidsplassen. B1T2 sier for eksempel: *«Helt først i starten fikk jeg mye sånne.. bare sånne små strøppgaver, at han regionsdirektøren da.. hjalp han da for å skjønne.. både for å.. lære litt og samtidig for å ja.. Få så små oppgaver at jeg fikk tid til å bli kjent med folk»*. I bedrift 2 startet også traineene med små oppgaver som bygger seg opp til å bli mer og mer komplekse etter hvert. B2T3 forteller følgende om oppgavene i starten av traineeprosjektet: *«Jeg var med og lærte å kjenne de som jobber der, observere skiftene, og senere jobbe med de prosjektene»*. Konsern-traineen har også hatt litt ulike oppgaver i starten. B2KT forteller: *«Det har vært litt sånn utrede markedet og gjort litt sånn business case. (...) Og så har jeg hatt ganske mye over alt praktisk gjennomføring av mye forskjellige samlinger og møter. (...) Så det har opplevd for meg som ikke veldig arbeidskrevende, men som for de som har bedt meg om å gjøre det, vært veldig avlastende. Så det har vært en enkel måte å bli populær på, da»*. I bedrift 3 har traineene gjerne opplevd å få prosjektansvar for å utvikle eller forbedre rutiner, prosedyrer eller produkter. B3T3 forteller at *«(...) så han fikk meg inn i en prosjektlederrolle for å lage nyhetsbrev for [bedrift]. Da fikk jeg jobbe sammen med tre utviklere og to designere. Vi gjorde liksom alt som er i en loop av produktutvikling. Snakke med brukere, lage skisser, validere de, starte å utvikle, se hva funker og hva funker ikke, og til slutt lansere nyhetsbrev»*. Ut fra samtalene med informantene virker det som at alle traineene får mye ansvar temmelig raskt, noe som utvikler dem i stor grad. Flere av traineene forteller også om oppgaver og situasjoner som de har lært spesielt mye av. B3T2 forteller for eksempel om et prosjekt på en plassering hvor de opplevde en situasjon som gjorde at vedkommende etter hvert fikk utfordringer med å utføre arbeidsoppgavene sine: *«Og det var et helt sjukt privilegium, det må jeg bare få lov å si, å være trainee. Jeg visste jo at jeg skulle på en ny plassering. Å observere da hvordan det er i nedgangstider.. Folk var dritbekymra for jobbene sine liksom, som du er når ting begynner å gå litt nedover, og så er jeg i en posisjon fordi jeg er trygg, hvor jeg vil fortsette. (...) Folk begynte etter hvert.. noen begynte å gi helt faen, færre og færre kom på jobb. Det var ikke jeg interessert i. Jeg skulle ikke være han som ga opp. Stick in to the bitter end. (...) Det fortsatte jo nedover. Så etter hvert ble handlingsrommet mitt innskrenket fordi folk kanskje begynte å.. ikke innse tapet, men folk var mindre motivert til å gjøre sin jobb. Og*

jeg hadde null personalansvar, men jeg var 100% avhengig av andre for å kunne levere. Det var en ekstremt frustrerende situasjon å være i. Veldig lærerikt, ikke minst». B2T1 opplevde å få et stort ansvar ganske tidlig i sin traineeperiode: «Jeg fikk jo lov til å bli vikarierende hotellsjef. Så jeg fikk jo en spesifikk tittel og jobb fra ja.. tre uker ut da.(..) Det var tøft, men for meg.. for at jeg skal komme meg opp og frem så må jeg ut av komfortsonen. (...) Så jeg lærte ufattelig mye på de tre månedene. Og du.. har kanskje 40% belegg til å plutselig få 100% bare på en uke. Det å få med de ansatte og.. men det var utrolig gøy, og da kom mer du mye tettere og du får et helt annet samsvar med de ansatte». Flere av traineene har opplevd oppgaver og situasjoner i løpet av sine traineeløp som de har vokst mye på. Det er derfor tydelig at traineene kan håndtere veldig krevende oppgaver dersom de får støtte fra organisasjonen.

Nykommere har en tendens til å stole på medarbeideres observasjoner og informasjonen de gir om jobben, rollen eller organisasjonen. Enkelte av traineene kommer inn på at de har brukt informasjon fra kollegaer. B2T3 benyttet informasjon fra kollegaer som inspirasjon til å søke seg til traineeprogrammet i utgangspunktet: «*Han som var min Food and Beverage Manager der hadde også gått traineeprogrammet. Og en annen General Manager som jeg kjente hadde også vært i traineeprogrammet. Så jeg så at det fantes visse muligheter med å gjøre karriere innen [konsernet] og spesielt innen dette traineeprogrammet*». I bedrift 3 samler flere av traineene inn informasjon når de vurderer hvilken plassering de skal søke seg til. B3T1 forklarer dette slik: «*Det er noen mennesker jeg rådfører meg med hver gang jeg får listen. (...) Flesteparten er tidligere traineer, kanskje unntatt et par som er folk jeg har jobbet med som jeg synes er smarte og interessante og kan tilføre noe til diskusjonen som traineene ikke kan*». Det ser altså ut som at traineene i hovedsak benytter seg av informasjon fra medarbeidere når de er i situasjoner hvor de ikke har særlig kjennskap til et tema som de trenger «inside information» om.

Feedback viser seg å være viktig for traineenes videreutvikling. I bedrift 1 opplever noen av traineene at de i liten grad får tilbakemeldinger fra bedriften. Det ser altså ikke ut til å være en fast struktur rundt feedback i bedrift 1. I bedrift 2 varierer mengden tilbakemeldinger litt. Management traineene opplever å få oftere feedback enn konsern-

traineen, som opplever at feedbacken kommer litt sporadisk: «Og så får du en «by the way, vi synes at du jobber bra» eller.. Men det passer for så vidt bra, for jeg er litt sånn at jeg er vant til at intet nytt er godt nytt, og så har jeg jo litt unaturlig selvtillit, så jeg tenker jo at jeg bare kjører på, så sier noen fra hvis jeg gjør noe galt». B2T2 beskriver et ønske om å få mer konstruktiv feedback: «Såklart får man også feedback fra hotellene. Men jeg tror at det er lettere å få fra min mentor. På hotellene så er det mest positivt, «du er så dyktig» og sånn der». I bedrift 3 opplever traineene at det som regel har gått greit å få konstruktive tilbakemeldinger, men også her opplever flere utfordringer i utlandet på grunn av kulturelle ulikheter. B3T2 ser i likhet med B2T2 ut til å ønske feedback fra arbeidsplassen sin, og valgte for eksempel å aktivt etterspørre tilbakemeldinger i utlandet: «I [Europeisk land] var det et problem, de har veldig sånn face og er veldig høflige og liksom sier ikke kjipe ting rett ut. Jeg føler jeg maste og maste og maste og fikk det fra tid til annen. Så bare fortsatte jeg å mase egentlig». Alt i alt ser det ut til at traineene får jevnlig tilbakemeldinger fra roller i organisasjonen som dette er forhåndsavtalt med. Andre organisasjonsmedlemmer ser ut til å gi sporadiske tilbakemeldinger, gjerne når de ønsker å rose traineene. Det ser også ut til at traineene har et ønske om mer konstruktiv feedback og aktivt søker etter dette.

Å oppleve anerkjennelse er viktig for å motivere nykommere til å stå på og for å fremme følelsen av å tilhøre organisasjonen. Informantene fra traineeprogrammene opplever at de har fått anerkjennelse på ulike måter. I bedrift 1 trekker traineene frem at de gjerne anerkjennes gjennom ros, men at å bli kontaktet på nytt er en liksom viktig måte å bli anerkjent på. B1T2 sier at han/hun anerkjennes på denne måten: «Rett og slett at man blir kontaktet på nytt av den samme personen. Da skjønner man at man har gjort en god jobb». I bedrift 2 varierer det også mellom å få høre positiv feedback og det å se at man har hjulpet noen. B2T4 sier for eksempel: «Altså selv om jeg vet, for jeg elsker jo hoteller og jeg vet at jeg kan og er dyktig til det, men jeg behøver allikevel at noen sier det til meg. Og det er vel litt sånn med millennials, at man får litt bekræftelse. For meg er det bare bekræftelse. Om noen «Bra [navnet til B2T4]», da vet jeg». I bedrift 3 viser traineene seg å i likhet med de andre bedriftene skille mellom å foretrekke muntlig feedback og synlige resultater. I bedrift 3 nevner en av traineene i tillegg til tidligere nevnte bekræftelser at et tegn på at vedkommende har gjort en god jobb er at folk reagerer på at de skal reise

videre. B3T2 beskriver dette slik: *«Jeg har opplevd at folk har blitt stressa over at jeg skal dra. Det opplevde jeg som et tegn på at jeg har utgjort en forskjell»*. Det ser altså ut til at traineene i stor grad opplever anerkjennelse, men at den foretrukne anerkjennelsen varierer fra trainee til trainee på bakgrunn av deres personlige preferanser. Enkelte foretrekker vakre ord, mens andre foretrekker å se et at noe de har gjort fører til et resultat eller en endring til det bedre.

Etter sosialiseringstiden har organisasjonen mulighet til å følge opp nykommerne og evaluere sosialiseringstiden. Da kun tre av traineene hadde fullført programmet ved intervjuetidspunktet fikk jeg ikke hentet inn så tykke beskrivelser om disse to punktene. Det traineene dog forteller er at de ikke er blitt fulgt opp videre etter traineeprogrammets slutt. Konserntreineen i bedrift 2 opplever også at programmet ikke er blitt evaluert, men at dette ikke er noen krise: *«Hun som var HR-direktør sluttet omtrent da jeg var ferdig for å begynne i en ny jobb i et annet selskap, og i den forbindelse har HR-avdelingen vært omorganisert. Så jeg tror nok at hun som ville bedt om det er hun som sluttet. Men vi har ikke hatt noen deadline. Jeg er jo her så det kan vi ta fortløpende»*. I bedrift 3 ser det ikke ut til å ha vært noe opplegg for feedback tilbake til organisasjonen før de selv ba om det. B3T2 forteller at: *«I første samling med [programansvarlig] oppdaget vi at det var egentlig litt lite mulighet og arena for det, og da sa vi det. Vi snakket mye om feedback til oss, feedback til plasseringen, feedback til traineemodulen, til fasilitator. Så manglet det en bit. Hva kan vi gjøre videre med traineeprogrammet? Og kanskje til og med direkte feedback til [programansvarlig], personlig feedback til [programansvarlig]. Det var det ikke noe sånn strukturert arena for. (...) Og så var det noen av traineene som oppdaget det og syntes det var frustrerende og tok tak i det og sendte en mail. (...) Og da ble det satt av etter hver samling.. Det startet med et par timer og så ble det nesten noe av det mest verdifulle vi gjorde»*. Jeg kan ikke trekke særlige konklusjoner, men det kan virke som at muntlige tilbakemeldinger kan være fyldige og verdifulle både for organisasjonen og traineene selv.

Oppsummering og sammenstilling

- Det virker som at traineenes mål varierer. Noen vil bli ledere, noen vil prøve litt forskjellig, noen ønsker å komme inn i et spesifikt miljø.
- Traineene er opptatte av å ta ansvar og opplever at det er opp til dem selv hvor mye de får ut av traineeperioden. De tar derfor mye initiativ til å bygge nettverk og lære nye ting.
- Flere traineer opplever traineetittelen som et slags frikort som gir lettere gir tilgang til hjelp fra andre og opplever at de blir invitert med på det meste av arrangementer.
- Det virker som at traineene opplever god støtte fra nærmeste leder og mentor og vet som regel hva som forventes av dem. Dersom lederen har trainee-erfaring sees dette som en fordel av traineene.
- Traineesamlingene oppleves av traineene generelt som nyttige og trekker fram at temaer om personlig lederskap er spesielt nyttige.
- Oppgavene ser ut til å legges opp slik at traineene får enklere oppgaver i starten men raskt får mye ansvar og mer komplekse oppgaver
- Traineene ser ut til å oppleve at det som regel er struktur rundt feedback, og får dette fra personer dette er avtalt på forhånd med. Det virker som at de foretrekker å anerkjennes enten gjennom muntlig bekreftelse eller ved å se at de har gjort en forskjell.

4.4 Føler traineene seg rustet til å gå inn i en lederrolle etter traineeprogrammet?

Før jeg ser på om traineene opplever seg selv som godt rustet for en lederrolle synes jeg det er interessant å se på om de har hatt noen form for lederansvar i løpet av traineeprogrammet. Jeg velger derfor å redegjøre for dette først. I den forbindelse har jeg valgt å tolke lederansvar innenfor Dales (2016a) beskrivelse av lederansvar. Altså: «en rolle med personal- eller resultatansvar».

I bedrift 1 opplever traineene å få ansvar for drift og prosjekter, altså resultatansvar, men ikke personalansvar. B1T1 sier for eksempel at: «Jeg har ikke hatt personalansvar, men

jeg har hatt ansvar for drift». B1T2 opplever lignende ansvar: «Så der er det jo litt mer, og.. mer tar ansvar for det som skjer, da. Så ansvar for prosjekter har jeg hatt, men ikke personer». I bedrift 2 opplever enkelte å få prøve seg i ulike lederroller. Som tidligere nevnt fikk jo B2T1 muligheten til å prøve seg i rollen som hotellsjef. B2T1 opplever også å ha fått tilbakemelding på sin utvikling som leder: «en ting er jo at du har et mål når du er ferdig.. men jeg har fått tilbakemelding at jeg har utvikla meg. Både som person, men også som leder i løpet av det året her, og det er det jeg har ønska». I tillegg opplever B2T2 å få prøve seg litt: «Det ble en endring i hele strukturen, for da ble jeg spurt om å bli igjen på [hotellet] og ta over salgssjefrollen når salgssjefen går ut i pappapermisjon». I bedrift 3 opplever ikke traineene å få personalansvar, men de opplever andre krevende roller. B3T2 opplevde for eksempel å styre prosjekter med mange ansatte under en av sine plasseringer: «En ting er å flytte til [by i Europa], men jeg fortalte liksom at nå er jeg produksjef for et team, jeg har ikke personalansvar der heller, det er sånn produksjefrollen er. Men jeg liksom.. manage a team i [by i Europa] på fjorten-femten pers ish». I det store og det hele ser det ut til at traineene får en del ansvar i løpet av traineeprogrammet, i hovedsak resultatansvar.

Traineene i bedrift 3 har flere tanker om dette med personalansvar. Flere av dem har vurdert om de i det hele kunne tenke seg personalansvar i løpet av traineeperioden. B3T2 har ikke følt seg klar for å ta personalansvar: «Det er ikke så mange personalansvar-roller, men for å være helt ærlig, jeg vet ikke om jeg ønsker meg det, for det kan godt hende at det hadde tatt knekken på meg, at jeg ikke hadde taklet det presset». I løpet av programmet opplever B3T3 å ha blitt tryggere på seg selv i en lederrolle ved hjelp av det han/hun har lært på traineesamlingene: «Det med personalansvar har jeg gått litt sånn fra å være sånn «oi, det synes jeg er ganske skummelt», til nå i et sånt to til treårs-perspektiv, ikke det neste året, kunne jeg tenke meg det. Ja, jeg opplever at de.. Spesielt modulen på personlighet og ledelse, var veldig verdifull for meg». B3T3 har i tillegg tanker om at det å i det hele tatt få personalansvar i løpet av traineeperioden ikke er så lurt: «Jeg synes jo at de hendelsene når en trainee får personalansvar, det er ikke helt optimalt synes jeg. For det er visshet fra begge parter om at du bare skal være der i seks måneder og det er ikke så heldig at sjefen din skal vekk. Det lager ikke en god fremdriftsplan kan man si da, for utviklingen til de ansatte som man har ansvar for».

Når jeg spør traineene om de føler seg godt rustet til å gå inn i en lederrolle etter endt traineeprogram får jeg utelukkende positiv respons. I bedrift 1 skriver B1T1 følgende i en mail:

«Etter endt traineeperiode har jeg opparbeidet meg mye kunnskap og er på mange måter mer rustet for en fremtidig lederrolle. Ved å jobbe i prosjektene videre og tilegne seg erfaring og bruke kunnskapen som jeg lærte i traineeperioden er viktig. Dette fordi jeg mener det krever en god del erfaring og kunnskaper for å fylle en lederrolle på en god måte.

I traineeperioden har jeg lært mye og fått en bred kunnskapsflate, bygget nettverk i bedriften. Dette er noe som har gjort meg mer rustet, for en fremtidig lederrolle»

Mens traineene i bedrift 2 kort og godt bekrefter at de føler seg klare til å gå inn i en lederstilling forteller traineene i bedrift 3 at de i likhet med traineene i bedrift 1 føler seg «mer klare for det». B3T3 forklarer for eksempel: *«Jeg føler meg mye mer klar for det nå enn jeg gjorde i starten, hvor jeg tenkte sånn at «shit», det er.. spesielt det med personalansvar. Akkurat sånn ledelse rundt budsjett og sånn det har vi jo alle i det daglige til en viss grad hvis du er prosjektleder for det her, eller.. Eller i hvert fall så føler jeg at jeg har fått gjort mye av det i løpet av traineeprogrammet og blitt litt sånn trygg på det da».*

Det ser altså ut som at management trainee-programmene i stor grad modner traineene og hjelper dem på vei mot en lederrolle, men at traineene fremdeles har en vei igjen å gå før de er klare til å ta en lederrolle med personalansvar. En av traineene beskriver at det han/hun mangler er mer kunnskap og erfaring. Det kan altså se ut som at det ligger en trygghet i vissheten om at man har faglig kunnskap og tyngde når man inntar lederrollen.

Oppsummering og sammenstilling

- Det ser ut til at traineene opplever å få lederansvar med resultatansvar, men ikke personalansvar. Traineene går ofte inn i roller som prosjektledere eller får ansvar for drift.
- Flesteparten av traineene opplever at de føler seg rustet til å gå inn i en lederrolle etter traineeprogrammets slutt. Traineene i bedrift 2 har en kortere tidshorison enn traineene fra de andre bedriftene som ser for seg en lederrolle først om noen år.

4.5 Funn knyttet til førstegangsledelse

Før jeg går inn på traineenes opplevelse av stress vil jeg først komme inn raskt inn på dette med rollemodeller og det å inspireres av andres lederstiler.

Førstegangsledere viser seg å lære gjennom erfaringer. Både ved erfaringene av å observere andre og skaffe egne erfaringer som de samler i sitt lederrepertoar. De kopierer gjerne egne ledere eller finner inspirasjon i ulike lederstiler. I intervjuene kommer vi ikke direkte inn på dette, men flere informanter sveiper innom temaet i løpet av samtalen. B3T1 forteller som tidligere nevnt om lærdommen ved å ha flere ledere: *«(...) jeg tror det er god læring i å ha ulike ledere og lederstiler. Og selv om én kanskje er bedre eller dårligere enn andre kan du fortsatt lære hva du ikke skal gjøre når du selv blir leder for eksempel»*. B3T1 tar altså til seg trekkene han/hun ikke ønsker å videreføre i eget lederskap. I bedrift 2 virker det som at den som har bestemt plasseringene til B2T1 bevisst har valgt ut ledere som ligner på traineen: *«Og så er det jo en ting at, for jeg er ganske rød. (...) men jeg kjenner jo allerede i den røde tråden i de direktørene jeg har hatt til nå. Rett på sak, rød og så utrolig dyktige og fremgangsrike og.. nei, det har jeg tatt til meg. (...) Og sjefen min har jo også spurt «hvordan synes du at de direktørene har framstått for avdelingssjefene?»*. Har de liksom bare kjørt på og ikke tatt hensyn til de andre i ledelsesgruppen eller er de sånn som backer litt tilbake og hører på hva andre sier?». Det låter altså som at lederen til B2T1 har forsøkt å reflektere rundt typiske lederstiler for «røde typer» og hjelpe B2T1 med bevisstgjøring av egen lederstil og ulike måter å være leder på. Under samtalen med B3T2 kommer vi inn på dette med

personalansvar: *«Jeg kunne tenkt meg å ha personalansvar, for jeg liker å snakke med mennesker og spørre dem «hva er det du vil gjøre?». Jeg liker når folk innser at de, bare ved å snakke med meg om kanskje hva som helst, føler at de gjør en bedre jobb. Jeg har hengt meg veldig opp i «hvordan kan jeg bli bedre til å gjøre andre bedre?». Dette ga meg assosiasjoner til coachingsamtalene med programansvarlig i bedrift 3 og spurte B3T2 om han/hun var inspirert av vedkommende. B3T2 svarer til dette: «Veldig. [programansvarlig] mener jeg kanskje har litt for.. ikke firkanta, men veldig coaching, det er veldig tydelig at han driver med det. Møtene jeg har med [programansvarlig] tror jeg aldri er realistisk å ha i en vanlig jobbsetting. Hvis du har et team på 10 personer så kan du ikke holde på sånn». Med dette tolker jeg at B3T2 har funnet noen trekk fra programansvarlig som han/hun har valgt å ta med videre i sitt lederrepertoar. Helhetlig sett kan det virke som at flere av traineene henter lederinspirasjon fra rollemodeller, men også fra mennesker de ikke ønsker å ha som rollemodeller. I tillegg er det interessant å se en såpass bevisst tilnærming til adaptasjon av slike trekk fra den ene lederen i bedrift 2.*

Ifølge teorien gjennomgår førstegangsledere et identitetsskifte i løpet av det første året som leder. De opplever at de må lære å tenke, føle og handle som en leder. Å fange opp tegn på at traineene potensielt har gjennomført et identitetsskifte er utfordrende, men programansvarlig i bedrift 2 opplever at traineene utvikler seg mye i løpet av året: *«(...) altså man vokser så fort og utvikler seg så mye, at de har liksom et sånt.. man kjenner de nesten ikke igjen når det har gått et halvt år, da. Og de går fra.. alle da, for man vet jo ikke hva man går inn i, å være litt sånn «oi», og nå, så er de blitt ordentlig sånn drilla og har en tanke med alt». Det kan altså se ut som at traineene allerede veldig tidlig i traineeløpet opplever større atferdsendringer, noe som kan tyde på potensielle identitetsendringer.*

En annen situasjon relatert til lederrollen er at de personlige målene til ansatte ikke sammenfaller med organisasjonens beste. B2KT har kjent litt på dette i løpet av traineeprosjektet: *«Men det som har vært litt utfordrende, som kanskje har vært litt stressende, er jo egentlig når du har arbeidsstilling fra en høy leder, O store, som er noe du helt klart ikke kan gjøre selv, men du må samle inn informasjon fra veldig mange parter. Og så er det litt vanskelig å komme gjennom med at det haster og er viktig. Kanskje de setter deg litt ned på B-listen, da. (...) Så litt den med å være litt i sånn i skvis mellom noen*

som venter og noen som ikke prioriterer å levere til deg». For å kunne håndtere slike situasjoner må førstegangslederen utvikle god kommunikasjonsevne. Manglende evne til kommunikasjon kan føre til at førstegangslederen håndterer utfordringer på feil måte. Dette kan gjøre at lederen blir defensiv når feil har skjedd. En av traineene, B3T2, åpnet seg om en situasjon hvor han/hun ble defensiv: «Jeg kom ikke i mål med prosjektet mitt og jeg skyldte på andre ting. Jeg burde tatt mer ansvar der. Jeg var defensiv. Det er den gangen jeg har vært mest usikker og fortsatt er».

Flere av traineene forteller at de tåler stress bra og ikke blir så stressa, mens andre åpner seg litt opp om hvilke situasjoner som eventuelt gjør dem stressa. Av de fire stresstypene nevnt i teorikapittelet finner jeg at traineene til en viss grad opplever *rollestress*, *negativitet* samt *byrden av lederansvar*.

Ingen av traineene nevner at de har for mange oppgaver samtidig. B3T1 har derimot følt på følelsen av å levere noe som ikke er perfekt: «Jeg brukte å være veldig data- og resultatorientert, så for eksempel hvis jeg ser en liten feil i presentasjonen min.. før hadde det gjort meg gæren, men nå prøver jeg å si at «ja, feilen er der – nok nå». Prøver å ikke tenke på det. Det var noe jeg prøvde å jobbe på med den forrige sjefen min. Den der 80/20. At de siste 20% ikke gir så mye mer verdi». Traineene sier altså at de i liten grad opplever rollestress.

Negativitet er en stresstype som dreier seg om at førstegangslederen får konflikter eller opplever frustrasjon fra ansatte som må fikses. I bedrift 2 opplevde en av traineene, B2T1, å komme til et underbemannet hotell hvor han/hun skulle løse dette: «Du kan jo si at i [by i Sverige] så kjente jeg kanskje på litt negativt stress, for da hadde ikke vi personer da jeg kom, men da er det hvordan jeg løser saken. Og du lærer veldig mye av hvordan ting ikke skal være, og hvordan ting skal være. Og hvordan rett person på rett plass til rett tid er så usedvanlig viktig».

Byrden av lederansvar handler om følelsen av å være en rollemodell og det å ha mye ansvar. B1T2 forteller om at han/hun opplevde det som litt stressende å få mye ansvar: «Når man får ansvar kan man bli stresset. Når man etter hvert fikk mer og mer ansvar for

å gjøre ting alene og ha opplæring selv, da kan man jo kjenne litt på presset. Og når man tar av tiden til andre folk, så ønsker man jo å gjøre tiden man tar nyttig, og det.. det.. er jo litt stressende». B3T2 forteller også at han/hun kjente litt på dette med å få mye ansvar: «Jeg synes det var litt overveldende, i starten spesielt, å få de store arbeidsoppgavene. Og [programansvarlig] sa at dette er målet, vi skal tjene så mye, og du er 100% ansvarlig for det her. Da husker jeg at da sov jeg litt dårlig. Uten å kødde. Da ble jeg litt stressa og måtte snakke med kompiser og de andre traineene. (...) Jeg har nok hatt sånne stresstopper på alle plasseringene mine. Det kommer som følge av stort ansvar». B2T4 har i tillegg kjent litt på tanker om han/hun gjør jobben bra nok: «Men det er klart at det er vel mer det her psykiske stresset. Gjør jeg det bra og kommer jeg til å lykkes? Det er nok fordi jeg har høye krav til meg selv og er noe jeg må jobbe litt med. Så det er ikke sånn at jeg kjenner at "gud, nå har jeg aldeles for mye å gjøre", sånn er det ikke».

B2T2 forteller at traineeprogrammet i stor grad handler om å måtte lære seg å håndtere stress: «Og er man stresset av management trainee-programmet og hva som skjer, da er ikke management trainee for deg. Jeg synes at om man skulle forsøke sikte på å være «oi stakkars, den personen er stresset som er management trainee», så endrer vi management trainee, da har vi feilet. Det er ikke det som skal endres. Trainee skal være sånn». B1T1 forteller at i bransjen han/hun er trainee opplever de mye tidspress, noe de må lære seg å håndtere: «Ja stressa.. I denne bransjen er det jo slik at ting må skje der og da og da må man finne en løsning på det. Det lærer man veldig mye av». Det ser altså ikke ut til å være en løsning å hindre traineene i å oppleve stress, men heller hjelpe dem å håndtere det stresset som de måtte oppleve i løpet av traineeprosessen.

Oppsummering og sammenstilling

- Det virker som at traineene lærer mye og inspireres av å ha gode ledere, men at det å ha ledere som ikke er like gode også gir nyttig erfaring som traineene tar med seg videre.
- Det ser ut til at traineene til en viss grad opplever stress. Stresset er i liten grad knyttet til antall oppgaver de tar på seg, men mer om følelsen av å ha for mye ansvar eller det å være avhengig av hjelp fra noen som ikke har tid til å prioritere traineen.

- Det virker som at traineene er innstilt på at stress er en del av jobben/bransjen de jobber i.

Avslutningsvis i dette kapittelet ønsker jeg å gå inn på et tema som i stor grad har blitt nevnt både av programansvarlige og traineer under intervjuene jeg har gjennomført, men som teori innen organisasjonssosialisering ikke i særlig grad tar opp, nemlig nettverk.

4.6 Nettverk

Flere av informantene kommer inn på dette med at nettverket de opparbeider er verdifullt. Gjennom intervjuene med programansvarlige får jeg inntrykk av nettverket traineene bygger opp i seg selv er sentralt, men at de ulike roteringene i tillegg til nettverksbyggingen gjør at traineene blir en form for endringsagenter i organisasjonen.

B3HR forklarer dette på følgende måte: *«Nettverket de klarer å bygge selv er fantastisk. Et viktig lim i konsernet. En styrke er at vi får brukt dem som change agents da de tar med kompetanse og kultur og best practice fra selskap til selskap. Du får en viktig og god kompetanseoverføring som du ikke får ellers».*

I bedrift 2 opplever B2HR noe tilsvarende: *«Og så bygger du deg jo et kjempenettverk. For først så har du jo vært på det første hotellet. Så blir du kjent med alle der, så reiser du til neste hotell, og da kjenner du gjerne de på ditt gamle hotell, så da ringer du gjerne de, og så drar du til neste, og så ganger du det med tre eller fire da, og da har du plutselig et knippe med fagpersoner som du kan ringe. Jeg var på tre hoteller, veldig ulike hoteller, og jeg ringte masse til de andre. Spurte om å få deres ting for å kunne implementere det og.. så på den måten så vinner vi i [konsernet] masse på det også, fordi vi forbedrer overalt».*

Flere av traineene uttrykker at det å bygge nettverk utelukkende er positivt. B2T1 sier for eksempel: *«Altså et gode i seg selv er det nettverket du får, så alle direktørene i [kjeden] har fått visst at det er jeg som er traineen».* I tillegg legger B2T1 til at lederprogrammet han/hun har deltatt i også har bidratt til å utvide nettverket: *«Så der danner jeg jo også et nettverk. Det er vel 13 hotellsjefer, så er det meg og to andre avdelingsledere. Jeg synes*

det er helt utrolig. (...) Nå har jeg jo et nettverk med personer fra nesten alle hotell i hele Norge og Sverige, så det er.. jeg synes det er så bra». I bedrift 1 opplever B1T2 at nettverket er det beste med hele traineeprogrammet: «Det er jo det.. ja det beste er jo det nettverket man får».

Programansvarlig i bedrift 3, B3HR, forteller at teambuildingen hvor de samler tre kull samtidig, rett før det eldste kullet slutter, benyttes bevisst for nettverksbygging: «På slutten av hver plassering så reiser traineene på teambuilding. Så de har akkurat vært på det nå, for nå har vi akkurat hatt et kull som sluttet i traineeprogrammet på fredag, og så hadde vi et nytt kull som startet på torsdag for en og en halv uke siden. Og så har vi jo et kull som er midt mellom dem. Så reiste alle de tre kullene på en helgetur. Og det er jo også en måte å sikre det nettverket som traineene har i konsernet som er spesielt sterkt og viktig». Det ser altså ut til at bedrift 3 tenker strategisk rundt nettverksbyggingen til traineene.

Traineene opplever at ikke bare deres eget nettverk kommer til nytte. Flere nevner også at de gjennom traineeprogrammet har fått tilgang til andres nettverk. B1T2 beskriver at han/hun fikk tilgang til regiondirektørens nettverk: «Jeg fikk jo tilgang til et nettverk og.. hvor man.. hvor terskelen for å spørre er lav da». B3T2 opplevde også å få tilbud om å benytte nettverket gjennom følgende beskjed fra sin leder: «Hvis du trenger noe hjelp så kan du spørre meg, men jeg vet ikke noe mer om logistikk enn det du gjør, men jeg kan eventuelt prøve å trekke på nettverk». Traineene ser derfor ut til å ha mulighet til å utvide sine nettverk gjennom andre, eller eventuelt hente kunnskap gjennom andres nettverk.

Jeg får i tillegg inntrykk av at noen av traineene gjør grep for å få en mer sentral posisjon i nettverkene sine. Dette ser ut til å skje gjennom å sørge for å bli en slags «ekspert» på et område. I bedrift 2 velger for eksempel B2T1 å sørge for å kunne mye om prosjektene slik at de ansatte begynner å se B2T1 som en person som vet mye: «Så hvis du får et prosjekt da. Okay, du skal ha et bryllup. Du kan gjerne være med på utførelsen av bryllupet, men hvis du er interessert så bør du egentlig være med på planleggingen. Og vite alle detaljene, så når du er med på utførelsen så kan ansatte komme til deg og spørre. Vet du dette, kan du dette.. Og da er du jo mye mer forberedt og ser hele løpet i det». Det

kan altså være fordelaktig for traineen å være bevisst rundt sin posisjonering, både for å bygge nettverk, men også for å få en mer sentral posisjon i andres nettverk.

Nettverksbygging ser ut til å være en sentral strategisk tanke bak traineeprogrammene. Det ser også ut til å oppleves som viktig for traineene å både bygge sitt eget nettverk, men også få tilgang til andres nettverk. I tillegg til at størrelsen på nettverket betyr noe, virker det som at kvaliteten på nettverket og posisjonen traineene får i dem har betydning for dem.

Oppsummering og sammenstilling

- Det ser ut som at nettverksbygging er høyt verdsatt av både programansvarlige og traineer.
- Nettverksbyggingen kombinert med roteringer ser ut til å brukes strategisk av organisasjonen gjennom at traineene fungerer som endringsagenter.
- Det virker også som at tilgangen traineene får til andres nettverk gjennom sentrale personer oppleves som verdifullt.
- Traineene ser ut til være bevisst på utviklingen av nettverk og hvordan de må agere for å posisjonere seg mer sentralt i andres nettverk.

5 Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg diskutere funnene fra analysen opp mot tidligere forskning og teori. Målet er at denne diskusjonen skal kunne bidra til å svare på problemstillingen: «*Hvordan fungerer organisasjonssosialisering, gjennom Management trainee-programmer, for førstegangsledere?*». Jeg vil først ta for meg de tre forsknings-spørsmålene før jeg avslutningsvis diskuterer selve problemstillingen.

5.1 Hvordan har tre organisasjoner med hovedkontor i Norge bygd opp sine management trainee-programmer?

Lengden til programmene i studien ser ut til å stemme overens med sertifikatet som er utviklet for traineeprogrammer i Norge og Sverige (Trainee.no, 2018). I punkt 1 og 5 sier Trainee.no (2018) at traineestillingen skal være en fast ansettelse og at arbeidsgiver skal kunne tilby relevante oppgaver etter avsluttet program. Dette viser det seg at kun en av bedriftene i studien tilbyr. Spørsmålet er hvordan dette påvirker traineeprogrammets kvalitet? Saks og Gruman (2012) sier at nykommere hvor lederen har kommunisert sine forventninger og lagt planer/diskutert mål viser mer positive jobbholdninger. En fordel ved å gi en fast jobb er at det vil gi traineen sikkerheten og tryggheten i å ha en fast stilling. Allikevel viser funnene i studien at enkelte traineer opplever traineeprogrammet som en måte å prøve seg litt frem og utforske litt for å se om jobben og arbeidsplassen er noe for dem. For disse kan det kanskje være en fordel å være løsere bundet til bedriften dersom de finner ut at de ønsker å gå en annen vei etter traineeprogrammets slutt. Andre traineer ser det å ikke være garantert jobb som en mulighet til å vise for organisasjonen hva de kan, og på den måten kunne bevise for bedriften at de fortjener en stilling etter programmets slutt. I tillegg opplever de to bedriftene som ikke tilbyr en fast ansettelse fra starten av at det er vanskelig å garantere en stilling rett og slett fordi de ikke kan planlegge hva slags kompetanse de trenger eller hvilke behov de har for ansatte ett til to år frem i tid. Samtlige bedrifter ser allikevel på traineeprogrammet som en god måte å utvikle fremtidige ledere på, og har et tydelig formål med programmet. De har altså en klar intensjon om å ansette traineene etter programmet slutt, selv om de ikke garanterer det fra start. Kanskje oppleves dette som trygt nok for traineene?

I tillegg krever kriteriene at traineene før ansettelse skal være informert om programmet for traineeprosjektet. Traineeprosjektet skal være så skreddersydd som mulig og traineen skal ha en mentor/veileder som følger opp traineen gjennom hele prosjektet. Funnene viser at traineene får tilgang til en mentor/veileder, men prosjektet er ikke alltid 100% fastsatt. Men er det egentlig mulig å fastsette et prosjekt før oppstart når bransjer og organisasjoner endrer seg så fort? I bedriftene som hadde et ganske detaljert opplegg fra start opplevde flere at det endret seg underveis rett og slett fordi traineene fikk mulighet til å hoppe inn i stillinger de ellers ikke ville ha gjort. Disse mulighetene/prosjektene som dukker opp underveis, eller ved å søke seg til bedrifter underveis, får jeg inntrykk av at er nettopp det som gjør at prosjektene blir skreddersydd for den enkelte. Dessuten er det vanskelig fra start å se hva man interesserer seg spesielt for og ønsker å jobbe med helt i slutten av prosjektet på grunn av at utviklingen skjer så fort. De som ikke tenkte så mye på å bli ledere før oppstart synes plutselig at det ikke virker så skummelt lenger, hotelltraineene finner ut av hvilke deler av hotelldrift de liker best. Dette er det vanskelig å forutse ved oppstart. Man kan allikevel selvsagt legge de store linjene, og det ser vi jo at de tre bedriftene i studien gjør. De velger altså å planlegge så mye de har mulighet for, noe som kan være tilstrekkelig så lenge traineene aksepterer at det er litt uforutsigbart. Dette virker det som at traineene i studien gjør.

Traineeprosjektene i undersøkelsen tilbyr i stor grad skreddersydde plasseringer. Dette er i tråd med hva Hill (2003) og McDermott et al. (2006) anbefaler. Spørsmålet er om traineesamlingene de tilbyr kunne vært mer individualisert? Den eneste måten jeg kan se for meg at de kan bli enda mer individualisert på er gjennom å øke mengden opplæring innen organisasjonsspesifikk eller bransjespesifikk kunnskap. Dette kan eventuelt fungere i bedrift 1 og 3 hvor traineene jobber med temmelig ulike problemstillinger, mens i bedrift 2 har traineene som regel behov for samme type informasjon/kunnskap da de alle går tilnærmet samme løp. Og er det egentlig hensiktsmessig med mer spesialisert kunnskap i et prosjekt som fokuserer på ledelse? Lederutviklingstemaene under traineesamlingene kan kanskje individualiseres ytterligere gjennom å fokusere ytterligere på personlig utvikling og personlig lederskap. Dette får jeg inntrykk av at flere av bedriftene allerede i stor grad gjør, og det er ikke sikkert at traineene vil få like mye ut av det ved å kjøre såpass

individualiserte løp at de ikke møtes ansikt til ansikt. Det virker som at traineene lærer liksom mye av å reflektere og diskutere med hverandre som gjennom undervisningen under samlingene, og mer individualisert opplegg kan derfor få en sterkere læringseffekt gjennom kollektiv opplæring i samlingene.

I tillegg anbefaler Hill (2003) at førstegangslederne matches med en erfaren leder som kan gi råd, samt med andre nye ledere gjennom en støttegruppe. Alle traineeprogrammene jeg har sett på tilbyr mentorer og traineesamlinger. Selv om alle bedriftene legger opp til god kontakt mellom traineene gjennom teambuildingaktiviteter, middager og lignende, skiller bedrift 3 seg ut ved å i tillegg organisere turer for traineene. Alle disse aktivitetene som tilbys legger opp til at traineene blir bedre kjent med hverandre og bruker hverandre som støttende partnere i løpet av traineeprosessen. Men betyr de ekstra aktivitetene i bedrift 3 at traineene nødvendigvis samhandler mer der? Og hvor mye sosial samhandling er nok? Informantene gir ikke et klart svar på dette, men det er lett å tenke at så lenge traineene blir godt nok kjent til å bli trygge på hverandre og oppleve hverandre som støtte er det lagt opp til nok samhandling, og at ikke flere aktiviteter nødvendigvis gir bedre resultat. Men «for mye» vil sannsynligvis være bedre enn «for lite». På en annen side vil kanskje traineer som går helt ulike løp innad i en bedrift ikke ha så mye å diskutere sånn konkret jobbmessig, men i og med at de fleste traineene opplever å få mye ansvar kan de trolig kunne støtte hverandre i opplevelse av dette og dermed få et utbytte av hverandre allikevel. Det å vite at man ikke er alene er uansett et sentralt element her, og noe bedriftene forsøker å legge til rette for. I tillegg tilbyr bedrift 3 coaching, noe Hill (2003) mener bør tilbys i tillegg til en mentor i traineeprogrammet. Det kan hende at de andre bedriftene tilbyr støttende aktiviteter for å utvikle traineene fra å være individuelle bidragsyttere til å bli nye ledere, men det er ingen designert person som har ansvar for dette i løpet av traineeprogrammene deres. Jeg vil diskutere dette videre når jeg tar for meg traineenes perspektiv.

Hill (2003) mener at eventuell klasseomsopplæring bør foregå interaktivt, for eksempel gjennom casestudie-diskusjoner, og at man bør supplere undervisningen med et praktikum. Ut fra funnene ser jeg at både bedrift 1 og bedrift 2 velger å benytte slike læringsmetoder gjennom caseløsning eller prosjektarbeid under sine samlinger. Det er

godt mulig at bedrift 3 også benytter slike løsninger, men dette ble ikke nevnt under intervjuer. Det virker altså som at man under traineesamlingene benytter ulike læringsmetoder og interaktiv undervisning i tråd med teoretiske idealer.

Traineesamlingene foregår 3-4 ganger i året. Noen går over et par dager, andre er lengre. Dette sammenfaller ganske godt med Hills (2003) anbefaling om å gjennomføre lederopplæring med fire 3-4-dagers-sesjoner i løpet av det første året. En slik type opplæring er ifølge Saks og Gruman (2012) relatert til nykommernes mestringsevne og jobbtilfredshet. Her ser jeg ingen forskjell mellom bedriftene da de tilbyr omtrent samme mengde opplæring per år. Bedrift 3 har kanskje noe mer da de har opplegg som går over 5 dager istedenfor 3 dager. Hvor mye dette har å si er det vanskelig å si noe om ut fra funnene i undersøkelsen da informantene uansett antall dager opplever samlingene som givende og lærerike. I tillegg til samlingene mener Hill (2003) at førstegangslederne bør gjennomgå en selvevaluering før oppstart i jobben. Dette ser jeg ikke har blitt gjort hos noen av bedriftene, men det ser ut til å bli gjennomført i løpet av traineesamlingene i bedriftene. Hill (2003) sier også at førstegangslederne bør få opplæring i ledelse, få mulighet til å diskutere stress og følelser, få opplæring i relasjoner og lignende. Mange av disse temaene kommer opp i løpet av traineesamlingene, og traineeneprogrammene dekker derfor dette godt.

Ser vi nærmere på traineeprogrammet fra A-Å fremhever Saks & Gruman (2012) at organisasjonen kan bidra til å få nykommerne til å føle seg velkommen og en del av teamet ved å ha kontakt med dem før første arbeidsdag. Dette er en viktig opplevelse for nykommeren. Funnene viser at bedriftene ikke har noen fastsatte rutiner på dette bortsett fra å holde kontakten. Her har de dermed en gylden mulighet til å starte sosialiseringen litt tidligere enn de pleier, noe som potensielt kan gjøre at traineene blir varme i trøya tidligere.

Samtlige bedrifter tilbyr orienteringsprogrammer. Disse er med og skaper en oversikt over hvordan organisasjonen er oppbygd og gir traineen tanker om hvordan de best bør sosialiseres (Saks & Gruman, 2012). I tillegg sier Saks & Gruman (2012) at nykommere

som tar initiativ til sosial interaksjon og relasjonsbygging er mer tilfredse med jobben. Funnene viser at organisasjonene i stor grad oppmuntrer traineene til dette.

Traineeprogrammene viser seg å være bygd opp slik at traineene blir godt kjent med hverandre, mens sosialiseringen med andre medarbeidere skjer på hver enkelt plassering. Saks og Gruman (2012) fremhever at interaksjon med organisasjonens insidere er verdifullt. I og med at mye av dette gjøres ute på plasseringene vil det være vanskelig for organisasjonen å påvirke dette i særlig grad. Bedrift 2 har valgt å starte traineeprogrammet med et kickoff for medarbeiderne sine, noe som gir traineene mulighet til å bli kjent med insidene tidlig. Det er dog usikkert hvor fordelaktig dette er i forhold til bedrift 1 og 3 sine opplegg i og med at traineene i bedrift 2 ikke nødvendigvis blir kjent med personene de skal arbeide med ute på plasseringene. Det vil altså avhenge av hvor bevisst man legger opp til å bli kjent med den nye arbeidsplassen under arrangementet. Kickoffet kan derimot være en fin måte å skaffe nettverk på i hele organisasjonen, som potensielt kan utvikles til å bli relasjoner på sikt. Saks og Gruman (2012) legger også vekt på at organisasjonens insidere må ta initiativ til å introdusere nykommeren til andre eller hjelpe på andre måter. Funnene viser at dette ansvaret legges på avdelingen traineene kommer til ute på plasseringene.

Funnene viser at bedriftene forsøker å legge til rette for at traineene skal få ledere som har tid til å ta seg av dem. Slik lederstøtte, der nærmeste leder demonstrerer at han/hun verdsetter nykommeren gir, ifølge teori om ledelsessosialisering, nykommeren bedre forståelse av rollen sin og gjør nykommeren mer tilfreds (Jokisaari & Nurmi, 2009). Ifølge Korte (2010) er det å bygge gode relasjoner med medarbeidere og ledere funnet å være en sentral faktor for vellykket sosialisering. Funnene i denne studien viser at tiden som settes av til dette i stor grad bestemmes lokalt. En av bedriftene forsøker å styre dette litt gjennom at enkelte av traineene deres får mulighet til å delta i forberedelsen av en samling og dermed blir kjent med ulike hoteller. Dette gir traineene mulighet til å bli litt kjent med ansatte på disse hotellene, noe som kan til rette legge for fremtidige gode relasjoner.

Oppgavene traineene får viser seg å variere i så stor grad at det er umulig for programansvarlige å komme med konkrete eksempler på hvilke oppgaver traineer typisk får. Bedriftene forsøker å tilpasse oppgavene etter nivå og gir ikke de mest kompliserte oppgavene tidlig i løpet. En av bedriftene gir ofte traineene en oppgave i løpet av traineeprosjektet hvor de skal bygge opp noe fra bunnen av for å forstå helheten. De sier det kan være viktig for traineene å ikke få for innviklede oppgaver i starten, men de fokuserer allikevel på at traineene skal få mer og mer komplekse oppgaver etter som de blir klare for dette. Dette passer godt med tankene til Saks og Gruman (2012) og McDermott et al. (2006) som mener at oppgavene skal være stimulerende i tillegg til utfordrende slik at traineene har mulighet til å utvikle seg.

Nykommere trenger tilbakemeldinger for å vurdere jobben de gjør og om de må gjøre noe annerledes (Saks & Gruman, 2012). Funnene viser at alle bedriftene har en struktur rundt dette.

Ingen av bedriftene følger opp traineene videre etter traineeprosjektets slutt. De har dog rutiner for evaluering. Sosialiseringslitteraturen vektlegger slik oppfølging da det sikrer en mykere overgang til jobb. Årsaken til at bedriftene ikke gjør dette kan være på grunn av at traineeprosjektet er et separat program, heller enn en sosialiseringsperiode hvor vedkommende kommer inn i en stilling og fortsetter å være i den etter sosialiseringsperiodens slutt. Traineeprosjektene har dermed mer konkrete rammer og avgrensninger enn den vanlige sosialiseringsperioden. I tillegg styres traineeprosjektet gjerne av andre personer enn de som ville fulgt opp vedkommende i en vanlig ansettelse. Traineene kan dermed oppleve å skulle forholde seg til noen helt andre når de ansettes i bedriften etter avsluttet traineeprosjekt. På grunn av dette kan det derfor hende at en slik oppfølging ikke er mulig i traineeprosjekter. I tillegg ser det ut til at de traineene som har fått tilbudt stilling i organisasjonen gjerne ender opp i en stilling tett relatert til sin siste plassering i organisasjonen, noe som gir en mykere overgang enn det ville vært om de skulle bytte sted, avdeling eller til og med virksomhetsområde.

Traineeprosjektene viser seg å veksle mellom de ulike taktikkene til Van Maanen og Schein (1979). Traineeprosjektene ser ut til å tilby *kollektiv* sosialisering gjennom

traineesamlingene hvor de adskilles fra resten, mens traineene i resten av perioden opplever *individuell* sosialisering ute på plasseringene der de har mulighet til å prøve og feile. Traineeprogrammets samlinger er noe traineene må gjennom og som gjerne har et opplegg. Hvor fast det opplegget er fikk jeg ikke inntrykk av annet enn at det ikke var hugget i stein fra år til år. Plasseringene bærer ikke preg av å ha en spesiell plan eller rekkefølge, derfor heller det mot at traineeprogrammene i hovedsak tilbyr *tilfeldig* sosialisering. Dermed ser det ut til at traineesamlingene kan brukes til å passivt akseptere og reproducere roller organisasjonen ønsker, mens selve plasseringene oppmuntrer traineene til å utvikle sin egen tilnærming til rollen. Sett i lys av traineeprogrammene i undersøkelsen ser det ut til at traineene gjennom traineesamlingene får noen felles holdepunkter, men at de i stor grad står fritt til å finne sin egen vei. Selv om disse taktikkene er mye studert opp gjennom årene sier de egentlig ingenting om hva organisasjoner gjør eller burde gjøre når de sosialiserer nykommere (Ashforth et al., 2007). Det ser ut til at bruken av disse taktikkene avhenger av om organisasjonen aksepterer nykommerne som de er, eller om de ønsker å forme dem slik at de tilpasser seg organisasjonen. Dersom man ønsker å forme noen helt og fullt inn i en rolle vil det trolig være gunstig å legge større vekt på formell opplæring gjennom traineesamlingene. Dette velger organisasjonene i denne undersøkelsen å gjøre i mindre grad, selv om programansvarlige forteller at målet med traineeprogrammet er å forme ledere til organisasjonen deres. De styrer derimot den formelle lederopplæringen. Dette kan ha fordeler ved at organisasjonene har full kontroll på hva slags ledelse de lærer bort til traineene, og kan dermed spisse ledelsestemaene spesifikt inn på de målene de ønsker å oppnå. Her har de også mulighet til å forme traineene dersom de skulle ønske å fokusere på andre typer ledelse dersom organisasjonen ønsker å endre kurs. På denne måten har organisasjonene kontroll samtidig som traineene får utviklet sin egen tilnærming til rollen og organisasjonen, noe som på sett og vis skaper en gjensidig tilpasning.

5.2 Hvordan opplever traineene at de sosialiseres gjennom programmene?

Kun en av traineene opplever å ha blitt invitert til introduksjon og velkomstdager før første arbeidsdag. Dette bekrefter altså utsagnene til programansvarlige om at det ikke

er noe strukturert opplegg rundt dette. Ved å legge til dette i traineeprogrammet kan organisasjonen oppleve at traineene tidligere finner seg til rette og som en del av organisasjonen, noe som også potensielt gjør at andre prosesser i sosialiseringen skjer tidligere enn de gjør i dag (Saks & Gruman, 2012).

Funnene viser at de fleste traineene går gjennom et orienteringsprogram enten i gruppe eller online. Det virker som at alternativet til orienteringsprogrammer er observasjon av sentrale personers arbeid og/eller introduksjon til sentrale medarbeidere. Dette medvirker til at traineene lettere finner seg til rette (Saks & Gruman, 2012). Tidligere forskning sier ikke så mye om verdien av andre typer orienteringer, men ut fra funnene ser det ut til at disse alternativene også har gitt et verdifullt utbytte.

Traineene viser seg å være veldig opptatt av å være proaktive, ta initiativ og bygge nettverk. Dette kan være fordelaktig for organisasjonen ved at traineene får mer informasjon, men gir også traineene høyere jobbtilfredshet (Saks & Gruman, 2012). Dette er dermed en vinn-vinn-situasjon for organisasjonen og traineene. Funnene viser at det å ta initiativ ikke er noe traineene opplever at de blir tvunget til. Det virker derimot som at de oppfatter dette som en naturlig del av det å være ny og det å være trainee.

Flesteparten av traineene i undersøkelsen opplever å ha en mentor de kan sparre med. Dette kan føre til at de raskere tilpasser seg organisasjonen (Saks & Gruman, 2012). Bruken av mentoren viser seg derimot å variere litt fra person til person. Relasjonen til mentoren varierer også ved at noen har en mer formell relasjon til mentoren enn andre. Det er interessant å se at bedrift 3 velger en litt annen mentorløsning slik at traineene får utdelt mentor først etter noen måneder når organisasjonen er blitt bedre kjent med traineene. Hvilken effekt dette har er det vanskelig å få svar på gjennom min studie, men det ser ut til at alle traineer, uansett organisasjon, opplever å ha utbytte av mentoren sin. I tillegg tilbyr bedrift 3 coaching. Funnene viser at traineene i bedrift 3 opplever coachen som en god støttespiller. Det er mulig at traineene i bedrift 1 og 2 finner andre støttespillere som kompenserer for dette. I bedrift 2 har de blant annet to mentorer, hvorav den ene på sentralt nivå holder litt i trådene for å sikre utvikling. Det er også mulig at traineene har coachende samtaler med lederne ute på plasseringene. Det er dermed

vanskelig å si konkret om de andre traineene opplever tilsvarende support ut fra funnene i undersøkelsen. Generelt sett opplever de god støtte, spørsmålet er bare om coachingen tilfører det lille ekstra?

Gjennom traineeprogrammet opplever traineene å bli inkludert i de sosiale arrangementene som måtte dukke opp. Særlig konserntreineen i bedrift 2 har deltatt på mange arrangementer. Det ser ut til at flesteparten av disse arrangementene skjer på lokalt nivå, men traineene deltar også på noen sosiale arrangementer gjennom traineesamlingene. Det ser dermed ut som at traineene i undersøkelsen kan nyte av gode tilpasningseffekter, både innad i traineegruppen og i organisasjonen etter aktiv deltakelse i disse (Saks & Gruman, 2012).

Traineene ser ut til å oppleve at det er lett å be om hjelp fra kollegaer. Denne interaksjonen kan være verdifull for traineene (Louis et al., 1983). De merker allikevel at noen av kollegaene er travlere enn andre. Dermed opplever traineene at de kommer i en liten skvis mellom arbeidsoppgavene de skal utføre og medarbeiderne de trenger hjelp fra. De opplever å få veldig mye hjelp og at traineetittelen er et slags frikort, men de slipper ikke unna å bli nedprioritert av kollegaer når det er noe de har fått i oppgave å gjennomføre. I tillegg opplever noen av traineene at stedet de kommer til ikke helt er klar over hva en trainee er. Dette ser ikke ut til å påvirke så mye *om* traineene får hjelp, men hvor *mye* de opplever å bli hørt og få hjelp med oppgaver som må gjennomføres.

Funnene viser at traineene i stor grad opplever støtte fra nærmeste leder. Dette kan bidra til økt rolleklarhet og jobbtilfredshet (Jokisaari & Nurmi, 2009). Det er interessant å se at traineene også ser verdien i å ha ledere som ikke er like støttende som andre. Dette kan være en måte for dem å identifisere ulike ledertyper og se hvilken type leder de selv ønsker å være i fremtiden. Det er også mulig at traineene lettere ser konsekvensene av ulike former lederskap når de går gjennom såpass mange ledere i løpet av en traineeperiode. Flere traineer ser verdien i å ha tidligere traineer som ledere. Årsaken til dette ser ut til å være at disse lederne lettere forstår hva traineene går gjennom og prioriterer å hjelpe dem med de obligatoriske gjøremålene i programmene. Det kan være verdifullt for organisasjoner å ha i minne disse tidligere traineene når plasseringer blir

valgt da disse lederne oppfattes å være ekstra støttende. I tillegg finner jeg det interessant at den ene traineen opplever å ha fått ledere som ligner hans/hennes egen personlighet. Dette er en interessant strategi. Ved å bevisst velge ut ledere som traineen kan bruke som rollemodeller går man et skritt lenger. Ved å velge ut gode ledere med like egenskaper som en selv får traineen mulighet til å se «sin egen» lederstil i aksjon. Dette legger opp til en større potensiell adaptasjon av atferd som traineen kan legge til i sitt lederrepertoar. Det kan på en annen side være like fruktbart å gi traineene erfaring med ulike typer lederstiler for å vise at ledelse kan foregå på mange måter, men dersom man ønsker å lære opp ledere raskt kan denne metoden potensielt være effektiv.

I undersøkelsen forteller traineene at relasjonsbyggingen blir tilrettelagt, men også at de må ta kontroll og være litt frampå selv. Dette setter jeg i sammenheng med det å være proaktiv og ta initiativ selv som jeg tidligere var inne på, og kan være en sentral faktor for vellykket sosialisering (Korte, 2010). Bedrift 3 har en interessant tilleggsutfordring med kulturforskjeller ved utplasseringer i utlandet. Det er mulig at disse traineene kunne hatt nytte av et minikurs eller lignende om relasjonsbygging på arbeidsplassen i den kulturen eller landet de reiser til, for å raskere kunne bygge relasjoner og potensielt hindre følelsen av ensomhet når man reiser alene til utlandet for å arbeide.

Traineene bekrefter utsagnet til programansvarlige når de forteller at de får tildelt PC og mobiltelefon ved ankomst. De legger dessuten til at kost og losji er inkludert hos en av organisasjonene, noe andre også delvis dekker. Nykommere opplever ofte kritiske hendelse deres første dag på grunn av mangel på verktøy eller kontorplass (Saks & Gruman, 2012). Det nevnes så vidt at det er ønskelig å få alle tilganger til systemer på en og samme gang, men det virker ikke å være noe stort problem hos organisasjonene i undersøkelsen.

Flesteparten av traineene i undersøkelsen opplever at planer for traineeprosjektet deres i alle fall blir delvis fastlagt. Dette kan gi traineene en følelse av organisatorisk forpliktelse (Saks & Gruman, 2012). Det virker som at traineene ser stor verdi i å kunne påvirke disse planene. Denne involveringen kan potensielt forsterke følelsen av forpliktelse og tilfredshet og kan dermed være et smart trekk å utføre.

I denne undersøkelsen har traineene i hovedsak fått opplæring gjennom traineesamlingene og opplever disse som nyttige. Dette kan påvirke jobbtilfredsheten og turnoverintensjonen deres positivt (Saks & Gruman, 2012). Enkelte fremhever særlig temaer om lederskap som svært nyttige, men det trekkes også frem at flere av ledertemaene traineene lærer opp i ikke benyttes i traineekonteksten. Bli kunnskapen ikke brukt innen rimelig tid forsvinner store deler av den og må friskes opp på nytt. Slik opplæring i traineeperioden kan derfor virke økonomisk ineffektivt. Slik opplæring er derimot smart i tilfelle traineene plutselig får muligheten til å hoppe inn i stillinger med mer ansvar enn de ellers ville fått. Dessuten kan det jo hende at denne kunnskapen er nyttig når man leder prosjekter med flere medarbeidere, selv om man ikke nødvendigvis har det fullstendige personalansvaret for vedkommende. En trainee fikk muligheten til å delta i et program som vedkommende opplevde som særlig utviklende for sitt lederskap. Gjennom tester, tøffe tilbakemeldinger om seg selv som person og hvordan han/hun leder med sin personlighet fikk traineen dyp innsikt i hvordan vedkommende håndterer ulike lederutfordringer. Dette opplevde vedkommende som svært nyttig og kan være en idé å ta inn i traineesamlingene.

Traineene ser ut til å oppleve å få mindre krevende oppgaver i starten, gjerne litt strøppgaver for å bli kjent. Etter hvert øker kompleksiteten betraktelig og traineene får mye ansvar. Karakteristikken til disse oppgavene er viktig for tilpasningen til traineene (Saks & Gruman, 2012). Det virker som at det varierer litt om de jobber individuelt eller i grupper, men det ser ut til å være mye gruppearbeid. Flere oppgaver dreier seg om å utføre prosjekter, det ser derfor ut til at traineene kun i noen grad gjør rutineoppgaver.

Traineene ser ut til å bruke medarbeiderne sine aktivt til å få informasjon om jobben og spør gjerne kollegaene om råd både når det gjelder plasseringer og situasjoner. Dette kan potensielt øke deres jobbtilfredshet og minske stress de måtte føle på grunn av for lite informasjon om arbeidsplassen eller ukjente situasjoner (Saks & Gruman, 2012).

Undersøkelsen viser at traineene som regel får feedback fra personer de har avtalt å ha en slik rolle med, mens andre medarbeidere gir sporadisk feedback, da i hovedsak i positiv

retning. Traineeene etterspør feedback og tar initiativ til å hilse på mennesker og innhente informasjon de trenger. Traineeene som etterspør feedback vil kanskje ha fordeler ved at de får innhentet mye informasjon om eget arbeid og får justert egen atferd tidlig (Saks & Gruman, 2012). Dette kan potensielt føre til at traineeene som etterspør feedback utvikler seg mer enn de andre i løpet av traineeperioden. Traineeene opplever også å bli anerkjent i løpet av traineeperioden. Anerkjennelse forsterker følelsen av å høre til i organisasjonen (Jokisaari & Nurmi, 2009). Funnene viser at traineeene foretrekker enten muntlig bekreftelse på at de har gjort en god jobb, eller så ser de på resultater eller effekter av ting de har gjort i organisasjonen. Preferansene for anerkjennelse ser ut til å variere. Organisasjonene bør derfor undersøke med hver trainee hvordan han/hun foretrekker å bli anerkjent, for å kunne tilrettelegge for muntlig anerkjennelse dersom traineen foretrekker dette.

Avslutningsvis, etter traineeprogrammets slutt, sier traineeene at det ikke er noe opplegg for oppfølging etter traineeprogrammets slutt. En slik oppfølging kan lette overgangen deres (Saks & Gruman, 2012). Videre viser funnene at traineeene i stor grad får mulighet til å evaluere programmet noe organisasjonene kan få mye ut av (Saks & Gruman, 2012). På den måten har organisasjonene mulighet til å videreutvikle traineeprogrammene videre basert på informasjon fra traineeene som nettopp har gjennomført programmene.

5.3 Føler traineeene seg godt rustet til å gå inn i en lederjobb etter å ha deltatt i et slikt organisasjonssosialiseringsprogram?

Funnene fra undersøkelsen viser at traineeene som deltar i programmet får prøvd seg på å lede prosjekter og driftsoppgaver i løpet av traineeperioden. Flere opplever også å ha fått lov til å bryne seg på oppgaver med mer ansvar og de har i tillegg opplevd å bli tryggere i rollen i løpet av traineeperioden. Så hvordan opplever traineeene tanken på å gå inn i en lederrolle etter programmet? Funnene viser at flere av traineeene føler seg *mer* rustet og klare for å gå inn i en lederrolle etter traineeprogrammets slutt enn det de var

tidligere. Enkelte føler seg enkelt og greit klare. Traineeene som føler seg tryggest på å gå inn i en lederjobb ser ut til å komme fra bedrift 2 hvor de fleste av traineeene har jobbet i konsernet i minst to år og enkelte har litt ledererfaring før deltakelsen i programmet. Hvorfor føler traineeene fra bedrift 2 seg sikrere på å gå inn i en lederjobb enn de andre traineeene? Er det fordi de kjenner til konsernet fra før? Er det fordi de har erfaring fra bransjen eller litt ledererfaring fra før? Eller har det noe med hvordan programmet deres er lagt opp å gjøre? Her er det mange variabler som kan spille inn. Det er vanskelig å si, men dersom det skulle være sånn at mengden ledererfaring har noen betydning, signaliserer det at traineeene kanskje trenger litt mer tid i de andre programmene til å føle seg tryggere i rollen. Dette finner jeg dessverre ikke svar på i denne undersøkelsen, men det er absolutt et interessant punkt å se på videre.

I tillegg til de ovennevnte funnene kom både traineeene og de programansvarlige inn på dette med nettverk under intervjuene. De programansvarlige forteller at en stor fordel med traineeprogrammet er at traineeene får bygd et stort nettverk, og at de fungerer som endringsagenter i organisasjonen, noe som gir en stor kompetanseoverføring i organisasjonen. Traineeene opplever stor trygghet i å ha et stort nettverk de kan spørre, eller som de kan kontakte om det skulle være noe. Dette er interessante funn, for de viser at traineeprogrammene også har en sekundær funksjon. Organisasjonene bruker ikke traineeprogrammene kun som en rekrutteringsvei for å få tak i flinke folk som kan bli fremtidige ledere i organisasjonen. De benytter også disse traineeene for å dele informasjon, endre rutiner og lignende, noe som kan gi en stor synergieffekt når dette blir gjennomført mange nok ganger. I tillegg opplever traineeene at det å få tilgang og innpass i et stort nettverk gir stor verdi. Fokus bør derfor ikke kun ligge på sosialisering og hvor hjelpsomme medarbeiderne er, men også på byggingen av disse nettverkene, og kanskje til og med størrelsen på de som traineeene opparbeider seg. Dette med nettverk hadde jeg ikke tenkt på før informantene trakk frem at det var viktig for dem. Når nettverk har en såpass tydelig rolle i traineeprogrammene samtidig som at organisasjonene bruker denne nettverksbyggingen som en del av deres kompetansestrategi, sier dette at temaet er noe man kan og bør se videre på. Disse funnene gjør meg også sikrere på at valget om å benytte kvalitativ tilnærming i dette

prosjektet var riktig. Dette hadde jeg gått glipp av dersom jeg hadde benyttet kvantitativ metode.

5.4 Hvordan fungerer organisasjonssosialisering, gjennom Management trainee-programmer, for førstegangsledere?

Etter å ha sett på traineeprogrammene for seg vil jeg nå se nærmere på spesielle utfordringer førstegangsledere møter og hvordan traineeprogrammene hjelper traineene med å møte disse utfordringene. Dette vil gi et bedre bilde av hvordan organisasjonssosialiseringen for førstegangsledere fungerer gjennom trainee-programmer.

Ifølge Plakhotnik et al. (2011) forventes det at førstegangsledere utfører arbeidet sitt på samme nivå som mer erfarne ledere. Her har traineeprogrammene en fordel ved at traineetittelen gir den ansatte «lov» til å være ny. Medarbeiderne forstår at her kommer det en person som skal bruke et år eller to på å lære seg, øve seg og utvikle seg. Å få et slikt frikort vil være en fordel for førstegangsledere slik at de får lov til å være nye de også.

Opplæringen traineene får i ledelse skjer gjennom de ulike traineesamlingene. For øyeblikket går disse samlingene ut på ledelse i ulike former, men her ser jeg at det kanskje kan rettes enda mer fokus mot for eksempel fremtidens lederformer, ledelse av ulike typer team, deriblant virtuelle, eller andre mer eller mindre komplekse lederutfordringer. Dette kan hjelpe traineene til å forberedes på å håndtere kompleksitet Hill (2004).

Overgangen til å bli leder involverer at mennesker går gjennom prosessen hvor man lærer av erfaring, overgangen til en profesjonell identitet og å bygge lederskapspotensiale (Hill, 2003; Plakhotnik et al., 2011).

Funnene fra undersøkelsen tyder på at det i stor grad er tilrettelagt for erfaringslæring gjennom traineeprogrammene. I løpet av traineeperioden får traineene mulighet til å oppleve tre til fire ulike ledere. De har dermed mulighet til å skaffe seg flere rollemodeller og kan få ideer og inspirasjon til hvordan man skal håndtere ulike situasjoner. Ved å få

flere rollemodeller og eksperimenterer med seg selv kan de bygge opp sin egen profesjonelle lederidentitet (Ibarra, 1999). Traineeene opplever at det er rom for å feile og lære underveis i programmet. Spørsmålet er bare om de får trent nok på ledelse gjennom erfaringslæring? De vil trolig oppleve utfordringer når de leder team i prosjekter og forsøker å få alle til å dra i samme retning, men vil de få nok kjøtt på beina når de ikke får øvd seg konkret på personalledelse? Dersom traineeene får øvd seg i å lede prosjekter eller på andre måter leder ulike grupper mennesker mot et mål, vil de i stor grad vil ha mulighet til å øve seg på å lede og dermed skaffe relevante erfaringer som de kan lagre i lederrepertoaret sitt. Det er også mulig at de får øvd seg på å håndtere konflikter, men av det jeg ser i funnene opplever ikke traineeene dette i særlig stor grad. Det ser altså ut til at tilretteleggingen for erfaringslæring er der, men at kompleksiteten og lederutfordringene kanskje ikke er store nok for øyeblikket. Det kan også hende at utfordringene ikke bør bli større heller, da traineeene skal ha mulighet til å oppleve mestring og utvikling.

Gjennom traineeprogrammet lærer traineeene organisasjonen å kjenne fra et annet perspektiv enn en vanlig ansatt. De får gjerne dypere innsikt i organisasjonsstrategien og opplever å få et helhetsbilde gjennom plasseringene sine. Jeg forstår det også ut fra funnene at traineeene lærer å drifte om ikke hele organisasjonen, så deler av den. Dette er en del av identitetsskiftet førstegangsledere går gjennom (Haaland & Dale, 2005a). Gjennom traineesamlingene viser funnene at traineeene også lærer en del om hvordan de skal lede andre mennesker, og de lærer til en viss grad om seg selv og sin egen lederplattform. Når det gjelder det å lære å lede andre mennesker og det å bli bedre kjent med seg selv som leder, ser dette ut til å være noe traineeprogrammene til en viss grad tar opp under sine samlinger. Ser man hele undersøkelsen i ett kan det se ut som at det gjerne kan gjøres mer av dette under traineesamlingene. I tillegg er det ikke nok at traineen/førstegangslederen får undervisning i emnet, det må også være mulig å praktisere det. Noen av traineeene har erfaring fra bransjen mens andre ikke har det. Det er derfor vanskelig å si noe om avlæring av roller, men ut fra funnene kan det se ut som at traineeene i stor grad jobber enten direkte med fagoppgaver, eller med ledelse av disse. Flesteparten av traineeene har altså ikke gjennomgått identitetsskiftet fullstendig.

Førstegangsledere opplever det som utfordrende å håndtere mål som ikke sammenfaller med organisasjonens beste og kan oppleve å komme i en slags skvis mellom ansattes ønsker og den overordnede ledelsens planer (Plakhotnik et al., 2011). Ut fra funnene i undersøkelsen ser det ut til at traineene gjennom traineeprogrammet får erfaring med denne skvisen. Det ser også ut til at flere av dem lærer om kommunikasjon under traineesamlingene. Om de lærer tilstrekkelig om kommunikasjon er usikkert ut fra funnene, men traineene opplever å måtte prøve seg litt frem og finne løsninger for å få jobben gjort.

Funnene viser at traineene i liten grad opplever rollestress, altså at de opplever at de blir overbelastet (Hill, 2003). Noen få traineer opplever negativitet, altså konflikter eller frustrasjon som de må ta tak i. Ingen traineer nevner følelsen av isolasjon i lederrollen. Flere traineer kjenner dog på følelsen av å ha mye ansvar, altså byrden av lederansvar. Traineeprogrammet ser altså, ut fra funnene i denne undersøkelsen, ut til å skåne traineene litt for stress, noe som på en måte absolutt er positivt, men gir lite erfaringer traineene kan jobbe med for å utvikle seg på dette punktet.

Som tidligere nevnt ser det ut til at traineene får gjennomgått litt om kommunikasjon under traineesamlingene i tillegg til å få øve seg på dette i praksis, en ferdighet traineene trenger for å kunne bli effektive ledere (Plakhotnik et al., 2011). Når det gjelder evne til å involvere andre ser det ut som at de får store muligheter til å gjøre dette gjennom prosjektene sine under traineeprogrammet. Noen av traineene lærer også å coache andre og gi feedback, og funnene viser at traineene også prøver å bruke dette i praksis. Evne til å motivere andre finner jeg ingen funn for og det er derfor vanskelig å si hvordan traineeprogrammene tilrettelegger for dette.

Sosialiseringsprosessen er bygd opp slik at førstegangslederen kan komme inn i lederrollen og etablere seg i den. Gjennom traineeprogrammet får traineene muligheten til å komme inn i organisasjonskulturen samtidig som de sosialiseres inn på 3-4 ulike steder i løpet av traineeprosessen. Dette gjør at de får en helhetsforståelse av organisasjonen. Traineene får også øvd seg på det å være ny på en arbeidsplass. De får altså lært hvilken sosial atferd og holdninger som kreves for å bli et funksjonelt medlem i

organisasjonen. Ser man på definisjonen av organisasjonssosialisering igjen er den som følgende:

Organizational socialization is defined as the process through which individuals acquire the knowledge, skills, attitudes and behaviors required to adapt to a new work role (Wanberg, 2012).

Sett ut fra denne definisjonen ser det ut som at traineene opplever å få tilpasset holdninger og atferd til organisasjonen gjennom traineeprogrammet. Det ser også ut til at de i stor grad opparbeider seg kunnskap og ferdigheter om ledelse. Sett i forhold til det førstegangsledere trenger for å lykkes som ledere ser det ut til at de trenger litt mer erfaring og trening for å dekke «kravene» som forskningen viser at behøves for å sosialiseres godt inn i lederrollen.

6 Konklusjon og implikasjoner

Formålet med denne studien har vært å få en dypere forståelse for hvordan førstegangsledere sosialiseres gjennom management trainee-programmer. I løpet av studien har jeg forsøkt å belyse følgende problemformulering:

Hvordan fungerer organisasjonssosialisering, gjennom Management Trainee-programmer, for førstegangsledere?

Undersøkelsens analyse tok utgangspunkt i Saks og Grumans (2012) rammeverk for organisasjonssosialisering: Socialization Resources Theory, i tillegg til Hills (2003) og Plakhotnik et. als (2011) teorier om overgangen til lederrollen.

Det viser seg å være mange likhetstrekk mellom organisasjonssosialiseringprosessen og management trainee-programmer, men det er også noen ulikheter. En stor fordel med traineeprogrammene er at de tillater traineene å være «nye». Dermed får de i større grad mulighet til å prøve seg frem enn en førstegangsleder vil kunne få. Traineene får en god del lederopplæring og ledertrening gjennom traineeprogrammene. De ser dog ut til å trenge noe mer trening for å bli trygge i rollen som leder, og trenger i tillegg å få mer innsikt i ledelse av komplekse team og problemstillinger. Det må også sikres at traineene lærer hvordan de kan coache de ansatte. Traineene lærer i stor grad hvordan de skal kommunisere og får trent på dette i løpet av traineeprogrammet. De trenger i tillegg trening i hvordan håndtere ulike typer stress, noe som viser seg å være tett knyttet til både kommunikasjon og selvledelse.

Funnene fra undersøkelsen viser at traineene i løpet av traineeprogrammet ikke fullfører identitetsskiftet som kreves for at de skal kunne identifisere seg som ledere. Årsaken til dette er trolig knyttet til at traineene ikke får personalansvar i løpet av traineeprogrammet og dermed ikke identifiserer seg som ledere fullt og helt. Dette bekreftes gjennom at kun noen av dem føler seg rustet til å gå inn i en lederrolle etter traineeprogrammets slutt, mens de fleste føler seg *mer* rustet. Management trainee-programmer ser altså ut til å ha mange gode egenskaper som hjelper traineene å

sosialiseres inn i lederrollen, men de ser ut til å behøve noe mer trening og erfaring før de er fullkomment sosialisert inn i lederrollen.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Denne studien kommer med noen teoretiske implikasjoner.

Jeg har i denne studien benyttet meg av et rammeverk innen Socialization Resources Theory utviklet av Saks og Gruman (2012). Dette viser seg å fungere fint som et verktøy for å avdekke og beskrive hvordan sosialiseringsprosessen er bygd opp og fungerer. Funnene mine viser at nettverk også er et sentralt punkt i sosialiseringsprosessen. Nettverk og nettverksbygging er dermed noe man bør vurdere å ta inn i dette rammeverket ved videre undersøkelser. Saks og Gruman (2012) har i tillegg utformet forslag til spørsmål som kan brukes for å avdekke organisasjonssosialiseringen i kvantitative undersøkelser. Denne opplever jeg ut fra informasjonen jeg har innhentet i denne undersøkelsen som noe mangelfull og bør justeres. Et spørsmål de har utviklet er for eksempel: «Jeg har fått tildelt en mentor», noe personen som svarer kan ha fått, men det gir ikke organisasjonen noe informasjon om mentorordningen deres fungerer, eller om nykommeren får noe ut av samtalene med mentoren sin.

Inntrykket mitt da jeg forsøkte å få oversikt over teorien om organisasjonssosialisering, var at den virker veldig spredt og uoversiktlig. Jeg har derfor hatt som mål å skape en bedre oversikt over temaet gjennom min litteraturgjennomgang. Dette håper jeg kan komme til nytte for andre.

6.2 Praktiske implikasjoner

Denne studien antyder også noen praktiske implikasjoner.

Organisasjoner med management trainee-programmer kan dra nytte av denne studien. Både for inspirasjon til hvordan andre velger å bygge opp programmene, men også for å se hvilke punkter de kan utvikle i egen organisasjon. Disse organisasjonene kan også

benytte seg av SRT-rammeverket som verktøy for å kartlegge egen sosialiseringssprosess. Rammeverket kan for så vidt også brukes utenfor trainee- og førstegangslederkonteksten og studien kan dermed være nyttig for flere.

Studien viser at i organisasjoner med management trainee-programmer bør traineene få personalansvar for å kunne sosialiseres inn i lederrollen, noe som organisasjonene er enige om at er uheldig dersom traineen kun skal være der i 3-6 måneder. En løsning på dette kan eventuelt være at traineene får lederansvar i deres siste plassering med tanken om at traineene skal fortsette i stillingen etter traineeprogrammets slutt.

6.3 Svakheter og begrensninger ved studien

Denne studien har flere svakheter og begrensninger. Den største begrensningen er nok antallet informanter. 13 informanter er ikke nok til å generalisere eller trekke konklusjoner på vegne av alle. Det er også en begrensning at det er få informanter fra hver bedrift. I tillegg er informasjonen om traineesamlingene begrenset til den informasjonen organisasjonene ønsket å dele med meg og andre om disse. Dette gjør at informasjonen er ufullstendig og kan medføre at visse områder er mer vektlagt enn andre uten at dette faktisk er realiteten.

Av svakheter kan det hende at tidsforskjellen mellom intervjuene har hatt en betydning for funnene. Det gikk nesten et halvt år mellom første og siste intervju. I tillegg kan det være en svakhet at jeg i Bedrift 1 snakket med en person i HR-avdelingen og ikke selve programansvarlige for traineeprogrammet. Dette kan ha påvirket resultatet. I tillegg er flere av informantene svenske og en av informantene gjennomførte intervjuet på engelsk. Det er mulig at mine språkkunnskaper ikke har vært tilstrekkelige under disse intervjuene, og det er også mulig at intervjuene med de svenske informantene har blitt påvirket av at jeg snakker norsk.

6.4 Anbefalinger til videre forskning

Studien gir dypere forståelse for hvordan førstegangsledere sosialiseres gjennom management trainee-programmer. På bakgrunn av funnene fra denne studien og dens begrensninger har jeg kommet fram til noen forslag til videre studier som jeg håper kan bidra til å lede forskningen fremover.

Et godt bidrag til forskningen kunne være å utføre en kvantitativ studie om sosialisering gjennom management trainee-programmer for å kunne generalisere og se trekk på tvers av mange bedrifter. Dette hadde kunnet gi et godt innblikk da det er lite forskning om management trainee-programmer i Norge.

Det hadde også vært interessant å se nærmere på hvor mye ledererfaring som egentlig trengs for å sosialiseres inn og bli bekvem i en lederrolle? Dette kan hjelpe med å planlegge sosialiseringprosessen bedre for førstegangsledere.

Funnene fra denne studien viser at nettverk og nettverksbygging står sentralt i traineeprogrammene. Det hadde vært interessant å se nærmere på hva slags effekt et stort nettverk gir i forhold til et mindre nettverk. Det virker også interessant å se på hvordan nettverkene påvirker traineens behov for støtte fra nærmeste leder. Overtar nettverket noe av støtterollen eller er lederen like sentral som før? Det vil også være interessant å se på nettverksbygging og roteringer i et kompetanseperspektiv. Hvor mange traineeprogrammer bruker programmene for å dele kunnskap og dermed endre/forbedre organisasjonen? Og har alle organisasjoner med traineeprogrammer denne strategien?

Litteraturliste

- Ashford, S. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management journal*, 29(3), 465-487.
- Ashford, S. & Black, J. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199.
- Ashford, S. & Nurmohamed, S. (2012). From past to present and into the future: A hitchhiker's guide to the socialization literature. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 8.
- Ashforth, B. & Saks, A. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management journal*, 39(1), 149-178.
- Ashforth, B., Sluss, D. & Saks, A. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of vocational behavior*, 70(3), 447-462.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model. *Journal of Personnel Psychology*.
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707.
- Bauer, T. & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. I Z. Sheldon (Red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (bd. 3, s. 51-64). Washington DC, US: American Psychological Association.
- Bauer, T., Morrison, E. & Callister, R. (1998). Organizational socialization. *Research in personnel and human resource management*, 16.
- Belker, L. B., McCormick, J. & Topchik, G. S. (2012). *The first-time manager* AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Blau, G. (1988). An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy. *Journal of vocational behavior*, 32(2), 176-195.
- Connor, H., Hirsh, W. & Barber, L. (2003). *Your Graduates and You: Effective Strategies for Graduate Recruitment and Development*. IES Report ERIC.
- Dale, F. (2016a, 25.01). Å være ny som førstegangsleder. *Ledernytt*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/a-vaere-ny-som-foerstegangsleder.5836901.html>
- Dale, F. (2016b, 14. november). Uforberedte førstegangsledere. *Dagens Perspektiv*. Hentet fra <https://www.dagensperspektiv.no/2016/uforberedte-forstegangsledere>
- Dale, F. (2018, 6. februar). Onboarding av nye ledere - opplever ingen støtte. *Ledernytt*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/onboarding-av-nye-ledere-opplever-ingen-stoette.6085870-349903.html>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.

- Dysvik, A., Kuvaas, B. & Buch, R. (2010). Trainee programme reactions and work performance: the moderating role of intrinsic motivation. *Human Resource Development International*, 13(4), 409-423.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique* John Wiley & Sons.
- Ennova A/S. (2017). *Global Employee and Leadership Index*. Oslo.
- Feldman, D. (1976). A practical program for employee socialization. *Organizational Dynamics*.
- Feldman, D. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, 6(2), 309-318.
- Feldman, D. (1989). Socialization, resocialization, and training: Reframing the research agenda.
- Feldman, D. & Lankau, M. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 31(6), 829-848.
- Filstad, C. (2017). *Nyansattes organisasjonssosialisering : perspektiver og læringsstrategier*. Bergen: Fagbokforl.
- Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of management*, 11(3), 39-53.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Res Pers Hum Res Manag*, 4, 101-145.
- Gilley, A., Dixon, P. & Gilley, J. W. (2008). Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human resource development quarterly*, 19(2), 153-169.
- Haaland, F. H. & Dale, F. (2005a). *På randen av ledelse : en veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Haaland, F. H. & Dale, F. (2005b, 05.). Lederutviklingens startpunkt: Å bli leder for første gang. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/lederutviklingens-startpunkt-aa-bli-leder-for-foerste-gang>
- Hamre, K. (2017). *Fordelingen av økonomiske ressurser mellom kvinner og menn og kjønnsforskjeller i helse* (28). Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/attachment/325496?ts=15f0ac51cb>
- Hewlett, S. A., Sherbin, L. & Sumberg, K. (2009). How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87(7-8), 71-76, 153.
- Hill, L. A. (1992). *Becoming a manager: Mastery of a new identity* Massachusetts, US: Harvard Business School Press.
- Hill, L. A. (2003). *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership* Harvard Business Press.
- Hill, L. A. (2004). New manager development for the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 121-126.
- Hill, L. A. (2007). Becoming the boss. *Harvard Business Review*, 85(1), 48.
- Hobfoll, S. E. (2012). Conservation of resources and disaster in cultural context: The caravans and passageways for resources. *Psychiatry: Interpersonal & Biological Processes*, 75(3), 227-232.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332.

- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative science quarterly*, 44(4), 764-791.
- Ibarra, H., Snook, S. & Guillen Ramo, L. (2010). Identity-based leader development. *Handbook of leadership theory and practice*, 657-678.
- Jacobsen, D. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode (2): Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. I: Oslo: Abstrakt forlag.
- Jokisaari, M. & Nurmi, J.-E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management journal*, 52(3), 527-544.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262-279.
- Kammeyer-Mueller, J. D. & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779.
- Karrierestart. (2016, 9. februar). Fersk og full av kunnskap? *Karrierestart.no*. Hentet fra <https://karrierestart.no/traineeprogrammer/980-trainee-en-innforing-i-begrepet>
- Karrierestart.no. (2018). Hentet fra <https://karrierestart.no/traineeordninger>
- Katz, R. (1980). Time and Work, Towards an Integrative, Perspective. *Research in organizational behavior*, 2, 81-127.
- Klein, H. J. & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. I *Research in personnel and human resources management* (s. 279-336). Emerald Group Publishing Limited.
- Klein, H. J. & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 267-287.
- Klein, H. J. & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47-66.
- Kolb, D. (1984). Experiential education: Experience as the source of learning and development. *Englewood Cliffs, NJ*.
- Korte, R. (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), 285-306.
- Korte, R. (2010). 'First, get to know them': a relational view of organizational socialization. *Human Resource Development International*, 13(1), 27-43.
- Korte, R. & Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human relations*, 66(3), 407-428.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kvistum, I. (2007, 04.05). - Ta vare på førstegangslederne. *Ledernett*. Hentet fra <http://ledernett.no/ta-vare-p%C3%A5-f%C3%B8rstegangslederne>
- Larsen, H. H. (2012). *Talent management: Perspektiver, dilemmaer og praksis* Samfundslitteratur.
- Louis, M. R., Posner, B. Z. & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36(4), 857-866.

- Lundberg, C. C. & Young, C. A. (1997). Newcomer socialization: Critical incidents in hospitality organizations. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21(2), 58-74.
- McDermott, E., Mangan, J. & O'Connor, M. (2006). Graduate development programmes and satisfaction levels. *Journal of European Industrial Training*, 30(6), 456-471.
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of organizational behavior*, 12(6), 543-554.
- Nordhaug, O. (1998). Competence specificities in organizations: a classificatory framework. *International Studies of Management & Organization*, 28(1), 8-29.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of vocational behavior*, 42(2), 170-183.
- Plakhotnik, M., Rocco, T. & Roberts, N. (2011). Increasing retention and success of first-time managers: a model of three integral processes for the transition to management. *Human Resource Development Review*, 10(1), 26-45.
- Richardsen & Martinussen. (2008). Hva skal til for a oke arbeidsglede og motivasjon? En undersokelse av jobbengasjement i helse-og omsorgsyrker. *TIDSSKRIFT-NORSK PSYKOLOGFORENING*, 45(3), 249.
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 27-55.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. I *Bridging occupational, organizational and public health* (s. 43-68). Springer.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35.
- Somaya, D. & Williamson, I. O. (2008). Rethinking the 'war for talent'. *MIT Sloan Management Review*, 49(4), 29.
- Taylor, T. (2016, 17. februar). Employee Onboarding Strategies Have A Longer Lasting Impact Than You Think. *Forbes*. Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/adp/2016/02/17/employee-onboarding-strategies-have-a-longer-lasting-impact-than-you-think/#f0ca4cc5bfd>
- Trainee.no. (2018). *Sertifikat for traineeprogrammer* [Kriterier for traineeprogrammer]. Hentet fra <http://www.trainee.no/sertifikat-for-traineeprogrammer>
- Van Maanen, J. & Schein, E. (1977). Toward a theory of organizational socialization.
- Van Maanen, J. & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in organizational behavior*.
- Wanberg, C. R. (2012). Facilitating organizational socialization: An introduction. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 360.

- Wanberg, C. R. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373.
- Wanous, J. P. & Reichers, A. E. (2000). New employee orientation programs. *Human resource management review*, 10(4), 435-451.
- Watkins, M. D. (2017, 18. august). Gjør bedriften en god jobb ved innfasing av nye medarbeidere? *Ledernytt*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/gjoer-bedriften-en-god-jobb-ved-innfasing-av-nye-medarbeidere.6015725-355436.html>
- Wesson, M. J. & Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer: an examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1018.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (Fifth). I: London, UK: SAGE Publications Ltd.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* Pearson Education India.

Vedlegg

Vedlegg 1: Utsendt mail til programansvarlige

Hei,

Mitt navn er Ingeborg Vatten. Jeg er masterstudent ved Høgskolen i Sørøst-Norge, avdeling Ringerike. Her tar jeg master i økonomi og ledelse, med spesialisering i strategi og kompetanseledelse. For øyeblikket holder jeg på med masteravhandlingen min. Jeg er svært interessert i HR/personalledelse, og har i den forbindelse valgt å fordype meg i hvordan organisasjoner sosialiserer management trainees da det er lite informasjon å finne om hvordan disse assimileres i organisasjonen. Det er også knyttet en del spesielle utfordringer til management trainees da de som regel går inn i sin første lederstilling under eller etter programmet. Mitt ønske for avhandlingen er å få et dypere innblikk i hvordan bedrifter fasiliterer organisasjonssosialiseringen for disse traineene fra de begynner i bedriften til de blir en naturlig del av den.

I den forbindelse er jeg ute etter å komme i kontakt med bedrifter som kan hjelpe meg med innhenting av relevant informasjon. Jeg hadde satt utrolig stor pris på om dere kunne hjulpet meg med dette! Undersøkelsen er kvalitativ, så jeg ønsker å intervju personer som deltar aktivt i planleggingen/utviklingen eller ledelsen av traineeprogrammet og som sitter på mye relevant informasjon om hvordan programmet er lagt opp. Jeg ønsker også å intervju en eller helst flere management traineer for å se dette fra begge sider. Intervjuene vil vare ca. 30-45 min og vil hovedsakelig bli gjennomført i løpet av midten av mars og starten av april. Det vil selvfølgelig være full anonymitet hvis dette er ønskelig.

Jeg har lagt ved et infoskriv om oppgaven med tematikk for intervjuene. Hvis dere ønsker mer informasjon er det bare å sende meg en mail, så skal jeg svare dere så godt jeg kan.

Håper på positivt svar!

Mvh Ingeborg Vatten

Vedlegg 2: Utsendt mail til traineer

Hei,

Mitt navn er Ingeborg Vatten. Jeg er masterstudent ved Universitetet i Sørøst-Norge, avdeling Ringerike. Her tar jeg masterstudier i økonomi og ledelse, med spesialisering i strategi og kompetanseledelse. For øyeblikket holder jeg på med masteravhandlingen min. Jeg er svært interessert i HR/personalledelse, og har i den forbindelse valgt å fordype meg i hvordan organisasjoner sosialiserer management trainees da det er lite informasjon å finne om hvordan disse assimileres i organisasjonen. Det er også knyttet en del spesielle utfordringer til management trainees da de som regel går inn i sin første lederstilling under eller etter programmet. Mitt ønske for avhandlingen er å få et dypere innblikk i hvordan bedrifter fasiliteter organisasjonssosialiseringen for disse traineene fra de begynner i bedriften til de blir en naturlig del av den.

I den forbindelse har jeg tidligere i sommer intervjuet xxx som ga meg din epostadresse. Nå har jeg fått hans/hennes vinkling på traineeprogrammet deres, men kunne tenke meg å intervju deg som trainee for å høre hvordan du opplever traineeprogrammet. Intervjuet vil vare ca. 30-45 min og jeg kommer til å gjennomføre intervjuer nå i august/september. Du vil selvfølgelig være anonym. Jeg bor i Oslo og kan gjennomføre intervjuer ansikt til ansikt dersom du ønsker dette i Oslo/Akershus, og intervjuer ellers via telefon.

Er dette noe du kunne tenke deg å hjelpe meg med?

Du finner en kort prosjektbeskrivelse vedlagt. Dersom du ønsker mer informasjon er det bare å sende meg en mail, så skal jeg svare så godt jeg kan.

Håper på positivt svar!

Mvh Ingeborg Vatten

Vedlegg 3: Prosjektbeskrivelse

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Organisasjonssosialisering av management trainees”

Bakgrunn og formål

Forskningsprosjektet skal utføres i forbindelse med et mastergradsstudie ved Høgskolen i Sørøst-Norge, avdeling Ringerike. Formålet med studiet er å få en dypere forståelse for hvordan management trainees sosialiseres inn i organisasjoner. Det er interessant å studere dette nærmere i og med at traineene er en gruppe nye ledere det er lite forsket på og som vi kjenner lite til. Nye ledere opplever ofte stress og god opplæring kan dempe dette. Det vil derfor være gunstig å se nærmere på hvordan disse programmene legges opp og hvordan traineene opplever dem da denne gruppen bevisst søker lederansvar. Problemstillingen som skal analyseres er «Hvordan fungerer organisasjonssosialisering gjennom management trainee-programmer?»

Utvalget er funnet ved å søke spesifikt etter management trainee-programmer på nettet, samt via tips om bedrifter med slike programmer fra venner og kjente. Bedrifter som har management trainee-programmer er plukket ut på grunn av mangel på kunnskap om sosialisering av denne gruppen og hvordan traineene blir en del av organisasjonen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer å delta i et intervju med varighet på ca 30-45 minutter. Jeg ønsker å intervju en nøkkelperson i organisasjonen med kjennskap til hvordan traineeprogrammet er utviklet eller ledes, samt en eller flere management trainees for å få kunnskap om hvordan programmet oppleves. Spørsmålene vil omhandle følgende temaer:

- Målet med traineeprogrammet
- Før ankomst: Organisasjonens kontakt med den nyansatte i perioden før første dag på jobb (etter rekrutteringsprosessen er ferdig).
- Etter ankomst: Hvordan legges de første 14 dagene som trainee opp?
- Sosial kapital: Hvilket støtteapparat har traineen i organisasjonen og hvordan legges dette opp?
- Jobbrelaterte ressurser: Hvilke ressurser får traineen i organisasjonen? (Eks. materialer, informasjon, opplæring, tilbakemeldinger)
- Etter traineeprogrammet: Hvilke rutiner har organisasjonen etter at traineeprogrammet er over?

Data vil registreres gjennom lydopptak som vil behandles etter gjeldende lovverk.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun student og veileder vil ha tilgang til dem. Personopplysningene vil lagres adskilt fra øvrige data for å kunne ivareta konfidensialitet. Dataene vil anonymiseres ved transkribering og deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes ved publisering.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.11.2018. Personopplysninger og opptak vil da slettes.

Frivillig deltakelse Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med masterstudent Ingeborg Vatten, tlf. 92 68 76 08 eller veileder Anne M. Sørebo på tlf. +47 31 00 96 32

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

(Samtykke kan innhentes skriftlig eller muntlig).

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Kvittering fra NSD



Kåre Slåtten
Bredalsveien 14
3511 HØNEFOSS

Vår dato: 06.03.2018

Vår ref: 59440 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 25.02.2018.
Meldingen gjelder prosjektet:

<i>59440</i>	<i>Organisasjonssosialisering av management trainees</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Sørøst-Norge, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Kåre Slåtten</i>
<i>Student</i>	<i>Ingeborg Vatten</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Høgskolen i Sørøst-Norge sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Høgskolen i Sørøst-Norge er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 15.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!



Vennlig hilsen



Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / Siri.Myklebust@nsd.no

Vedlegg 5: Bekreftelse på endringsmelding hos NSD

Prosjektnr: 59440. Organisasjonssosialisering av management trainees  Innboks x 

Lise Aasen Haveraaen <Lise.Haveraaen@nsd.no> 24. mai 2018, 08:30  
til anne.sorebo@usn.no, meg ▾

BEKREFTELSE PÅ ENDRING

Viser til endringsmelding registrert hos personvernombudet 22.05.2018

Vi har nå registrert at

- Anne Mathisrud Sørebo er ny daglig ansvarlig for prosjektet
- ny dato for prosjektslutt er 01.11.2018. Utvalget er informert om dette

Personvernombudet forutsetter at prosjektopplegget for øvrig gjennomføres i tråd med det som tidligere er innmeldt, og personvernombudets tilbakemeldinger. Vi vil ta ny kontakt ved prosjektslutt.

Vennlig hilsen

--

Lise Aasen Haveraaen

Seniorrådgiver | Senior Adviser

Seksjon for personverntjenester | Data Protection Services

T: (+47) 55 58 21 19

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS | NSD – Norwegian Centre for Research Data

[Harald Hårfagres gate 29, NO-5007 Bergen](https://www.nsd.no)

T: (+47) 55 58 21 17

postmottak@nsd.no www.nsd.no

Vedlegg 6: Intervjuguide for traineeprogramansvarlig

Intervjuguide – Traineeprogramansvarlig

Generelt

- Samtykke til å være med i prosjektet
- Kan du fortelle om traineeprogrammet deres?
- Hvilken bakgrunn har traineene dere søker?
- Hvor ofte ansetter dere traineer?
- Hvor lang er traineeperioden?
- Hvor mange traineer har dere?
- Hva er målet med traineeprogrammet?

Traineeprogrammet fra start til slutt

1. Har dere kontakt med traineen før første arbeidsdag? I så fall hva slags kontakt?
 - *Hva slags kontakt? (kontraktsmøte, forberedelser etc)*
2. Hvilke aktiviteter eller arrangementer holder bedriften for traineene i løpet av deres første uke?
 - *Orienteringsdag, introduksjoner, sosiale arrangement etc.*
3. Hvilke krav stiller dere til traineens egen innsats for å innhente informasjon eller lære under den første tiden i bedriften?
 - *Oppmuntrer de traineene til å være proaktive og spørre om informasjon, sosialisere, utvikle relasjoner, etc?*
4. Hvilke ressurspersoner får traineen tilgang til?
 - *Mentor? Leder? Andre ressurspersoner?*
5. Arrangerer dere noe sosialt for traineene i løpet av traineeperioden?
 - *Fester, lunsjer, mingling for å møte andre ansatte*
6. Hvilke forventninger har dere til kollegaer og medarbeideres hjelpsomhet mot traineene?
 - *Bes de om å tilby sin hjelp?*

- *Informerer de traineene om hvordan de kan utføre oppgavene sine?*
- 7. Hvor tilgjengelige er ledere/supervisors for traineene?
- 8. Hvordan legges det opp til at den nyansatte blir kjent med sine kollegaer/medarbeidere?
 - *Egeninnsats eller strukturert opplegg? Settes det av tid til å bli kjent?*
- 9. Hvilke materialer og/eller verktøy får traineen for å kunne utføre jobben sin?
 - *Kontor plass, fysiske ressurser, materialer, verktøy som ligger klart når man ankommer.*
- 10. Hvordan får traineene vite hva som forventes av dem? Settes det opp mål for dem? I så fall hvilke?
 - *Setter bedriften/traineen opp mål for traineeprogrammet? I så fall hvilke?*
 - *Diskuteres disse med arbeidsgiver?*
 - *Legger bedriften planer for traineen mtp utviklingpunkter, potensiale etc?*
- 11. Hva slags opplæring får traineen fra bedriften?
 - *Formell opplæring, programmer etc.*
 - *Kurs, elæring, workshops etc.?*
- 12. Hvilke arbeidsoppgaver får traineen? Får traineen lederansvar?
 - *Oppgaver i begynnelsen av traineeprosjektet*
 - *Oppgaver senere i løpet*
 - *Samarbeid med andre vs. å utføre alene*
- 13. Hvordan gir dere tilbakemeldinger/feedback til traineen?
 - *Struktur rundt feedback. Ad hoc eller systematisert?*
- 14. Hvordan får traineene vite at de gjør en god jobb?
 - *Skryt*
- 15. Hvordan følges traineene opp når traineeprogrammet er ferdig?
 - *Hva skjer etter programmets slutt? Blir de automatisk tilbudt jobb?*
 - *Etter ansettelse i bedriften, følger dere opp traineene innimellom og spør hvordan det går?*
- 16. Hvordan evalueres traineeprogrammet?
 - *Survey, møter etc.?*
 - *Undersøkelse rundt hele programmet eller bare deler av det? Eks. oppstarten.*

Vedlegg 7: Intervjuguide Management Trainees

Intervjuguide – Management trainee

Oppvarming

- Samtykke til å være med i prosjektet
- Hvor lenge har du vært trainee?
- Hva er målet ditt med traineeprogrammet?
- Fortell om traineeprogrammet du deltar i

Traineeprogrammet fra start til slutt

1. Tok bedriften kontakt med deg før første arbeidsdag?
 - *Hva slags kontakt? (kontraktsmøte, forberedelser etc)*
 - *Hvor nyttig opplevde du denne kontakten?*
2. Hvilke aktiviteter eller arrangementer opplevde du din første uke på jobb?
 - *Hvilke var nyttige?*
 - *Orienteringsdag, introduksjoner, sosiale arrangement etc.*
3. Hvilke krav opplevde du ble stilt til din egeninnsats for å innhente informasjon og lære den første tiden?
 - *Ble du oppmuntret til å være proaktiv og spørre om informasjon, sosialisere, utvikle relasjoner, etc?*
 - *Var du ivrig etter å innhente kunnskap selv?*
4. Hvilke ressurspersoner hadde du tilgang til?
 - *Hvem brukte du?*
 - *Mentor? Leder? Andre ressurspersoner?*
5. Hvilke bedriftsinterne sosiale arrangementer har du deltatt på?
 - *Fester, lunsjer, mingling for å møte andre ansatte*
6. Hvor hjelpsomme opplever du at kollegaene/medarbeiderne dine er/har vært?
 - *Har de tilbudt deg sin hjelp eller har du måttet spørre?*
 - *Informerer leder/kolleger om hvordan du bør utføre oppgavene dine?*
7. Hvor tilgjengelige opplever du at lederen din/supervisoren din er/har vært?
 - *Opplevelse av støtte fra lederen*
8. Hvordan ble du kjent med dine kollegaer/medarbeidere?
 - *Tok du selv initiativ? Ble det satt av tid til dette?*
9. Hvilke materialer/verktøy har du fått for å kunne utføre jobben din?
 - *Kontorplass, fysiske ressurser, materialer, verktøy som ligger klart når man ankommer.*
10. Hvordan vet du hva som forventes av deg?
 - *Har du satt opp mål for traineeprogrammet? I så fall hvilke?*
 - *Har du diskutert disse med arbeidsgiver?*
 - *Har bedriften lagt planer for deg?*
11. Hva slags opplæring har du fått av bedriften?

- *Formell opplæring, programmer etc.*
 - *Kurs, e-læring, workshops etc.?*
12. Hvilke arbeidsoppgaver har du fått?
- *Utfordrende?*
 - *Lederansvar?*
 - *Oppgaver i begynnelsen av traineeperioden vs nå*
 - *Samarbeid med andre vs. Å utføre alene*
13. Hvordan får du tilbakemeldinger/feedback?
- *Struktur rundt feedback. Ad hoc eller systematisert?*
14. Hvordan vet du at du gjør en god jobb?
- *Får du skryt?*
15. Hvordan opplever du stress i traineeprogrammet?
16. Føler du deg godt rustet til å gå inn i en fremtidig lederrolle etter å ha gått gjennom dette programmet?
17. Etter traineeprogrammets slutt (dersom de har avsluttet programmet)
18. Hvordan opplever du at du blir fulgt opp etter traineeprogrammets slutt?
- *Etter ansettelse i bedriften, følger de deg opp innimellom og spør hvordan det går?*
 - *Har du informasjonen du trenger for å utføre jobben din?*
19. Har du blitt bedt om å evaluere programmet?
- *Survey, møter etc.? Undersøkelse rundt hele/deler av programmet?*
20. Hvordan opplever du at du mestrer lederrollen? (Dersom vedkommende har fått lederansvar i bedriften)

Avsluttende spørsmål

21. Hva er det beste med traineeprogrammet?
22. Hva kunne vært bedre med traineeprogrammet?

Vedlegg 8: Tabell over traineeprogrammenes innhold

	B1	B2	B2 KT	B3
<i>Lengde</i>	1 år	1 år	1 år	2 år
<i>Antall traineer</i>	Ca 5 traineer	Ca 5 traineer	1 trainee annethvert år	Ca 10 traineer
<i>Område</i>	Norge	Norden	Norge	Internasjonalt
<i>Utplassering i organisasjonen</i>	Plassert enten i en av regionene i organisasjonen, eller innen virksomhetsområdene elektro eller spesialproduksjon	Hos en av hotellkjedene i konsernet	På hovedkontoret til konsernet	Hos en av bedriftene i konsernet, på tvers av virksomhetsområder og land
<i>Målet med traineeprogrammet?</i>	Rekruttere ledere	Skape ledere som jobber hos hotellkjeden, og som blir formet av kjeden	Utvikle personer til å kunne bli fremtidige ledere på konsernnivå	Utvikle fremtidige ledere og nøkkelpersoner til konsernet.
<i>Krav til bakgrunn</i>	Mastergrad	Bachelorgrad eller lignende. Bør ha et par års erfaring i konsernet og gjerne litt ledererfaring fra før.	Bachelorgrad	Mastergrad
<i>Plasseringer/rotasjoner</i>	3 plasseringer	Ca 4 plasseringer	Ca 3 plasseringer	4 plasseringer
<i>Bosted</i>	Traineen bor hjemme, men bedriften dekker sekundærbolig hvis nødvendig	Traineen bor på hotell i et helt år dekket av arbeidsgiver	Trainee bor hjemme	Trainee bor privat, men oppfordres til å bo i kollektiv med andre traineer
<i>Jobbgaranti</i>	Traineen loves jobb etter traineeprogrammet	Traineeene er ikke garantert jobb	Traineen er ikke garantert jobb	Traineeene er ikke garantert jobb

<i>Hva bestemmer antall traineer?</i>	Behovet for traineer avhenger av kontraktene organisasjonen signerer	Ca en person per kjede. Flere dersom behov og personlighet tilsier det	Målet er å ha en trainee annethvert år dersom det passer for ledelsen	Litt etter behov og tilgjengelige jobber.
<i>Oppstart</i>	August	Januar	Januar	August
<i>Antall samlinger</i>	3 samlinger á 2 dager	4 samlinger á 2-3 dager	Ingen samlinger	6 samlinger á 5 dager
<i>Innhold på traineesamlingene</i>	1. samling: Orientering 2. samling: Temaer knyttet til ledelse, programvare + organisasjons-spesifikk kunnskap 3. samling: Temaer knyttet til ledelse og økonomi + casearbeid	1. samling: Orientering 2. samling: Temaer knyttet til ledelse, personlig utvikling og økonomi 3. samling: Prosjekt-arbeid 4. samling: Prosjekt-arbeid samt temaer knyttet til kommunikasjon		1. samling: Temaer knyttet til kommunikasjon 2. samling: Temaer knyttet til ledelse 3. samling: Temaer knyttet til ledelse 4. samling: Temaer knyttet til personlig utvikling 5. samling: Temaer knyttet til bransjespesifikk kunnskap 6. Temaer knyttet til ledelse
<i>Skreddersydd traineeopplegg?</i>	Delvis	Ja	Ja	Ja
<i>Forventet sosialisering</i>	Nei	Legger til traineene i Google+ og prøver å motivere dem litt før oppstart	Nei	Intensiverer kontakten med traineene når oppstart nærmer seg.

<i>Formell orientering</i>	Traineeene får et orienteringsprogram tilpasset stillingen de går inn i. Store deler gjøres via e-læring og fokuserer på kunnskap og ferdigheter som trengs i det daglige arbeidet. I tillegg går traineeene gjennom et orienteringsprogram under første samling hvor de går gjennom mer organisasjonsstrategi samt organisasjons-spesifikk kunnskap. Klasseroms-undervisning. Sosialt samvær i løpet av orienteringsprogrammet.	Etter å ha deltatt på en stor konferanse møtes traineeene til 3 dagers orientering. Fokus er organisasjons-spesifikk kunnskap som systemkjennskap samt organisasjonsstrategi. Klasseroms-undervisning. Sosialt samvær i løpet av orienteringsprogrammet. Lokal orientering på hotellene legges opp av det enkelte hotell og planlegges ikke sentralt.	Traineeen ble sendt til et hotell i konsernet i 3 uker for å bli kjent med hotellbransjen. Deretter gjennomgår traineeen lokal introduksjon hvor traineeen blir presentert for sentrale personer i konsernet.	Traineeenes orienteringsprogram fokuserer på organisasjons-spesifikk kunnskap. Klasseroms-undervisning. Traineeene blir deretter introdusert til noen av konsernets bedrifter i Norge samt Europa. De reiser altså litt rundt. Orienteringsprogrammet avsluttes med teambuilding for det ferske kullet, det avtroppende traineeekullet og det nåværende kullet. Lokal orientering i bedriftene legges opp av hver bedrift og planlegges ikke sentralt.
<i>Proaktiv oppmuntring</i>	Fremmer ingen krav til traineeene, men synes det er fint med proaktivitet	Oppfordrer til å bli kjent med avdelingsledere i bedriften og vise initiativ	Oppfordrer til å bli kjent med sentrale personer i bedriften og vise initiativ	Tydlig oppfordring til proaktivitet
<i>Formell assistanse</i>	Traineeene blir tildelt en mentor ved oppstart	Traineeene blir tildelt en mentor ved oppstart	Usikkert om traineeen er blitt tildelt mentor eller ikke	Traineeene tildeles mentor etter noen måneder. Traineeene har også tett

				oppfølging av programansvarlig som coacher dem.
<i>Sosiale eventer</i>	Organisasjonen arrangerer sosiale aktiviteter for traineene under traineesamlingene. Traineene blir også invitert til juleavslutninger og lignende arrangementer.	Organisasjonen starter traineepериode n med et stor kickoff, en stor konferanse, hvor traineene deltar. Traineene blir også invitert på flere samlinger både innad i kjedene og på hovedkontoret. Organisasjonen arrangerer sosiale aktiviteter under samlingene. Arrangerer treff via Google Hangouts hvor de får vært sosiale med hverandre.	Traineen blir invitert til alle sosiale eventer som resten av konsernledelsen blir invitert til. Alt fra hotellåpninger til fester. Traineen blir også introdusert for sentrale personer i organisasjonen under orienteringsprogrammet	Organisasjonen arrangerer sosiale aktiviteter under traineesamlingene. Etter to av samlingene reiser alle traineene sammen på tur. Traineene blir også invitert til sosiale arrangementer lokalt der de er utplassert for øyeblikket.
<i>Sosialiseringssagenter</i>	Organisasjonen er opptatt av at traineene skal inkluderes. Dette styres på plass.	Oppfordrer de ansatte på hotellene til å vise traineen rundt i byen og gjerne invitere traineen hjem på middag	Organisasjonen er opptatt av at traine-ene skal inkluderes. Dette styres på plass.	Organisasjonen er opptatt av at traineene skal inkluderes. Dette styres på plass.
<i>Supervisorstøtte</i>	Litt opp til den enkelte regiondirektør/produksjef	Traineene blir som regel fulgt opp. Varierer etter hvor mye ledererfaring og thvor mye de har å gjøre.	Traineen blir fulgt opp av visekonsernsjef	Varierer. Noen er veldig flinke. Kommer an på hvor mye tid de har til å følge opp.

<i>Relasjonsutvikling</i>	Lokal leder har ansvar for at trainee blir introdusert til kollegaer.	Flere av traineene blir spurt om å være med og arrangere kjedesamling før oppstart. Da får de sett alle hotellene og hilst på folk. Ellers skjer introduksjoner lokalt på hotellene.	Blir vist rundt og introdusert på hovedkontoret	Mye legges opp til å bli kjent med de andre traineene. Får møtt ulike bedrifter i starten uten at de rekker bli ordentlig kjent med de ansatte. Dette gjøres lokalt på plass.
<i>Jobbressurser</i>	PC, telefon	PC, telefon	PC, telefon	PC, telefon
<i>Personlig planlegging</i>	Det finnes mål traineene skal gjennom.	Kjedene avtaler mål og plan med traineene. Målene kan endres fra hotell til hotell.	Planen varierer fra plassering til plassering og organiseres lokalt.	Går ikke å ha en konkret plan fra start på grunn av stadige endringer i organisasjonen. Diskuterer utviklingsbehov med traineene før traineene søker neste plassering. Forsøker koordinere disse behovene med organisasjonens behov.
<i>Opplæringsprogram (utenom traineesamlingene)</i>	Organisasjonen har en "jobbskole" hvor de lærer opp ansatte i å bli prosjektledere. Flere traineer har deltatt på dette.	Vi kommer ikke inn på andre alternative opplæringsprogram for traineene i samtalen	Vi kommer ikke inn på andre alternative opplæringsprogram for traineene i samtalen	Vi kommer ikke inn på andre alternative opplæringsprogram for traineene i samtalen

<i>Oppgaver</i>	Oppgaver varierer litt etter virksomhetsområde og traineene. Traineene jobber på kontrakter og får oppgaver knyttet til disse. De får ikke oppgaver de ikke mestrer.	Traineen får oppgaver internt på hotellet, men også prosjekter som skal utføres som gis til traineen fra sentralt hold.	Oppgaver gis av visekonsernsjef i tillegg til lokal avdeling/plassering.	Oppgaver varierer helt etter virksomhet og stilling. Programansvarlig prioriterer å plassere traineene i et land der de behersker språket, der traineen får gode ledere som kan følge dem opp, og steder der oppgavene ikke blir alt for komplekse.
<i>Feedback</i>	Har en struktur for oppfølging av traineene. Nærmeste leder gir tilbakemeldinger. Organisasjonen følger også opplegg for oppfølgingsmøter i prøvetid.	Noen av kjedene har en fast struktur på feedback, men ikke alle. De fleste traineer har statusmøter med mentor hver fredag.	Feedback gis av visekonsernsjef og ansatte lokalt.	Organisasjonen leverer ut retningslinjer for feedback til traineenes lokale leder. Enkelte følger det, og enkelte kjører sitt eget feedbackopplegg.
<i>Oppfølging etter traineeprogramets slutt</i>	Har ingen rutiner for dette	Har ingen rutiner for dette. Vurderer å starte en alumnigruppe.	Har ingen rutiner for dette	Har ingen rutiner for dette

<i>Evaluering av programmet</i>	Kontinuerlig evaluering der både trainee og organisasjonens erfaringer teller.	Sender ut en survey en gang i uken i løpet av traineeprogrammet for å måle tilfredsheten til traineene.	Ingen formalisert evaluering	Evaluerer fortløpende etter hver samling. Etter avsluttet traineeprogram setter programansvarlig seg ned med traineene, konsernsjef og konserndirektør og prater om hvordan traineeperioden har vært.
<i>Får traineen lederansvar? (personalansvar eller resultatansvar)</i>	Det varierer litt, men generelt sett får traineene lederansvar i løpet av programmet.	Organisasjonen gir traineene lederansvar så tidlig som mulig. Dersom mulighetene åpner for det og traineen er klar for det, får traineene gå inn i sentrale posisjoner i perioder.	Traineene har ikke ledererfaring fra før og trenes opp til å kunne påta seg lederansvar gjennom prosjekter og oppgaver.	Ambisjonene til organisasjonen er at de skal få lederansvar, men de får i svært liten grad personalansvar.