

Opplæring og utvikling av fremtidige ledere

En studie av sosialisering i Schibsteds Management Traineeprogram

Kjetil Tveit



Masteroppgave ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi
Samfunnsvitenskapelig fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2006

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er sosialisering av traineer i Schibsteds Management Traineeprogram. Traineeene er nyutdannede ledertalenter som gjennom konsernets to år lange sosialiseringssopplegg skal settes i stand til å overta fremtidige lederoppgaver. De fleste større organisasjoner i næringslivet organiserer traineeprogram for fremtidige nøkkelpersoner. Likevel er dette et lite studert fenomen. Formålet med casestudien er å øke kunnskap om fenomenet ved hjelp av innhenting, analyse og tolkning av data hovedsakelig gjennom en kvalitativ intervjuundersøkelse. Ved hjelp av et bredt teorigrunnlag om organisasjonssosialisering, utvikles en teoretisk modell med fire perspektiver på nyansattes inntreden i organisasjoner. De strukturelle, individuelle, kulturelle og sosiale perspektivene viser seg å være nyttige i beskrivelse og forståelse av Schibsteds Management Traineeprogram.

Traineeene i Schibsted deltar i en introduksjonsuke, fagsamlinger, teambuildingshelger og mentorordninger. I tillegg har de gjennom jobbrotasjonen fire arbeidsplasseringer med seks måneders varighet i ulike datterselskaper der de effektivt skal utføre forskjellige arbeidsoppgaver. Ledelsens sammensetning av programmet eksponerer traineeene for mange ulike kilder til læring og utvikling, noe vi kaller for stor strukturell kompleksitet i sosialiseringssoppletget. Den strukturelle kompleksiteten fører til at traineeene møter mange sosiale grupper og personer eller sosialiseringssagenter. Gjennom inngang i praksisfellesskap får traineeene tilgang på mye felles kunnskap. Traineeene utvikler gjennom programmet et stort nettverk og får dermed en mangfoldig kunnskapsbase.

Inngangen i praksisfellesskapene sikres gjennom tilpasning til de ulike kulturene. Gjennom observasjon, innhenting av andres erfaringer og analyse av kulturelle særtrekk (som verdier, normer og virkelighetsoppfatninger) og i tilknytning til dette valg av passende atferd, kan traineeene raskt bli insidere i ulike grupper. Disse ferdighetene avleires som kulturell og sosial kompetanse der strategisk atferd gjennom analyse av kulturer og inntrykkskontroll står sentralt. Traineeene møter mange kulturer i forskjellige datterselskaper og avdelinger. De ser likevel ut til å utvikle en Schibsted-identitet og lojalitet til konsernledelsens verdier og normer om et mer helhetlig konsern der datterselskapene bør samarbeide tettere og være

mindre selvstendige. I traineegruppen og mentormøtene ser slike oppfatninger ut til å reproduseres.

Traineene møter mange nye situasjoner og mottar mye informasjon av ulik karakter. De skal både løse konkrete oppgaver ved den enkelte arbeidsplassering og se konsernets aktiviteter og bestanddeler i et helhetsperspektiv. De utvikler i tilknytning til dette både situasjonsspesifikke og overordnede fortolkningsskjema.

De ulike verdier, normer, roller, forventninger, opplevelser, oppgaver og krav ser ut til å skape ambivalens blant traineene. Traineene er del av multiple, motstridende, hurtige og omvendte sosialiseringprosesser, noe som kan føre til ambivalens. Traineene møter sprikende forventninger og krav i de ulike rollene de innehar (sosiologisk ambivalens). Opplevelsene i traineeprogrammet kan på samme tid frembringe både positive og negative følelsesmessige reaksjoner (emosjonell ambivalens).

Traineene ser ut til å håndtere ambivalensen (som organiseringsopplegget setter i gang via kulturelle, sosiale og individuelle mekanismer) gjennom utvikling av en variasjonsrikdom i fortolkningsskjema, etablering av et stort nettverk, videreutvikling av tilpasningsdyktighet, utvikling av Schibsted-identitet og lojalitet til konsernledelsens viktigste ideer.

Forord

Dette året har vært interessant, krevende og personlig- og faglig berikende. Selv om jeg har fått forslag og råd fra mange hold, er ansvaret for innholdet i oppgaven bare mitt.

Jeg vil takke Schibsted for et godt samarbeid. Ass.direktør for talentutvikling, Mette Krogsrud, har vært en positiv oppdragsgiver og døråpner. Informantene var åpne og samarbeidsvillige.

Professor Trygve Gulbrandsen ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi (UiO) har vært min stødige, dedikerte hovedveileder. Gjennom hyggelige og lærerike møter har professor Gulbrandsen vært en utmerket bidragsyter. Tian Sørhaug ved Senter for teknologi, innovasjon og kultur (UiO) har vært en inspirerende biveileder.

Jeg vil også takke venner og familie som alltid hjelper, gir råd og støtter når det trengs. Marianne har vært imponerende tålmodig, forståelsesfull og oppmuntrende – som alltid. Tusen takk!

Oslo, april 2006

Kjetil Tveit

”For det er ikke sant at all begynnelse er vanskelig. Det er det som kommer før begynnelsen som volder besvær”.

(Utdrag fra ”Begynnelsen” av Arild Nyquist)

Innhold

1. INNLEDNING	1
1.1 TRINEEPROGRAMMENES POPULARITET, FORMÅL OG INNHOLD.....	1
1.2 TRINEEPROGRAM SOM SOSIALISERING AV FREMTIDIGE LEDERE.....	2
1.3 PROBLEMSTILLINGER	3
1.4 OPPBYGNING AV OPPGAVEN.....	4
2. TEORI.....	5
2.1 HVA ER SOSIALISERING?	5
2.2 PRIMÆR- OG SEKUNDÆRSOSIALISERING	6
2.3 ORGANISASJONSSOSIALISERING	8
2.3.1 <i>Definisjoner</i>	8
2.3.2 <i>Tre-stadiemodell på organisasjonssosialisering</i>	9
2.3.3 <i>Organisasjonssosialisering som en total læringsprosess</i>	10
2.3.4 <i>Struktur-perspektiv på organisasjonssosialisering</i>	11
2.3.5 <i>Individ-perspektiv på organisasjonssosialisering</i>	15
2.3.6 <i>Kultur-perspektiv på organisasjonssosialisering</i>	18
2.3.7 <i>Sosial-perspektiv på organisasjonssosialisering</i>	21
2.4 SAMMENFATNING OG DISKUSJON	23
2.5 TIDLIGERE EMPIRISK FORSKNING OM ORGANISASJONSSOSIALISERING	27
3. METODE	31
3.1 CASESTUDIER OG KVALITATIVE METODER	31
3.2 FORARBEID FØR INTERVJUENE	32
3.3 DATAINNHEITING: KVALITATIVE INTERVJUER	35

3.4	DATABEARBEIDING, ANALYSE OG TOLKNING	38
4.	FAKTA OM SCHIBSTED OG TRAINEEPROGRAMMET	41
4.1	SCHIBSTED-KONSERNET	41
4.2	TRAINEEPROGRAMMETS BAKGRUNN OG MÅLSETNINGER	45
5.	EN KRONOLOGISK FREMSTILLING AV TRAINEEPROGRAMMET	51
5.1	REKRUTTERING OG ANSETTELSE	51
5.2	INTRODUKSJONSUKEN	53
5.3	TEAMBUILDINGSHELG	54
5.4	MENTORORDNINGEN	56
5.5	PLASSERINGER	57
5.6	FAGSAMLINGER.....	63
5.7	TRAINEEGRUPPEN	65
6.	ANALYSE OG FORTOLKNING.....	69
6.1	STRUKTURELL ANALYSE AV TRAINEEPROGRAMMETS SOSIALISERINGSOPPLEGG	69
6.1.1	<i>Hvordan er Schibsteds traineeprogram organisert?</i>	<i>70</i>
6.1.2	<i>Strukturell kompleksitet i traineeprogrammet kan skape konformitet</i>	<i>76</i>
6.2	SOSIALE KONSEKVENSER AV SOSIALISERINGEN.....	77
6.2.1	<i>Tilgang på felles kunnskap gjennom innpass i praksisfellesskap.....</i>	<i>78</i>
6.2.2	<i>Sosialiseringsagentene som mestere, rollemodeller og helteskikkelser</i>	<i>80</i>
6.2.3	<i>Traineeenes utstrakte nettverksbygging.....</i>	<i>83</i>
6.3	KULTURELLE KONSEKVENSER AV SOSIALISERINGEN	86
6.3.1	<i>Traineeprogrammet som tiltak for å skape kulturell integrasjon.....</i>	<i>87</i>
6.3.2	<i>Kulturell differensiering og –fragmentering på tvers av selskapene</i>	<i>88</i>
6.3.3	<i>Innpass i kulturer gjennom tilpasning.....</i>	<i>89</i>

6.3.4	<i>Analyse av kultur og valg av passende atferd</i>	91
6.4	INDIVIDUELLE KONSEKVENSER AV SOSIALISERINGEN	93
6.4.1	<i>Overraskelser i traineeprogrammet</i>	93
6.4.2	<i>Meningsdanning gjennom utvikling av fortolkningskjema</i>	94
6.4.3	<i>Håndtering av ambivalens</i>	99
7.	SAMMENFATNING OG KONKLUSJON	103
	KILDELISTE	113
	VEDLEGG: INTERVJUGUIDE	117

1. Innledning

Denne masteroppgaven er en studie av Schibsteds Management Traineeprogram. Schibsted er et av Skandinavias ledende mediekonsern med kjente merkevarer som VG, Aftenposten, TV2, Aftenbladet, Svenska Dagbladet, Finn.no, Sesam, Sandrew Metronome og 20Minutter. I et mediekonsern er kompetanse et viktig konkurransefortrinn og en av Schibsteds målsetninger er derfor å rekruttere, utvikle og holde på de dyktigste medarbeiderne. Nordhaug (2002b) hevder at det er stor konkurranse om kompetanse i det postmoderne arbeidslivet. Management traineeprogrammet¹ er ett av Schibsteds tiltak for å sikre tiltrekning og utvikling av viktig kompetanse².

1.1 Traineeprogrammernes popularitet, formål og innhold

En trainee er en *”fagutdannet person som tas inn i en bedrift som aspirant for videre spesialopplæring.”*³ De fleste større selskaper i Norge organiserer traineeprogram. Dette gjør de for å tiltrekke seg de beste talentene og utvikle dem mot en fremtidig lederposisjon. Traineeene skal videreutvikle seg gjennom arbeidserfaring, oppfølging og kursing. Hvert halvår blir tre til fem kandidater med høyere utdanning ansatt i det to år lange traineeprogrammet til Schibsted. Programmet er svært populært, hvert halvår mottar Schibsted mellom fem hundre og tusen søknader på traineestillingene. I en undersøkelse utført av Universum Communications⁴ i 2004 ble Schibsteds traineeprogram rangert som det nest mest attraktive traineeprogrammet blant siviløkonom- og sivilingeniørstudentene, kun slått av Statoil. Året etter ble programmet rangert på fjerdeplass, forbigått av Hydro og Telenor.

¹ Management-betegnelsen blir for enkelhets skyld utelatt i det følgende når vi kaller caset ”Schibsteds traineeprogram” eller ”traineeprogrammet”.

² Andre viktige tiltak er Schibsteds lederprogram, mellomlederprogram, salgstraineeprogram og Summer Internship.

³ Kilde: Fremmedord Blå Ordbok, Kunnskapsforlaget.

⁴ Kilde: Aftenposten 09.05.04: ”Godt traineeprogram sikrer popularitet”.

Formålet med traineeprogram er i følge Nordhaug (2002a) å gi nyrekrutterte ansatte en intern opplæringsperiode der de skal lære organisasjonen å kjenne gjennom å arbeide i forskjellige avdelinger. Ordningene er særlig relevante for arbeidstakere som aspirerer til å bli ledere og som ”*derfor trenger en bred innsikt i hvordan organisasjonen er oppbygd og fungerer*” (Nordhaug 2002a: 185). Gjennom jobbrotasjon flyttes traineen med relativt korte mellomrom mellom forskjellige oppgaver og avdelinger. Dette gir ”*et godt overblikk over virksomhetens forskjellige aktiviteter og gir personkontakter på de ulike områdene, som samlet kan gi en helhetsforståelse av virksomhet og organisasjonskultur så vel som identifikasjon med bedriften*” (Grimsø 2000: 229).

I tillegg til jobbrotasjon tilbys traineene ofte kursing i sentrale emneområder (i Schibsted fagsamlinger med temaene strategisk merkevareledelse, salgsledelse, produktutvikling og prosjektstyring og ledelse) og teambuildingsturer. I tillegg får traineer ofte en mentor (en eldre, overordnet person) som i følge Grimsø (2000) kan bidra til faglig og sosial utvikling gjennom å gi tilbakemeldinger på ytelse, atferd, styrker og svakheter. I tillegg kan mentoren åpne dører og hjelpe traineen til å etablere nettverk.

1.2 Traineeprogram som sosialisering av fremtidige ledere

I denne studien ønsker vi å undersøke hvordan lærings- og utviklingsprosessene foregår blant traineene, og resultatene av dem. I sosiologien kalles slike prosesser for sosialisering. Vi skiller ofte mellom primær- og sekundærsosialisering. Primærsosialiseringen ”*betegner overgangen fra biologisk til sosialt vesen*” (Østerberg 1994: 78). Her vil familien være viktig i innlæringen av sentrale kunnskaper og ferdigheter. Sekundærsosialiseringen dreier seg om ”*tilegnelse og innøving av særlige ferdigheter innen et samfunn*” (Østerberg 1994: 78).

Denne studien er opptatt av hvordan traineene tilegner seg og innøver kunnskaper, ferdigheter og holdninger gjennom traineeprogrammet. Traineeprogrammet ses som en sekundær sosialiseringssprosess der traineene ved hjelp av de ulike tiltak i programmet tilegner seg kompetanse for å tre inn i en fremtidig lederrolle, samtidig som de til enhver tid skal være effektive i det daglige arbeidet. Vi vil undersøke utvikling av både formell og uformell kompetanse, og identifisere ulike sosialiseringsagenter og kilder til læring og beskrive og forklare deres funksjon.

Traineeprogrammer er populære, attraktive og svært utbredt. Likevel er det et tema som er lite studert både innenfor management-fagene og innenfor sosiologien. Porsfelts (2001) doktorgradsarbeid der han studerte svenske management traineers sosialiseringssprosess er et utmerket unntak og en viktig inspirasjonskilde. Når det gjelder forskning på organisasjonssosialisering generelt, er Jakobsens (2002) studie av nyansatte eiendomsmeglere et viktig bidrag. Jakobsen (2002/2003) utviklet en helhetlig tilnærming til organisasjonssosialiseringen, og vektlegger at det er en total læringsprosess der nyansatte lærer seg kunnskaper, ferdigheter og holdninger av ulike karakterer.

1.3 Problemstillinger

Gjennom denne studien har vi til hensikt å beskrive og forklare caset og (i all beskjedenhet) bidra til videreutvikling av teori og begreper innenfor organisasjonssosialisering. Studien vil videre kunne bidra til økt forståelse for Schibsted-traineenes erfaringer i og opplevelse av lærings- og utviklingsprosessene, og potensielt være en kilde til videreutvikling av programmet.

Sosialiseringssopplegget og konsekvensene av det vil bli beskrevet og diskutert. Videre vil vi identifisere og analysere sosialiseringsskilder og sosialiseringssagenter (personer som traineene kan lære av) og deres innvirkning på traineenes sosialisering. Hvordan traineene håndterer traineeprogrammets sosialiseringssprosesser vil også være et sentralt anliggende. Problemstillingene blir dermed:

Hovedproblemstilling: Hvordan sosialiseres traineer i Schibsted?

Underspørsmål:

- *Hvordan er traineeprogrammet organisert?*
- *Hvilke sosialiseringssagenter og sosialiseringsskilder er sentrale og hvilke kompetanser og budskap formidler de?*
- *På hvilke måter håndterer traineene sosialiseringen?*

1.4 Oppbygning av oppgaven

I kapittel 2 gjennomgås sentrale begreper, teorier og tidligere empirisk forskning om sosialisering generelt og organisasjonssolisering spesielt. Ved hjelp av et bredt teorigrunnlag blir en helhetlig teoretisk modell utarbeidet.

I kapittel 3 gjøres det rede for metode og forskningsstrategier.

I kapittel 4 gis det informasjon om Schibsteds historie, organisasjon, struktur, aktiviteter, selskaper og traineeprogrammets bakgrunn og målsetninger. Videre gis det eksempler på ulike traineers jobbrotasjon og nåværende traineers utdanning og arbeidsplassing.

I kapittel 5 gis en kronologisk, empirinær fremstilling av Schibsteds traineeprogram. Traineeenes opplevelser og beskrivelser av programmet vil her bli vektlagt.

I kapittel 6 gis en fortolkende teoretisk-basert analyse av traineeprogrammet og traineeenes erfaringer og opplevelser.

I kapittel 7 utarbeides en modell for å forklare traineeenes sosialisingsprosess og effekter av denne før vi sammenfatter, konkluderer og antyder retning for fremtidig forskning.

2. Teori

2.1 Hva er sosialisering?

Frønes (1998: 50) hevder at ” *sosialisering kan forstås som hvordan vi formes, hvordan verden lister seg inn i oss og gjør oss til den eller de vi er*”. Dette er gjerne den dominerende beskrivelsen i sosiologien, hvordan den ytre verden internaliseres.⁵ Her ser man individet som en nokså passiv deltaker i egen sosialiseringsprosess der samfunnets normer gjøres til individets egne. Innenfor den (struktur)funksjonalistiske tradisjonen i sosiologien anser man internalisering av normer som en løsning på ordensproblemet (Barnes 1995).⁶ Berger og Luckmann (2000), som tilhører den interaksjonistiske tradisjonen innenfor sosiologien, fokuserer i sin behandling av internaliseringsbegrepet på at det dreier seg om at den anerkjente sosiale virkeligheten blir en del av bevisstheten til et individ. Dermed blir det samsvar mellom den objektive og subjektive virkeligheten.

Frønes (1998) hevder at sosialiseringsprosesser også innebærer individets aktive deltakelse gjennom at det ikke passivt aksepterer samfunnets normer. Sosialisering betyr også at individet lærer å forstå hva som skjer rundt seg, at det lærer å forstå seg selv og andre og utvikler evne til å reflektere. Sosial læring avleires som kompetanse, og kompetanse er et viktig fundament for handling og ny læring.

Individets aktive deltakelse i egen sosialiseringsprosess er nødvendig når det utvikler et selvbylde: ”*Det moderne menneskets oppgave blir å sette sammen et selvbylde i en strøm av symboler hvor normer og verdier ikke er entydige og klare*” (Frønes 1998: 53). Mead (1936) skiller mellom det sosiale ”meg” som formes av omverdenen, og det handlende ”jeg” som er den reflekterende og handlende side av selvet. Den sosiale identiteten dvs. hvem vi er eller opptrer som, er noe individet selv aktivt forsøker å konstruere. Den varierer også mellom ulike situasjoner eller arenaer. I samfunn med høy grad av kompleksitet vil individet være

⁵ Martinussen (2001: 321) definerer begrepet ”internalisering” slik: ”*Når et element i kulturen man tilhører blir en del av ens egen identitet og samvittighet.*”

⁶ Ordensproblemet dreier seg om det stadig tilbakevendende spørsmålet i sosiologien: Hva holder et samfunn sammen?

del av mange ulike sammenhenger, blant annet gjennom den differensierte arbeidsdelingen, og dermed ha mange roller og sosiale identiteter.

2.2 Primær- og sekundærsosialisering

I følge Berger og Luckmann (2000) er primærsosialiseringen den første sosialiseringen individet gjennomgår i barndommen der det blir medlem av storsamfunnet. Ethvert individ fødes inn i en objektiv sosial struktur hvor det møter signifikante andre, sosialiseringsagentene som står individet følelsesmessig nært. De signifikante andre formidler den objektive verden for individet og modifierer den i løpet av formidlingen. Gjennom primærsosialiseringen blir et selv dannet og en verden internalisert gjennom interaksjon med de signifikante andre. Sosialisering dreier seg altså om at den objektive virkeligheten blir en subjektiv virkelighet.⁷ Berger og Luckmann (2000) hevder at man kan bedømme om en sosialiseringsprosess er vellykket eller mislykket ut fra graden av symmetri eller overensstemmelse mellom objektiv og subjektiv virkelighet.

Sekundærsosialisering er de senere prosesser som settes i gang når et allerede sosialisert individ blir medlem av nye sektorer eller organisasjoner av samfunnet:

”Sekundærsosialisering er internalisering av institusjonelle eller institusjonsbaserte ”sub-verdener”. Dens omfang og karakter bestemmes derfor av arbeidsdelingens kompleksitet og den ledsagende sosiale fordelingen av kunnskap” (Berger og Luckmann 2000: 143).

Her legges det vekt på at sekundærsosialisering dreier seg om møter med ulike verdener, del-virkeligheter, med forskjellige virkelighetsoppfatninger. Hvor mange slike sub-verdener et individ møter i løpet av sitt liv avhenger av hvor kompleks arbeidsdelingen er i samfunnet. Det er innenfor den angjeldende sub-verdenen at individet lærer den nødvendige kunnskapen som skal til for å være medlem der. Språket spiller en sentral rolle siden språket former sub-verdenens medlemmers rutinemessige tolkninger og atferd. De rutinemessige tolkninger og atferd har sin basis i underliggende virkelighetsoppfatninger.

⁷ Eller mer presist i flertallsform: De objektive virkeligheter blir subjektive virkeligheter.

”Sekundærsosialiseringen forutsetter alltid en forutgående primærsosialiseringssprosess” (Berger og Luckmann 2000: 144). I primærsosialiseringen blir et selv dannet og en verden internalisert. Sekundærsosialiseringen må bygge videre på primærsosialiseringen da den allerede internaliserte virkeligheten er noe tregt og statisk - den pleier å bestå. Sosialisering av nye organisasjonsmedlemmer må derfor ta hensyn til den nyansattes internaliserte virkelighet, de kommer ikke inn i bedriften uten erfaringer som et tabula rasa. Bedriften kan ikke ”konstruere en subjektiv virkelighet ex nihilo” (Berger og Luckmann 2000: 144), uten å ta hensyn til individenes tidligere erfaringer.

Primærsosialiseringen er avhengig av barnets følelsesladde identifisering med signifikante andre. Generelt er denne typen identifisering ikke nødvendig under sekundærsosialiseringen, der de sosiale relasjonenes følelsesmessige karakter er svakere og formalitet og anonymitet ofte kjennetegner innlæringen. Innholdet i det som læres under sekundærsosialiseringen blir ikke så subjektivt absolutt som innholdet av primærsosialiseringen, og dermed kan det enklere bli satt til side (Berger og Luckmann 2000).

Individet kan etablere en distanse mellom sitt totale liv på den ene siden, og det rollespesifikke, ufullstendige selvet og dets virkelighet på den andre. Det kan isolere en del av selvet og dets medfølgende virkelighet (f.eks. arbeidet og virkelighetsoppfatningene på arbeidsplassen). Denne delen av selvet og denne virkeligheten kan skilles ut som noe som kun er relevant i den rollespesifikke situasjonen. Dette betyr at den delen av selvet som ”benyttes” på arbeidsplassen oppleves mest relevant i arbeidslivet (Berger og Luckmann 2000).

Hvis det dukker opp en alternativ verden under sekundærsosialiseringen, kan individet gjøre et kontrollert valg. Individet internaliserer den nye virkeligheten, men i stedet for å bli dets virkelighet, kan denne virkeligheten brukes til bestemte formål. Det bevarer en subjektiv avstand vis-à-vis rollene, det ”ikler seg dem” bevisst og målrettet:

”Det vil i økende grad bli en generell bevissthet om relativiteten i alle verdener, inkludert ens egen, som nå oppleves subjektivt som ”en verden” og ikke ”Verden”. Av dette følger at ens egen institusjonaliserte atferd kan oppfattes som ”en rolle”, som man i sin egen bevissthet kan stille seg utenfor, og som man kan ”spille” med beregnende kontroll. (...) Denne situasjonen er i økende grad typisk for dagens industrielle samfunn (...).” (Berger og Luckmann 2000: 172-173).

2.3 Organisasjonssosialisering

2.3.1 Definisjoner

Sosialisering i en organisasjon innebærer at de nyansatte tilegner seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å bli fullverdige og etablerte medlemmer av organisasjonen. Nyansattes inntreden i en organisasjon er en læringsprosess og den synliggjøres gjennom begrepet organisasjonssosialisering. Denne læringsprosessen skjer over et bestemt tidsrom, *”fra personen kommer inn som ny i organisasjonen, og til vedkommende er etablert som fullverdig medlem på lik linje med øvrige medlemmer av organisasjonen”* (Jakobsen 2003: 13). Jakobsen hevder at denne prosessen normalt berammes til omkring 12 måneder.

Feldman (1988), Schein og Van Maanen (1979) og Wanous (1992) definerer organisasjonssosialisering som en tidsbestemt prosess der nyansatte i organisasjoner går fra å være outsiders til å bli insiders.

Feldman (1988: kap. 5) definerer organisasjonssosialisering slik:

”The process by which individuals are transformed from total outsiders of companies to participating, effective members of them”.

Van Maanen og Schein (1979: 211) definerer organisasjonssosialisering som:

”The process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role”.

Wanous (1992) hevder i følge Jakobsen (2002:74) at organisasjonssosialisering er:

“The process by which new members become fully members of the organization”.

Disse definisjonene er relativt generelle og påpeker at organisasjonssosialisering dreier seg om læringsprosessen og tidsaspektet fra ansettelsen til en nyansatt er å betrakte som et fullverdig medlem. Vi ser nå på hvilke stadier en nyansatt går gjennom for å bli en insider.

2.3.2 Tre-stadiemodell på organisasjonssosialisering

Feldman utvikler i sin doktorgradsavhandling fra 1976 (Feldman 1988) en tre-stadiemodell på organisasjonssosialisering. De tre stadiene er som følger:

1. "Getting In". Det første stadiet av sosialiseringen forløper før individet begynner sin første dag på jobb. Nyansatte utvikler forventninger om hvordan organisasjonen og arbeidet der vil fortone seg. Organisasjonen vil på dette stadiet formidle informasjon og forventninger til den nyansatte før vedkommende begynner. Fra begge parters side vil det implisitt forhandles frem en psykologisk kontrakt gjennom de første møtene mellom den nyansatte og organisasjonen.

2. "Breaking In". Det andre stadiet av sosialiseringen kalles ofte "møtefasen", fordi den nyansatte først her direkte møter de nye realiteter. Normalt vil denne fasen vare i tre til fire måneder avhengig av kompleksiteten på arbeidet og størrelsen på organisasjonen. Her finnes tre hovedaktiviteter for den nyansatte:

- a. Lære seg nye arbeidsoppgaver.
- b. Orienter seg om praksis og prosedyrer i bedriften.
- c. Etablere sosiale kontakter og uformelle sosiale nettverk.

Organisasjonen forsøker ofte å gjøre sosialiseringsprosessen lettere gjennom opplæring, introduksjon og sørge for at den nyansatte finner seg til rette med sine nye ledere og kolleger.

3. "Settling In". På det tredje stadiet begynner individet å finne seg til rette og innpasse seg i organisasjonen. Vedkommende føler seg her komfortabel med kolleger og føler at hun/han mestrer arbeidsoppgavene. Organisasjonen vil her ofte evaluere den nyansattes innsats, gi tilbakemelding vedrørende fremtidige arbeidsoppgaver, posisjon og eventuelt tilpasning av arbeidsoppgaver til den nyansattes styrker og svakheter. Den siste fasen begynner omkring tredje eller fjerde måned i den nye jobben og slutter i sjette eller syvende måned (Feldman 1976 i Feldman 1988).

2.3.3 Organisasjonssosialisering som en total læringsprosess

Jakobsen (2003: 195) konkretiserer videre hva den nyansatte bør lære i sosialiseringssprosessen. På bakgrunn av bidrag fra sentrale forskere⁸ innenfor organisasjonssosialisering om hva den nyansatte skal lære peker hun ut fire hovedkategorier:

1. Arbeidsområde og oppgavemestring.
2. Rolleområder og rolleavklaring.
3. Gruppeområde, kulturadopter og sosial interaksjon.
4. Organisasjonsområde, organisasjonsmål og verdier.

Disse kategoriene er integrert i hverandre og helt avgjørende for at den nyansatte skal bli et fullverdig, etablert medlem av organisasjonen. Veien dit går gjennom tilegnelse av kunnskap på ulike områder og nivåer. Tidlig i organisasjonssosialiseringssprosessen har den nyansatte fokus på å mestre arbeidsoppgavene. Etter hvert melder behovet seg for å tilegne seg kunnskap om de andre kategoriene. Jakobsen (2003) hevder at etablerte kolleger er den viktigste kilden til informasjon på alle nivåer. Arbeidsinstruks og tidligere utdanning kan for mange også være viktige informasjonskilder om arbeidsområde og oppgaver. Kolleger kan videre gi den nyansatte innblikk i arbeidsfordelingen mellom kollegene, viktige normer, kultur, maktforhold og formelle og uformelle relasjoner mellom etablerte kolleger.

Definisjonene til Feldman (1988), Schein og Van Maanen (1979) og Wanous (1992), gjengitt foran i kapitlet, har blitt kritisert for å være for lite omfattende og for at de ikke vektlegger sosiale og psykologiske perspektiver eller sosialiseringssprosessen sine spesifikke innhold (Jakobsen 2003). Organisasjonssosialisering er en total læringsprosess, men prosessen er begrenset fra en person blir ansatt i en organisasjon til vedkommende er å betrakte som et fullverdig og etablert medlem av organisasjonen. Jakobsen (2002: 5) definerer organisasjonssosialisering slik:

⁸ Jakobsen (2003: 61) hevder: "Som et resultat av disse forskningsprosjektene har noen sentrale forskere innenfor organisasjonssosialisering foreslått fire hovedkategorier for hva den nyansatte lærer (Feldman 1981, Morrison 1993, Ostroff og Kozlowski 1992, Kraimer 1997, Fisher 1986, Katz 1988, Louis 1980 og Reicher 1987)".

”The process by which newcomers to an organization become established members. Organizational socialization is affected by individual, social, cultural and contextual conditions in the learning of task mastery, role clarification, acculturation and social integration”.

Saks og Ashforth (i Jakobsen 2003) hevder at det ikke finnes noen teori innenfor organisasjonssosialisering. Jakobsen (2003: 29) vurderer at *”det er godt mulig de har rett i det, men samtidig kan det også være et resultat av at det i dag heller fremstår som et begrep som favner flere teorier og med ulikt fokus. I dag er det vanskelig å finne en teori som fokuserer på alle deler av organisasjonssosialiseringen.”* Det finnes teorier som fokuserer på enkelte deler av sosialiseringprosesser i organisasjoner, men vi savner bidrag som ivaretar helheten og som kan belyse prosessen fra flere synsvinkler.

På bakgrunn av dette anbefaler også Jakobsen (2003) og Kraimer (1997 i Jakobsen 2003) en bred tilnærming til organisasjonssosialiseringsbegrepet for å belyse den totale læringsprosessen som der finner sted. Vi følger de ovennevnte forskernes anbefalinger og grupperer den videre behandlingen av teorier om organisasjonssosialisering i fire perspektiver: Et strukturelt, et individuelt, et kulturelt og et sosialt perspektiv på organisasjonssosialiseringen.

2.3.4 Struktur-perspektiv på organisasjonssosialisering

Dette perspektivet belyser ledelsens planlagte organisering av sosialiseringen i bedriften. Når en nyansatt trer inn i en organisasjon, kan ledelsen forsøke aktivt å gi vedkommende erfaringer som kan være til nytte i det daglige arbeidet. Gjennom å sette sammen et sosialiseringsopplegg kan ledelsen (til en viss grad) styre hva den nyansatte eksponeres for den første tiden. I dette delkapitlet tar vi for oss sosialiseringsoppleggenes fremgangsmåter, virkemidler og tiltak.

John Van Maanen og Edgar Schein skrev i 1979 *”Toward a Theory of Organizational Socialization”*. Artikkelen har stor betydning for senere forskning på feltet. Forfatterne fokuserer på ledelsens sammensetning av ulike sosialiseringstiltak, og de knytter tiltakene opp mot de nyansattes atferdsrespons. Kunnskap om sosialiseringsopplegg er viktig fordi *”(...) what people learn about their work roles is often a direct result of how they learn it”* (Van Maanen og Schein 1979: 209).

Sosialiseringstiltakene påvirker de nyansattes respons (Van Maanen og Schein 1979).

Forfatterne identifiserer tre ulike typer responser og tilnærminger de nyansatte kan ha til rollen: Konformitet, innholdsfornyelse og rollefornyelse. Ved konformitet aksepterer den nyansatte status quo i forhold til kunnskap, strategi, formål og misjon tilknyttet rollen. At en nyansatt fornyer innholdet i rollen, innebærer at vedkommende utvikler forbedringer eller endringer i kunnskapsbasen eller i strategisk praksis i rollen. En slik nyansatt vil akseptere rollens formål og misjon, men vil forsøke å "gjøre ting annerledes" enn forgjengeren. En nyansatt som fornyer hele rollen, forsøker å redefinere hele rollen gjennom å angripe og forsøke å endre rollens tradisjonelle formål og misjon. En slik respons kan kjennetegnes av en grunnleggende avvisning av de fleste normer tilknyttet atferd og prestasjoner i rollen. En slik nyansatt kalles ofte en "rebell".

Van Maanen og Schein (1979) peker ut seks dimensjoner ved organisasjonssosialiseringen. Disse kan også ses som seks ulike virkemidler som hver kan organiseres på to ulike måter. Til hver dimensjon knytter forfatterne forskjellige responser de nyansatte kan ha:

1. Kollektive vs. individuelle sosialiseringprosesser

Strategi: Kollektiv sosialisering betyr å sette sammen en gruppe av nyansatte og gi dem felles erfaringer. Eksempler på dette kan være rekrutt-perioden i forsvaret, profesjonsutdannelse og intensive, gruppebaserte salgs- eller lederutviklingskurs. Individuell sosialisering innebærer å gi nyansatte unike, individuelle erfaringer gjennom å isolere dem fra hverandre. Eksempler kan være lærlingeordninger og "on-the-job training" der den nyansatte skal lære en spesifikk rolle.

Den nyansattes respons: Kollektiv sosialisering skaper størst sannsynlighet for konform (noen ganger innholdsfornyende) rolleatferd blant nyansatte. Det er minst sannsynlighet for rollefornyende atferd siden kollektiv sosialisering skaper et gruppeperspektiv. Dette kan virke som begrensninger for de nyansatte (gjennom sanksjoner ved avvik fra gruppenormene). Individuell sosialisering skaper stor sannsynlighet for at sosialiseringens agentens preferanser påvirker den nyansattes respons. Dette kommer av at en slik agent har stor grad av kontroll på det individuelle plan.

2. Formelle vs. uformelle sosialiseringsprosesser

Strategi: Formell sosialisering betyr at den nyansatte blir mer eller mindre atskilt fra etablerte organisasjonsmedlemmer og gis skreddersydde erfaringer. Eksempler på slik sosialisering er politiskoler, profesjonsutdanning og lærlingeordninger med eksplisitt og offisielt formidlet rolleinnhold. Uformell sosialisering atskiller ikke den nyansattes rolle og man forsøker heller ikke å skille den nyansatte fra etablerte organisasjonsmedlemmer. Dette kalles ofte en "laissez-faire-solisiering" der den nyansatte lærer gjennom prøving og feiling. Eksempler på uformell sosialisering er "on-the-job training" og lærlingeordninger uten eksplisitt, offisielt rolleinnhold.

Den nyansattes respons: Formell sosialisering vil ofte skape konform rolleatferd siden den pleier å formidle hvordan oppgaver bør løses. Uformell sosialisering skaper økt mulighet for respons i både konform og fornyende retning siden den nyansatte hovedsakelig blir eksponert for kollegenes holdninger og atferd.

3. Sekvensielle vs. tilfeldige sosialiseringsprosesser

Strategi: Sekvensiell sosialisering innebærer at organisasjonen har definert og formidlet hvilke stadier eller steg et organisasjonsmedlem må gjennom før vedkommende får en spesiell rolle. Eksempler på slik sosialisering finner vi i akademia, konsulentfirmaer og Forsvarets gradssystem. Ved tilfeldig sosialisering er stadiene eller stegene ukjente, flertydige og under stadig forandring.

Den nyansattes respons: Sekvensiell sosialisering skaper stor sannsynlighet for konform rolleatferd fordi organisasjonsmedlemmene kommer inn i et system av forventninger. Disse forventningene må oppfylles før målet om å gå inn i *rollen* kan nås. Jo klarere definert innholdet er i ønsket rolle, jo mer sannsynlig er det at treningen frem mot en slik rolle skaper konforme ansatte. Tilfeldige sosialiseringsprosesser skaper økt sannsynlighet for fornyende respons gjennom at medarbeiderne blir eksponert for ulike syn på og persepsjoner av *rollen*. Dermed bør organisasjoner som ønsker mer innovative ledere unngå sekvensielle prosesser og oppmuntre til mer ad hoc avgjørelser vedrørende forfremmelse av ledere og opplæringsstrategier.

4. Faste vs. variable sosialiseringsprosesser

Strategi: Faste sosialiseringsprosesser gir den nyansatte kjennskap til hvor lang tid det vil ta før neste fase i programmet starter: ”*Some management trainees, for instance, are put on so-called ”fast tracks” and required to accept new rotational assignments every year or so despite their own wishes*” (Van Maanen og Schein 1979: 244). Variabel sosialisering gir nyansatte få holdepunkter for når de kan forvente seg å tre inn i neste fase av sosialiseringsprogrammet.

Den nyansattes respons: Variable sosialiseringsprosesser kan hindre gruppesolidaritet blant potensielle medarbeidere i bestemte roller. Når noen får sjansen i enkelte roller, men ikke andre i en gruppe, vanskeliggjøres solidaritet og lojalitet i gruppen. Fast sosialisering skaper sannsynligvis fornyende responser, mens variabel sosialisering kan skape konformitet. Årsaken til dette er at en variabel situasjon ofte skaper mest angst, og denne angsten virker som en drivkraft i retning av konformitet. Gjennom variable sosialiseringsprosesser gjør man den nyansatte usikker, ved at vedkommende er avhengig av sosialiseringsagentenes gunst for at neste fase kan påbegynnes.

5. Serielle vs. usammenhengende sosialiseringsprosesser

Strategi: Serielle sosialiseringsprosesser innebærer at erfarne medlemmer av organisasjonen lærer opp nyansatte som skal innta liknende posisjoner. De erfarne rollemodellene tjener dermed som rollemodeller. Det blir enklere for de nyansatte å løse oppgaver og få et sikrere bilde av hva de kan vente seg i fremtiden. Tilfeldige sosialiseringsprosesser innebærer at den nyansatte ikke følger i noens fotspor eller har noen rollemodeller tilgjengelig som kan hjelpe dem å spille sin rolle.

Den nyansattes respons: Serielle sosialiseringsprosesser skaper mest sannsynlig konforme nyansatte, mens tilfeldige sosialiseringsprosesser antakelig frembringer fornyende responser. Serielle sosialiseringsprosesser kan dermed skape stagnasjon, mens tilfeldige sosialiseringsprosesser kan skape forvirring, men også originalitet og nytenkning når de nyansatte har færre rettesnorer å forholde seg til.

6. Bekreftende vs. avkreftende sosialiseringprosesser

Strategi: Bekreftende sosialiseringprosesser tar sikte på å synliggjøre og styrke den nyansattes personlige egenskaper, kompetanse, verdier og holdninger. Dette kan gjøres gjennom karriereveiledning, omplasseringshjelp, sosiale tilbud og toppledere som personlig gir den nyansatte bekreftelse. Avkreftende sosialiseringprosesser prøver å forandre den nyansattes personlige kjennetegn. Dette kan gjøres gjennom å fornærme selvet ved offentlige nedverdigelser eller gjennom endring ved hjelp av terapeutiske samtaler.

Den nyansattes respons: Avkreftende sosialiseringprosesser fører sannsynligvis til konform atferd da slike prosesser former personer og er dermed en effektiv måte å sikre seg at nyansatte innehar de ”riktige” verdiene. Bekreftende sosialiseringprosesser skaper ofte fornyende medarbeidere, hvis ikke den nye medarbeideren blir ansatt og belønnet for å ha en grunnleggende konform atferd.

Det strukturelle perspektivet belyser hvordan et sosialiseringopplegg er satt sammen av ulike virkemidler. På bakgrunn av sammensetningen av virkemidlene, mener Van Maanen og Schein (1979) å kunne forutsi sannsynlige reaksjoner blant de nyansatte.

2.3.5 Individ-perspektiv på organisasjonssosialisering

Van Maanen og Scheins (1979) teknikker for organisasjonssosialisering fokuserer på strukturelle aspekter ved sosialiseringen. Teorien omhandler ikke de interne, kognitive prosesser hos de nyansatte som den eksterne strukturen er med på å sette i gang. Van Maanen og Schein forutsier atferdsresponsen blant nyansatte uten å være opptatt av de individuelle, interne prosesser. Louis (1980: 235) hevder: *“In order to understand the processes by which newcomers cope with entry and socialization experiences, we must first understand that experience”*.

Louis (1980) utarbeidet i artikkelen “Surprise and Sense-Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings”, en modell for å forstå hvordan nyansatte takler det nye arbeidet og gir mening⁹ til den nye hverdagen på arbeidsplassen.

⁹ I følge Alvesson (2001: 4) handler ”mening” om hvordan et objekt eller en ytring blir fortolket. Mening har et subjektivt element da det dreier seg om en forventning, en måte å relatere seg til ting på. Mening gjør noe relevant og meningsfullt.

Før man utarbeider en slik modell er det etter hennes oppfatning sentralt å forstå hva nyansatte opplever. Louis (1980) skiller mellom tre ulike typer opplevelser blant nyansatte:

Nykommer-opplevelser:

1 – Endring

Her blir endring definert som ”*an objective difference in a major feature between the new and old settings*” (Louis 1980: 235). Situasjonsendringen krever en viss tilpasning fra individet. Jo mer som er forandret i den nye situasjonen, jo mer er det å tilpasse seg til. Når man begynner i en ny jobb, vil individet oppleve en rolleendring og ofte også en endring i yrkesidentiteten. I ny jobb er det vanlig å oppleve endring i viktige arbeidsbetingelser. Dette kan dreie seg om arbeidssted og -tider, tittel, status, inntekt, muligheter for tilbakemeldinger, interaksjon med kolleger og innpass i uformelle sosiale nettverk.

2 – Kontrast

Dette dreier seg om subjektivt opplevde endringer i den nye situasjonen snarere enn objektive forandringer. Hva som oppleves som nytt og annerledes varierer mellom ulike nyansatte på bakgrunn av deres tidligere erfaringer. For noen vil kanskje kleskoden oppleves som annerledes, mens andre kan bli overrasket over en ukjent organisasjons- og beslutningsstruktur. Individenes tidligere erfaringer avgjør hva som oppleves som nytt og hva de retter oppmerksomhet mot. Når en nyansatt trer inn i en ny rolle, kan vedkommendes tidligere roller benyttes som vurderingskriterier for den nye rollen. Nyansatte kan også forsøke å inkorporere deler av tidligere roller inn i den nye rollen, eller motarbeide rolleforventningene til den nye rollen til fordel for tidligere roller.

3 – Overraskelse

Dette dreier seg om uoverensstemmelser mellom individets forventninger og faktiske opplevelser i den nye settingen. Nyansatte kan ha forventninger til jobben, organisasjonen og til seg selv. Forventningene kan videre være bevisste, ubevisste og under stadig utvikling. Både opplevelser som er over og under forventning, kan skape overraskelser. Overraskelsene kan dermed både være positive og negative, og de omfatter også affektive reaksjoner på endringene og kontrastene vi nevnte tidligere.

Meningsdanning

Nye, ukjente hendelser eller overraskelser skaper behov for forklaringer. Slike forklaringer kan finnes i prosesser der individet fortolker uoverensstemmelsene mellom forhåndsantakelser/tidligere erfaringer og den nye virkeligheten (Louis 1980). Når individer skaper mening gjennom å fortolke overraskelsene, benyttes flere kilder. Tidligere opplevelser med liknende situasjoner og overraskelser kan hjelpe nyansatte å tilpasse seg til nye situasjoner. Personlighetstrekk kan også avgjøre hvordan et individ fortolker den ytre verden. For Louis (1980) dreier dette seg om at individene tenderer mot å forklare hendelser ut fra seg selv, andre mennesker eller skjebnen. Individets kulturelle antakelser eller fortolkningskjemaer kan også påvirke den enkeltes meningsdanning.

Hva skiller nykommeropplevelser fra de etablerte kollegenes opplevelser? Etablerte organisasjonsmedlemmer vet mer om hva de kan forvente seg i og av en situasjon. Dersom en overraskelse oppstår for en etablert kollega, vil denne insidieren ofte ha historie- og bakgrunnsinformasjon om organisasjonen i tillegg til kunnskap om situasjonen. Dette setter vedkommende i stand til å fortolke og skape mening av eventuelle overraskelser. Insidieren vil videre ha tilgang til andre insidere dersom overraskelser oppstår og behovet for fortolkning og meningsdanning melder seg.

Louis (1980) hevder at nykommere har særskilte utfordringer siden de mangler både tilgang til lokale fortolkningskjema og andres fortolkninger. Siden nykommere ikke har utviklet lokale fortolkningskjema i den nye settingen, vil de ofte benytte seg av fortolkningskjemaer som var dannet av erfaringer i en annen kontekst. Dette kan føre til irrelevante og dysfunksjonelle fortolkninger: *"(...) what it means to "take initiative" or "put in a hard day's work" in a school situation may be quite different from its meaning in a work setting"* (Louis 1980: 243).

Det kan ta noe tid å utvikle relasjoner til kollegene i organisasjonen. Dermed har også nykommere få individer å teste sine persepsjoner og fortolkninger mot. For nykommere vil det dermed være viktig å få tilgang til kolleger som kan sette dem på riktig spor og gi dem bakgrunnsinformasjon i meningsdanningsprosesser. Etablerte kolleger kan være til god hjelp når den nyansatte skal forstå og fortolke alle overraskelsene som dukker opp. Slike kolleger har ofte bedre historiske og situasjonelle fortolkningskjemaer enn det nykommeren alene har.

Oppsummert kan vi si at en sosialiseringspraksis som letter meningsdanning og i denne prosessen oppmuntrer til utvikling av situasjonsspesifikke fortolknings skjemaer, ser ut til å skape god tilpasning til den nye settingen og til god progresjon i sosialiseringen (Louis 1980).

2.3.6 Kultur-perspektiv på organisasjonssosialisering

Når en nyansatt sosialiseres inn i en organisasjon står det sentralt at vedkommende blir kjent med organisasjonskulturen og internaliserer viktige verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (Jacobsen og Thorsvik 2002). For organisasjonen kan det videre være ønskelig at organisasjonsmedlemmene føler lojalitet og identifiserer seg med bedriften. *”Jo sterkere sosialiseringen er, desto mindre blir organisasjonens behov for å styre de ansatte”* (Jacobsen og Thorsvik 2002: 87). Jakobsen (2003) hevder at nyere forskning på organisasjonssosialisering også har vendt fokuset bort fra individet mot organisasjonen for å studere hvordan nyansatte tilpasser seg til organisasjonskulturen.

Kunnskapsøkonomi

Endrede produksjonsforhold har skapt nye relasjoner mellom arbeid og kapital, og kulturbegrepet kan belyse viktige kjennetegn ved kunnskapsøkonomien:

”Da ideene om organisasjonskultur dukket opp, signaliserte de og ryddet veien for den senere bevisstheten om kunnskapsøkonomi. Når kunnskap blir kapital, blir kapitalen avobjektisert og plassert i og mellom personer på flytende måter. Dette gjør det rett og slett vanskelig å skille arbeid og kapital fra hverandre. Kulturanalysens styrke er at de har teori og begreper som kan håndtere delte og flytende verdier, vaner og kompetanse” (Sørhaug 2004: 134).

Et kulturelt perspektiv på organisasjonssosialisering prosessen blir under slike forhold aktuelt. I kunnskapsøkonomien er det nettopp kunnskap som er en særlig viktig produksjonsfaktor. Dermed blir det viktig å utvikle kunnskapsproduksjonen i og mellom personer både blant nyansatte og etablerte organisasjonsmedlemmer. Det blir i følge Sørhaug (2004) og Hagen (2003) i økt grad viktigere å utvikle felles verdier i organisasjonen for å markere individuell og kollektiv tilhørighet. Nye organisasjonsformer der linjeorganisering og formelle kontrollprosedyrer ikke lenger spiller en så sentral rolle kan gi bedriftskultur helt sentrale funksjoner med hensyn til koordinering og kontroll: *”Velfungerende bedrifter blir mer og mer avhengige av at ansatte deler verdier og horisont”* (Sørhaug 2004: 111).

En viss grad av felles meninger og stabilitet i kulturen er en forutsetning for organisasjoners overlevelse (Parker 2000, Alvesson 2001). For at sosial interaksjon skal foregå med en viss grad av forutsigbarhet og effektivitet, er det nødvendig at noen premisser er gitt. Da unngår man stadig pågående forhandlinger og re-forhandlinger av situasjonsdefinisjoner (Parker 2000, Smircich 1983, Alvesson 2001, Martin 1992). Kultur dreier seg nemlig om ”*hvordan verdier og kunnskaper deles, vedlikeholdes og utvikles innenfor en felles ramme*” (Sørhaug 1996: 112).

Sosialisering i kulturer

Hvilke kulturer sosialiseres en nyansatt inn i og hva kjennetegner disse kulturene? Disse spørsmålene melder seg raskt når vi gjennomgår litteraturen om organisasjonskultur. Martin (1992) deler bidragene inn i tre hovedkategorier:

1 – **Integrasjonsperspektivet** fokuserer på fellestrekk, stabilitet, harmoni og konsensus i hele organisasjonen (se f.eks. Schein (2004), Deal og Kennedy (1982), Anthony (1994), Kunde (2000), Kotter og Heskett (1992) og Peters og Waterman (1982)). En nyansatt vil i et slikt perspektiv møte homogene verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som alle i organisasjonen har internalisert.

2 – **Differensieringsperspektivet** fokuserer på subkulturer og konflikt, ustabilitet og fortolkning og meningsdanning med basis i subgrupper (se f.eks. Lysgaard (1985), Smircich (1983) og Salzer-Mörlling (1998)). En nyansatt vil i et slikt perspektiv møte flere sosiale grupper med ulike kulturer. Uenighet på tvers av gruppene er her ikke uvanlig, og organisasjonsmedlemmene identifiserer seg ofte med arbeidsgruppens kultur.

3 - **Fragmenteringsperspektivet** fokuserer på flertydighet, kompleksitet og mangfold og individets personlige og sosiale identitet (se f.eks. Meyerson (1991), March og Olsen (1976), Feldman (1991), Alvesson (2001) og Parker (2000)). En nyansatt vil i et slikt perspektiv være medlem av mange ulike sosiale grupper med forskjellige kulturer. I tillegg anerkjennes her individets identitet og medlemskap i andre kulturer med basis i andre variabler (f.eks. profesjon, alder, kjønn, politisk tilknytning, sosial bakgrunn osv.). I dette perspektivet vil organisasjonsmedlemmer ofte identifisere seg med ulike sosiale grupper og kulturer avhengig av situasjon eller tema.

Martin (1992) hevder at alle disse perspektivene bør benyttes for å fange opp kompleksiteten i organisasjonskulturer. Noe er felles på tvers av hele organisasjonen (jf. integrasjonsperspektivet) og noe er felles innad i ulike sosiale grupper (jf. differensieringsperspektivet). Fragmenteringsperspektivet vender fokus mot det som ikke er felles, nemlig individenes tilhørighet til mange grupper og deres kulturer. I tillegg anerkjenner dette perspektivet hvert enkelt individs unike identitet. Ut fra dette kan vi forstå at sosialisering av nyansatte ut fra et kulturelt perspektiv kan innebære høy grad av kompleksitet.

Louis publiserte i 1990 artikkelen "Acculturation in the Workplace: Newcomers as Lay Ethnographers". Her fokuserer hun på organisasjonssosialiseringens kulturelle aspekter. Louis' artikkel fra 1980 har et individfokus der nykommerens fortolkning og meningsdanning av alle overraskelsene som vedkommende opplever, står sentralt. I den senere artikkelen fra 1990, utvides dette perspektivet når fokus rettes mot nyansattes eksponering for ulike gruppers kultur.

Når en nyansatt skal sosialiseres inn i en organisasjon, står det sentralt å bli kjent med sosiale grupper. Å bli et etablert medlem av en sosial gruppe består blant annet i å bli kjent med felles oppfatninger i gruppen. Disse oppfatningene kan nykommerne mer eller mindre bevisst velge hvordan de vil forholde seg til, som konform medarbeider, djevelens advokat, rebell eller konstruktiv medspiller. Det er nødvendig for nykommeren å kjenne til de felles meningene i gruppen for i det hele tatt å kunne fungere i gruppen, uansett rolle (Louis 1990). Å bli et grupped medlem innebærer dermed å bli kjent med lokale oppfatninger og meninger. Det er en utfordring å forstå hva som er normalt i en arbeidssituasjon. Dette innebærer å bli kjent med felles, men tause (ikke eksplisitte/uttalte) meninger.

Når den nyansatte kjenner til felles oppfatninger og meninger, vil individet være i stand til enklere å fortolke det som skjer, forutse hva som kommer til å skje og takle usikkerhetsmomenter og unntak i hverdagslivet på jobben.

I en kunnskapsorganisasjon finner vi mange sosiale grupper som en nyansatt må forholde seg til. Organisasjonen som helhet kan tolkes som en sosial gruppe, det samme kan det aktuelle datterselskapet, avdelingen, arbeidsgruppen og prosjektgruppen tolkes som.

Kulturell kunnskap er taus, kontekstavhengig, uformell og felles (Louis 1990). Slik kunnskap er vanskelig å formidle til en nykommer. Det er i hovedsak gjennom praksis at kulturen kan læres å kjenne. Gjennom interaksjon med gruppemedlemmer kan nykommeren blant annet bli kjent med gruppens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturen). Når et medlem av en kultur skal utføre en handling, vil vedkommendes individualiserte versjon av de felles virkelighetsoppfatninger styre persepsjon, fortolkning og handling (Louis 1990).

2.3.7 Sosial-perspektiv på organisasjonssosialisering

Vi har i de foregående avsnittene fokusert på organisasjonssosialiseringens strukturelle, individuelle og kulturelle momenter. Denne delen av kapitlet omhandler organisasjonssosialiseringens sosiale karakter når vi ser på de nyansattes møter med de ulike sosialiseringsagentene – individene som bidrar i de nyansattes prosess med å bli fullverdige medlemmer av en organisasjon.

”Legitim perifer deltakelse”

Lave og Wenger (1991) hevder at læring er et resultat av deltakernes interaksjon innenfor sosiale fellesskap. I følge Nielsen og Kvale (1999) har Lave og Wengers begrep ”legitim perifer deltakelse” blitt etablert som et hovedbegrep innenfor læring og sosialisering.

Lave og Wenger (1991) flytter fokus bort fra individet og dets kognitive prosesser over til de sosiale fellesskap individet får tilgang til i sin inntreden i et samfunn (her: organisasjonen). Gjennom den nyansattes status som perifert medlem av fellesskapet må vedkommende tilegne seg og mestre kunnskaper og ferdigheter for å nærme seg full deltakelse i et sosialt fellesskap.

Prosesen fra å være ny til å bli et etablert og fullverdig medlem av et sosialt fellesskap kaller Lave og Wenger for legitim perifer deltakelse. Lave og Wenger (1991) hevder at sosialisering er desentralisert, det vil si at læringen er situert i et sosialt fellesskap. Dette innebærer at kunnskap og læring er relasjonell, at mening etableres gjennom sosiale forhandlinger, og at læringsprosessen er knyttet til menneskers engasjement i aktiviteter og de dilemmaer som er forbundet med å delta i disse aktivitetene (Jakobsen 2003).

Begrepet "legitim perifer deltakelse" synliggjør prosessen en outsider går gjennom i organisasjonssosialiseringen. Det er en læringsprosess der den nyansatte fra å være en perifer deltaker blir et legitimt medlem av et fellesskap. Dette gjøres gjennom aktiv deltakelse og utvikling av egenskaper for å oppnå en fullverdig, etablert og profesjonell identitet.

Mesterlære og "multiple contingent role models"

Jakobsen (2003) konkretiserer sosialiseringsagentenes funksjoner når hun hevder at etablerte kolleger vil være nødvendige ressurser for observasjon og interaksjon. Nielsen og Kvale (1999) hevder at gjennom imitasjon og identifikasjon benytter nyansatte mer erfarne kolleger som rettesnorer og som viktige kilder til læring i sosialiseringsprosessen. Gjennom interaksjon med mesteren, den kompetente, vil den nyansatte kunne utvikle viktige kunnskaper og ferdigheter for selv å bli kompetent i sitt arbeid.

Selv om observasjon og interaksjon med en mester vil legge til rette for mye læring, må likevel den nyansatte selv avgjøre hva som er viktig for passende praksis for å kunne bli et fullverdig medlem av en organisasjon. Det vil også være viktig å finne ut hvilke kilder for kunnskapstilegnelse som bør brukes og hvem det er mest hensiktsmessig å praktisere med, avhengig av sak.

Jakobsen (2002: 244) definerer på bakgrunn av sin studie av nyansatte eiendomsmeglere en rollemodell slik:

"A role model is a person one looks up to and learn from, based on some personal characteristics, behavior in some situations, and/or his relationship with others. The role model serves as a positive example in a situation, with consequences the observer wants for himself, but also as a negative example with consequences the observer does not want."

Denne definisjonen skiller seg fra andre definisjoner når den inkluderer negative konsekvenser av en rollemodells atferd. En rollemodell er en person som den nyansatte finner interessant. Jakobsen (2002) utvikler i nevnte studie også begrepet "multiple contingent role models". Nyansatte benytter seg sjelden av totale rollemodeller, men finner i stedet flere rollemodeller som de lærer ulike ting av.

Praksisfellesskap

Gjennom ”legitim perifer deltakelse” vil nyansatte lære gjennom tilegnelse av kunnskap fra etablerte medlemmer i organisasjonen og praktisere sammen med dem. Lave og Wenger definerte i 1991 begrepet ”communities of practice” eller praksisfellesskap som ”*et sett av relasjoner mellom personer og aktiviteter over tid og en relasjon til andre og tangerende communities of practice*” (Jakobsen 2003: 112). Engasjement i praksisfellesskap er en fundamental prosess der individet lærer og utvikler seg.

Individer former uformelle praksisfellesskap når de samhandler over tid. For å fungere som et fellesskap må gruppen ha en felles forståelse av hendelser og mål for aktivitetene: ”*En community of practice er derfor en gruppe av profesjonelle som er uformelt bundet sammen gjennom eksponering av felles klassifisering av problemer, og derfor vil de ha et lager av egen kunnskap innenfor gruppen*” (Johnson-Lenz 1999 i Jakobsen 2003:113).

Innenfor en organisasjon vil det være mange praksisfellesskap, og hvert enkelt individ vil ofte være medlem av flere slike uformelle praksisfellesskap. For at en samling personer kan betraktes som et praksisfellesskap må individene føle tilhørighet og identifisering og ha felles mål og normer.

Det å bli etablert medlem av en organisasjon innebærer i dette perspektivet at den nyansatte blir mer kunnskapsrik, får tilgang til pågående aktiviteter i organisasjonen, tilgang til mange medlemmer av organisasjonen og informasjon, ressurser og mulighet for deltakelse (Adler 1998 i Jakobsen 2003).

2.4 Sammenfatning og diskusjon

Fra outsider til insider

Definisjonene til Feldman (1988), Van Maanen og Schein (1979) og Wanous (1992) fokuserer på at organisasjonssosialisering er en tidsbestemt prosess. Sosialisering er en læringsprosess der den nyansatte skal bli et fullverdig medlem av et samfunn. I en sekundær sosialiseringssprosess internaliseres sub-verdeners/del-virkeligheters normer (Berger og Luckmann (2000). Når en nyansatt trer inn i en organisasjon, møter vedkommende flere systemer av forventninger, verdier og virkelighetsoppfatninger. Sosialiseringssprosessen

innebærer å få kunnskap og ferdigheter slik at individet kan være effektiv i sin rolleutøvelse i bedriften.

Feldmans trestadiemodell (1988) gir innblikk i hvilke faser en nyansatt går gjennom for å bli et etablert medlem. Det dreier seg om først å danne en psykologisk kontrakt før individet begynner i ny jobb, deretter å bli eksponert for den nye hverdagen med krav til å lære seg arbeidsoppgaver, prosedyrer og etablerte uformelle sosiale nettverk og til slutt finne seg til rette og føle seg komfortabel med kolleger og oppgaver. Sosialiseringprosessen varer i følge Feldman (1988) i omtrent seks måneder.

Jakobsen (2003) hevder at en organisasjonssosialiseringprosess innebærer at den nyansatte må lære seg fire former for kompetanse: Arbeidsområde og oppgaver, roller, grupper, kultur og sosial interaksjon og organisasjonsperspektivet. Hun utvider således sosialiseringprosessen til også å omhandle det å innta organisasjonens perspektiv med organisasjonsmål og -verdier. Sosialiseringprosessen varer derfor i 12 måneder i følge Jakobsen (2003). Hun utvider organisasjonssosialiseringbegrepet når hun hevder at det er en total læringsprosess og at den bør behandles fra flere synsvinkler. Vi utvikler i denne delen av oppgaven en fire-perspektiv-tilnærming der de fire perspektivene har forskjellige bidrag i å belyse organisasjonssosialiseringens totalitet.

Fire perspektiver på organisasjonssosialisering

	Struktur	Individ	Kultur	Sosial
Viktigste bidrag:	Organisasjonssosialiseringsteknikker	"Surprise and sense-making"	"Acculturation of newcomers"	Læring i praksisfellesskap
Sosialiseringens innhold og kjennetegn:	<p>-Hva man lærer er ofte et resultat av sammensetningen av de seks teknikkene.</p> <p>-Ledelsen organiserer sosialiseringprosessen og gjennom den påvirker om nyansatte blir konforme eller fornyende.</p>	<p>-Nyansatte opplever situasjonsendring, kontraster fra tidligere erfaringer og overraskelser.</p> <p>-Nyansatte må fortolke og skape mening av den nye arbeidshverdagen siden ukjente hendelser skaper behov for forklaringer.</p>	<p>-Nyansatte må bli kjent med og tilpasse seg ulike sosiale gruppers verdier, normer og virkelighetsoppfatninger dvs. kulturen i forskjellige deler av organisasjonen.</p>	<p>-Sosialiseringprosessen kalles "legitim perifer deltakelse".</p> <p>-Den nyansatte må tilegne seg og mestre kunnskaper og ferdigheter i en gruppe.</p>
Sosialiseringens kilder:	<p>-Sammensetningen av teknikkene avgjør hvilke kilder som gjøres tilgjengelige.</p> <p>-Kurs, praktisk trening, læring i praksis av rollemodeller, prøving og feiling, system av forventninger og stadier, gruppesolidaritet, ydmykelser, terapi, karriereveiledning, bekreftelse fra ledere.</p>	<p>-Kolleger kan hjelpe å tolke hendelser.</p> <p>-Den nyansatte kan teste persepsjoner og tolkninger mot kollegenes.</p>	<p>-Kulturen tilkjennegis hovedsakelig gjennom praksis.</p> <p>-Interaksjon med kolleger gir den nyansatte tilgang på taus kunnskap.</p>	<p>-Læring og sosialisering er et resultat av deltakernes interaksjon innenfor praksisfellesskap.</p> <p>-Mesterlære (den kompetente som rollemodell).</p> <p>-"Multiple contingent role models."</p>
Sosialiseringens mål:	<p>Sette individet i stand til å fylle en ny rolle slik ledelsen ønsker:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konform 2. Innholdsfornyende 3. Rollefornyende 	<p>-Tilgang på kollegers fortolkningskjema og bakgrunnsinformasjon.</p> <p>-Økt kunnskap om bedriften og erfaring for å utvikle egne, situasjonsspesifikke fortolkningskjema.</p>	<p>-Få innpass i sosiale grupper gjennom å kjenne og tilpasse seg kulturen.</p> <p>-Kunnskapsarbeidere er spesielt avhengige av å ha tilgang på delte vaner og verdier.</p>	<p>-Full deltakelse i et praksisfellesskap siden læringen er situert i fellesskapet.</p> <p>-Fra perifer deltaker til legitimt medlem gjennom aktiv deltakelse og utvikling av egenskaper.</p>

Figur I: Modell på sosialiseringen som en total læringsprosess

Det strukturelle perspektivet fokuserer på at hva et individ lærer avhenger av hva det eksponeres for. Dette innebærer at den strukturelle sammensetningen av organisasjonssosialiseringsteknikkene avgjør hvilke egenskaper, kunnskaper og ferdigheter et individ utvikler i sosialiseringprosessen inn i en ny rolle i en organisasjon. Van Maanen og Schein (1979) predikerer forskjellige atferdsresponsers avhengig av sammensetningen av

virkemidlene, og hevder at ledelsens strukturelle organisering av sosialiseringprosessen avgjør om den nyansatte blir konform eller fornyende i sin rolleutøvelse.

Det foregående perspektivet kan kritiseres for ikke å anerkjenne individenes individuelle egenskaper og disposisjoner. Det individuelle perspektivet belyser de kognitive prosesser som settes i gang når en nyansatt blir overrasket av ukjente opplevelser i inntreden i bedriften. Louis (1980) hevder at individer som opplever ukjente hendelser får behov for forklaring, de ønsker å forstå hva som skjer rundt seg, se sammenhenger og etablere årsaksforklaringer. Ved hjelp av tidligere erfaringer forsøker nyansatte å forstå hva som skjer i den nye arbeidshverdagen. Etter hvert får de tilgang på kollegers bakgrunnsinformasjon, innsikt, erfaring og forståelse av hva som skjer i bedriften. Dermed kan eventuelle dysfunksjonelle fortolkningskjema byttes ut med kontekst- og situasjonsspesifikke fortolkningskjema.

Det kulturelle perspektivet gir innblikk i de felles vaner, verdier og kompetanser en sosial gruppe har utviklet. En nyansatt trenger ikke bare å forstå hva som skjer rundt vedkommende, men behøver også sosial interaksjon for å være effektiv i sin jobb. Kjennskap til organisasjonskulturer er spesielt viktig i kunnskapsøkonomien der felles vaner og verdier er viktig i oppgaveløsningen og i koordineringen av de ansatte. Gjennom samhandling med kolleger lærer den nyansatte sentrale verdier, normer og virkelighetsoppfatninger å kjenne. Kultur er vanskelig å formidle eksplisitt til et individ, den åpenbares gjennom interaksjon med kolleger.

Det sosiale perspektivet fokuserer på en gruppes felles kunnskap. Gjennom tilgang og deltakelse i praksisfellesskap, bidrar hvert enkelt medlem til felles forståelse i gruppen (Lave og Wenger 1991). Sosialisering dreier seg i dette perspektivet om å bli legitimt medlem i uformelle fellesskap. Kunnskapen er mellom individene, den er relasjonell og delt. Når individer samhandler over tid vil de kunne forme uformelle praksisfellesskap. Innenfor en organisasjon vil individer ofte være medlem av mange ulike praksisfellesskap. Dermed vil en nyansatt etter hvert etablere et uformelt sosialt nettverk. Gjennom interaksjon med mestere kan den nyansatte benytte dem som delvise rollemodeller for selv å bli kompetent. Gjennom å tilegne seg og mestre kunnskaper og ferdigheter kan en nyansatt nærme seg fullverdig medlemskap i et praksisfellesskap. Lave og Wenger (1991) kaller sosialiseringprosesser for "legitim perifer deltakelse".

Oppsummeringsvis hevder vi at det strukturelle perspektivet kaster lys over organisasjonssosialiseringens strukturelle, organiserte karakter med individenes antatte responser, mens det individuelle perspektivet anerkjenner individets særegne fortolknings- og meningsdanningsprosess. Det kulturelle perspektivet ser sosialiseringen som en prosess med å bli kjent med ulike gruppers verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Det sosiale perspektivet setter økt fokus på at det å bli medlem av et samfunn innebærer innpass i ulike uformelle praksisfellesskap der den nyansatte gjennom legitim perifer deltakelse lærer seg sentrale kunnskaper og ferdigheter. De fire perspektivene synliggjør kompleksiteten i organisasjonssosialiseringsteoriene.

2.5 Tidligere empirisk forskning om organisasjonssosialisering

William H. Whyte jr. gjennomgikk selv Vick Chemical Company's traineeprogram allerede på 1930-tallet og skriver senere både om Vicks og General Electrics traineeprogram i klassikeren "Organization Man" fra 1956. Likevel er det forsket lite på traineeprogram. Porsfelts (2001) studie av seks management traineer i et svensk konsern er et etterlengtet bidrag. Vi presenterer først sentral forskning på nyansattes organisasjonssosialisering før vi redegjør for studiene av de nevnte traineeprogram.

Nyansatte AT&T-lederes jobbprestasjoner

Bray m.fl. (i Wanous 1980) undersøkte i 1974 hvilke faktorer som påvirket nyansatte lederes jobbprestasjoner i AT & T. Konsernet hadde ikke felles sosialiseringprosedyrer på tvers av de ulike datterselskapene. De hadde noen formelle lederutviklingskurs, men hovedvekten av sosialiseringen fant sted i det daglige arbeidet gjennom jobbrotasjon. Jobbrotasjonen sikret at de nye lederne fikk kjennskap til ulike jobber og bred kunnskap innenfor forskjellige sektorer av selskapet.

De stedene som knyttet høye forventninger og mål til de nyansatte lederne, skapte bedre jobbprestasjoner. Gjennom høye, men ikke urealistiske mål det første året, startet de nyansatte lederne en "success cycle". De mest suksessfulle lederne utviklet gjennom store utfordringer og høye forventninger fra omverdenen høye krav til eget arbeid, og dette førte i

sin tur til gode prestasjoner. Konklusjonen på studien var at organisasjoner tidlig bør gi nyansatte ledere utfordringer for å sikre gode fremtidige prestasjoner.

Rekruttering og sosialisering i en New England-bank

I 1954 studerte Argyris en mellomstor bank i New England og dens rekrutterings- og sosialiseringspraksis. Gjennom rekruttering og utvelgelse sikret banken seg nye medarbeidere som passet en forhåndsdefinert profil. Dette sikret en homogen arbeidsgruppe og lite behov for sosialiseringstiltak sett fra organisasjonens side. Medarbeiderne hadde blant annet lav selvtillit og likte bedre å bli ledet enn selv å lede. Det sikret at bankens implisitte "kastesystem" kunne opprettholdes, og ledergruppen ble sjelden utfordret.

Alderfer gjorde en oppfølgingsstudie i 1971 (i Wanous 1980) av samme bank og fant at rekrutterings- og utvelgelsespraksisen hadde endret seg. Banken hadde vært gjennom fusjoner og fått flere funksjoner og avdelinger. Kontrollen over ansettelsene var blitt desentralisert og de ulike avdelingene i banken ansatte en mer heterogen arbeidsstokk for å ivareta det økte mangfoldet i tjenestetilbudet til kundene. Banken hadde i den sammenheng startet et treningsprogram for nykommere, en form for sosialiseringspraksis. Programmet varte i 33 uker der nyansatte arbeidet i større avdelinger av banken. I tillegg fikk de en "big brother" som var en tidligere deltaker i treningsprogrammet. Den sentraliserte kontrollen over rekruttering og utvelgelse av homogene, konforme medarbeidere var endret og derfor ønsket organisasjonens ledelse mer aktivt å sosialisere de nyansatte.

Lederes prøving og feiling og eiendomsmeglers rollemodellering

I en nyere studie forsket Hill (1992) på hvordan 19 nyansatte leders første år fortonet seg. Gjennom kvartalsvise intervjuer fulgte hun lederens første år i sjefsposisjonen, og hun hevder at dette var en krevende overgangsfase for de nye lederne siden de hadde få erfaringer som kunne knyttes til den nye rollen. Det var ikke bare en krevende, men også en svært lærerik periode der prøving og feiling, observasjon og fortolkning stod sentralt. Gjennom de ulike erfaringene og læring i praksis, fikk lederne kjennskap til hva som kreves for å bli effektive ledere i arbeidslivet.

Viktigheten av læring i praksis bekreftes av Jakobsens (2002) studie av nyansatte eiendomsmeglere. I sitt doktorgradsarbeid fant hun at nyansatte lærte ulike kunnskaper, ferdigheter og holdninger av flere rollemodeller gjennom interaksjon og observasjon. Hun

fant at nyansatte sjelden benytter seg av totale rollemodeller, men flere rollemodeller de lærer ulike ting fra. Hun kaller disse "multiple contingent role models" (Jakobsen 2002: 245). Gjennom læring i praksis hadde de nyansatte også muligheter til å få kjennskap til taus kunnskap i organisasjonen. Deltakelsen i uformelle praksisfellesskap stod også sentralt: Jo mer aktiv den nyansatte var i deltakelsen i uformell interaksjon med kolleger, jo mer suksessfulle ble de.

Sosialisering av nyansatte til "Organization Men"

Whyte (1956) beskrev traineeprogram i to amerikanske storselskaper, Vick Chemical Company og General Electric. Whyte gjennomgikk selv Vicks traineeprogram for nyansatte på 1930-tallet. Dette var et treningsprogram for nyutdannede kalt "The Vick School of Applied Merchandising". Programmet skulle sile ut hvilke seks kandidater av de 38 traineene som var egnet til å få jobb i selskapet. Gjennom undervisning og praktisk salgstrening skulle kandidatene vise seg verdig for en fremtid i selskapet.

General Electrics traineeprogram var en skole for 1000-1500 nyutdannede kandidater hvert år med en stab på 250 heltidsinstruktører. Traineene lærte og fikk erfaring med ulike funksjonsområder gjennom klasseromsundervisning og jobbrotasjon. De fikk teoretisk og praktisk kunnskap om personalpolitikk, arbeidsmiljø, juss og lederskap. De aller flinkeste traineene med de riktige holdningene ble ledere, mens flesteparten ble spesialister.

I følge Whyte var traineeprogrammene del av en større prosess der "Organization Men" ble skapt. Disse medarbeiderne ble kolonisert av næringslivets verdier og normer og Whyte makte til kamp mot disse tendensene. Whyte hevdet at traineeprogram indoktrinerte de nyutdannede som ønsket en lederkarriere med verdier som lojalitet til selskapet og den sterkeste rett:

"Be loyal to the company and the company will be loyal to you. After all, if you do a good job for the organization, it is only good sense for the organization to be good to you, because that will be the best for everybody. There are a bunch of real people around here. Tell them what you think and they will respect you for it. They don't want a man to fret and stew about his work. It won't happen to me. A man who gets ulcers probably shouldn't be in business anyway" (Whyte 1956: 143).

Kompleks sosialisering av svenske traineer

Vi finner få studier av traineeprogram av nyere dato. Dan Porsfelts (2001) studie av management traineer i et stort svensk selskap i 1997 og 1998 og er et viktig bidrag. Porsfelt fulgte seks nyutdannede økonomer gjennom hele traineeprogrammet ved hjelp av deltakende observasjon og intervjuer. Han beskrev traineenes møter med en offisiell organisasjonskultur, forskjellige arbeiderkulturer og en lederkultur. Traineene hadde en delvis internalisering av de ulike kulturer og var bevisste når de ved enkelte anledninger handlet i konflikt med lederkulturen som de var forventet å være lojal mot dersom en fremtidig lederkarriere var ønsket.

Porsfelt vektla videre en stor kompleksitet i endrings- og sosialiseringsprosessen hos hvert enkelt individ. Et mangfold av hendelser, motstridende krav, strukturer, muligheter, verdier og ulike praksiser skapte behov for fortolkning og refleksjon. Traineene møtte mange ulike mennesker på forskjellige nivåer gjennom jobbrotasjon og kursing. Den bevisste tilnærmingen til de ulike opplevelsene og den utstrakte refleksjonen ble muliggjort i det Porsfelt kaller "mellomrommet", en slags refleksjonssone. Meningsdanningen i mellomrommet skapte mulighet for læring, utvikling og handling, men det kunne også hindre den fremtidige karrieren til den enkelte trainee. Dermed ble det viktig å gi inntrykk av at mellomrommet ikke eksisterte. Porsfelt hevdet at slike mellomrom finnes i liknende tilfeller med komplekse sosialiseringsprosesser.

3. Metode

I ethvert forskningsprosjekt tas en rekke metodiske valg og avveininger og disse bør det begrunnes og redegjøres for. I kvalitative forskningsprosjekter må man argumentere for at det man har gjort er pålitelig og at beskrivelsen er dekkende (reliabilitet). Betydningen av forskeren som eget forskningsinstrument står da sentralt. Man bør også redegjøre for hvordan man har gått frem for å sikre at tolkning og forklaring av funnene er fruktbare (validitet), og vurdere hvilke fellestrekk som finnes ved vårt case og om disse kan gjeldende i andre case (generaliserbarhet). I dette kapitlet beskrives derfor forskningsstrategier, fremgangsmåter og etiske dilemma.

3.1 Casestudier og kvalitative metoder

Organisasjonssosialisering generelt og traineeprogram spesielt er lite studerte fenomener. Noe kunnskap finnes, og formålet med denne studien er å beskrive og forklare fenomenet og bidra til videreutvikling av begreper og teori på feltet. Vi ønsker å beskrive og forklare traineers sosialiseringssprosesser samtidig som vi ønsker å bidra til teoriutvikling. Slike motivasjoner er vanlig i det Andersen (1997) kaller ”teoretisk fortolkende case-studier”. Slike studier kjennetegnes av:

”(...) interesse for det case som studeres, samtidig som studiet av det enkelte tilfellet ses som et typisk eksempel på en (eller flere) klasser av fenomener som det allerede eksisterer en viss kunnskap om. Dette illustrerer også at en teoretisk fortolkning av case, i lys av eksisterende begreper og teorier, gir kriterier for empirisk relevans, samt at vektlegging av ulike sider ved et casemateriale kan åpne for flere teoretiske tolkninger” (Andersen 1997: 68).

Forståelse av et sosialt fenomen søkes gjennom fyldige data om personer og situasjoner. I tillegg kan prosjektet bidra til kumulativ kunnskapsutvikling. Derfor ble case-studiet valgt (Kvale 1997). I følge Thagaard (1998) er samtalen et godt utgangspunkt for å få kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever sin situasjon. Når tema var funnet og forskningsspørsmål utformet, ble en kvalitativ tilnærming valgt med intervjuer som datainnhentingsmetode. Denne metoden er velegnet for studier av fenomener som det eksisterer liten kunnskap om, og når man er opptatt av informantenes opplevelser:

”I en intervjusamtale lytter intervjueren til hva folk selv forteller om sine opplevelser – lytter mens intervjupersonene med egne ord uttrykker sine oppfatninger og meninger, og lærer om deres tanker om arbeidssituasjon og familieliv, om deres drømmer og håp” (Kvale 1997: 17).

Ønsket er i denne studien å forstå verden fra traineenes side, å få frem betydningen av deres erfaringer og avdekke deres opplevelser av verden. Ved hjelp av vitenskapelige begreper og teorier blir traineenes erfaringer, opplevelser og forklaringer, belyst, fortolket og satt i sammenheng.

Vi ønsket å undersøke et traineeprogram med mange planlagte sosialiseringstiltak. Schibsted ansetter mange traineer hvert år og har et program med to års varighet. De har både formelle og uformelle sosialiseringstiltak og har fokus på utvikling mot en fremtidig lederrolle. Samtidig skal traineene bidra effektivt der de til enhver tid arbeider i løpet av programmet. I tillegg oppga Schibsted på sine nettsider at de ønsker utfordringslystne, engasjerte, kreative og innovative traineer. Dette fant vi interessant.

Av hensyn til rammene på masteroppgaven ble caset avgrenset til å gjelde kun ett program. Et komparativt studium kunne vært interessant, men mer krevende. Schibsted var interessert i et samarbeid etter en telefonsamtale og et møte der forskningsprosjektet ble ”solgt inn”. Vi fikk tidlig erfare at det å beskrive, forklare og begrunne et forskningsopplegg stilte forskjellige krav til både språk og resonnement i akademia og i næringslivet. Konsernet har vært positivt og åpent gjennom hele prosessen selv om det i begynnelsen var viktig for forskeren å opparbeide seg tillit. Albums (1996) erfaringer vedrørende innpass var nyttige og høyst relevante: Innpass, tillitsskaping og tillitsforvaltning er sentrale og konstant pågående prosesser i et forskningsprosjekt. Organisasjoners aktiviteter kan være følsomme tema og det er viktig å trå varsomt. Forskere bør vise forståelse for hvilke betingelser organisasjoner opererer under og hvorfor en kommersiell organisasjon i det hele tatt eksisterer.

3.2 Forarbeid før intervjuene

Forkunnskap og utvikling av teoretisk modell

Arbeidet begynte med litteratursøk og gjennomlesing av teori på feltet. Dette var den teoretiske datainnhenting. Det fantes ulike løse teorier om organisasjonssosialisering og et behov for en opprydning og en helhetlig tilnærming til denne prosessen. Jakobsens

(2003) definisjon av organisasjonssosialisering som en total læringsprosess gav videre motivasjon for å utvikle en egen modell. Den egenutviklede modellen gir en helhetlig og oversiktlig tilnærming til fenomenet. I følge Andersen (1997: 20) er det i case-studier "(...) ekstra viktig å ha en klar modell, siden så lite av forskningsprosessen og analysen følger standardiserte regler."

Modellen var et relativt generelt utgangspunkt for datainnhenting og analyse. Den spesifiserer forkunnskap om fenomenet og er generell nok til å være åpen for hva empirien forteller. Den teoretiske modellen sier lite om sammenhenger, men er en oversikt og sammenlikning av forskjellige perspektiver på organisasjonssosialisering. Gjennom analyse og tolkning av empirien kan modellen videreutvikles for å beskrive og forklare fenomenet. Andersen (1997: 23) presiserer slike modellens grunnleggende forutsetninger:

"Når hensikten er å generalisere vil også case-studier måtte ty til teoretisk forenkling. En teoretisk tolkningsmodell vil nettopp fokusere på noen hovedbegreper eller variabler. Det betyr at de mange empiriske variablene enten ses som indikatorer på teoretiske hovedvariabler eller er lite relevant i forhold til hovedtolkningen".

Den empiriske datainnhenting begynte med nedlasting av informasjon på Internett. Der fantes informasjon om ulike konserns traineeprogram, og naturlig nok var informasjon om Schibsteds traineeprogram særlig interessant. Det fantes både på konsernets egne nettsider og i nettavisene. Ytterligere bakgrunnsinformasjon ble innhentet gjennom to intervjuer med traineiledelsen og gjennom ett intervju med en tidligere trainee. Den tidligere traineen ble valgt ut på grunnlag av tips fra traineiledelsen. Utvalgsriteriet var at det var en person som hadde gode evner til vurdering og kritisk tenkning. En relativt åpen tilnærming ble i bakgrunnsintervjuene valgt for å lære så mye som mulig av informantene. I tillegg fikk forskeren lov til å observere når traineene presenterte løsninger på ulike case for konsernledelsen og ledere i et datterselskap. Dette for å få kjennskap til miljøet, personene og aktivitetene før traineeintervjuene. Den teoretiske og empiriske kunnskapen samt egen nysgjerrighet, var nyttig i utformingen av intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuene. I tillegg var personlig interesse og kunnskap om organisasjoner og individer viktig i både intervjuer, bearbeiding av data og tolkning.

Intervjuguide, fenomenologi og hermeneutikk

Intervjuguiden var delvis strukturert, for å kunne dekke tema som virket sentrale på bakgrunn av den teoretiske og empiriske forkunnskapen. Samtidig var intervjuguiden åpen nok til å legge til rette for informantens spontane fortellinger og interesser. Innblikk i informantenes opplevelser, følelser og fortolkninger stod sentralt. Gjennom intervjuene skulle informantens subjektive opplevelser og erfaringer hentes inn, samtidig som forskeren skulle få et grunnlag for å tolke handlingers dypere meningsinnhold. Dermed var det en blandet tilnærming til intervjuene, både fenomenologisk og hermeneutisk.

Den fenomenologiske tilnærmingen *”tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker å oppnå forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer”* (Thagaard 1998: 34). Her er forskeren åpen for erfaringene til informanten slik de oppleves av informanten. Inspirert av et fenomenologisk perspektiv vil vi sette ord på traineenes erfaringer i sosialiseringprosessen ved å leve oss inn i traineenes situasjon og ved å bruke et språk som formidler konkrete erfaringer.

Den hermeneutiske tilnærmingen *”fremhever betydningen av å fortolke folks handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende”* (Thagaard 1998: 35). Her legges det vekt på at det ikke finnes en egentlig sannhet, men at fenomener kan leses på flere måter. Dette er en viktig inspirasjonskilde for samfunnsvitenskapelige tilnærminger hvor fortolkning står sentralt. Inspirert av et hermeneutisk perspektiv ønsker vi også å fortolke traineenes opplevelser og erfaringer og fokusere på et dypere meningsinnhold. Denne tilnærmingen formidles med et vitenskapelig språk.

Intervjuguiden orienterte seg mye mot spørsmål om beskrivelser av hendelser og aktiviteter. Spørsmål om erfaringer og opplevelsene av disse ble vektlagt. Vurderinger og tolkninger var også av interesse, ikke fordi disse nødvendigvis er ”sanne”, men fordi de også kan fortelle oss noe mer enn det rent faktiske. Det viste seg at traineene gav mye nyttig informasjon når de ble spurt om å vurdere trainee-opplegget. Spesielt spørsmål om hva de ville endret på dersom de var leder for traineeprogrammet, gav mange presise og interessante betraktninger med både åpen og ”skjult” informasjon.

Kvales (1997: 80-81) gode anbefalinger for bruk av ulike typer intervju spørsmål ble benyttet både i arbeidet med intervjuguiden og videre i forberedelsene til de påfølgende intervjuer.

Intervjuguidens hovedtrekk ble memorert før intervjuene, slik at intervjueren kunne være spontan med hensyn til rekkefølgene på spørsmålene etter hva som falt seg naturlig i det enkelte intervju.

Utvelgelse av informanter og informert samtykke

Traineeledelsen gav skriftlig informasjon om alle traineenes telefonnummer og e-postadresser, deres nåværende og tidligere arbeidsplassinger, utdanning, ansettelsestidspunkt og mentor. Skriftlig informasjon om forskningsprosjektet ble sendt per e-post til traineeledelse og traineer. Traineeene fikk der mulighet til ikke å delta i undersøkelsen. Ingen var negative til deltakelse. Forskeren valgte så ut aktuelle traineer for intervjuet. Det var viktig å velge ut traineer i alle tidsfaser av programmet, både ferske, middels erfarne og rutinerte. Begge kjønn var omtrent likt representert. Det ble videre vektlagt å intervju traineer med ulike plasseringer, utdannelse og mentorer. Av hensyn til informantenes anonymitet beskrives ikke utvalget i mer detalj enn dette.

Åtte traineer ble kontaktet per telefon. Informasjon om tema, formål og rammer for oppgaven ble gitt. Traineeene fikk videre informasjon og lovnader om konfidensialitet, også overfor ledelsen. Traineeene fikk også informasjon om at forskningsprosjektet var godkjent av traineeledelsen, men at intervjuobjektene var anonyme. De fleste stilte interesserte spørsmål om oppgaven og alle ønsket å delta. Traineeene ble som vi ser gitt flere muligheter til ikke å delta (først gjennom informasjon per mail, deretter telefonkontakt). Intervjuene ble gjennomført på hver enkelt trainees arbeidsplass i et rom der vi kunne sitte uforstyrret (både av hensyn til konfidensialitet og bruk av båndopptaker). Konfidensialitet er vektlagt i hele forskningsprosessen, da det er viktig at forskningen ikke har negative konsekvenser for informantene. Det er i dette tilfellet viktig at forskningen ikke hemmer traineenes karriere.

3.3 Datainnhenting: Kvalitative intervjuer

Praktisk beskrivelse

De åtte intervjuene ble alle utført i løpet av tre uker i desember 2005. Maksimalt tre intervjuer per uke ble avtalt både av hensyn til utsettelse (noe som viste seg å være fornuftig siden mange traineer har mye å gjøre og ikke alltid har en forutsigbar arbeidsuke) og for å

kunne bearbeide intervjuene før neste intervju ble påbegynt. Både båndopptaker og penn/papir ble benyttet. Båndopptakeren gjorde det enklere ”å være tilstede i intervjuet” og ha øyekontakt med informanten. Den sikret også at all informasjon ble registrert og at intervjueren kunne notere ned interessant muntlig og visuell informasjon som ble uttrykt gjennom tale og kroppsspråk. Intervjuerens assosiasjoner og foreløpige tolkninger ble også nedtegnet. Etter intervjuene ble inntrykk, tanker og interessant informasjon skrevet ned. Bearbeidingen av informasjonen fra hvert enkelt intervju før neste ble påbegynt, gjorde at hodet var ledig og interessante observasjoner fra tidligere intervjuer kunne følges opp.

Forskerrolle

Intervjuene var interessante og inspirerende aktiviteter. Traineeene var imøtekommende, samarbeidsvillige og i all hovedsak åpne. Mange informanter gav etter intervjuene uttrykk for at det var hyggelig og interessant å bli intervjuet, og flere oppfordret til å ta kontakt dersom forskeren behøvde ytterligere informasjon.¹⁰ Thagaard (1998) hevder at mange informanter opplever intervjuaktiviteten som positiv, noe det virket som traineeene også syntes. Det virket som om de likte å fortelle om erfaringer, opplevelser og følelser, og flere gav uttrykk for at de savnet å kunne snakke om utfordringer i traineeperioden med personer som ikke hadde innvirkning på deres karriere. Det var også en ytterligere bekreftelse på at vektlegging av konfidensialitet er viktig.

Intervjuerens karakteristika er ikke helt ulike traineeenes, noe som kan ha redusert en eventuell asymmetri og gjort det enklere å oppnå forståelse for informantenes utsagn.¹¹ Alder, utdanning og sosial bakgrunn var i alle tilfeller relativt lik mellom informant og intervjuer. Intervjuers opplevelse av dette, er at symmetrien i all hovedsak bidro til rask etablering av tillit og fortrolighet. Intervjueren kan ha opplevd at han fikk en *noe* mer tillitsfull relasjon til de mannlige informantene i tråd med Widerbergs (2001: 96) beskrivelse av ”(...) *forskningsrelasjonen som en kjønnsrelasjon*”. Det ble tidlig i intervjusituasjonen i

¹⁰ Et ideal for intervjueren var at intervjuet skulle oppleves som en samtale fremfor ”avhør” samtidig som at informanten skulle snakke mest.

¹¹ Forskerens ”likhet” med informantene kan også være kilde til feiltolkning. Derfor er det viktig å være sosiolog og psykolog på seg selv (Fog 2001) for ikke å blande subjektiviteten *for* mye inn. I tillegg har hovedveileder blitt hyppig benyttet for verifiseringer i tolkninger av utsagn og således styrket validiteten.

alle tilfeller vektlagt å informere om prosjektet, anonymitet og konfidensialitet – noe som virket å bidra til ytterligere utvikling av tillit.

Vi hevder *ikke* at vår fremstilling av traineeprogrammet og dets konsekvenser er den eneste dekkende eller riktige. Vi har gjennom intervjuene fått mye informasjon, men fått innblikk i kun en del av traineenes virkelighet. Forskeren kom inn i bedriften som en outsider og fikk tilgang til de intervjuede traineers beskrivelser, opplevelser og erfaringer. I forskning vil det i tillegg alltid være elementer av subjektivitet både i utforming av problemstillinger, forskningsopplegg, innhenting av data, analyse og fortolkning.

En viktig erfaring er at intervjueren bør kombinere en aktiv og passiv rolle og benytte seg av de ulike typer spørsmål som Kvale (1997: 80-81) formulerer: Introduksjonsspørsmål, oppfølgingsspørsmål, inngående spørsmål, spesifiserende spørsmål, direkte spørsmål, indirekte spørsmål, strukturerende spørsmål, taushet og fortolkende spørsmål ble alle benyttet og funnet formålstjenlige. Det å følge opp informantenes beskrivelser og fortellinger syntes å være viktig. Noen informanter hadde i begynnelsen tendens til å gi ”politisk korrekte svar”, noe som stilte krav til intervjuerens evne til å stille oppfølgingsspørsmål, spesifiserende spørsmål, inngående spørsmål og tolkende spørsmål. Viktigste av alt for å motvirke tendenser til ”jobbintervju-svar” var å skape tillit og forvalte denne i intervjusituasjonen samt å vise empati og forståelse.

Kvales (1997: 93) kvalitetskriterier for intervjueren bevisstgjorde forskeren før intervjuene: Kunnskapsrik, strukturerende, klar, vennlig, følsom, åpen, styrende, kritisk, hukommelse og tolkende. Dette er idealer som forskeren bør arbeide med og reflektere over før intervjuene. Med økt erfaring og kunnskap om traineene ble det enklere for forskeren å være mentalt tilstede i intervjusituasjonen og vie full oppmerksomhet mot informantens fortellinger. Det forekom at interessant informasjon ble gitt etter at båndopptakeren var slått av og intervjuet formelt var over. Forskeren var nøye med å spørre informanten om slik informasjon kunne benyttes i oppgaven, noe ingen hadde noe i mot.

3.4 Databearbeiding, analyse og tolkning

Transkripsjoner

Intervjuene ble transkribert samme dag som de ble utført. Dette ble gjort for i større grad å kunne knytte hva som ble sagt og hvordan det ble gjort til den meningen som forskeren opplevde fremkom i intervjusituasjonen. Intervjuene ble transkribert ordrett med språket som informanten benyttet. Dermed kunne man gå tilbake til transkripsjonene i løpet av hele forskningsprosessen og gjenlese den ordrette fremstillingen av hver enkelt historie eller resonnement. Av hensyn til informantenes konfidensialitet ble informasjon som kunne identifisere sted eller personer ikke nedtegnet. Slik informasjon ble omskrevet eller utelatt. Både når det gjelder nedtegning og oppbevaring av informasjon ble Widerbergs (2001: 107) oppfordring fulgt: *"Man kan ikke være forsiktig nok"*.

Kvale (1997) minner om at transkripsjoner ikke skal behandles som selve intervjuet. Transkripsjoner er den skriftlige fremstillingen av de levende samtaler. Transkripsjonene blir i denne oppgaven behandlet som midler eller verktøy for tolkningen av det som ble sagt i intervjuene. Inntrykkene, tankene og refleksjonene som ble nedtegnet etter intervjuene kan være nyttige i tolkningen av intervjuenes transkripsjoner. Kvale (1997: 117) oppfordrer nemlig til at man går i dialog med transkripsjonene og spør: *"Hvordan analyserer jeg det intervjupersonene fortalte meg på en måte som beriker og utdyper meningen med det de sa?"* Den ordrette transkripsjonen av intervjuene gjorde det også mulig for veiledere å bekrefte de tolkninger som forskeren gjorde eller problematisere disse. Således kan validiteten være styrket.

Videre bearbeiding og tolkning

Bearbeidingen av informasjonen fortsatte med meningsfortetting. Her ble transkripsjonene gjennomlest og sentrale tema identifisert. Deretter ble disse tema ordnet i kategorier. I første omgang ble temaene knyttet til erfaringsnære begreper (Geertz 1973), det vil si til ord eller kategorier som feltet gav kjennskap til og som informantene kan knytte til sin egen virkelighet (Thagaard 1998), for eksempel "manglende opplæring", "vennskap", "konkurransemennesker" og "tvangstrøye". Her var fokus på den fenomenologiske fremstillingen. De erfaringsnære begreper er viktige i den empirinære, kronologiske

fremstillingen av traineeprogrammet som tar feltets perspektiv og formidler informantenes opplevelser og tanker omkring sosialiseringssopplegget.

Det er viktig å påpeke at for å beskytte informantenes anonymitet, er det i både den empiriske og teoretisk-fortolkende analysen, benyttet konstruerte case. Dette innebærer at vi ved enkelte anledninger har satt sammen, funnet opp eller utelatt informasjon for å hindre leseren i å identifisere informanten samtidig som meningsinnholdet ikke skulle gå tapt.

Ved hjelp av vitenskapelig teori og den egenutviklede teoretiske modellen blir analyse og tolkning tatt et steg videre i den teoretisk-fortolkende analysen. Teori og empiri blir tolket i sammenheng for gjensidig belysning. De erfaringsnære begreper blir koplet med vitenskapelige begreper, nemlig de erfaringsfjerne begreper (Geertz 1973). Denne analyse- og tolkningsformen kalles dobbel hermeneutikk: *”Forskerens tolkninger av den symbolske betydningen i en handling innebærer en dobbelt hermeneutikk, fordi forskeren fortolker en virkelighet som allerede er fortolket av de som deltar i den samme virkeligheten”* (Thagaard 1998: 37 på grunnlag av Giddens 1976).

I oppgaven utvikles flere modeller for å kunne gi et enklere bilde av informasjon og tolkning. To hovedmodeller blir utviklet for å ordne teorien og for å beskrive sentrale trekk ved vårt case. *”Formålet med en modell er å presentere en forenklet fremstilling av sentrale mønstre og sammenhenger”* (Thagaard 1998: 173). Ved hjelp av modellene blir fellestrekk beskrevet på bekostning av beskrivelser av nyanser og variasjoner, og man må som Andersen (1997) påpeke være klar over at en modell eller teori kun fanger inn deler av et fenomen og at alternative tilnærminger kan gi andre resultater. Dette er videre nødvendig når man ønsker å generalisere i et case:

”Når hensikten er å generalisere vil også case-studier måtte ty til teoretisk forenkling. En teoretisk tolkningsmodell vil nettopp fokusere på noen hovedbegreper eller variabler. Det betyr at de mange empiriske variablene enten ses som indikatorer på teoretiske hovedvariabler eller er lite relevant i forhold til hovedtolkningen. Detaljert empirisk kunnskap, som grunnlag for hovedtolkning, og mange empiriske indikatorer vil da være case-studiens styrke – gi validitet” (Andersen 1997: 23-24).

Ved hjelp av den tematiske analysen, identifiseres fellestrekk ved vårt case. Formålet med studien er å beskrive og forklare et fenomen (sosialisering i Schibsteds traineeprogram) og videreutvikle begreper og teori som igjen kan benyttes for å belyse nye case.

4. Fakta om Schibsted og traineeprogrammet¹²

4.1 Schibsted-konsernet

Schibsted er en av Skandinavias ledende medieaktører med etablerte produkter og rettigheter innenfor mediene avis, TV, film, forlag, multimedia og mobiltjenester. Nyheter, informasjon og underholdning formidles gjennom papir, Internett, TV, kino, video, DVD og mobil/WAP.

Schibsteds hovedkontor ligger i Oslo. Hovedtyngden av virksomheten er knyttet til Norge og Sverige, men konsernet har også virksomhet i sju andre europeiske land. Schibsteds visjon er (per 19.10.05) å ”være en ledende skandinavisk mediebedrift gjennom å være den foretrukne innholdsleverandør til forbrukere og annonsører uavhengig av medievalg”.

Historie

Schibsted ble grunnlagt i Christiania i 1839 av boktrykkeren og typografen Christian Schibsted. Han inngikk kompaniskap med boktrykkeren Johan J. Krohn, og i begynnelsen utga selskapet små bøker og brosjyrer. For å utnytte ledig kapasitet på trykkeriet, startet Schibsted i 1860 Christiania Adresseblad (fra 1861 Aftenposten). Schibsteds eneste sønn, Amandus, utviklet Aftenposten videre til en storavis.

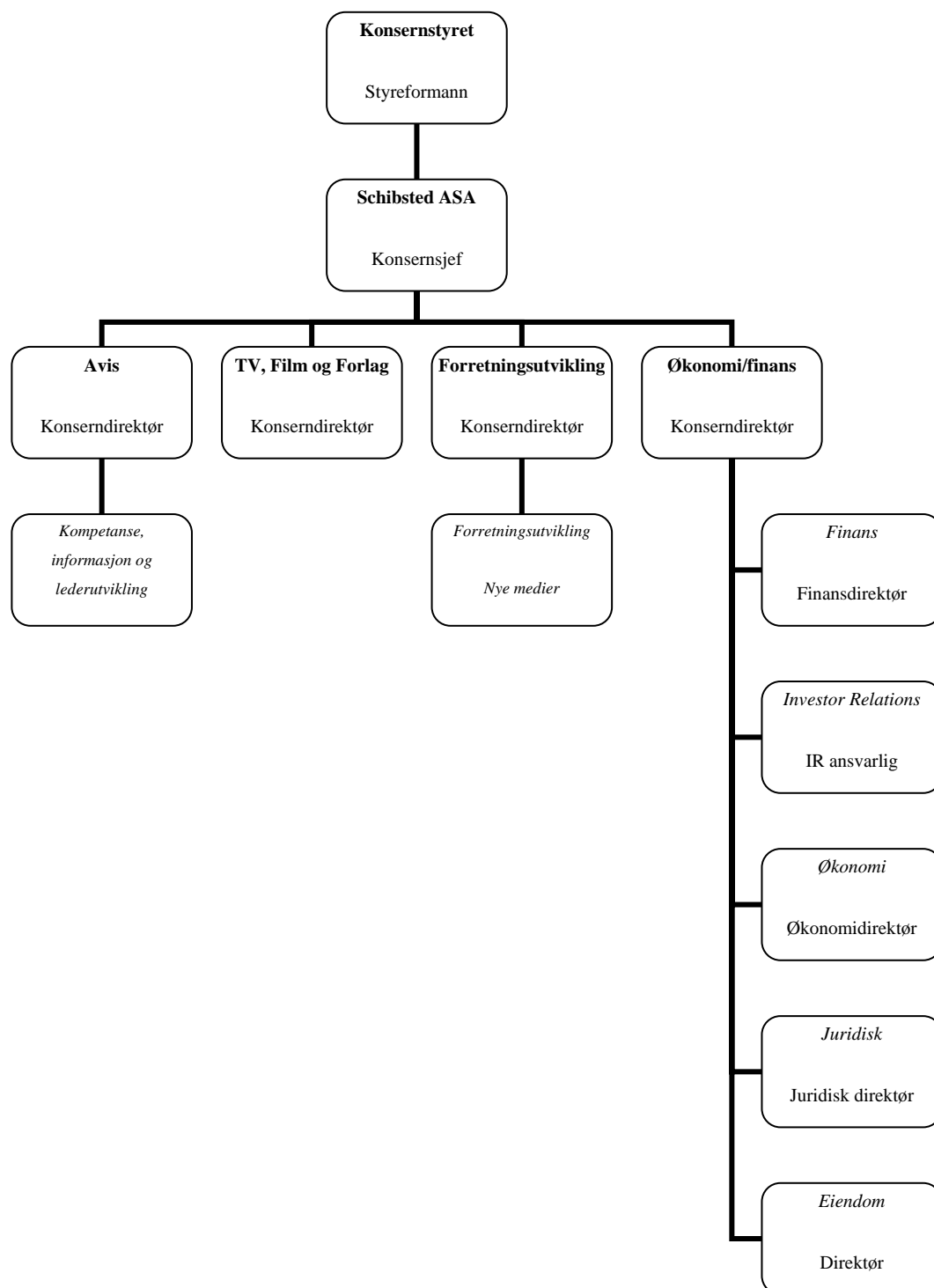
Schibsted kjøpte Verdens Gang i 1966 (grunnlagt 1945), og oppkjøpet ble opptakten til Schibsted-konsernet. I 1980-årene investerte selskapet i både avisprosjekter og i et filmlaboratorium. Etter å ha vært et familieeiet selskap siden begynnelsen, ble Schibsted i 1988 vedtatt omorganisert til et aksjeselskap med datterselskaper. Konsernet ble børsnotert i 1992 med Tinius Nagell-Erichsen som konsernstyrets formann og Kjell Aamot som konsernsjef. Nagell-Erichsen har også den største eierposten i Schibsted ASA (26,1 prosent) gjennom Stiftelsen Tinius.

¹² Kilde: www.Schibsted.no

I 1991 søkte Schibsted konsesjon for en selvstendig, reklamefinansiert fjernsynskanal, TV2. Schibsted eier i dag 33,33 prosent av fjernsynskanalen. Schibsted kontrollerer også Metronome Film & Television og eier 50 prosent av Sandrew Metronome.

I 1996 ble Aftonbladet del av Schibsted-konsernet og det samme ble Svenska Dagbladet i 1998. Schibsted er i dag et ledende skandinavisk mediekonsern med ambisjoner om å vokse – slik at de kan nå målsetningen om innen 2015 å være et ledende europeisk mediekonsern. Konsernets hovedstrategi er å styrke og videreutvikle de etablerte mediene og samtidig sikre ny vekst og utvikling innen nye medier.

Organisasjonskart



Figur II: Schibstedkonsernets organisasjonskart

Schibsted Avis

Schibsted eier VG, Aftenposten, Aftenbladet og Svenska Dagbladet. I tillegg er Schibsted majoritetseier i Estlands største mediekonsern som bl.a. utgir landets to største aviser.

Schibsteds internasjonale gratisaviskonsept, 20Minutter, utgis i seks byer i Spania og seks byer i Frankrike. Schibsteds aviser er videre ledende på nett. VG og Aftenbladet er de mest leste nettavisene i henholdsvis Norge og Sverige.

Schibsted TV, Film og Forlag

Schibsted er majoritetseier i Metronome Film & Television, den største frittstående skandinaviske aktøren innen film og TV-produksjon. Konsernet har også en stor eierpost i Norges største kommersielle TV-kanal, TV2. Schibstedforlagene er heleid av Schibsted. Forlaget gir ut pocketbøker, ”non-fiction”-bøker og tegneserier. Schibsted utgir flere magasiner som bl.a. Maison, Tique og Dine Penger.

Schibsted Nye Medier

Dette er en fellesbetegnelse for konsernets aktiviteter innenfor mobilt og fast Internett. Schibsted har som hovedstrategi å styrke, videreutvikle og søke vekst innen de tradisjonelle medier og samtidig søke vekst og utvikling innenfor nye medier. Konsernets selskaper har større markedsandeler innenfor nye medier enn innenfor tradisjonelle medier (per fjerde kvartal 2002).

Traineeprogrammet

Traineeprogrammet er organisatorisk plassert i Schibsted ASAs avdeling for kompetanse, informasjon og lederutvikling. Konserndirektør for Avis og organisasjonsdirektør sikrer at programmet er forankret i toppledelsen. Det daglige ansvaret for programmet har Ass.direktør talentutvikling og HR-koordinatoren. Traineeene arbeider i løpet av traineeperioden innenfor ulike datterselskaper i forskjellige deler av konsernet.

Nøkkelstatistikk

-Grunnlagt: 1839

-Notert på Oslo Børs: 1992

-Antall ansatte: 4760 (2310 utenfor Norge)

-Driftsinntekter 2004: NOK 9 690 millioner

-Virksomhet i Norge, Sverige, Danmark, Finland, Estland, Frankrike, Spania, Latvia og Litauen.

-Daglige lesere av konsernets aviser: 8,3 millioner inkludert regionsavisene.

-Daglige opplag av konsernets aviser: 3 millioner inkludert regionsavisene.

-Unike besøkere på *konsernets* Internettsider totalt per måned: 13,2 millioner.

-Unike besøkere på *avisenes* Internettsider per måned: 9 millioner.

Nøkkeltall

(NOK mill.)	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Driftsinntekter	9 690	8 555	7 872	7 972	8 270	7 402
Driftsresultat	326	701	494	56	537	172
Resultat før skatt	412	681	316	387	950	114
Driftsmargin i %	9,1	9,1	7	3,4	6,2	4
Egenkapitalandel i %	32,7	36,6	34,1	32	37,8	33,3

4.2 Traineeprogrammets bakgrunn og målsetninger

Traineeprogrammet – sentral del av større visjoner

Traineeprogrammet til Schibsted er del av en større strategi og visjon fra 1995. Schibsted var lenge et holdingselskap der de var nokså passive i utøvelsen av sitt eierskap av VG, Aftenposten og Schibsted-forlagene. I 1995 ble visjonen om å bli et ledende medieselskap i Skandinavia laget. Gjennom flere oppkjøp søkte selskapet å ha flere inntektskilder enn bok og avis. Schibsted ønsket å ta del i det eventyret informasjon- og kommunikasjonsteknologien var antatt å skape.

Schibsted benyttet seg av konsulenter fra McKinsey, og kort tid etter børsnoteringen i 1992 anbefalte de at man satte i gang et traineeprogram for å sikre at man fikk ny kompetanse inn i Schibsted. Traineeledelsen hevder at dette var noe av det første Schibsted gjorde der de agerte som noe annet enn et rent holdingselskap og beveget seg mot å bli et konsern. Tidligere ble Schibsted sett på som ”pengesekken” gjennom sitt nokså passive eierskap av

datterselskapene. De ulike selskapene i Schibsted sies å ha hatt (og delvis fortsatt har) sterke, lokale organisasjonskulturer som er relativt lukkede. Det fantes i liten grad sirkulasjon av kompetanse mellom datterselskapene.

Schibsted har store eierposter i selskaper med sterke merkenavn.¹³ Ledelsen for traineeprogrammet ønsker at traineene skal få en Schibsted-identitet utenpå de lokale identitetene i de ulike selskapene de arbeider i både i løpet av og etter traineeprogrammet. De skal ikke bare føle tilhørighet til det enkelte datterselskap og deres merkevare, men også til Schibsted som konsern.

Gjennom det personlige nettverk på tvers av selskapene som traineene får, ønsker Schibsted at terskelen for kontakt og samarbeid senkes. I tillegg er det viktig for Schibsted at traineene lærer seg tilpasningsdyktighet i møtet med de ulike organisasjonskulturer og miljøer. Gjennom sammensmeltingen av ulike medier (som f.eks. å se TV på mobiltelefonen) blir det viktig at fremtidige ledere både har erfaring med og kunnskap om ulike medier, samt evne til å gli inn i ulike datterselskaper.

Høsten 2005 ble resultatene av et større visjons- og strategiarbeid fremlagt. Målsetningen fra 1995 om å bli et ledende skandinavisk medieselskap var nådd i løpet av forrige tiårsperiode. Den nye visjonen er å bli et ledende europeisk medieselskap. En sentral strategi er å oppmuntre til samarbeid på tvers av datterselskapene. Gjennom stordriftsfordeler og kompetanseoverføring mellom ulike selskaper, ønsker Schibsted å bli et tettere konsern der også datterselskapene¹⁴ ser aktivitetene sine i et helhetlig Schibsted-perspektiv.

En av traineeprogrammets antatte funksjoner, at traineene utvikler evne til konserntenkning og Schibsted-identitet, er som vi ser en sentral del av Schibsteds overordnede strategi. Det er riktignok ikke bare utvikling av menneskelige ressurser (som blant annet management traineeprogram, mellomlederprogram og topplederprogram) som skal sørge for at visjonen blir nådd.

¹³ Heretter kalles selskaper som enten er hel- eller deleide av Schibsted for datterselskaper.

¹⁴ Og ikke bare traineer og konserndirektører i Schibsted.

Høsten 2005 lanserte Schibsted internett-søkemotoren Sesam, noe som ikke gikk upåaktet hen i Aftenpostens økonomiredaksjon. Da trafikk tallene ble fremlagt etter to måneders drift, kunne Sesam-sjefen opplyse om at søkemotoren hadde blitt tatt i bruk av VG Nett: ”I underkant av 20 prosent av Sesams besøkende kommer fra VG”.¹⁵ Dette må vel kunne sies å være inntektseffektivt samarbeid på tvers av Schibstedselskaper.¹⁶ Et eksempel på Schibsteds ønske om stordriftsfordeler finner vi i selskapets samordning av IT-driften gjennom oppkjøpet av it-selskapet Basefarm. Schibsteds konserndirektør for økonomi og finans, uttaler i den sammenheng: ”Vi ser klare synergier i å ha en enhetlig driftsplattform. Basefarm har allerede ansvar for flere hel- eller deleide Schibsted-satsninger, som for eksempel Sesam, VG, Retriever og svenske TV4.”¹⁷

*Hva kommuniserer Schibsted om Management Traineeprogrammet?*¹⁸

Schibsted opplyser interessenter om følgende:

- Traineeprogrammet startet i 1997.
- Traineeprogrammet gir traineene bredde- og dybdekunnskap.
- Traineene utvikler både faglig kompetanse og lederkompetanse.
- I løpet av to år skal traineene få fire utfordrende og utviklende jobber innen ulike forretningsområder i forskjellige mediebedrifter.
- Personlig oppfølging og mentor i toppledelsen.
- Tett sosialt nettverk.
- Bratt læringskurve.

¹⁵ Kilde: Aftenposten, 11.01.06: ”Sesam-sjefen venter på det store eventyret.”

Både Aftenposten, VG Nett og Sesam er forøvrig Schibsted-eide selskaper.

¹⁶ Det kan være en tilfeldighet, men dokumentarserien om VG, ”FETE TYPER”, ble sendt på TV2 i beste sendetid. Bevisst samarbeid eller ikke - god reklame for VG er det uansett (både VG og TV2 er eiet av Schibsted).

¹⁷ Kilde: Dagens it, 19.01.06: ”Schibsted samler it-driften med Basefarm-kjøp.”

¹⁸ Kilde: www.Schibsted.no

- Personlig utvikling.
- Traineeene jobber hovedsakelig med kjerneprosessene i en mediebedrift, nemlig forretningsutvikling, salg, markedsføring, økonomiske analyser, finans, strategi, organisasjonsutvikling og prosjektledelse. Noen får også muligheten til redaksjonelt arbeid.
- Schibsteds kjerneområder er Avis og TV, Film og Forlag.
- Traineeene får hjelp til å velge rett karrierevei av mentor og nærmeste leder samt gjennom evalueringer.
- Det arrangeres samlinger for traineeene fire ganger i året: To ukelange fagsamlinger og to teambuildningshelger.
- Få bransjer endrer seg så mye som mediebransjen. Schibsted søker derfor ”*innovative, uredde, utfordringslystne medarbeidere med ekte interesse for samfunn og media*”.
- Traineeprogrammets mål: ”*Å være Skandinavias beste traineeprogram i mediebransjen. Tiltrekke og utvikle de beste talentene til å bli morgendagens Schibstedledere*”.

Traineejobber

Plasseringene kan være svært forskjellige både med hensyn til bedriftens virksomhet og traineens oppgaver. Under følger en oversikt over traineeenes utdanning og plassering høsten 2005:

1. Sivilingeniør: VG Multimedia
2. Sivilingeniør: Bokkilden - Lederassistent
3. Siviløkonom: FinnTech – Forretningsutvikling
4. Markedsøkonom: Aftenposten – Marked
5. Siviløkonom: Schibsted ASA – Leser og Marked
6. Statsviter: Aftenposten Multimedia – Forretningsutvikling
7. Siviløkonom: Finn - Forretningsutvikling

8. Bachelor i International Management: TV2 – Forretningsutvikling

9. Siviløkonom: Metronome – Lederassistent

10. Statsviter: 20Minutter – Forretningsutvikling

11. Master i massekommunikasjon: TV2 – Markedsavdeling

12. Siviløkonom: Finn Eiendom – Forretningsutvikling

13. Siviløkonom: Schibsted ASA – Forretningsutvikling

14. Master i internasjonal økonomi: Aftenposten – Magasinet

15. Siviløkonom: Hitta.se – Markedsavdeling

16. Cand.Philol: VG – Annonse/salg

17. Magister i økonomi: Aftenbladet - Markedsavdeling

På Schibsteds internettsider finner vi også beskrivelse av noen tidligere trainees ulike plasseringer og videre karrierer i Schibstedkonsernet:¹⁹

Anders, som er jurist, arbeidet ved sin første plassering i SOL der han var advokatfullmektig. Sammen med en annen jurist håndterte han alle typer spørsmål fra selskapene i Skandinavia. Han var også med på å forberede Eniros oppkjøp av SOL. Den andre plasseringen hadde Anders i Harstad Tidende Gruppen, der han arbeidet i administrasjonen som konsernsjefens assistent. Her fikk han varierte og selvstendige oppgaver og fikk godt innblikk i alle prosessene i et tradisjonelt aviskonsern. Den tredje plasseringen tilbrakte han i Aftenpostens markedsavdeling der han jobbet med forretningsutvikling. Sentrale arbeidsoppgaver var å finne nye inntektskilder for Aftenposten, og analysere annonseseksjonens forskjellige markeds plasser. Han opplevde arbeidet som utfordrende både faglig og på grunn av Aftenpostens vanskelige økonomiske situasjon og tilhørende endringer. Den siste plasseringen hadde han ved Schibsteds hovedkontor der han arbeidet med leder- og organisasjonsutviklingsprogram.

Patrik er sivilingeniør fra NTNU og hadde sin første plassering i PrimeTime.net som solgte annonser for nettavisene til de store regionsavisene. Dette var et relativt nystartet selskap der rutiner og tradisjoner ennå ikke var etablert. Der jobbet han med kartlegging og analyse av leserne til nettavisene. Den andre plasseringen hadde Patrik i Svenska Dagbladets distribusjonsavdeling i Stockholm. Der arbeidet han som distribusjonskonsulent med oppgaver innen transportplanlegging og –koordinering, økonomicontrolling og forvaltning av IT-systemet. Den tredje plasseringen hadde han i Aftenpostens distribusjonsavdeling som forretningsutvikler. Der var hovedoppgaven å utarbeide forretningsplan og delta i diverse prosjekter. Ved den fjerde plasseringen arbeidet han hos Aftenposten DM med salg av reklameinnstikk og reklamevedlegg.

Huldas første plassering var i VG Multimedia, hvor hun blant annet arbeidet med forretningsutvikling, markedsføring, annonsesalg og prosjektledelse. Den andre plasseringen hadde hun i den internasjonale gratisavisen 20Minutter. Der jobbet hun med forretningsutvikling i europeiske storbyer. Den tredje plasseringen var i Aftenposten redaksjon hvor hun arbeidet med organisasjonsutvikling samt noe journalistikk. Den fjerde plasseringen hadde hun i Fædrelandsvennen hvor hun var med på å utvikle interaktivt TV distribuert via bredbånd.

Da traineeprogrammet var over fikk Hulda jobb som prosjektleder i TV, Film og Forlag på Schibsteds hovedkontor. En annen trainee, Mona, fikk etter programmet jobb som controller i Aftenposten i 1,5 år for deretter å bli økonomi og administrasjonssjef i Aftenposten Multimedia. En tredje trainee, Gunnar, hoppet av programmets jobbotrasjon etter to plasseringer og fikk fast jobb ved den første plasseringen. Der ble han nestleder av PrimeTime.net og ansvarlig for teknologi og marked. Etter tre måneder ble hans overordnede markedsdirektør i Aftenposten og Gunnar ble forfremmet til daglig leder i PrimeTime.net. Den jobben hadde han i 1,5 år frem til PrimeTime.net ble slått sammen med Aftenposten Multimedia og han ble salgsdirektør i selskapet. Gunnar har nå ansvar for to salgsavdelinger og en teknisk-/markeds-/forretningsutviklingsavdeling.

¹⁹ For å ivareta “mine” informanternes anonymitet, benytter jeg meg her av informasjon om tidligere traineers erfaringer. Disse opplysningene er offentlig tilgjengelig på www.Schibsted.no.

5. En kronologisk fremstilling av traineeprogrammet

5.1 Rekruttering og ansettelse

Schibsted markedsfører seg på høyskoler og universiteter i Norge og Sverige, spesielt på karrieredager. I tillegg arrangerte de høsten 2005 ”Trainee for en dag” i samarbeid med Universitetet i Oslo. Selskapet ønsker å rekruttere traineer med ulik fagbakgrunn. 70 personer har gjennomført traineeprogrammet og omkring halvparten av disse er siviløkonomer, 25 prosent sivilingeniører og de resterende 25 prosent fra universitetene. Selskapet jobber i følge eget usagn tett opp mot studentorganisasjonene. Dette er nemlig et helt sentralt utvalgs-kriterium; at kandidatene har engasjert seg i utenomfaglige aktiviteter i studietiden.

Schibsteds Management Trainee-program er svært populært. Det er oppstart to ganger i året, og høsten 2004 hadde programmet 450 søkere og er ranket blant de fem beste trainee-programmene i Norge.²⁰ Det er et utvalg av traineer, tidligere traineer, mellomledere og toppledere som screener søknader og gjennomfører førstegangsintervjuer på bakgrunn av kriterier utformet av traineiledelsen. Traineiledelsen har også laget retningslinjer for hva intervjuerne skal spørre om og se etter under intervjuene. Det viktigste de ser etter er ”*en kombinasjon av mangfoldighet og allsidighet. Det er det våre kunder representerer, og det må vi som bedrift representere*”. Søkerne må videre ha høyere utdanning, gode karakterer og sosiale ferdigheter: ”*At de er engasjerte mennesker som vil noe, som tør å gjøre en forskjell her i livet – som tør, utfordrer og skaper*”. Mange av traineene har sittet i studentstyret, er politisk engasjerte og interessert i samfunn og media.

Ved første intervjurunde innkalles 30 kandidater til en samtale med en representant fra Schibsted. De fleste traineene opplevde dette som en svært positiv seanse der intervjueren var en hyggelig, jordnær og interessert person. Mange traineer uttrykker at de fikk et godt inntrykk av konsernet gjennom menneskene som de møtte tidlig i prosessen. Dermed ble

²⁰ Kilde: Aftenposten, 27.11.05: ”Foretrekker Statoil”.

flere kandidater også positivt overrasket og motivert til å satse videre på å få jobben. Traineeene fikk et godt inntrykk av Schibsteds representanter ved første- og annengangs intervjuer som de opplevde som trivelige og sympatiske personer.

Ved andregangsintervjuet skal kandidatene samarbeide om en caseoppgave. Caseoppgavene er såkalte "businesscases". Kandidatene får en oppgave der de for eksempel skal vurdere om Schibsted skal kjøpe opp et selskap eller om videreutvikling av produkter eller tjenester. Kandidatene skal samarbeide i grupper om løsningen av caseoppgaven. Da ser Schibsted hovedsakelig etter samarbeidsevne, kreativitet og selvtillit. Caseoppgavene presenteres for representanter fra Schibsted. Da skal kandidatene argumentere for sitt forslag til løsning av problemstillingen de har fått. Senere på dagen blir kandidatene intervjuet enkeltvis. Da blir de blant annet bedt om å reflektere over gruppeprosessen og deres egen rolle i gruppen. Traineeene tror intervjuet etter caseoppgaven var mer utslagsgivende enn hvor dyktige de var i løsningen av caset.

Det viser seg at mange av traineeene som ble ansatt hadde et bevisst forhold til egen atferd i løsningen av caset. Det var få som stolte på egen magesfølelse: *"Alle prøver å være flinkest – være ydmyk, men samtidig mest frempå. Ingen vet hvor de har de andre. Jeg husker at jeg var veldig bevisst på egen rolle og atferd og tenkte på hva som er riktig og bra fra Schibsteds ståsted"*.

Goffman (1992) benytter seg av teatermetaforer når han beskriver hva som kjennetegner sosial atferd. De sosiale aktører spiller en rolle på en scene, de er "frontstage" når de har publikum til stede. Atferden på scenen kjennetegnes av inntrykkskontroll der skuespillerne forsøker å styre hvilke inntrykk de gir av seg selv til publikum. Aktører kan mer eller mindre bevisst forsøke å styre hvilke inntrykk de avgir, og således styre den informasjon andre får om en selv. I tråd med dette synes det som om traineeene opptre "frontstage", de gir publikum det de tror at de vil ha.

Kandidatene som kommer videre til tredje og siste intervju før en eventuell ansettelse møter en eller to toppledere. Traineeene opplevde en annen stemning i siste intervju, og det var vanskeligere å gi tilfredsstillende svar på spørsmålene:

"Det var ikke like koselig for å si det sånn, litt tøffere stemning. Han vred og vrent på ting jeg sa, for eksempel: "I sted sa du en ting og nå sier du noe annet, hvordan henger det sammen?" Det ble stilt en del spørsmål som var veldig vanskelig å svare

på, nesten sånn at uansett hva jeg svarte så ble det feil på en måte. Det var en spesiell opplevelse, og jeg var veldig usikker på om jeg skulle få jobben etterpå”.

Tre til fem traineer kommer gjennom nåløyet hvert halvår.

5.2 Introduksjonsuken

Den første uken i programmet opplever mange både som spennende og svært hektisk.

Traineeene får en caseoppgave som de sammen skal løse i løpet av uken og presentere for konsernledelsen og andre ledere i Schibsted. I tillegg besøker traineeene ulike datterselskaper og møter lederne der. Det kan ha en motiverende funksjon:

”Jeg følte meg privilegert som fikk møte alle de menneskene og få vite strategisk - om ikke hemmelig - så i alle fall informasjon om hvordan ting hang sammen. Selv om man er helt fersk får man tilgang som om man skulle vært nærme ledelsen. Det motiverte meg sterkt husker jeg”.

Andre traineer finner ikke møtet med datterselskapene fullt så stimulerende:

”Vi var rundt i noen datterselskaper. Husker at jeg syntes det var litt kjedelig og sovnet flere ganger. Vi måtte jo samtidig jobbe med dette caset til langt på natt, så det ble en del kaffe, hehehe. Det var en veldig tøff uke, program hele tiden. Klarte egentlig aldri å slappe av og lære”.

Traineeene får både en varm velkomst der toppledelsen skryter av dem samtidig som enkelte ledere i datterselskapene forsøker å jekke dem ned:

”Det var noen av lederne i datterselskapene som hadde som misjon at de skulle sprøyte kaldt vann i årene våre. Alle toppsjefene sa at ”dere traineer er så fantastiske og ressurssterke, Norges beste mennesker”. De kjenner jo ikke oss! De jekker opp og jekker opp. Da trenger man noen til å jekke ned, og det har man lagt inn virker det som. Noen som sier: ”OK, dere spiser fete lunsjer og middager med alt inkludert, men ro dere ned”. Jeg tror det er mange traineer som trenger det når man blir så opphauset. Det er ikke så glamorøst i virkeligheten. Men man blir fort høy på pæra av den første uken. Det er ingen tjent med. I tillegg til middager og besøk i datterselskaper jobbet vi med case parallelt. Ganske omfattende. Veldig tøff uke, program hele tiden. Mye foredrag og presentasjoner og jobbing til midnatt med case”.

Mot slutten av introduksjonsuken presenterer de nye traineeene løsningen av caset de fikk utdelt i begynnelsen av uken. Tilhørere er konsernledelsen, andre ledere i Schibsted og ledelsen for et datterselskap som caset omhandler. Traineeene får gjennom både løsning av caset og presentasjonen store utfordringer. Noen lykkes og synes dette er gøy:

Informant: ”Det var bare å bestemme seg og gi full gass. Jeg fikk et skikkelig kick av den der der asså. Det å jobbe innmari intensivt med en problemstilling og så en presentasjon i slutten av uken. Hvis du coaches riktig så lærer du litt om hvordan man bør legge ting frem. Det var et selvtillitskick fordi det fungerte bra og så var vi ganske breiale av natur flere av oss”.

Intervjuer: ”Selvsikre?”

Trainee: ”Selv om vi kanskje var litt usikre på innsiden, så virket vi utad som.....vi kjørte på!”

Andre opplever det hele som skummelt: ”Det er jo veldig skummelt, spesielt for en ny, å presentere for konsernledelsen. Det var i grunn en dårlig presentasjon, hehe. Innmari pinlig, vi var utrolig nervøse selvfølgelig – som alltid”.

Traineeene møter toppledelsen og ledere i datterselskaper, spiser fine middager og lunsjer og får strategisk informasjon. De blir kjent med de andre traineeene som begynner samtidig og jobber med case utover kveldene. Det virker som at den første uken er fylt med ambivalens; de blir motiverte og føler seg viktige og heldige samtidig som de har et tøft program og jobber med et case som skal presenteres i slutten av uken. Traineeene blir innviet i en spennende verden og blir fortalt at de er blant de utvalgte, samtidig som de erfarer at krevende jobbing venter. Hverdagens forventninger og høye krav til prestasjoner møter de allerede gjennom caseoppgaven og presentasjonen for toppfolkene.

Gjennom møtene med de ulike datterselskaper har traineeene mulighet til å begynne å utvikle et overordnet blikk på konsernets aktiviteter, se sammenhenger og motsetninger og innta et Schibsted-perspektiv. Spørsmålet er om traineeene får fullt utbytte av disse møtene siden de både er slitne og fokuserte på caseoppgaven og dens krav til prestasjon. Følelsene rundt det å skulle prestere mot slutten av uken varierer. Det er likevel liten tvil om at det er en opplevelse alle husker godt.

5.3 Teambuildingshelg

Når de nye traineeenes første uke går mot slutten, arrangeres en teambuildingshelg. Denne helgen møtes alle traineeene for å oppleve noe i fellesskap. Eksempler på aktiviteter er seiltur på Gotland, alpinhelg på Kvitfjell, sangleksjoner ved Den Norske Opera og rafting og

grottevandring på Sognefjellet. Målet med disse aktivitetene, sett fra ledelsens ståsted, er å vedlikeholde nettverket blant eksisterende traineer og innvie de nye.

Teambuildingshelgene er en av flere møteplasser der traineene skal ha det gøy, skape minner sammen og bygges sammen som team. Traineeledelsen prøver å legge opp til at de gjennom samlingene må bevege seg bort fra sin normale komfortsone. Høsten 2005 var traineegruppen på sportsrafting på Voss og gikk to mil over fjellet til Bergen. Tidligere har de også blant annet hatt operaleksjoner der de lærte å synge. Traineeledelsen ønsker at de gjennom teambuildingen skal gjøre ting de normalt ikke gjør, at gruppen i fellesskap skal bidra til å flytte grenser. Dette gjøres for å lære traineene at man av og til må presse sine grenser for å lære mer og for å få gjennomført prosjekter: *”Jo mer man presser seg ut av sin egen komfortsone, jo mer læring får man!”*

Gjennom fysiske, psykiske og sosiale utfordringer ønsker altså ledelsen at traineene skal lære hverandre å kjenne, vedlikeholde den personlige kontakten og utvikle seg selv og som lag. I tillegg kan vi hevde at et slikt utfordrende opplegg symboliserer noe videre. Vi kan spekulere i om opplevelsene av mestring og symbolske betydninger av risikoatferd er overførbare til en forretningskontekst. Det traineene imidlertid er opptatt av, er om de har det gøy, om aktivitetene er komfortable for alle og av det sosiale samværet med de andre traineene.

Mange liker spenningsmomentet i aktivitetene, og det å utfordre seg selv, men slett ikke alle har positive minner fra teambuildingen. Informantene opplever at man i alle fall skal prøve å være med og at *”det ikke er kult å ikke tørre noe, når andre gjør det – spesielt når vi er kolleger”*. Noen føler et direkte eller indirekte press til å delta i aktivitetene selv om de egentlig ønsker å avstå. Flere traineer har også vært med på aktiviteter de aldri ønsker å gjenta. Konkurranseselementet ser ut til å være tilstede i mange aktiviteter og blant mange traineer:

”Mange av oss liker å være best og er vant til å være gode. Det er sikkert en utfordring å legge opp aktivitetene sånn at vi ikke gir næring til konkurransen eller støter ut noen. Det er jo dumt. Poenget er vel å sveise oss sammen. Det gjør man ikke hvis konkurranseselementet blir for stort eller at det blir for skummelt. Hva er galt med å tenne bål, fiske litt, pilse og prate sammen? Det trenger ikke alltid å være SÅ jævla spennende. Det viktigste er å møtes, være sammen og dele erfaringer. Det kan du skrive i rapporten din!”

De nyansatte opplever i hovedsak at de andre traineene er hyggelige og vennlige. De ønskes velkommen av såkalte ice-breakers, oppgaver de nye traineene må løse. Oppgavene er laget av de andre traineene for å ”drite ut de nye”. Suksesskriteriet er å ”drite seg mest mulig ut”. Oppgavene kan f.eks. være å holde en takk-for-maten tale med mange ukjente til stede - når serveringen er tørre brødsiver med leverpostei. De nye traineene oppdager raskt at traineegruppen i hovedsak er preget av vennskap og støtte – i alle fall på overflaten.²¹

5.4 Mentorordningen

Alle traineer får utdelt en mentor etter kort tid. En mentor skal være en slags bestefar eller bestemor - en moden, reflektert person som traineene vet ønsker deres beste og gir dem ærlige tilbakemeldinger i forhold til karrierevalg. Traineeledelsen mener at en god mentor evner å se personen vedkommende er mentor for – vedkommendes sterke og svake sider i forhold til å lykkes i en arbeidssituasjon. Det er videre viktig å stille kraftfulle og gode spørsmål og forstå personen man er mentor for, for derigjennom å gi råd som traineen forstår, er enig i og vil anvende. Det er også viktig at traineen føler at det er verdifullt når vedkommende går ut fra møtet og har fått råd som gir retning på veien videre i programmet eller karrieren.

Som vi ser har traineeledelsen høye forventninger til hva mentorforholdet skal innebære. Det ønskes både et personlig element, tillit, kjemi og utvikling. Samtidig skal mentoren ivareta selskapets og traineens interesser både med hensyn til plasseringer i traineeprosessen, og sikre at traineens prestasjoner er i samsvar med selskapets ønsker. Mentoren er ofte en person i konsernledelsen eller en leder i et datterselskap.

Traineene har også høye forventninger og ønsker for mentorforholdet. De fleste håper mentor kan gi råd om karrierevalg, åpne dører, hjelpe dem til å forstå sammenhenger og til å utvikle seg selv. I tillegg ønsker de en hyggelig og personlig stemning:

Informant: ”Jeg husker jeg hadde ganske høye forventninger til mentorforholdet. Å prate med en som har gått veien jeg ønsker å gå, tenkte jeg ville være bra. At jeg kunne ta opp spørsmål underveis i forhold til hvordan man skal håndtere ulike ting,

²¹ Dette kommer vi tilbake til senere i kapitlet når vi redegjør for fagsamlinger og traineegruppen.

hvis man har gjort noe teit eller ved valg av plassering. At han skulle orientere meg litt rundt i konsernet. Jeg hadde også håpet på en personlig dimensjon. Og litt rådgivning rundt hvordan håndtere familie og karriere”.

Intervjuer: ”Hvordan er forholdet ditt til mentor, da?”

Informant: ”Ikke noe særlig. Veldig dårlig. Han er ubrukelig for meg. Er veldig misfornøyd med det. Han er tydeligvis mentor fordi han har fått beskjed om det. Han bryr seg ikke en dritt om meg. Jeg har omtrent gitt han opp, snakker minimalt med han. Bare sånn når jeg føler at jeg er nødt, men jeg får ikke særlig mye ut av det. Han skjønner ikke hvem jeg er, hva jeg holder på med – viser ingen interesse. Det er trist, veldig synd”.

Det er flere informanter som er skuffet over mentorforholdet. De hadde gledet seg til denne kontakten, men får lite tid og lite personlig kontakt med mentorene sine. Hvordan disse traineene håndterer dette kommer vi tilbake til når vi redegjør for plasseringene. Ikke alle har slike erfaringer som informantene i samtalen gjengitt ovenfor:

Intervjuer: ”Du nevnte tidligere at mentorordningen var viktig for deg i ditt valg av Schibsted. Hvilke forventninger hadde du, og hva tenker du om det i dag?”

Informant: ”Jeg var nysgjerrig på hvordan det kom til å fungere. Jeg har et ganske distansert forhold til min mentor en gang i halvåret. En veldig hyggelig samtale, men ganske atskilt fra hverdagen. Jeg får råd både med hensyn til konkrete utfordringer ved en plassering og litt sånn mer ”dette hører jeg du sier, dette tenker jeg om det”. Hva man bør drive med, hvor man ser meg i Schibsted-systemet. Han oppfordrer til valg av plasseringer, men presiserer at han støtter meg uansett. Det er godt å vite. Men jeg skulle gjerne hatt flere møter og mer tid med han”.

5.5 Plasseringer

Etter introduksjonsuken begynner traineene å jobbe enten i Schibsted eller ofte i ett datterselskap. Den første plasseringen blir valgt av traineledelsen, uten innvirkning fra traineen selv. Ved de neste plasseringsskiftene, får traineene innvirkning på hvor de havner. Plasseringene er såkalt ”on-the-job training”, læring i praksis. Gjennom praktisk oppgaveløsning skal traineene yte som et produktivt medlem av en avdeling. I tillegg kan det være sentralt å lære seg viktige verdier, normer og virkelighetsoppfatninger det enkelte sted – lære de ulike kulturer å kjenne og tilpasse seg dem. Årsaken til at traineene jobber ulike steder er at de skal få bredde i sin læring og bredde i sin kompetanse som gjør at de er i stand til å tre inn i lederroller i fremtiden. Traineledelsen tror det å kjenne til flere bedrifter,

miljøer og prosesser og muligheter til å utvikle forståelse for kjerneprosessene i en mediebedrift, istandsetter traineene til å møte lederrollen på en bedre måte.

Gjennom de fire ulike plasseringer av seks måneders varighet, er målet at traineene skal være innom kjerneprosessene i en mediebedrift, nemlig redaksjon, salg, forretningsutvikling og administrasjon. De arbeider ofte i fire forskjellige selskaper eller avdelinger. Traineene kan da utvikle en helhetlig forståelse av konsernets aktiviteter, bestanddeler og kulturer.

Det er lederen ved den aktuelle plasseringen som har ansvar for traineen under oppholdet der. Ansvarer består i å gi klare oppgaver, ansvar og sette mål og følge opp at arbeidet gjøres. Det er i følge traineiledelsen som en vanlig dag-til-dag lederrolle. Ansvarer begynner allerede ved traineens første møte med selskapet, og den opplæring som da finner sted.

Opplæring

Hvordan traineene blir tatt i mot ved de ulike plasseringer, varierer i stor grad. Noen steder får traineer strukturert og inngående opplæring i bransjen, arbeidsoppgaver, funksjoner og møter med gode kolleger. Andre traineer opplever en kort innføring i selskapets organisasjonsstruktur og ledelse før de får arbeidsoppgaver utdelt. En informant uttrykker seg slik om opplæringspraksiser:

”Det er veldig forskjellig mellom de ulike plasseringene. Noen har et veldig strukturert opplæringsprogram. Ett sted jeg var, fikk jeg ukeplan den første uken. Da skulle jeg snakke med ulike personer til fastsatte tidspunkter, det var det sjefen min som hadde ordnet. Vi snakket om ulike tema som var sentralt for den avdelingen og arbeidet mitt der. Så ble jeg sendt på kurs der jeg lærte om verktøy jeg trengte i det daglige arbeidet. Et annet sted fikk jeg ingen opplæring. Det var noen planer som ikke ble fulgt opp, så det var bare å sette i gang. Men jeg synes det gikk brukbart likevel, i hvertfall sett i ettertid”.

Det ser ikke ut som traineene mangler informasjon og forståelse av overordnet, strategisk karakter. Det som de ofte etterspør er mer opplæring eller informasjon som er relevant for deres daglige arbeid. Mangelfull opplæring kan skape økt usikkerhet hos traineene. Når helt fundamental kunnskap og informasjon ikke formidles til en nyansatt, er det ikke utenkelig at dette også kan påvirke effektivitet og kvalitet i oppgaveløsningen. Det er den enkelte plassering som betaler traineers lønn den tiden de er lokalisert der. Dersom det er en sammenheng mellom god opplæring og prestasjoner, vil det derfor være i den enkelte

plasserings interesse å investere tid og krefter i en opplæringsfase – selv om traineene skal være der i kun seks måneder.

Kolleger

Det å mangle kunnskap og informasjon kan ikke bare skape usikkerhet hos traineene og svakere prestasjoner. Det kan også bety at traineenes kolleger får mye ”ansvar” for opplæringen. Noen ønsker mer kurs og informasjon om grunnleggende ting som er relevant for jobben de skal utføre ved plasseringen. Det at traineene mangler mye kunnskap om produktet, tjenesten eller bransjen kan føre til svakere prestasjoner, lengre arbeidskvelder og mange spørsmål til kolleger. Noen opplever også at det å mangle informasjon vanskeliggjør sosial samhandling med kolleger spesielt i begynnelsen gjennom at de faller ut av samtaler.

Når en trainee har fått utdelt en plassering, velger mange å forberede seg på hva som venter dem i det aktuelle selskapet og avdeling. Traineenettverket er da til særlig god hjelp. Det er ikke uvanlig å kontakte en trainee som har vært det aktuelle stedet, og få en innføring i hva det innebærer å arbeide der.

Traineene erfarer at ulike selskaper og avdelinger har ulike oppfatninger og skikker. ”*Hvis man møter opp i dress første dag på ny plassering og presenterer seg som trainee, har man fått en trang start hvis man er den eneste uten jeans og t-skjorte, hehe*”. Traineene får erfare at man kler seg ulikt både på tvers av datterselskaper, men også på tvers av avdelinger. Og traineene forsøker å etterleve den kleskoden som gjelder der de arbeider til enhver tid. Gjennom det å tilpasse seg også på andre områder, håper de å kunne bli tatt inn i varmen blant kollegene. Dette kan ha noe å gjøre med at traineene erfarer at det er hyggeligere å være en av dem (kollegene ved den aktuelle plasseringen) enn å bli sett på som annerledes eller en som har andre interesser enn kollegene. Kolleger har ofte forventninger til hvordan en trainee skal være:

”Det varierer veldig, men de fleste kollegene er nysgjerrige på oss. De tror ofte at vi er nerder, litt kjipe, skoleflinke folk. En del tenker også at vi er Schibstedledernes fotsoldater. De fleste synes likevel at vi er til god hjelp – at vi avlaster de, sånn at de får mindre å gjøre eller at vi kan komme opp med noe interessant. Uansett forandrer kollegers syn på oss med erfaring. De forventningene som alltid går igjen, synes jeg, er at vi skal lære fort og være smarte”.

Det er også greit å ha et godt forhold til kollegene i og med at traineene ofte er avhengig av hjelp og informasjon fra dem for å mestre egne arbeidsoppgaver. Gjennom sosial

samhandling med kolleger har traineene også mulighet til å observere og spørre de man synes er flinke. Mange traineer er opptatt av at gjennom møtene med så mange ulike kolleger er det mulig å ”ta etter” de beste, ta litt fra hver slik at man selv blir enda flinkere. Man kan etterlikne de man synes er flinke og dermed fungerer kolleger som inspirasjon og rettesnor på sitt beste.

Ledere og tilbakemeldinger

Traineene er svært opptatt av sine nærmeste ledere. Ved de ulike plasseringene er det som nevnt nærmeste leder som gir arbeidsoppgaver og prosjekter til traineen. Lederen følger opp arbeidet og godkjenner resultatet. De fleste traineer har erfaringer med både gode og dårlige ledere.

Informant: *”En god leder? Ja, det har jeg hatt. Han gav meg hjelp og veiledning. Jeg sparret mye med sjefen min. Diskuterte ulike ting, hva som var lurt. Jeg var ikke overlatt til meg selv på noen måte. Det var veldig bra, vi hadde en tett dialog. Han var veldig flink som sjef – fulgte meg opp og så meg, gav meg belønning på en måte”.*

Intervjuer: *”Er det viktig?”*

Informant: *”Ja, det er jeg ikke i tvil om. Spesielt i begynnelsen av en karriere betyr det uendelig mye å ha en god sjef. En som gir noen rammer, følger opp og er en hyggelig person. Sjefen betyr enormt mye i begynnelsen”.*

Intervjuer: *”Hvorfor er det spesielt viktig da?”*

Informant: *”Fordi jeg har større behov for å stille spørsmål, få oppfølging og bli sett. Man har mange flere usikkerhetsmomenter når man er ny. Det er de færreste som tør å bare gjøre ting helt vilkårlig. En bra sjef er en som gir meg frihet og samtidig coacher meg. Sjefen bør være der når man er usikker – lage retning og komme med innspill”.*

Intervjuer: *”Har du hatt en sjef som er i motsatt ende av skalaen?”*

Informant: *”Det har jeg selvfølgelig hatt. En sjef som både er fraværende og detaljstyrende, er en fryktelig kombinasjon. Jeg fikk beskjed om: ”Gjør det!” Den tingen brukte jeg to uker på, så dukket sjefen opp og begynte å rette kommaer liksom. Det var veldig frustrerende og vanskelig å forholde seg til. Det førte til at jeg gjorde en mye dårligere jobb også, ble demotivert. Hvis man legger ned masse tid i noe og må gjøre alt på nytt igjen når sjefen har sett på det. En fraværende sjef med dårlig tid som bare stiller høye krav og aldri coacher, er en kjip kombinasjon”.*

Traineene ser ut til å være relativt ”sårbare” for dårlig ledelse. Det knyttes høye forventninger til prestasjoner (både fra traineen selv og fra andre), de både ønsker og skal lære mye – både om kjerneprosessene, om seg selv og om ledelse. Traineene får ofte

interessante og krevende oppgaver som de har liten erfaring i å løse. De har liten erfaring med arbeidslivets regler, skikk og bruk og de har liten erfaring med om sjefer og kolleger har samme vurderinger vedrørende hva som er bra og dårlig. Det ser ut til at traineene ønsker at sjefene skal gi dem noen rammer for arbeidet – noen overordnede råd og vink om sammenhenger, tidsbruk og resultater. Dette kan ha noe med at oppgavene ofte er mer komplekse og mer krevende enn det en ordinær, nyansatt student normalt vil få.

Når traineene har liten erfaring i arbeidslivet, men likevel skal bidra som en stor ressurs gir sitatet nedenfor mening:

Informant: *”Traineeperioden kan være en panikkartet inntreden i arbeidslivet”.*

Intervjuer: *”Gikk det bedre etter hvert i traineeprogrammet synes du?”*

Informant: *”Tja. Jeg tror de fleste traineer har mer enn gjennomsnittlig nivå av bekymringer og angst”.*

Mange traineer ønsker flere tilbakemeldinger, bekreftelser og klapp på skulderen for å redusere usikkerheten de føler når de opplever mange ukjente situasjoner de under normale omstendigheter ikke ville oppsøkt. Traineene får et bredt erfaringsgrunnlag, og blir dermed også utsatt for mange situasjoner de ikke nødvendigvis føler de mestrer:

”Vi får sjelden mestringsfølelse p.g.a. høye forventninger, dårlig definerte oppgaver, varierende mengde og kvalitet på tilbakemeldinger og at man får oppgaver man ikke er så egnet til eller som man ikke ville oppsøkt frivillig. Etter hvert unngår man situasjoner og oppgaver man ikke mestrer”.

Kommunikasjon og oppfølging formelt og uformelt er en sentral lederoppgave slik traineeledelsen påpekte tidligere i kapitlet. Formelle tilbakemeldinger, ofte kalt medarbeidersamtaler, gjennomføres i de aller fleste tilfeller. Det traineer ofte etterspør er:

”(...) mer usystematisk tilbakemelding i hverdagen. Medarbeidersamtaler er vel og bra, men det er viktig å ikke glemme den daglige feedbacken som ”Kjempebra!” og sånne ting. Man bør ikke vente med tilbakemeldinger til slutten av plasseringen”.

Noen ønsker seg mer artikulering av forventninger eller rammer for arbeidet og traineens arbeidsoppgaver og rolle. De vet det knyttes forventninger, ønsker og krav til dem, men traineene er ofte usikre på hva disse forventningene faktisk er. Mer eksplisitt formidling av rammer og forventninger kan redusere usikkerheten og kveldsjobbingen. Det kan se ut som

mange traineer ennå ikke har utviklet indre målestokker vedrørende hva som er godt nok. Dette kan skyldes manglende erfaring fra arbeidslivet.

Gjennom økt hjelp og flere erfaringer, kan traineene internalisere omverdenens verdier og normer (les: den gjeldende kulturen i datterselskapet eller arbeidsgruppen). Internalisering av de signifikante andres verdier og normer står sentralt i en sosialiseringssprosess der man går fra å være en outsider til å bli en insider. Traineeenes særskilte utfordring er at de møter mange ulike kulturer på kort tid. Den formelle og uformelle læringskurven forventes alle steder å være bratt, sammenliknet med en vanlig nyansatts inntreden på en ny arbeidsplass.

Mange traineer får god kontakt med kolleger og sjefer. Av disse kan de få uformelle tilbakemeldinger og samtaler med personer som ikke nødvendigvis har ansvaret for dem for øyeblikket.

”Jeg får mer uformelle tilbakemeldinger og råd fra en jeg hadde som sjef ved en tidligere plassering og en som var trainee tidligere. Man kan jo bruke andre mennesker som rådgivere og samtalepartnere selv om man ikke får dem utdelt. Det er folk jeg har god kjemi med, vi kan gjerne ta en lunsj sammen. Vi kan snakke om plasseringer og de kan gi meg litt råd og støtte. De er ofte interessert i hva som rører seg i konsernet. Det vet jo jeg alt om – siden jeg er trainee, hehehe”.

De uformelle mentorer er viktig for mange traineer. Traineene virker å ha et stort behov for personlig kontakt og kontinuerlige tilbakemeldinger og feedback. Dette kan i noen tilfeller være et bytteforhold: Traineen får hjelp til fortolkning, meningsdanning og karriereretning, mens den uformelle mentoren får informasjon om Schibsteds fremtidige planer og aktiviteter.

Noen traineer er også så heldige å få et klapp på skulderen av en kollega som sier: *”Det er ikke SÅ nøye. Dette er bra nok”*. Traineene setter også stor pris på folk de kan være fortrolig med: *”For er det én ting vi trenger, så er det flere folk vi ikke trenger å selge oss inn for”*.

Det er ikke bare gjennom jobbrotasjon at traineene skal lære. To ganger i året får traineene ”fri” fra den daglige arbeidssituasjonen når traineeledelsen arrangerer fagsamlinger.

5.6 Fagsamlinger

Traineeledelsen arrangerer fellessamlinger for traineene to ganger i halvåret, én teambuildingshelg og én fagsamlingsuke. Fagsamlingene skal gi traineene kunnskaper og ferdigheter i det som er strategisk viktig for Schibsted som konsern. Denne kompetansen kan de anvende også i det daglige arbeidet.

Tema for fagsamlingene er noe fast og noe variabelt avhengig av hva som er aktuelt for konsernet. I løpet av traineeperioden skal traineene ha vært innom strategisk merkevareledelse, salgsledelse, produktutvikling og prosjektstyring og ledelse.

På fagsamlingen høsten 2005 lærte traineene om den nye Schibsted-visjonen og om personlig merkevarebygging. Om kveldene var det sosiale aktiviteter som curling, ølbryggingskurs og ”Singstar”. Personlig merkevarebygging og presentasjonsteknikk dreide seg om at traineene skulle forsøke å finne ut hvem de er og hvilke egenskaper de har, for deretter å forsterke og kommunisere dem til omverdenen:

”Når jeg holder en presentasjon for eksempel, så har jeg en måte å presentere på. Det skal man prøve å forbedre og vise tydelig. Det var mye presentasjonsteknikk, litt teori og øvelser der vi skulle holde foredrag om ulike temaer. Vi fikk tilbakemeldinger hele veien, måtte prøve på nytt – det ble nesten som teatersport. Det er jo litt skummelt. Å forberede foredrag om visssvass på ti minutter. Så skal man holde det for alle sammen og gjerne holde på i ti minutter. Så skal du få kritikk i tillegg av de andre traineene. Det er jo ganske skummelt. For alle er mer eller mindre nervøse foran presentasjoner. Men det var veldig givende, og ufattelig dyktige konsulenter som holdt kurset”.

Traineene skulle videre finne sitt eget ”brand”, en egen merkevare, som for eksempel et dyr eller et bilmerke og begrunne det. I tillegg jobbet traineene med et case parallelt. En av dagene var case eneste aktivitet. Dette opplevde traineene som stressende – de synes oppgaven var stor og tiden knapp. Gjennom personlige kontakter i konsernet, effektivitet og sene kvelder fikk traineene gjort svært mye på kort tid.

På denne samlingen var det en kombinasjon av forelesninger om den nye Schibstedvisjonen og strategier, strategisk merkevareledelse, personlig merkevarebygging og presentasjonsteknikk. De 17 traineene ble delt inn i tre grupper i løsningen av caset som dreide seg om en av Schibsteds aviser. Oppgavene omhandlet forretningsutvikling og merkevarebygging der gruppene skulle komme med forslag til nye måter å tjene penger på innenfor ulike produktsegmenter.

Presentasjonen var lagt til fredagen i auditoriet på Schibsteds hovedkontor. Det var åpent for alle på hovedkontoret. Konsernledelsen var også der. I tillegg var ledere og redaktører i avisen som caset omhandlet til stede. Totalt var det anslagsvis 50-60 personer i auditoriet som fulgte den halvannen time lange seansen med presentasjoner og spørsmål fra salen. Hver gruppe hadde omtrent 30 minutter til disposisjon.

Formålet med denne typen case og presentasjon kan for det første være å videreutvikle traineenes kompetanse i å innhente og analysere informasjon ved hjelp av kontakter i konsernet og lansere og presentere ideer og løsninger på en gitt problemstilling under tidspress. For det andre kan traineers (antatte) evne til å se ting med nye øyne og presentere forbedringsmuligheter, gi nyttige bidrag til ledelsen.

Gjennom de aktuelle casene utviklet traineene nye forretningskonsepter og ideer – nye måter å tjene penger på. Det var friske, modige ideer²² som av og til fremkalte humring og latter i salen. Det var en relativt ledig og god stemning, i alle fall sett fra tilskuerplass. Ikke sjelden spøkte både traineer og tilhørere, selv om innholdet i presentasjonene var ambisiøst og seriøst. Alle casene hadde et forretningsfokus med budsjetter, kundekartlegging, organisering, produktstrategier, økonomiske kalkyler og lansering av visjoner.

Salen ble oppfordret til å stille spørsmål. Administrerende direktør i den aktuelle avisen stilte spørsmål som i hovedsak dreide seg om økonomiske lønnsomhetsberegninger og kontantstrømmer. Traineene gav gode svar på disse spørsmålene. Redaktørene var ikke uventet opptatt av redaksjonelle og etiske overveininger²³ – noe traineene hadde redegjort lite for og reflekterte lite over i plenum.

Administrerende direktør i avisen takket for nyttige bidrag og gav uttrykk for at enkelte av ideene var så interessante at de kunne bli invitert til å presentere ideene nærmere ved en senere anledning. Han sa videre at han var imponert over presentasjonene og at traineene viste så få tegn til nervøsitet.²⁴

²² Ofte kalt innovative ideer

²³ I tillegg til å være morsomme.

²⁴ Det er tydelig traineene er og har blitt flinke til å styre hvilke inntrykk de avgir. Flere traineer i utvalget sa at presentasjonene for sjefene var ganske skremmende og nervepirrende.

Utvalgte tilhørere fikk et evalueringsskjema av traineeledelsen der de skulle vurdere innholdets verdi i forhold til en bestemt strategi i avisen, presentasjonsform og om Schibsteds nye visjon ble ivaretatt.

5.7 Traineegruppen

Vennskap og vedlikehold av relasjoner

På samlinger har traineegruppen også klassens time. Der går traineene gjennom ting de synes er viktig for traineene, ting de er opptatt av:

”Der er det en del utlufting for å si det sånn. Det er nok ikke så enkelt for de nye traineene å takle disse møtene i begynnelsen. Jeg tenkte i alle fall: Oj, kanskje traineeprogrammet ikke er så bra likevel? I klassens time er man veldig opptatt av det som ikke fungerer. Det er jo en gjeng med sterke individualister som skal mene noe om alt, men vi har en tendens til å diskutere totalt ubetydelige ting – og det går litt sport i det – men det skjønner ikke de nye: Faen, hva er dette liksom? Det er sikkert lett å tenke at folk er sure og misfornøyde. Det er litt typisk hele greia.....det er bare for å hevde seg litt”.

De aller fleste traineene i utvalget hevder at det viktigste med både fagsamling og teambuildingshelg, er å møte de andre traineene. Når de blir spurt om de kan fortelle litt om traineegruppen svarer mange at alle er gode venner, at de både er venner og kolleger. I forbindelse med møtene med de andre traineene får den enkelte mulighet til å reflektere over egen hverdag. Mange liker å fortelle de andre om de plasseringene, hvordan de har det og hva de jobber med:

”Samle gruppen, det er det som er viktig. Det er fagsamlingens og teambuildingens viktigste funksjon, synes jeg. Man får avstemt sine inntrykk, tolkninger og årsaksforklaringer mot andres. Og så er det jo sosiale settinger der man kan få utløp for frustrasjon og sånne ting”.

Traineegruppen er viktig for traineene, men den synes også å være viktig for Schibsteds mål for traineeprogrammet. Gjennom at traineene har tett sosial kontakt på samlinger, blir terskelen lavere for samarbeid og utveksling av informasjon i hverdagen. Schibsted håper at denne terskelen forblir lav også etter at traineeprogrammet er over. Når terskelen for kontakt er lav mellom personer i et uformelt nettverk, kan man sikre at informasjon, kompetanse og samarbeid flyter bedre på tvers av selskaper og avdelinger.

Traineekultur

I tillegg til at traineene har kontakt og hjelper hverandre, kan traineegruppen ha en helt sentral funksjon vedrørende sosialisering og reproduksjon av en Schibstedkultur initiert av konsernledelsen. Gjennom felles møtepunkter, felles informasjon om hva som er strategisk viktig i et konsernperspektiv og gjennom delvis sosialisering/internalisering inn i de ulike kulturer kan det bygges en overbygning – en Schibstedkultur.

Når traineene flyttes rundt før de rekker å bli ferdig sosialisert inn et sted, kan et fast punkt være traineegruppen/traineenettverket. En informant uttrykker seg slik: *”Man er ofte usikker på hva som er ”rett”, det er så mange ulike meninger om ting”*. Traineegruppen og dens reproduksjon av Schibstedkulturen kan være et fast punkt, en retningsgiver, et sted å henvende seg for en årsaksforklaring. Når man flytter folk rundt, kan lojaliteten ligge der hvor noe er fast, nemlig hos Schibsted som flytter rundt og traineegruppen som har felles møtepunkter og felles erfaringer med ambivalens, usikkerhet og kompleksitet.

”Den enkelte trainee bidrar med en bit informasjon om sine erfaringer og tanker sånn at vi sammen kan skape et helhetlig bilde av konsernet og hvordan ting henger sammen. Traineegruppen er en felles læringskilde”. Traineene er avhengige av hverandre, og hverandres fortolkninger, for å forstå sammenhengen mellom alles erfaringer. Det kan være vanskelig for en enkelt trainee å innta et helhetsperspektiv alene – uten hjelp fra andre.

Traineene ser i hovedsak ting fra konsernets perspektiv, Schibsted-perspektivet. Sentralt i et slikt perspektiv virker å være følgende: *”Vi traineer, tenker nok mer samarbeid på tvers av selskaper og synergier enn det mange andre gjør. Det er kanskje lettere for oss enn andre å se helheten, at vi alle egentlig er ansatt i Schibsted”*. Økt samarbeid på tvers av selskapene er som tidligere nevnt en sentral strategi i Schibsteds nye tiårsplan.

Tildeling av plasseringer, konkurranse og posisjonering

Når traineegruppen møtes, er det ikke bare utlufing av frustrasjoner, støtte, hjelp, årsaksforklaringer og vennskap som er dominerende. Mer skjulte mekanismer ser også ut til å gjøre seg gjeldende. Det er også en arena for konkurranse og posisjonering. Traineene arbeider seks måneder ved hver plassering. Måten neste plassering velges ut på, er en prosess som skal være styrt av traineeledelsen. Det er traineeledelsens ansvar å få opprettet plasseringer, og selskapene skal melde sine eventuelle plasser til traineeledelsen. Traineene

får så informasjon om de ulike traineestillingene og prioriterer hvilke stillinger de ønsker. Deretter skal traineiledelsen gi dem med lengst ansiennitet førstevalg.

Det er riktignok ikke bare slik det skjer. Traineer tar noen ganger selv kontakt med arbeidsplasser de finner interessante og sier: ”*Dette kan jeg, dette har jeg lyst til. Kan du opprette en traineestilling til meg?*” Når en slik stilling da dukker opp, ser det ut til at mange vegrer seg for å prioritere en stilling de vet andre har lyst på (eller fått opprettet). I tillegg er det traineer som tidlig signaliserer hva de ønsker for neste plassering. Noen traineer unngår da å søke samme jobb som en annen som har flagget tidlig hva han/hun vil, spesielt dersom det er en person som har en sterk posisjon i gruppen. Det ser nemlig ut til å foregå en form for posisjonering innad i traineegruppen. Noen er opptatt av å vise at de er flinke og dus med viktige personer i konsernet:

Informant: ”Tilsynelatende er det nok ingen konkurranse, men den er nok der litt mer skjult. De fleste vil jo nå langt – er ambisiøse. Alle kan jo ikke nå til toppen, så vi konkurrerer jo om de samme posisjonene i bunn og grunn. Det er jo også en viss konkurranse om de ulike traineeplasseringene. Det er i tillegg kanskje en liten konkurranse om hvor godt man kjenner konsernledelsen og sånne ting. Noen sier liksom: ”Ja, jeg snakket med Sverre i går eller snakket med Kjell”. Fornavn og hele pakka. Det kan jo være for å vise at de kjenner toppene bedre enn andre. Kanskje en slags posisjoneringsgreie. Det er mange flinke mennesker, og hvordan skal man da klare å utmerke seg? Så konkurrerer man kanskje om å være mest attraktiv for jobber etter programmet, ha et godt navn i konsernet. Noen blir jo headhunted før de er ferdig. Det kan nok være litt misunnelse. Det å vise seg i gruppen og være en sosial pådriver er nok viktig for mange”.

Intervjuer: ”Hvorfor det?”

Informant: ”Ofte er det jo sånn at den som er den sosiale vinneren, er vinneren i arbeidslivet. En person som har spisse albuer og tar mye plass. De synes jo godt”.

De som profiterer på en slik praksis med innsalg av stillinger, synes praksisen er helt grei. Det kan hende at en slik interessant stilling ikke ville dukket opp hvis de ikke hadde skaffet den. Det er så klart kjedelig for de som er lojale mot den prosessen som egentlig skal finne sted. I tillegg kan det oppmuntre til smisketendenser og spisse albuer fremfor samarbeid og kollegialitet.

Intervjuer: ”I traineegruppen, er det noen ting som går igjen, noen tema dere er opptatt av?”

Informant: ”Man er jo opptatt av hva de andre driver med, hva som skjer i konsernet. Man vet jo like mye som konsernledelsen, fordi det ofte er en trainee som er involvert i prosjektene. Det er jo litt kniving om plasseringer. Alle lurert litt på hva de andre

skal neste gang og om de har fått seg jobb og sånn. Det blir et slags hierarki der man forsøker å finne ut av hvem som får de kule plasseringene, hvilke plasseringer som kommer og hvem som skal få dem”.

Intervjuer: *”Hvordan da?”*

Informant: *”Man føler seg litt frem. Noen vil flagge veldig tidlig at de ønsker en stilling innenfor for eksempel økonomi i neste periode. Så ser man at en sånn plassering kommer. Da unnlater man kanskje å søke den – selv om man selv ønsker den”.*

Når så plasseringen nærmer seg slutten, får traineen ofte en evaluering av både lederen ved plasseringen og av traineiledelsen. I valget av ny plassering benytter traineer seg ofte av ulike kilder til råd, informasjon og støtte. De snakker med formell mentor, uformelle mentorer, traineiledelsen, gode kolleger og kanskje også andre traineer. Når de så får vite hvilken plassering de får, begynner mange prosessen med å innhente informasjon og bakgrunnsdata om plasseringen fra en nåværende eller tidligere trainee som kjenner selskapet eller avdelingen. Sentrale ting de lurer på kan være:

”Sosiale mekanismer, usynlige hierarkier og ting man bør vite om folk. Hvem er de uformelle lederne? For å få ting gjort er det greit å få vite hvem som er late, inkompetente eller med liten kraft i bedriften. Det er ofte lurt å få info om hvem man bør være på godfot med. I tillegg er det greit å få vite litt om kulturen og miljøet – hva som kjennetegner akkurat den bedriften eller avdelingen”.

Når traineeprogrammet nærmer seg slutten, starter en prosess der traineen selv forsøker å få fast jobb på interessante steder, traineiledelsen jobber med saken og traineen kan ha samtaler med mentoren som kan åpne dører. Mange traineer er spent på hva slags type jobb de får. Mange hadde tidligere et inntrykk av at jobbene etter programmet skulle være på strategisk nivå, men har etter hvert i programmet fått erfare at mange av jobbene ofte er av en operativ karakter: *”Uansett virker det som at de fleste får rimelig gode jobber etterpå – selv om de kanskje er mer operative enn jeg trodde. Det kunne Schibsted kanskje bli flinkere til å kommunisere tidlig”.*

6. Analyse og fortolkning

I dette kapitlet vil vi ved hjelp av teorien beskrive og forklare sosialiseringen i Schibsteds traineeprogram. I empirikapittelet ga vi en kronologisk fremstilling av programmet. Vi vil ved hjelp av de fire perspektivene vi utarbeidet i teorikapittelet her diskutere traineeprogrammets organisering og traineenes respons (det strukturelle perspektivet), traineeprogrammets sosiale læringsprosesser gjennom nettverk, traineenes møter med organisasjonskulturer (det kulturelle perspektivet) og hvordan traineene håndterer erfaringene i traineeprogrammet (det individuelle perspektivet). Vi benytter dermed de fire perspektivene i en annen rekkefølge enn det vi presenterte i teorikapitlet, for bedre å beskrive og forklare vår case.

Når man benytter seg av ett perspektiv, vil man ta på seg briller som skaper fokus på enkelte elementer, mens andre vil komme i bakgrunnen (jf. Martins perspektiver på organisasjonskultur (1992)). Ved å benytte oss av flere perspektiver etter tur, vil vi kunne analysere fenomenet vårt (Schibsteds traineeprogram) på en oversiktlig og helhetlig måte. Vi vil også vurdere hvorvidt teoriene om organisasjonssosialisering er velegnet til å belyse vår case og hva de fire perspektivene kan bidra med i forståelsen av traineenes sosialiseringssopplegg når vi besvarer hovedproblemstillingen ”*Hvordan sosialiseres traineene i Schibsted?*”.

6.1 Strukturell analyse av traineeprogrammets sosialiseringssopplegg

Van Maanen og Scheins teori fra 1979 hviler på antakelsen om at hva en nyansatt lærer avhenger av hvilke virkemidler vedkommende eksponeres for. I et slikt perspektiv er det sosialiseringssoppleggets tiltak som avgjør hva traineene i Schibsted lærer. Ledelsen kan dermed bevisst styre traineenes læringsprosess slik at traineene (til en viss grad) utvikler seg og lærer i tråd med ledelsens ønsker.

Her blir underspørsmålet ”*Hvordan er traineeprogrammet organisert?*” belyst, og vi diskuterer hvorvidt sosialiseringssopplegget i Schibsteds traineeprogram kan være konformitetsskapende eller fornyelsesskapende. I den delen av oppgaven der vi fokuserte på

teorier om sosialiseringens struktur, fant vi at Van Maanen og Schein (1979) hadde en viktig diskusjon om ulike sosialiseringssoppleggs potensial for konformitet og fornyelse. Vi erkjenner at vi gjennom vår studie har begrenset kunnskap om traineeprogrammets potensiale for konformitet og fornyelse. Likefullt kan det være en fruktbar og opplysende diskusjon når den som her er basert på informantenes egne opplevelser og oppfatninger.

Utvelgelse av nyansatte og sosialisering av dem, er en av de mest effektive former for kontroll ledelsen kan ha over sine ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2002, Schein 2004, Thompson og McHugh 2002). Nyansattes første tid i bedriften antas også å ha stor innvirkning på senere prestasjoner og atferd (Bray m.fl. i Wanous 1980).

Traineeprogrammer er satt sammen for hovedsakelig å sette ledertalenter bedre i stand til å løse fremtidige oppgaver. Det er altså en form for forhåndssosialisering (Wanous 1980).

6.1.1 Hvordan er Schibsteds traineeprogram organisert?

Sammensetningen av Van Maanen og Scheins (1979) seks dimensjoner avgjør hvilke kilder til læring som gjøres tilgjengelig for den nyansatte:

1. Kollektiv vs. individuell sosialisering
2. Formell vs. uformell sosialisering
3. Sekvensiell vs. tilfeldig sosialisering
4. Fast vs. variabel sosialisering
5. Seriell vs. usammenhengende sosialisering
6. Bekreftende vs. avkreftende sosialisering

Vi beskriver og diskuterer i det følgende Schibsteds sosialiseringssopplegg for traineer ved hjelp av Van Maanen og Scheins (1979) inndeling.

1. Både kollektive og individuelle sosialiseringssprosesser

Schibstedtraineene blir satt sammen i grupper den første uken så vel som under samlingene. Der får de felles erfaringer gjennom et kollektivt opplegg. Slike intensive kurs kan i følge Van Maanen og Schein (1979) skape et gruppeperspektiv og dermed konform atferd

(eventuelt innholdsfornyende atferd) gjennom at brudd på gruppens felles normer kan skape sanksjoner mot avvikerer.

Traineeene har videre en individuell sosialisering ved den enkelte plassering. Jobbrotasjonen er en slags lærlingeordning eller ”on-the-job training” der traineeene utvikler kunnskaper og ferdigheter som er relevante for den daglige løsningen av arbeidsoppgaver. Dette læres hovedsakelig ved hjelp av sosialiseringsagentene, kolleger som eksplisitt og implisitt sosialiserer traineen inn i den aktuelle konteksten, kulturen, rollen og oppgavene (Jakobsen 2003). Individuell sosialisering skaper stor sannsynlighet for at det er sosialiseringsagentenes preferanser som avgjør traineeenes respons (Van Maanen og Schein 1979). Dermed kan traineeenes respons fra et slikt synspunkt både være konform, innholdsfornyende og rollefornyende, avhengig av agentenes opplæring av traineen og traineens bruk av rollemodeller.

Dersom en bedrift ønsker fornyende medarbeidere, er det etter Van Maanen og Scheins (1979) synspunkt viktig å unngå kollektive prosesser for å begrense dannelsen av ett sett av verdier og normer (en kultur) blant de nyansatte. Siden Schibsted har innslag av både kollektive og individuelle sosialiseringsprosesser, vil det kunne skape traineer med noen felles normer samtidig som de hver for seg blir eksponert for ulike sosialiseringsagenters oppfatninger og dermed forskjellige normer for utøvelse av rollen.

2. Både formelle og uformelle sosialiseringsprosesser

Traineeene i Schibsted har en hovedrolle som traineer. Traineeledelsen hevder at traineeenes hovedansvar er å lære mest mulig om Schibsted og seg selv samtidig som at de skal levere solide resultater ved den enkelte plassering. Traineeene deltar også på samlinger der de får felles, skreddersydde erfaringer. Der blir de atskilt fra arbeidskollegene ved plasseringen. Den første uken, de senere samlingene og mentormøtene er programmets formelle sosialiseringssopplegg.

De uformelle sosialiseringssprosessene ser også ut til å være svært sentrale i traineeprogrammet. Læring i praksis gjennom jobbrotasjon og uformelle nettverk av traineer og kolleger, er viktige sosialiseringsskilder og sosialiseringsagenter. Her vil prøving og feiling også stå sentralt, men ”*det er sjelden jeg tør å gjøre ting helt på egenhånd, man prøver å få litt hjelp og retning på det man skal gjøre*”.

En trainee vil i løpet av det to år lange programmet være del av formelle sosialiseringprosesser i omtrent 7 uker (introduksjonsuke, fire ukelange fagsamlinger, kanskje fire til åtte mentormøter og fire teambuildingshelger). Resten av tiden vil læringen og utviklingen foregå i uformelle sosialiseringprosesser der traineene arbeider og i kontakten med andre traineer.²⁵

I følge Van Maanen og Schein (1979) skaper formell sosialisering konform rolleatferd ved at slik sosialisering formidler hvordan oppgaver bør løses. På Schibsteds fagsamling høsten 2005 fikk traineene informasjon om strategisk merkevarebygging og konsernets nye tiårsvisjon. Her fant vi altså formidlinger av budskap og forventninger for både konkret oppgaveløsning og merkevarebygging samt strategier for fremtiden. Traineene ser i all hovedsak ut til å tolke budskapet i henhold til intensjonen, og internaliserer ønskede verdier formidlet ved denne samlingen så vel som ved andre formelle anledninger.²⁶ Van Maanen og Schein (1979) hevder at formell sosialisering er best egnet til å formidle holdninger og ikke faktiske kunnskaper siden læringen er løstrevet fra det daglige arbeidet. Dette får vi bekreftet av traineene som oppgir at de husker lite av det konkrete innholdet i forelesninger og kurs på samlingene, men tydelig har tatt til seg holdninger, i tillegg til ferdigheter gjennom praktisk trening på samlingene.

Det er vanskelig for ledelsen å kontrollere innholdet som blir formidlet i den uformelle sosialiseringen. I uformelle sosialiseringprosesser er det ofte sosialiseringens oppfatninger som påvirker hva traineene blir eksponert for (slik som ved individuelle sosialiseringprosesser). Dette skaper potensial for både konform og fornyende rolleatferd.

3. Tilfeldige sosialiseringprosesser, ikke sekvensielle

Sekvensiell sosialisering dreier seg om at organisasjonen har definert og klargjort hvilke stadier en nyansatt må gjennom før en ønsket rolle kan inntas. Tilfeldige sosialiseringprosesser har ukjente, flertydige stadier som er under stadig forandring. Når det gjelder vår case finnes det ikke en klart definert karrierevei. Dermed er sosialiseringen noe tilfeldig eller ukjent. For å bli en leder i Schibsted er traineeprogrammet en god begynnelse,

²⁵ Noen traineer får også noe kursing ved plasseringene.

²⁶ Vi analyserer mer inngående traineenes møter med Schibsteds verdier, normer og virkelighetsoppfatninger senere i kapitlet.

men karriereveien er langt mer uklar enn i for eksempel Forsvaret eller i et revisjonsfirma. Gulbrandsen (1999) hevder at utsiktene til medeierskap i bedrifter og klart definerte karriereveier motiverer og skaper lojalitet hos medarbeidere. Veldefinerte karriereveier der for eksempel partnerskap er et mål, kan videre skape konform atferd.

I Schibsted vil fremtidig lederkarriere avgjøres av flere faktorer som er utenfor medarbeidernes kontroll og forståelse. Dersom man ønsker nytenkende, fornyende ledere (ofte kalt innovative), er en lite definert karrierevei formålstjenlig siden det ofte eksisterer forskjellige oppfatninger i organisasjonen av hvilke egenskaper og atferd en egnet leder bør vise. Traineeene opplyser at de oppfatter at det er ”*god takhøyde*” i Schibsted, at det er rom for uenighet, og at lederne i datterselskapene ikke er én type.

4. Mest faste, men også variable sosialiseringprosesser

I Schibsteds traineeprogram finner vi hovedsakelig faste sosialiseringprosesser. Dette innebærer at traineeene vet når neste fase av sosialiseringen inntreffer ved at de allerede før programmet har informasjon om at de skal ha fire arbeidsplasseringer med seks måneders varighet. Jobbrotasjonen går sin gang uavhengig om traineeene ”har gjort seg fortjent” til videre forflytning. Dette kan skape mindre angst for at man leverer i henhold til forventninger og krav – traineen vil uansett bytte plassering ved gitte tidspunkter. Dette kan gi en fornyende respons hos traineeene siden de ikke behøver å levere bestemte resultater for neste forflytning i traineeprogrammet.

Schibsteds traineeprogram har også innslag av variable sosialiseringprosesser ved at plasseringene ikke er valgt på forhånd. Plasseringstildelingen er som vi så i empirikapitlet en uryddig prosess som har flere konsekvenser. Ved at tildelingen av plasseringer ikke bare er sentralstyrt, vil det være viktig for traineeene å ha et godt navn i konsernet, at sentrale folk har tro på dem. Dette kan oppnås ved hjelp av ”riktig” oppgaveløsning og atferd. Således vil sosialiseringen kunne skape konforme traineer i forhold til de oppfatninger viktige personer har. Traineeene kan som kjent være aktive i sin ”søking” på og opprettelse av stillinger i løpet av programmet, og det å ha tillit kan bidra til en nyttig og interessant plassering.

Plasseringene gir i tillegg muligheter for sosial omgang med ledere som kan tilby traineeene jobb etter traineeprogrammet. De variable sosialiseringprosesser (som i dette tilfellet dreier seg om variabelt innhold i plasseringen fremfor variabel tidsangivelse) vil kunne gi en

grunnleggende konform atferd blant traineene. I tillegg vil variable sosialiseringprosesser kunne vanskeliggjøre gruppesolidaritet.

5. Både serielle og usammenhengende sosialiseringprosesser

Seriell sosialisering dreier seg om at nyansatte lærer av mer erfarne medlemmer i en posisjon gjennom å benytte dem som rollemodeller. Usammenhengende sosialisering finner sted når den nyansatte ikke følger i noen andres fotspor og dermed har få kilder i utformingen av sin rolle. I Schibsteds traineeprogram finner vi innslag av begge typer sosialiseringprosesser. De nye traineene møter allerede ved slutten av den første uken de mer erfarne traineene. Disse kan tjene både som informasjonskilder og rollemodeller både med hensyn til atferd i traineegruppen, på samlinger, ved presentasjoner og ved ulike plasseringer. I tillegg viser det seg at mange tidligere traineer har uformelle møteplasser med de nåværende traineene. Disse kan være rollemodeller og viktige kilder til informasjon.

Ved plasseringene kan traineene av og til følge i en annen trainees fotspor. De uttrykker at dette gjør løsning av arbeidsoppgavene og inntreden i bedriften enklere siden terskelen for kontakt mellom traineene ofte er lav. Dersom en annen trainee har arbeidet i samme avdeling eller selskap, kan den nye, usikre traineen få informasjon om viktige kjøreregler ved den aktuelle plassering.

Mange traineer har plasseringer der de har få kilder til informasjon. Slike situasjoner kan oppleves som forvirrende og angstskapende, men i følge Van Maanen og Schein (1979) kan dette også føre til originalitet og nytenkning i oppgaveløsningen og rolleutøvelsen.

Traineeene tildeles ofte stillinger som ellers ikke eksisterer, noe som innebærer at de selv aktivt må innhente informasjon for å utforme sin rolle og for å fungere effektivt som en bidragsyter. Nåværende og tidligere traineer som har kjennskap til arbeidsområdet eller bedriften er da nyttige kilder til læring. Traineer må i slike tilfeller mer aktivt søke etter rollemodeller som de benytter deler av (Jakobsens "multiple contingent role models" (2002)).

Når traineer opplever serielle sosialiseringprosesser, er sannsynligheten stor for at de blir konforme da de ofte har informasjon og retningslinjer for rolleutøvelsen. Usammenhengende sosialiseringprosesser kan skape mer fornyende responser, men kan ofte være mer angstskapende for traineene. Traineeene nevner ofte at de ønsker flere retningslinjer for hvordan de bør utføre arbeidet, at de er usikre på hva som er riktig og hva som er godt nok.

6. Både bekreftende og avkreftende sosialiseringprosesser

I Schibsteds traineeprogram finner vi innslag av både bekreftende og avkreftende sosialiseringprosesser. Bare det å bli ansatt i Schibsteds traineeprogram bør være en bekreftelse for selvet, siden nåløyet er svært lite. De bekreftende sosialiseringprosesser er særlig synlige den første uken der traineene har sosial omgang med toppledere som forteller dem at de er ”*Norges beste mennesker*”. I tillegg opplever de fleste traineene at de er privilegerte som får møte ledere i datterselskapene som gir dem strategisk informasjon og spise flotte lunsjer og middager. Traineeoppleggets sammensetning som sådan kan også være bekreftende. Mange traineer hevder de er i en ”*luksumposisjon*” der de bytter jobb hvert halvår, møter mange spennende mennesker, har interessante arbeidsoppgaver og deltar på samlinger fire ganger i året. I tillegg får de profilerte medieledere som mentorer.

Samtidig som traineene mottar skryt og respekt både den første uken og ved senere anledninger, stilles det høyere krav til dem enn til ”vanlige” medarbeidere. Allerede den første uken har de et stort arbeidspress og de må presentere løsningen på caset for ledere i konsernet. De fleste traineene fikk da svekket selvtilliten noe, siden de fikk en ubehagelig følelse av ikke å mestre situasjonen og oppgaven. I tillegg blir traineene ”*jekket ned*” av enkelte ledere av datterselskapene som forteller dem at de ikke må ”*ta av*” selv om de har blitt traineer. Traineene har også blandede erfaringer med å bli presentert som traineer ved plasseringene: ”*Trainemyten i konsernet er at vi er ledelsens fotsoldater som kommer inn på sølvfat, at vi tror vi er noe*”. I slike situasjoner kan det å være trainee ikke oppleves å være ubetinget positivt.

Van Maanen og Schein (1979) hevder at bekreftende sosialiseringprosesser ofte skaper fornyende responser ved at de nyansatte føler at de innehar ønsket identitet, egenskaper og kompetanse. Dette er riktignok ikke alltid tilfelle. Medarbeidere kan også bli ansatt og belønnet for å være grunnleggende konforme, noe som innebærer at de er tilpasningsdyktige til ulike miljøer og har atferd i henhold til gjeldende kultur. Dette kan også være tilfelle i Schibsted. De som blir ansatt har en relativt lik profil (høyere utdannelse, gode karakterer, studentverv og er generelt engasjerte og energiske) og er opptatt av – og vant til – å lykkes. Mange oppgir selv at grunnen til at de ble ansatt trolig var utenomfaglige aktiviteter og lik virkelighetsoppfatning som intervjuerne (spesielt synlig når de skulle reflektere over gruppeprosesser etter det observerte gruppearbeidet). Gjennom bekreftende og avkreftende

sosialiseringsprosesser bygger Schibsted både opp og bryter ned traineenes selvbylde og selvtilitt.

Som vi forstår av diskusjonen over, er Schibsteds sosialiseringsopplegg for traineer bredt sammensatt - sosialiseringen har en kompleks struktur.

6.1.2 Strukturell kompleksitet i traineeprogrammet kan skape konformitet

Schibsted hevder at de ønsker seg innovative medarbeidere som ”*kan, tør og skaper*”. Det virker som at denne evnen til innovasjon er innenfor relativt snevre grenser, det dreier seg om evnen til å finne opp flere måter å tjene penger på fremfor å ha fornyende rolleutøvelse eller avvikende atferd.

Det ser ut som Schibsted gjennom sitt traineeprogram i all hovedsak skaper konforme medarbeidere med tanke på atferd. Dette innebærer at de stort sett oppfører seg i henhold til de til enhver tid gjeldende normer. Når vi ser på måten de løser oppgaver på, eller måten de utformer/utøver sin rolle på, virker traineene stort sett som innholdsfornyende. Det innebærer at de som friske og nye hoder ser virkeligheten noe annerledes, løser oppgavene på nye måter og kommer med friske forslag til løsninger på problemstillinger. Men de virker ikke å være rollefornyende, vi har ikke møtt noen rebeller som redefinerer rollen. Dette innebærer at traineene ikke forsøker å angripe og endre rollens formål og misjon.

Traineene er i all hovedsak opptatt av å oppfylle forventninger andre har til dem i enhver situasjon. Forventninger som stadig går igjen er at de skal tilpasse seg til de ulike sosiale miljøene de møter gjennom traineeprogrammet og bidra effektivt med noe nytt. Det Schibsted virker å ønske seg – og faktisk skaper – er konforme traineer som etterlever forventningene om å være innholdsfornyende i sin rolleutøvelse.

Traineeprogrammet til Schibsted har stor strukturell kompleksitet, der traineene blir eksponert for mange ulike sosialiseringsprosesser; kollektive, individuelle, formelle, uformelle, tilfeldige, faste, variable, serielle, usammenhengende, bekreftende og avkreftende. Dette kan føre til at traineene er del av mange ulike læringsprosesser, med forskjellig innhold, det være seg verdier, normer, virkelighetsoppfatninger, kunnskap,

ferdigheter, bransjer, oppgaver, roller, mål, misjon etc. Dermed kan traineene bli del av både ulike og motstridende kulturer, aktiviteter og planer.

Schibstedledelsen formidler eksplisitt forventninger til traineene om at de skal bidra med noe nytt samtidig som at de skal være lojale mot konsernets overordnede planer. Dermed kan den innholdsfornyelsen traineene skaper i sine roller likevel være et utslag av konformitet, de etterlever forventninger om å være ”*innovative*”. Et slikt resonnement støttes av Black som i 1992 i følge Ashforth m.fl. (1998) fant at selv kollektiv sosialisering kan skape fornyende respons. Black fant ut at årsaken til at lederne i den aktuelle studien var fornyende, var at det knyttet seg forventninger til at nettopp de som fremstående organisasjonsmedlemmer burde ha evne til å gjøre ting annerledes og skape noe nytt. Dermed vil det å være fornyende i oppgaveutøvelsen faktisk innebære konformitet (etterleve forventninger) og således være en selvoppfyllende profeti.

Med stor strukturell kompleksitet i sosialiseringsprosessen til Schibsted-traineene ser det ut til at traineenes respons i all hovedsak er konformitet til forventninger der traineen til enhver tid oppholder seg (noen ganger traineegruppen, andre ganger konsernledelsen eller plasseringen), det vil si at de tilpasser seg til der de er. Dette kommer vi tilbake til senere i kapitlet. For å forsøke å kartlegge nærmere hvilke prosesser og effekter den strukturelle kompleksiteten skaper, benytter vi oss av de tre gjenstående perspektivene i vår modell: Det sosiale, det kulturelle og det individuelle perspektivet. Van Maanen og Scheins (1979) teori om organisasjonssosialisering er nyttig for å belyse og beskrive sosialiseringen i traineeprogrammet til Schibsted, men kan ikke gi fullgode og inngående beskrivelser og forklaringer på konsekvensene av sosialiseringen.

6.2 Sosiale konsekvenser av sosialiseringen

I de to neste delkapitlene besvares underspørsmålet ”*Hvilke sosialiseringsagenter og –kilder er sentrale og hvilke kompetanser og budskap formidler de?*”. Vi fokuserer først på læring i praksisfellesskap og inngang i nettverk før vi ser på kulturelle særtrekk i Schibsted-traineenes sosialisering.

Traineene møter i løpet av traineeprogrammet mange medarbeidere på ulike nivåer i forskjellige selskaper. En sosialiseringsprosess innebærer fra et sosialt perspektiv at den

nyansatte blir et fullverdig medlem av sosiale fellesskap gjennom gradvis tilegnelse og mestring av kunnskaper og ferdigheter. Lave og Wenger (1991) kaller en slik prosess for ”legitim perifer deltakelse”. Traineeene møter mange ulike grupper i løpet av det to år lange programmet. Den første gruppen traineeene møter er lederne, deretter traineegruppen. Ved plasseringene blir traineeene eksponert for flere sosiale grupper. Med et slikt fokus vil traineeene delta i mange prosesser der de blir et legitimt medlem i ulike grupper. Den komplekse strukturen i traineeprogrammet setter altså i gang multiple sosialiseringprosesser.

6.2.1 Tilgang på felles kunnskap gjennom innpass i praksisfellesskap

Fra et sosialt perspektiv vil traineeenes læring og utvikling avhenge av den ”legitime perifere deltakelsen”. Sosialiseringprosesser kan være desentraliserte, noe som innebærer at læringen er situert i sosiale fellesskap. For traineer innebærer dette at de for å lære og utvikle seg nødvendigvis må lykkes i å bli medlem av sosiale fellesskap. Det er i de ulike gruppene at kunnskaper og ferdigheter kan læres. For å bli medlem av sosiale fellesskap må traineen aktivt forsøke å delta og utvikle egenskaper for å få tilgang på gruppens felles kunnskapsbase. Kunnskapen er ikke bare ”inni hodene til folk” uavhengig av kollegene.

I følge Sørhaug (2004) er et trekk ved kunnskapsøkonomien at kunnskapen til en viss grad er individuell eller intern, men også er plassert mellom personer. For at traineeene skal få tilgang på den delte kunnskapen og den felles kompetansen som er særskilt viktig for kunnskapsarbeidere, trengs innpass i sosiale grupper. Dette dreier seg i noen grad om å bli kjent med en gruppes felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Det er også viktig å utvikle egne kunnskaper og ferdigheter gjennom gradvis eksponering og kjennskap til relevant kompetanse for å ”bli verdig” fullkommen deltakelse.

Det er gjennom erfarne medlemmer av ulike sosiale grupper at traineeene kan lære mye. Gjennom interaksjon kan både eksplisitt og taus kunnskap læres. Dette kaller Lave og Wenger (1991) for praksisfellesskap. Traineeene i Schibsted uttrykker ofte at kolleger er svært viktig i lærings- og utviklingsprosessen. Gjennom legitimt medlemskap i praksisfellesskap kan traineeene ha gode kilder til informasjon, kunnskap, råd og hjelp i mange ulike saker og på mange forskjellige nivåer. Dette kan være bakgrunnsinformasjon

eller historisk informasjon om bransjen eller bedriften eller innspill til argumenter i løsning av en problemstilling.

Traineeene som på kort tid skal levere resultater og være effektive i sitt arbeid med ulike problemstillinger (som de i ulik grad føler seg skikket til å arbeide med), har en utstrakt bruk av kolleger som informasjonskilder. Det kan også virke som at traineeene etter hvert i programmet blir tryggere i denne ”underordnede” rollen, med å forsøke å få tilgang på en gruppes felles kunnskap gjennom utvikling av egne ferdigheter i prosessen med å bli et fullverdig medlem. Mange traineer uttrykker at de sjelden føler seg ”fullstendig tatt inn i varmen”. Dette kan ha noe å gjøre med at traineeene oppholder seg ved den enkelte plassering i kun seks måneder og således ikke rekker å utvikle relasjonene godt nok. I tillegg er alle kjent med at kollegialiteten er midlertidig. Det kan også skyldes traineeenes rolle, nemlig det at de egentlig er ansatt av Schibsted og dermed ikke nødvendigvis har de samme mål og ønsker som kollegene i datterselskapet.

Et praksisfellesskap i Lave og Wengers (1991) betydning er ikke nødvendigvis enhver sosial gruppe eller ethvert kollegium. For å kunne kalle en sosial gruppe et praksisfellesskap, er det ikke bare den formelle sammenbindingen som er sentral, og det formelle er heller ingen forutsetning. Praksisfellesskap dannes av mennesker som samhandler over tid og har felles forståelse av hendelser og mål for aktivitetene. De må føle tilhørighet og identifisering og ha felles mål og normer. Traineeene har lite kunnskap om konteksten, bransjen, aktivitetene, funksjonene, tradisjonene, årsaksforklaringene etc. Dermed er tilgang på kollegenes felles kunnskap svært viktig for traineeenes oppgaveløsning.

De ulike praksisfellesskapenes felles kompetanse, er ikke bare viktig for traineeenes daglige oppgaveløsning, de er også viktige ved løsning av case på fagsamlinger. Mange traineer opplevde at det ved løsning av slike case var ekstraordinært behov for effektivitet i oppgaveløsningen. De får da utdelt et case om et av datterselskapene som de ikke nødvendigvis kjenner godt, og skal i løpet av kort tid for eksempel komme med forslag til nye inntektskilder for bedriften og presentere dette for ledelsen. I en slik tidspresst situasjon velger mange traineer å støtte seg på de praksisfellesskapene de har tilgang til, som kan være nyttige i løsningen av caset. Representanter for praksisfellesskapene kan bidra med kreative forslag, bakgrunnsinformasjon, tilgang på flere praksisfellesskap og råd og hjelp.

For det er nemlig slik at traineene utvikler medlemskap i flere praksisfellesskap.²⁷ Gjennom jobbrotasjonen møter traineene mange mennesker og uformelle praksisfellesskap. I en organisasjon vil individer kunne være medlem av mange praksisfellesskap, og traineene er i en særskilt situasjon.

6.2.2 Sosialiseringensagentene som mestere, rollemodeller og helteskikkelser

Den strukturelle kompleksiteten i traineeprogrammet fører blant annet til at traineene møter et vidt spekter av potensielle mestere eller rollemodeller. Gjennom jobbrotasjon, formelle kurs og mentorordningen, blir traineene eksponert for flere praksisfellesskap. Innenfor praksisfellesskapene finnes personer med ulike funksjoner i sosialiseringensprosessen. I følge Lave og Wenger (1991) er kunnskapen situert i nettopp slike sosiale fellesskap. Relasjonen til enkelte personer i praksisfellesskapet står mer sentralt i læringsprosessen enn til andre medlemmer i fellesskapet.

Mestere og rollemodeller

I traineenes læringsprosess er enkelte personer viktigere enn andre. Jakobsen (2003) kaller disse personene for rollemodeller, Nielsen og Kvale (1999) kaller viktige, kompetente sosialiseringensagenter for mestere og prosessen for mesterlæring. Noen av medlemmene i praksisfellesskap traineene får tilgang til, fungerer mer som informatører. Her finnes mindre identifisering og mindre utstrakt interaksjon. Slike kolleger gir traineene tilgang til felles kunnskap i praksisfellesskapet.

Traineene opplyser at de føler seg privilegerte som får møte så mange kompetente personer med ulike egenskaper, kunnskaper og ferdigheter. Traineene hevder at de er i en heldig posisjon som har muligheten til å lære så mye av så mange kolleger: *”Kolleger fungerer som inspirasjon og rettesnor på sitt beste. Jeg kan se på og ta etter de jeg synes er flinke – etterlikne de som er flinke på en ting”*. Dette sitatet viser at traineene selv hevder at de benytter seg av multiple rollemodeller slik Jakobsen (2002) hevder, og de lærer litt fra hver rollemodell. De benytter seg altså ikke av én rollemodell, men flere, og henter noen

²⁷ Graden av fullverdighet i traineers medlemskap eller innpass i ulike praksisfellesskap er vanskelig å vurdere, men traineene får uansett tilgang til mye nyttig informasjon.

kunnskaper og ferdigheter fra hver av dem. Det ser ut til at de sjelden benytter seg av totale rollemodeller.

Gjennom interaksjon med en mester, en kompetent person, kan traineene observere og ta etter både eksplisitt og taus kunnskap. Siden traineene møter mange potensielle rollemodeller har de et bredt sammenlikningsgrunnlag, et mangfold i modeller. Traineene hevder at det må være ting ved en potensiell rollemodell de tiltrekkes av, det må være en form for identifisering. Dette kan være utdannelse, sosial bakgrunn, fritidsinteresser, personlig fremtoning eller det man ofte kaller ”personkjemi”. I en lærings situasjon med en mester, eller rollemodell, vil relasjonen normalt være asymmetrisk. Dette dreier seg om at den ene er mer kompetent enn den andre, og at traineen mer eller mindre ubevisst tar etter mesteren. Når traineene reflekterer over deres læringskilder eller læringsagenter, får vi informasjon om deres bevisste, formålsrettede bruk av rollemodeller.

Som potensielt fremtidige ledere, opplyser traineene at noe av det viktigste traineeprogrammet kan gi dem, er erfaring med ulike ledere. Mange traineer finner observasjon, analyse og refleksjon av lederes atferd, handlinger, egenskaper, kompetanse og lederstil svært interessant. I tillegg kan slike prosesser bidra til bevisstgjøring av egne oppfatninger om ledelse og mulighet til å få erfaring med hvordan ulike personer løser lederutfordringer. Én trainee uttrykker det slik:

”Gjennom traineeprogrammet møter man jo mange ledere. Dermed kan jeg se hvordan ulike type ledere fungerer i lederjobben. Jeg har hatt både gode og dårlige ledere så klart. Da gjelder det å benytte seg av de erfaringene senere hvis jeg skulle bli leder. De gode lederne kan man hente positive egenskaper fra, de dårlige bør man helst eh.....unngå å ta etter”.

Vi ser her at rollemodeller kan være viktige i sosialiseringen til en fremtidig rolle så vel som til en nåværende rolle som medlem ved en plassering. Traineene benytter seg av flere rollemodeller. Selv om traineene er aktive i sin bruk av rollemodeller, spesielt gjennom utvelgelsen av rollemodeller, behøver ikke læringen som finner sted i relasjonen medføre ønskede konsekvenser. Læring av bestemte kunnskaper og ferdigheter fra en rollemodell kan ha negative konsekvenser for traineen, som det kan være vanskelig for traineen å forutse. Et eksempel kan være at traineen lærer kundebehandling fra en sentral rollemodell som er en svært god annonseselger. Kunnskaper og ferdigheter lært av selgeren, kan skape godt salg, men klager og misfornøyde kunder. Det kan være konsekvenser som traineen ikke ønsker, men som vedkommende på forhånd ikke kunne forutse. Kompetansen lært fra

annonseselgeren kan også være uegnet i andre typer roller som traineen innehar i løpet av traineeprogrammet. Dette er i tråd med Jakobsens (2002/2003) vektlegging av at rollemodeller kan være både positive og negative eksempler.

Helteskikkelser

Hver enkelt trainee har en formell mentor. Mentoren er ofte en toppleder med mye erfaring og gjennom møtene med mentoren kan traineene lære av mesteren, ikke gjennom observasjon eller imitasjon, men gjennom tilgang på mentorens kunnskap, erfaringer og refleksjoner. Mentoren skal sørge for at traineen finner en plass i konsernet der det er gjensidig behov og nytte. Traineene opplever i hovedsak at samtalene er distanserte, profesjonelle og lite personlige. Gjennom møtene med mentorene får traineene tilgang på mentorens kunnskaper, erfaringer og eventuelle vilje til å åpne dører (makt).

Forholdet er etter traineenes egne utsagn preget av stor asymmetri. Mentoren er den som sitter både med kunnskapen, makten og suksessen. Mange traineer opplyser at Schibsteds kommuniserte vektlegging av mentorforholdet var en viktig årsak til at de søkte på programmet. Mentorordningen bidrar på den måten til å heve attraktivitet og status på traineeprogrammet. De fleste mentorene er kjente medieledere. Det er både toppledere i Schibsted og i datterselskaper. Traineene møter også toppledere ved plasseringene, ved fagsamlinger og presentasjoner. Disse lederne ser ut til å tjene som helteskikkelser²⁸ eller heltemodeller fremfor rollemodeller.

Topplederne kan også tolkes som statussymboler. Traineer som har interaksjon med toppledere er ikke sene om å fortelle dette verken til andre traineer eller til forskeren. Flere traineer hevder at det å kommunisere kjennskap til toppledere kan være en viktig måte for andre traineer å vise seg på i traineegruppen - å posisjonere seg. Flere traineer hadde store forhåpninger²⁹ til mentorforholdet. Noen opplyser at de trodde det å snakke med en person som har gått løypa man selv ønsker å gå – en person som har lykket – kunne være stimulerende. Som helteskikkelser kan mentorene være noe å strekke seg mot og fungere som motivasjon for videre karrieresatsning for traineene.

²⁸ Topplederne er relativt kjente og respekterte og en toppleder ble omtalt som ”*selve gurun*”.

²⁹ Kanskje urealistiske forhåpninger?

Traineeene benytter seg også ofte av uformelle mentorer. Dette er ledere de har interaksjon med ved plasseringene. Dette forholdet er ofte mer personlig, og mindre distansert enn det formelle mentorforholdet. Traineeene benytter seg spesielt ved valg av plassering av de uformelle mentorene i tillegg til den formelle mentoren. De uformelle mentorene kan også være viktige i valg av fast jobb. Som tidligere nevnt er mange traineer relativt aktive i opprettelse av både traineestillinger og fremtidig, fast arbeid etter programmet. Uformelle mentorer kan være viktige både som potensielt fremtidige arbeidsgivere og nåværende rollemodeller og helteskikkelser.

6.2.3 Traineeenes utstrakte nettverksbygging

Traineeprogrammets strukturelle kompleksitet er med på å gi traineeene et stort nettverk på kort tid. Gjennom jobbrotasjonen og traineesamlinger møter og vedlikeholder traineeene sitt personlige nettverk. Et slikt personlig nettverk vil innebære tilgang på mange ulike praksisfellesskap, og således tilgang på en stor mengde felles kunnskap. Ved hjelp av mennesker i en trainees personlige nettverk, kan traineen få tilgang på flere nettverk. Dersom traineen forsøker å få hjelp av en person i sitt nettverk, kan traineen få åpnet nye dører, dersom vedkommende ikke selv direkte kan hjelpe. Traineeene hevder at de gjennom kontaktene sine i ulike deler av konsernet, kan få tips om andres bekjentskaper og deres telefonnummer.

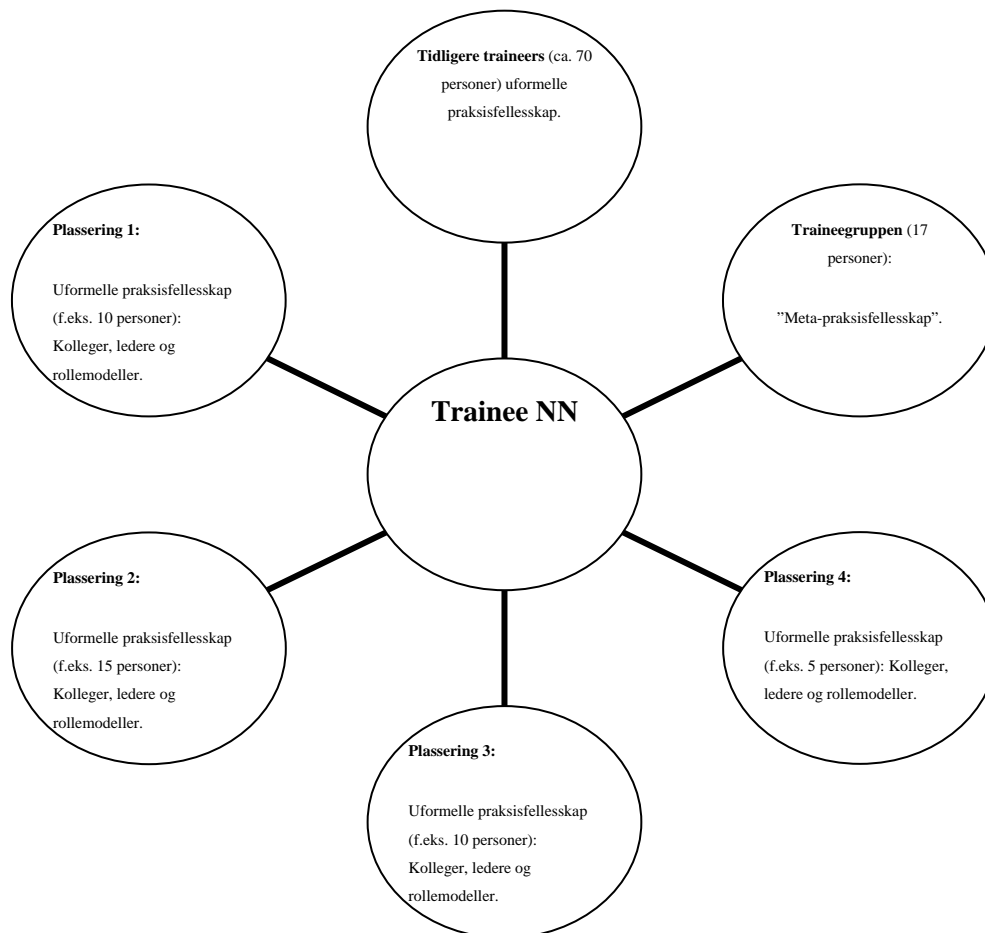
I tillegg til at dører blir åpnet til nye praksisfellesskap ved hjelp av personer i eget nettverk, kan traineeene ved hjelp av traineegruppen få særskilt enkel tilgang til andre trainees nettverk. Terskelen for kontakt i traineegruppen er lav og således kan traineeene enkelt få råd, hjelp og informasjon fra andre. Terskelen er også relativt lav for kontakt med tidligere traineer (cirka 70 personer). Det virker som at det er sterke normer blant nåværende og tidligere traineer om å være behjelpelig.

Flere traineer uttrykker at traineegruppen er en felles læringskilde der hver enkelt trainee bidrar med en bit med informasjon. Ved hjelp av de ulike bitene kan et helhetlig bilde skapes og forstås. Dermed kan traineeene i fellesskap utvikle et overordnet bilde av konsernet der felles verdier, normer og oppfatninger er inkorporert så vel som kunnskaper og erfaringer med ulike personer, avdelinger, oppgaver, prosesser, funksjoner og selskaper.

Traineenettverket kan dermed sies å være en form for meta-praksisfellesskap, der de ulike

læringsfellesskap sys sammen ved hjelp av den enkelte trainees tilgang til kunnskap i konsernet. Denne nettverksrikdommen fører til at traineene utvikler en stor felles kunnskapsmengde på tvers av datterselskapene.

Som vi forstår er traineenes nettverk stort og tilgangen på andres nettverk (og dermed andre praksisfellesskap) god. Nedenfor er et tenkt kjernenettverk for en trainee skissert:



Figur III: Modell av Schibsted-traineenes nettverk

Som vi ser er den enkelte trainees nettverk stort, spesielt tatt i betraktning deres korte erfaring i konsernet. Nettverket går på tvers av datterselskaper og kan hende på tvers av oppgaver, funksjoner, roller og avdelinger. På den måten får traineer tilgang på felles kunnskap, noe som er særskilt nyttig i kunnskapsbaserte virksomheter. Gjennom prosjektarbeid og eventuelle matrisestrukturer vil kunnskapsarbeidere i liten grad være medlemmer av stabile subgrupper med felles oppgaver, mål og meninger slik Lysgaard (1985) fant i sitt arbeiderkollektiv. Dermed kan også sterke subkulturer mistes eller unngås.

Om dette er en positiv eller negativ konsekvens av nye organisasjonsformer avhenger av perspektiv. Lysgaards subgrupper (1985) med sterke gruppenormer og sanksjoner mot avvik, sørget for en motmakt til det teknisk-økonomiske systems evige effektivitetstrang – og var således et arbeidervern. Fra ledelsens ståsted kan slike subgrupper oppfattes som effektivitetsbegrensende og dermed være uønsket.

Sørhaug (2004: 316) beskriver nettverk som ”*et mønster av møter mellom personer. Nettverk er basert på bytteprosesser og er regulert av gjensidighet*”. Dette innebærer at deltakerne i et nettverk (eller praksisfellesskapene) både gir og får. Traineeenes møter med andre personer bærer også preg av denne formen for gjensidighet. Vi finner at den uformelle mentoren til gjengjeld for sin oppmerksomhet og sine råd får i bytte ”*rykter og sladder i konsernet. Han får vite litt om hva som rører seg og hva Schibsted og datterselskapene driver med*”.

Den samme formen for bytte kan vi også finne når traineeene sammen med kolleger skal arbeide med et prosjekt. Traineeen får økt innpass gjennom å bidra med informasjon fra traineegruppen. Gjennom kontakten med de andre traineeene har den enkelte trainee mye informasjon om de andre datterselskaper som kan være nyttig i arbeid med ulike prosjekter. Traineeene bytter så og si strategisk informasjon med økt interaksjon og innpass i nye praksisfellesskap.

Som vi nå ser kan trainees nettverk være svært nyttig både med hensyn til nåværende og fremtidig rolle. Sørhaug (2004: 320) skriver at nettverk er ”*et bevegelig aggregat av transaksjoner og kortsiktige og langsiktige gjensidighetsformer som kan danne et system av balanser mellom allianser. Men nettverk vil ikke noe og skal ikke noe sted. Både formmessig og etisk er det noe grenseløst ved nettverk*”. Derfor må de reguleres gjennom linjeorganisering. Linjen bør beskytte og innrette kreativiteten, men samtidig utnytte nettverkets fleksibilitet uten ”*å la seg fraksjonere av uformelle prosesser*” (Sørhaug 2004: 323). Dersom linjen er for strengt formalisert gjennom blant annet sterke grenser mellom spesialiserte avdelinger, kan man hemme nettverkets drivkraft, nemlig bytte og gjensidighet. Sørhaug (2004: 321) hevder i tilknytning til dette: ”*I forhold til kvalitets- og prosessorienterte produksjonsformer kan dette bli katastrofalt. Et godt nettverk har en fleksibilitet og en evne til å krysse grenser som er helt avgjørende i (post)moderne produksjon*”.

Traineeenes store nettverk kan bidra til samarbeid på tvers av funksjoner, avdelinger og datterselskaper i Schibsted, noe som kan være viktig i både dagens og fremtidens produksjon. Under slike forhold vil traineeenes nettverksrikdom være sentral både for traineeenes fremtidige arbeid og karriere så vel som for konsernets ønske om samarbeid og informasjonsdeling. Traineeprogrammet kan videre være et første skritt mot verdiintegrasjon i konsernet, noe som er viktig i kunnskapsøkonomien slik Sørhaug (2004: 323) artikulere presist:

”Siden kunnskap er en flytende og relasjonell kapital, må den også finne sine flytende og relasjonelle organiseringer. Kunnskapsledelse handler blant annet om å være leder i tradisjoner. Den handler altså ikke om å lede tradisjoner. Først og sist handler det om etikk. Forhold og forutsigbarhet som før var forankret i materielle strukturer og i stabile og klare organisatoriske grenser, må nå forankres i verdier: Både ledere og ansatte må ha en selvstendig evne til å bevege seg mellom forskjellige regimer og varierte organisatoriske omstendigheter. Et målrettet fellesskap blir dermed svært avhengig av verdiintegrasjon. Ser vi oss rundt i arbeidslivet, mangler det her fort på både vilje og evne - men ikke på behov og nødvendighet”.

En oppfordring til Schibsted kan i tilknytning til dette være å sette økt fokus på flere verdier enn samarbeid på tvers av datterselskaper som grunnlag for bedre verdiintegrasjon (som for eksempel mediernes samfunnsoppgaver og etiske dilemma i en virksomhet som sies å være både ”børs og katedral”). Schibsted kan også legge vekt på opplæring av traineer i mer enn kommersielle oppgaver. Vi belyser i neste delkapittel de kulturelle aspektene ved traineeenes sosialisering.

6.3 Kulturelle konsekvenser av sosialiseringen

Traineeprogrammet er et sentralt virkemiddel i integrasjonsarbeidet i konsernet. Traineeene lærer ulike kulturer å kjenne i tillegg til at de har breddekunnskap om viktige prosesser i en mediebedrift. Gjennom kjennskap til kjerneprosessene i bedriften, ulike medier og organisasjonskulturer kan traineeene i fremtiden være viktige bærere av en overordnet konsernkompetanse og ha en grunnleggende Schibsted-identitet.

6.3.1 Traineeprogrammet som tiltak for å skape kulturell integrasjon

Opprettelsen og gjennomføringen av traineeprogrammet kan tolkes som et tiltak for blant annet å oppnå kulturell integrasjon i Schibsted. Gjennom ”harde endringer” søker man ”myke resultater”. Sosialiseringsopplegget har en planlagt sammensetning av virkemidler som vi har diskutert ved hjelp av Van Maanen og Scheins (1979) ulike dimensjoner ved sosialiseringen. Sosialiseringen gir traineene både bredde- og dybdekunnskap gjennom formelle samlinger og uformell sosialisering gjennom jobbrotasjonen. Traineene møter dermed mange ulike verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Vi fokuserer i dette avsnittet på traineeprogrammets integrerende funksjoner.

Vi ser nemlig at alle traineer ofte inntar et Schibsted-perspektiv. De opplyser at de føler en grunnleggende lojalitet til Schibsted og mange traineer mener at Schibstedledelsen bør ta økt styring over datterselskapene for å sikre at strategiene etterlevs i praksis og at alle dermed drar i samme retning. Traineene har i all hovedsak internalisert de sentrale Schibstedverdiene om samarbeid på tvers av selskapene og økt sentralisert styring. De hevder selv at årsaken til at de oftere inntar slike standpunkter enn medarbeidere i datterselskapene, er at de får en unik oversikt og at de gjennom traineeprogrammet klarer å se konsernets aktiviteter i en overordnet sammenheng.

Traineene aspirerer mot en fremtidig lederkarriere, og forstår raskt at dersom en fremtidig lederkarriere ønskes, er forpliktelse til sentrale verdier verken unaturlig eller noen ulempe. Traineene kan være ansatt i traineeprogrammet blant annet fordi de har en grunnleggende konform atferd. Det innebærer som vi tidligere har sett at de er opptatt av å tilfredsstille andres forventninger til dem og at de blir belønnet underveis i programmet for akkurat det. På samlingene får traineene eksplisitt formidlet Schibstedverdiene om konsernintegrasjon.

Martins (1992) integrasjonsperspektiv fokuserer på fellestrekk, stabilitet, harmoni og konsensus i hele organisasjonen. I Schibstedkonsernet er det lite av denne typen verdier. Her finnes mange ulike meninger og konflikter og liten grad av fellesskapsfølelse på tvers av selskapene. Traineeprogrammet er et forsøk på å få fremtidige nøkkelpersoner til å innta et integrasjonsperspektiv. Traineeprogrammet kan tolkes som et forsøk på å skape orden, stabilitet og kontroll av fremtidige lederes verdier, noe som i sin tur kan bringe sentraliserte verdier videre til kolleger.

Det ser ut til at det for traineene er fristende å innta et integrasjonsperspektiv blant annet fordi de møter mange forskjellige meninger. En informant hevder: *”Vi møter så mange meninger om ulike ting. Det er så vanskelig å vite hva som er riktig! Da er det godt å kunne orientere seg mot traineegruppen”*. De sentraliserte verdiene kan da fungere som en rettesnor når traineene blir eksponert for så mange ulike oppfatninger, verdier og normer i sin kontakt med forskjellige miljøer i konsernet. Gjennom sosialiseringen skaper Schibsted verdiintegrasjon og dermed blir traineene tettere koplet til ledelsens beslutningspremisser. Weick (2001:393) hevder: *”(...) loosely coupled systems may have pseudolooseness because members are tightly coupled to a limited set of decision premises determined by top management and implanted during socialization experiences”*. Ut fra dette er sosialisering av nyansatte en effektiv måte å koordinere og kontrollere måten oppgavene blir utført på i en (postmoderne) virksomhet der linjeorganisering og formelle kontrollprosedyrer spiller en mindre sentral rolle.

I traineegruppen ser det ut til at det er lederkulturen i Schibsted som hovedsakelig reproduseres. Gjennom informasjonsutveksling får traineene kjennskap til kulturer og får formidlet førstehånds erfaring med ulike verdier, normer og virkelighetsoppfatninger i konsernet.

6.3.2 Kulturell differensiering og –fragmentering på tvers av selskapene

Schibsteds datterselskaper inneholder mange subkulturer som kan være i konflikt med Schibstedledelsens integrasjonstankegang (jf. Martins differensieringsperspektiv (1992)). Innad i et datterselskap kan det også være ulike subkulturer. Traineene får kjennskap til mange slike subkulturer gjennom medlemskap i mange sosiale grupper, både traineegruppen og ulike grupper ved de fire plasseringene.

For traineene kan dette oppfattes som en fragmentert organisasjonskultur, der det er kompleksitet, mangfold og flertydighet. Martin (1992) hevder at et individ sett fra et slikt perspektiv nettopp vil være medlem av mange ulike sosiale grupper med forskjellige kulturer. I tillegg anerkjennes individenes personlige identitet og medlemskap i andre kulturer med basis i for eksempel profesjon, alder, kjønn, religion, sosial bakgrunn etc.

Som sitatet over indikerer, kan eksponering for mange ulike meninger om samme ting av traineene oppfattes som fragmentering i kulturen i konsernet. Likevel ser det ut til at traineene viser tilpasning til den sosiale gruppen de til enhver tid tilhører. Når traineene blir intervjuet, vender de seg ofte mot Schibstedkulturens viktige oppfatninger. Det kan virke som om lederkulturen i Schibsted er en slags metakultur for traineene, et sted de kan finne svar dersom de blir eksponert for mange ulike syn på en sak. Traineene er hovedsakelig lojale overfor Schibsted – i grunnleggende verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Gjennom kjennskap til andre gruppers oppfatninger kan traineene modifisere eller tilpasse sine egne oppfatninger:

”Av og til er jeg uenig med Schibsted og enig med datterselskapet. Da kan jeg være pissed på Schibsteds måte å drive på. Andre ganger er jeg enig med Schibsted og helt i mot hvordan datterselskapet tenker. Men i bunn og grunn tror jeg at jeg er enig i Schibsteds kongstanke: Vi MÅ samarbeide mer på tvers av datterselskapene og Schibstedledelsen må sørge for at det skjer!”

6.3.3 Innpass i kulturer gjennom tilpasning

Ved de ulike plasseringene forsøker traineene å bli en insider, et fullverdig medlem. Traineene uttrykker at det å bli presentert som Schibsted-trainee vanskeliggjør arbeidet med ”å bli en av dem”. Medarbeiderne i Schibsted-konsernet har ofte sterke meninger om traineeprogrammet og traineene som er preget av en stereotypi-tenkning. Det traineene kaller ”traineemyten” som de blir konfrontert med i møtene med nye kolleger, er ofte at de er intelligente, lærevillige, effektive og har oversiktskunnskap. I tillegg har en del kolleger oppfatning om at traineene kan være selvsikre, hovne lederaspiranter som kun er lojale mot Schibsteds ledelse. Traineene hevder at kollegene ved de ulike plasseringer etter hvert modifiserer sine forhåndsantakelser.

Et sentralt arbeid for traineene ved den enkelte plassering er å innpasse seg og lære seg sosiale koder. Slik Louis (1990) hevder, står det sentralt for traineene å bli kjent med felles oppfatninger i arbeidsgruppen, for i det hele tatt kunne fungere i oppgaveløsningen og i det sosiale livet på arbeidsplassen. Sosialiseringprosessen ved ny plassering begynner allerede før inntreden i det aktuelle datterselskapet. Ved hjelp av traineer som har kjennskap til kulturen, forsøker traineen å få forhåndskunnskap om gruppens eksplisitte og tause verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.

Kulturer inneholder mye taus kunnskap, det vil si, ikke eksplisitt kommuniserte verdier. Den tause kunnskapen overføres til et nytt gruppe medlem hovedsakelig gjennom praksis. Dette er også tilfelle med traineene. De uttrykker at de etter hvert ved den enkelte plassering fungerer bedre, og er tryggere på hva som er riktig og galt, bra og dårlig. Selv om de tause verdier ofte må læres i praksis, gjennom interaksjon med en gruppe, har traineene ofte en forhåndssosialisering ved hjelp av en trainee som også til en viss grad kan viderebringe noe taus kunnskap. Traineene har ved hjelp av hyppig rotasjon og dermed liten "tilstivning" i kulturer et bredt erfaringsgrunnlag. Dette gjør det enklere for traineene å se hva som er særegent for en kultur, og kan ha slike fortolkninger nærmere egen bevissthet. Hva som skiller ulike bedrifter og arbeidsgruppers kulturer er også ofte samtale tema når traineegruppen møtes med jevne mellomrom.

Det er en uttalt målsetning for traineeprogrammet at traineene skal få erfaring med ulike kulturer og videreutvikle evner til å tilpasse seg disse. Dette innebærer at det er stort fokus på kulturelle problemstillinger og utfordringer når traineene skal sosialiseres inn i de ulike plasseringers kultur. Gjennom andre traineers forhåndssosialisering og fortolkning av ulike kulturer viderebringes oppfatninger i traineegruppen om ulike kulturer og hvordan man best kan tilpasse seg disse. Sentral kulturinformasjon kan dreie seg om kleskode, syn på Schibstedledelsen og datterselskaper, arbeidstider, omgangsform og fremgangsmåter i oppgaveløsningen.

Kleskoden det enkelte sted bør følges slik at man ikke blir sett på som annerledes, man bør ikke skille seg ut. Kleskoden kan være relativt forskjellig i datterselskapene, avdelinger og arbeidsgrupper og reflekterer ofte mennesker, oppgaver, profesjoner og bransjer. Traineene har erfaring med og kunnskap om mange ulike kulturer, både selvopplevd og gjennom informasjon fra andre traineer:

"På hovedkontoret er det semiformelt, med jeans og blazer. Det er konsulentfirma-aktig, profesjonelt, stille i gangene og mye Powerpoint. Der jobber det dyktige folk med overordnede ting - ledelse. Andre steder kan det være vanlig med helt vanlig t-skjorte eller genser, en helt annen stemning med for eksempel selgere og Mac-operatører. Jeg tror kulturen også blir påvirket mye av hva slags ledelse som er på stedet, det ser man veldig forskjell på. Det som skjer på ledernivå, forplanter seg nedover. Har man en hemmelighetsfull ledelse blir det mye frykt og usikkerhet nedover i bedriften. Noen bedrifter er kostnadskuttende og frykt drevet der folk blir pisket og er nær veggen. Andre steder er det roligere og mer stimulerende. Har man en inkluderende ledelse, åpne prosjekter og demokrati, blir det et mer positivt miljø".

Når det gjelder ulike fremgangsmåter for oppgaveløsning på selskapsnivå, er dette også noe mange traineer vektlegger:

”Du skal ikke ha vært trainee lenge for å oppdage at VG og Aftenposten har helt grunnleggende forskjellige kulturer. I VG er det mer improvisasjon enn plan, i Aftenposten mer plan enn improvisasjon. Det ser man både på måten de arbeider og på produktet som kommer ut hver eneste dag”.

Som vi forstår av de to sitatene ovenfor, får traineene erfaring med og kunnskap om ulike selskaper, deres ledelse og kulturer. De får et bredt sammenligningsgrunnlag, noe som kan sette dem i stand til bedre å forstå særegenheter i kulturer. Slik sett får traineene kulturell kompetanse. De blir dyktige i å observere, identifisere, fortolke og forstå kulturelle trekk ved datterselskaper og arbeidsgrupper. Traineene er vært opptatt av at de skal tilpasse seg ulike kulturer, og mange hevder at det viktigste de lærer og utvikler i løpet av traineeprogrammet er tilpasningsdyktighet. Hvordan skjer denne tilpasningen?

6.3.4 Analyse av kultur og valg av passende atferd

Tilpasningen kan skje gjennom at traineene utvikler en slags forskerkompetanse, der de blir dyktige i å observere, identifisere og fortolke symboler og andre kulturelle særtrekk. I tillegg til en slik forskerkompetanse, videreutvikler traineene sin sosiale kompetanse der de tilpasser atferden sin til kulturen som de har fortolket. Dette kan gjøres gjennom inntrykkskontroll.

Goffmans (1992) poeng er ikke at vi alle er kyniske manipulatorer, men at vi spiller forskjellige roller i interaksjon med andre. Vi spiller ut, eller viser, enkelte sider ved oss selv. Gjennom å forsøke å kontrollere de inntrykk vi avgir gjennom tale og kroppsspråk formidler vi hvem vi er, vår (kjerne)identitet. ”Jeg er den du ser at jeg er”, kan være en oppsummering av en slik tankegang. Når traineene er på scenen, i interaksjon med kolleger ved en plassering, spiller traineen en rolle som gruppelem. Atferden tilpasser vedkommende til viktige kulturelle koder og sosiale spilleregler i det aktuelle miljøet.

Når traineene tilpasser seg til den enhver tid gjeldende kulturen, dreier dette seg altså om å styre hvilke inntrykk de avgir gjennom klær, smykker, atferd og talemåter. For traineene kan det være viktig ”å gi publikum det de vil ha”, å ha ønsket rolleatferd. Traineene kan på den måten raskere og mer smertefritt bli medlem av en sosial gruppe gjennom ”å være som

dem". Traineeene lever ofte opp til forventninger som ønskes innfridd og er således kontinuerlig konforme til omverdenens krav. Traineeene uttrykker at det ved en plassering er viktig å vise at de er lojale mot plasseringens oppfatninger og planer fremfor Schibsteds ledelse.

Flere traineer har opplevd lojalitetskonflikter når de for eksempel har fått kjennskap til aktivitetsplaner ved plasseringen som kan komme i konflikt med Schibsteds strategier eller andre datterselskaps ønsker. De er således slik Porsfelt (2001) finner i sin studie, bevisste når de ved ulike anledninger handler i konflikt med lederkulturen. Porsfelt (2001) hevder som vi presenterte i teorikapitlet, at det var i en refleksjonssone (kalt "mellomrommet") at traineeene kunne fortolke og skape mening blant annet av de ulike krav, muligheter, strukturer og opplevelser. På samme måten som vi hevder at traineeene viser lojalitet og tilpasning til den angjeldende kulturen gjennom strategisk atferd, hevder Porsfelt (2001) at traineeene han studerte, forsøkte å skjule mellomrommet gjennom inntrykkskontroll.

Dersom traineeene hadde vært mindre kulturelt og sosialt kompetente, kunne de hatt større vansker med å få innpass ved den enkelte plassering og innpass i Schibstedkulturen. Mye kan tyde på at traineeene har en kvasi-internalisering, en delvis internalisering, av verdiene, normene og virkelighetsoppfatning de blir eksponert for. Berger og Luckmann (2000) hevder at dersom det dukker opp alternative verdener under sekundærsosialiseringen, kan individet gjøre kontrollerte valg. I stedet for å bli dets virkelighet, kan de ulike virkeligheter brukes til bestemte formål.

Etter en slik tankegang vil vi hevde at traineeene kan ha en subjektiv avstand til rollene, at de ikler seg rollene bevisst og målrettet. Dermed kan traineeenes ulike roller gjennom traineeprogrammet bli et rikt "skuespillergalleri". Traineeenes institusjonaliserte atferd kan oppfattes som ulike roller som de i sin egen bevissthet kan stille seg utenfor og som de kan spille med beregnende kontroll. Traineeene får erfaring med relativiteten i alle verdener (jf. Berger og Luckmann 2000), relativiteten i de ulike kulturer som traineen får erfaring med og blir medlem av. Gjennom meningsdanning i mellomrommet (Porsfelt 2001) eller bak scenen (Goffman 1992) kan traineeene reflektere, forstå, lære og utvikle seg. Videre ser det ut til at traineeene viser en kvasi-forpliktelse til plasseringene og en meta-forpliktelse til Schibsted.

Vi ser også asymmetri mellom de ulike sosialiseringssprosessene en trainee er del av. På grunn av kulturell differensiering og kulturell fragmentering, vil verdiene som blir formidlet

ikke være entydige. Kulturene som traineene blir sosialisert inn i, har ofte forskjellige verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, og de ulike kulturelle oppfatningene kan være i konflikt med hverandre. Dette kan oppleves som krysspress for traineene, og dermed er traineene også del av motstridende sosialiseringprosesser.

6.4 Individuelle konsekvenser av sosialiseringen

I denne delen av kapitlet besvarer vi underspørsmålet vårt ”*På hvilke måter håndterer traineene sosialiseringen?*”. Vi beskriver og forklarer her hva traineeprogrammet kan innebære for den enkelte trainee. Dette dreier seg mye om interne, kognitive og emosjonelle prosesser hos individet som den eksterne strukturen setter i gang.

6.4.1 Overraskelser i traineeprogrammet

Den komplekse strukturen på traineeprogrammet gjør at individene møter mange overraskelser som de forsøker å etablere forklaringer på gjennom meningsdanning. Hvilke hendelser eller elementer som oppleves som ukjente, avhenger imidlertid av individets tidligere erfaringer (Louis 1980). Sosialiseringen bidrar videre til utvikling av traineenes kunnskaper, ferdigheter og holdninger.

Traineene opplever endringer mellom studiesituasjonen og arbeidet i Schibsted. Dette dreier seg blant annet om endret arbeidssted, fastere arbeidstider, økt arbeidsmengde, endret tittel, høyere status og -inntekt. Traineene får også andre former for tilbakemeldinger (i studietiden i stor grad karakterer, i Schibsted både uformell og formell muntlig tilbakemelding), etablerer nye uformelle nettverk og har interaksjon med andre mennesker. Traineene får videre kjennskap til andre former for grunnleggende verdier i det daglige arbeidet. I *akademia* er sannhet og opplysning viktige verdier, mens i næringslivet kan det være profittmaksimering som i bunn og grunn ofte styrer aktivitetene.

Traineene vil stadig oppleve overraskelser siden sosialiseringprosessen er kompleks blant annet gjennom jobbrotasjon (endring hver sjettemåned) og formelle samlinger to ganger i halvåret. Hva som oppleves som nytt kan avhenge av både erfaringer før den enkelte trainee begynte i Schibsted og erfaringer underveis i programmet. Som en informant uttrykker: ”*Jeg har alltid fått mange tilbakemeldinger hjemme, så for meg var det veldig uvant å begynne*

her hvor folk stort sett er mer pragmatiske – de sier fra kun hvis jeg gjør noe galt”.

Jobbrotasjonen skaper også overførbare erfaringer og kompetanse til neste plassering som gjør at traineer kan oppleve flest overraskelser i begynnelsen av programmet.

Det opparbeider seg også en psykologisk kontrakt, et sett av gjensidige forventninger mellom traineen og Schibsted, både før programmet begynner og underveis i programmet. Når de mer eller mindre bevisste forventningene ikke blir innfridd, blir individet overrasket og behov for forklaringer melder seg. Mange traineer møter både positive og negative overraskelser i sosialiseringen. Dette kan dreie seg om forestillinger de har hatt om mentorforholdet, individuelle karakteristika ved de andre traineene, ulike lederes atferd, personalpolitikk i konsernet, misjon i ulike datterselskaper og fremtidsutsikter for seg selv.

Det ser ut som noen overraskelser går igjen i Schibsteds traineeprogram:

-Arbeidslivskontekstens ”spilleregler” og usikkerhet omkring vurderinger av hva som er ”godt nok”.

-Stadige skifter i arbeidsplassering gjennom jobbrotasjon og dermed stadig ukjente mennesker, forventninger, problemstillinger, oppgaver, roller, mål, historikk, bransjer og selskaper.

-Lite opplæring og dermed ukjente fremgangsmåter for oppgaveløsning og manglende informasjon i det daglige arbeidet kombinert med høye forventninger (til seg selv og fra omverdenen) skaper uventet usikkerhet.

6.4.2 Meningsdanning gjennom utvikling av fortolkningseskjema

Meningsdanningsprosessen ser ut til å begynne allerede før traineene søkte jobb.

Rekruttering, ansettelse og den første ukens informasjonsrikdom

Gjennom informasjon om konsernet og traineeprogrammet ved bedriftspresentasjoner, karrieredager og offentlig tilgjengelig informasjon på Internett, gjør aktuelle kandidater seg opp en mening om konsernet og om man ønsker en eventuell fremtid der. De fleste traineene hadde gjort seg opp en mening om Schibsted og mediebransjen før de søkte programmet. Spørsmål omkring motivasjon og meninger om mediebransjen og Schibsted var også

sentrale tema i intervjuprosessen der kandidater som hadde gjort seg opp meninger ser ut til å bli valgt ut.

Fortolkning og refleksjon står også sentralt ved andregangsintervjuet når traineene skal fortelle om hvordan de opplevde gruppearbeidet og videre skal vurdere resultatet og gruppeprosessene. Traineer jeg intervjuet hevdet blant annet: ”*Jeg tror jeg hadde ganske like oppfatninger av hvordan gruppearbeidet hadde forløpt som det intervjuerne hadde, det var nok et pluss i margin for meg*”. Det kan se ut som det å fortolke og gi mening i overensstemmelse med konsernets representanter i intervjuprosessen kan være et viktig, implisitt utvalgs-kriterium.

Den første uken får traineene informasjon på overordnet nivå, såkalt strategisk informasjon, som de skal forstå og sette i sammenheng. De blir tidlig fortalt av Schibsted at de som fremtidens ledere gjennom traineeprogrammet skal tilegne seg oversiktskunnskap og lære seg å se konsernets aktiviteter og selskaper i en helhet. Dette kan i stor grad dreie seg om å utvikle fortolknings-skjemaer av overordnet, helhetlig karakter. Skjemaene hjelper traineene å filtrere, forenkle og organisere informasjonen de blir eksponert for. Den første uken (og til dels underveis i programmet) har traineene få relevante erfaringer som de kan knytte alle de nye opplevelsene og informasjonen til. Noen fortolknings-skjema har de etablert gjennom studiene og livet ellers, men disse kan ofte være for generelle og ikke formålstjenlige i den aktuelle konteksten.

I følge Louis (1980) er ofte nyansattes fortolkning av overraskelser dysfunksjonelle før de får tilgang på kollegenes fortolknings-skjema. Med liten bakgrunnsinformasjon og liten erfaring med konteksten kan traineenes meningsdanning være en vanskelig prosess dersom de ikke får tilgang på organisasjonsmedlemmers kunnskapsbase. Uten tilgang på kollegers fortolknings-skjema kan traineenes forståelse av konsernets bestanddeler, aktiviteter og årsakssammenhenger være avvikende eller lite treffende:

”Som trainee mangler man jo en del ting. Folk som har jobbet her lengre kan se ting i sammenheng, hjelpe meg videre. De har jo en type bakgrunnsinformasjon og erfaring jeg selvfølgelig ikke har. Det er ikke alltid så lett å forstå hvordan ting henger sammen. Det er fint med kolleger som kan si at ”dette er bra” eller ”slapp av, denne nedgangen har ikke noe med deg å gjøre, men bransjen generelt”.

Den første uken får traineene noe kjennskap til de overordnedes fortolknings-skjemaer. Gjennom møtene med lederne av datterselskapene får traineene formidlet sjefenes

forenklinger av virkeligheten, deres organisering av informasjon og årsaksforklaringer. Traineenes særskilte utfordring blir i den anledning å ordne de kontekstspesifikke fortolkningskjemaene for de ulike datterselskapene i en helhet, å etablere et slags meta-fortolkningskjema der selskapene og deres aktiviteter blir forstått i et overordnet konsernperspektiv:

”Vi som traineer skal jo prøve å lære de ulike selskapene å kjenne og se helhetene. Jeg har hatt kontakt med alle typer stillingsnivå, alt fra toppledere til avisbud. Det er verdifullt når de gir meg tilgang til informasjon. Jeg liker å finne ut av ting, jeg er nysgjerrig, selv om ting ikke er direkte relatert til det jeg driver med akkurat nå. Vi skal jo også se aktivitetene i et helhetsperspektiv – overordnet sett fra konsernets side”.

Dette meta-fortolkningskjemaet (som hjelper traineene å se konsernet ovenfra) blir kontinuerlig videreutviklet i løpet av traineeprogrammet etter hvert som de får økt informasjon og mer erfaring. I traineegruppen foregår det som vi har sett utstrakt informasjonsdeling, testing av årsaksforklaringer og hjelp til videreutvikling av fortolkningskjemaene både på overordnet konsernnivå og på ”lavere” nivåer. Fortolkningskjemaene på overordnet nivå dreier seg om å se avdelinger, selskaper, aktiviteter og funksjoner i et helhetlig perspektiv. Traineene forsøker gjennom overordnede fortolkningskjema å se konsernet ovenfra slik konsernledelsen gjør det.

Omvendte og hurtige sosialiseringprosesser

I det daglige arbeidet ved de ulike plasseringer finnes også behov for fortolking og meningsdanning. Der behøves andre typer skjema enn ved den overordnede informasjonen og konsernperspektivet. Under opplæringen til det daglige arbeidet ser det ut til at traineene ofte får informasjon om *”bedriften og avdelingens masterplan og pågående prosjekter, organisasjonsstruktur og om sjefene. Etter det fikk jeg litt informasjon om bransjen før jeg fikk vite problemstillingen jeg skulle jobbe med. Så var det bare å sette i gang, hehehe”*.

Med bakgrunn i Jakobsens (2003) oppsummering av sentral forskning om hva den nyansatte lærer, ser det ut til at traineene i Schibsted har en omvendt sosialiseringprosess. Jakobsen (2003: 195) deler sosialiseringprosessen innhold i fire, der punkt én er mest i fokus i begynnelsen av sosialiseringen og den nyansatte så og si avanserer mot punkt fire i løpet av prosessen:

1. Arbeidsområde og oppgavemestring.

-
2. Rolleområder og rolleavklaring.
 3. Gruppeområde, kulturadopter og sosial interaksjon.
 4. Organisasjonsområde, organisasjonsmål og verdier.

Når vi ser på traineenes sosialisering ser det ut til å begynne med punkt fire, nemlig organisasjonsområde, organisasjonsmål og verdier. Dette begynner i rekrutterings- og utvelgelsesprosessen, den første uken og har stort fokus ved formelle samlinger og i traineegruppen. Ved disse anledninger kan traineene videreutvikle sine meta-
fortolkningskjema eller sine konsernperspektiver.

Når den enkelte plassering blir tildelt starter ofte punkt tre i sosialiseringen, nemlig gruppeområde, kulturadopter og sosial interaksjon. Gjennom informasjonssøking hos andre traineer som kjenner til bedriften, den spesifikke bransjen eller kulturen forsøker traineene å få tilgang på slike kontekstspesifikke fortolkningskjema allerede før de begynner sin første arbeidsdag. Traineene vet at det stilles høye forventninger til dem og at ”innkjøringsfasen” ønskes så kort som mulig blant annet siden plasseringen betaler lønnen og håper på et godt utbytte av investeringen i traineen.³⁰ Det ser ut til at traineenes sosialisering det enkelte sted tar kortere tid enn det Jakobsen (2003) hevder pleier å være tilfelle (normalt 12 måneder). Dermed er sosialiseringssprosessene også hurtige.

Av og til får traineen en rolle og arbeidsoppgaver som en annen trainee har hatt før, noe som ser ut til å gjøre inntreden og løsningen av daglige arbeidsoppgaver enklere. Som oftest er det derimot slik at traineen selv må finne ut av punkt to og én i Jakobsens (2003: 195) gruppering: Traineene forsøker å lære seg rolleområder og rolleavklaring ved hjelp av andre traineer, egne tidligere erfaringer, opplæring og nye kolleger. Traineene ser ut til å streve mest med å etablere situasjonsspesifikke fortolkningskjema som er nyttige i løsningen av konkrete arbeidsoppgaver eller arbeidsområde (Jakobsens punkt én (2003: 195)). Her foreligger ofte lite informasjon blant andre traineer. I tillegg får traineene ofte oppgaver som er lite rutinepreget, de må så og si ”trække opp stien selv”.

³⁰ Traineene er her heldigere enn mange andre nyansatte som sjelden har mulighet til å få informasjon på forhånd om hva som venter dem, men så stilles det også høye krav og forventninger til traineer.

Traineeene tar mye kontakt med kolleger for hjelp, tilgang på bakgrunnsinformasjon og årsaksforklaringer og søker dermed kollegers kontekst- og situasjonsspesifikke fortolkningskjemaer. Likevel vil vi hevde at mer informasjon i opplæringen på lavere nivåer i Jakobsens (2003: 195) gruppering kunne ha gjort inntreden og oppgaveløsningen enklere og mer effektiv gjennom at den nyansatte hadde fått økt tilgang på situasjonsspesifikke fortolkningskjema. Dermed kan dysfunksjonell fortolkning og meningsdanning unngås.

Mange traineer ønsker seg økt personlig kontakt med traineeledelsen eller andre utenforstående. I meningsdanningsprosessen kan dette bidra til mer relevante og mer nyttige fortolkningskjema. Traineeene mener at de har så mye informasjon og så mange sammenhenger som de på kort tid skal kognitivt behandle og forstå, at de kunne behøve mer hjelp i dette arbeidet. I tillegg skal de utvikle seg mot fremtidige nøkkelposisjoner i konsernet. Noen traineer etterspør *”en coach som kan stille meg gode spørsmål en gang i blant, en som kan hjelpe meg til å se ting, slik at jeg kan forstå ting og utvikle meg som trainee, kollega og mot en lederrolle en gang”*.

Coaching-filosofien, som er mye brukt i næringslivet, handler nemlig om å utvikle ressursene som et individ besitter, men sjelden klarer å utnytte alene. Coachen skal stille sentrale spørsmål, antyde alternativer, oppfordre til handling og gi tilbakemelding. Coaching blir mye brukt i kunnskapsledelse (Berg 2002). Traineeene etterlyser økt kontakt med traineeledelsen gjennom for eksempel utviklingssamtaler og tilbakemeldinger.³¹ Interne og eksterne personer kan ivareta behovet for coaching. En viktig forutsetning er at personen ikke har makt til å påvirke karrieren til traineen for traineeene etterspør flere personer som de ikke behøver *”å selge seg inn for”* der de *”bare kan være seg selv”*.

Traineeenes individuelle karakteristika

Når vi analyserer traineeprogrammets individuelle konsekvenser, finner vi at individuelle karakteristika påvirker hvordan den enkelte trainee håndterer de nye opplevelsene. Konkurransenstinkt ser ut til å drive mange av traineeene både i det daglige arbeidet og i møtene med de andre traineeene. Det å ønske å være best ser ut til i varierende grad å være en

³¹ I følge Selvik (2005) er manglende ærlige tilbakemeldinger til ledere svært utbredt.

drivkraft for blant annet lange arbeidsdager og atferd på samlinger. Individuell selvtillit ser også ut til å påvirke hvordan traineer forholder seg i sosialiseringprosessen. Schibsted ønsker selvsikre, men ydmyke traineer, noe som de i hovedsak ser ut til å ansette og videreutvikle.

Traineer får krevende oppgaver og høye forventninger knyttet til seg, og noen traineer forteller at bedre selvtillit kunne gjort hverdagen mer psykologisk behagelig. Noen oppgir at litt for lav selvtillit i forhold til omgivelsenes krav og forventninger til prestasjoner og et konkurranseinstinkt gjør at ”*det ikke bare er en dans på roser å være en trainee. Det er ikke så enkelt sånn psykisk å alltid skulle levere og være flink*”. Ut fra dette kan det være fruktbart å inkludere Jakobsens (2003) personlige kjennetegn (selvtillit og konkurranseinstinkt) i det individuelle perspektivet på organisasjonssosialisering for å kunne gi forklaring på hvordan den oppleves og håndteres.

Jakobsen (2003: 196) finner i sin studie av nyansatte eiendomsmeglere at hvordan nyansatte håndterer sosialiseringprosessen avhenger av individuelle karakteristika som forventninger, erfaringer, selvtillit og konkurranseinstinkt. Hun utvider dermed Louis’ perspektiv når hun inkluderer personlige egenskaper som selvtillit og konkurranseinstinkt. Dette er også beskrivende for vår case.

6.4.3 Håndtering av ambivalens

Gjennom de mange sosialiseringssjansene blir traineene eksponert for sprikende og til dels motstridende verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Traineene må i sine roller lære seg å håndtere ambivalens:

”In its most extended sense, sociological ambivalence refers to incompatible normative expectations of attitudes, beliefs, and behavior assigned to a status (i.e., a social position) or to a set of statuses in a society. In its most restricted sense, sociological ambivalence refers to incompatible normative expectations in a single role of a single social status (for example, the therapist role of the physician as distinct from other roles of his or her status as researcher, administrator, professional colleague, participant in the professional association, etc.)” (Merton og Barber 1976: 6)

Sosiologisk ambivalens dreier seg altså om uforenlige forventninger til holdninger, verdier og atferd som omverdenen knytter til en innehaver av én eller flere roller. Traineene får gjennom den komplekse sosialiseringen mulighet til (og behov for) å utvikle erfaringer og

kompetanse i å forholde seg til ambivalens. Rollen som trainee innebærer at de må lære å forholde seg til ulike behov, forventninger og krav til oppgaveløsning og rolleutøvelse.

I tillegg til ambivalensen som knytter seg til motstridende rolleforventninger, ser også en emosjonell ambivalens ut til å være tilstede hos mange:

”Vi er i en unik situasjon. Vi får prøve mye forskjellig før vi slår oss mer til ro etter programmet, vi får interessante og utfordrende oppgaver og har et opplegg rundt oss. Det hele er jo interessant og litt stas. Men det er klart at det ikke bare er show å være trainee. Jeg synes det er en slags angstfremmende stilling siden vi blir eksponert for ting vi ikke mestrer, vi er vant til å mestre – store forventninger fra oss selv og andre. Vi har få rettesnorer og få usystematiske tilbakemeldinger i hverdagen. Jeg har lært meg å unngå situasjoner som jeg ikke mestrer og søker mestringsfølelse så mye som mulig. Jeg lærer mye i programmet, synes jeg. Jeg har blant annet revurdert standpunktet om hva som er en god jobb. Før tenkte jeg kanskje at en god jobb dreide seg om karriere, klatring og prestisje. Nå ser jeg at det å trives, ha det godt og gøy i et bra miljø er det aller viktigste”.

Den emosjonelle ambivalensen kan beskrives som en dobbelthet i følelser: *”The emotional (or affective) type in which the same object arouses both positive and negative feelings (...)”* (Merton og Barber 1976: 3). Traineeene har mange interessante opplevelser og de føler seg privilegerte. Samtidig kan den utfordrende hverdagen skape følelser av utilstrekkelighet, angst, nervøsitet og bekymringer. Dette er noe traineeene må lære seg å håndtere. Traineen i situasjonen ovenfor oppgir at vedkommende tilpasser seg sine egne følelser, egne og andres forventninger ved blant annet å unngå situasjoner som føles ubehagelig eller som vedkommende ikke mestrer. Traineen har også lært seg å sette pris på andre kvaliteter ved en arbeidsplass enn det vedkommende gjorde tidligere. Samtidig påpeker de fleste traineeene at de føler seg privilegerte og har en spennende, interessant og morsom hverdag – samtidig som denne hverdagen kan frembringe bekymring og angst, altså en dobbelthet i følelser.

Vi finner flere kilder til både sosiologisk og emosjonell ambivalens blant traineeene i sosialiseringssprossene:

- Utvikle bredde vs. dybdekompetanse.
- Unike muligheter og interessante oppgaver vs. høye krav og angst.
- Tilpasning til Schibstedkultur vs. plasseringenes kulturer.
- Utvikle seg mot fremtidig rolle vs. effektiv bidragsyter ved plassering.

- Vennskap vs. posisjonering i traineegruppen.
- Interaksjon med mentoren som bestefar vs. karrierefremmer.
- Ha meningers mot vs. provosere.
- Nettverksbygging vs. smisking.
- Selvsikkerhet vs. ydmykhet.
- Effektivitet vs. perfektjonisme.
- Lojalitet til Schibsteds strategier og interesser vs. lojalitet til plasseringens strategier og interesser.

Vi finner to hovedtrekk ved traineers håndtering av ambivalensen:

- De utvikler fortolkningsskjema på overordnet nivå samtidig som situasjonsspesifikke fortolkningsskjema må utvikles i oppgaveløsningen ved plasseringen (bredde vs. dybde eller overordnet vs. situasjonsspesifikk). Traineeene utvikler variasjonsrikdom i fortolkningsskjema.
- De tilpasser seg kulturer og får dermed tilgang på praksisfellesskap og stort nettverk med sprikende eller motstridende verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Traineeene videreutvikler tilpasningsdyktighet (strategisk atferd ved hjelp av kulturanalyse og inntrykkskontroll). Traineeene viser videre en hovedinternalisering av sentrale Schibsted-verdier og delvis internalisering (evt. kvasi-internalisering) av plasseringenes verdier.

7. Sammenfatning og konklusjon

Ved hjelp av Van Maanen og Scheins (1979) teori har vi beskrevet og diskutert organiseringen av Schibsteds Management Traineeprogram. Dette dreier seg om ledelsens sammensetning av ulike virkemidler i sosialiseringen av traineene. Gjennom sosialiseringen kan ledelsen påvirke nyansattes respons. Sammen med rekruttering og utvelgelse, er sosialiseringen en av de mest effektive former for påvirkning og kontroll som ledelsen kan utøve overfor medarbeiderne (Thompson og McHugh 2002, Schein 2004, Jacobsen og Thorsvik 2002).

Stor strukturell kompleksitet i traineeprogrammets sosialisering

Ved hjelp av Van Maanen og Scheins (1979) beskrivelse av ulike dimensjoner ved tiltak som inngår i sosialiseringsopplegg, kan vi belyse Schibsteds sammensetning av traineeprogrammets virkemidler:

1. Både kollektive og individuelle sosialiseringsprosesser

- Kollektive fagsamlinger og teambuildingshelger.
- Individuell jobbotasjon – ”on-the-job-training” hver for seg.

2. Både formelle og uformelle sosialiseringsprosesser

- Formelle samlinger med skreddersydde erfaringer, den første uken og mentormøtene.
- Uformell læring og utvikling ved arbeidsplasseringer ved hjelp av sosialiseringsagenter.

3. Tilfeldige sosialiseringsprosesser, ikke sekvensielle

- Ingen klart definert karrierevei.

4. Mest faste, men også variable sosialiseringsprosesser

- Programmet har en planlagt struktur med faste tidsangivelser.
- Variabelt innhold i sosialiseringen som avhenger av plasseringene.

5. Både serielle og usammenhengende sosialiseringprosesser

- Lærer av erfarne organisasjonsmedlemmer.
- Har ofte selvstendige oppgaver uten å følge i andres fotspor.

6. Både bekreftende og avkreftende sosialiseringprosesser

- Blir ansatt i et av Norges mest attraktive traineeprogrammer, mottar skryt, anerkjennelse, spiser fine lunsjer og middager, deltar i et opplegg og er potensielle fremtidige ledere.
- Store forventninger, blir eksponert for traineemyter, får sjelden en mestringsfølelse, blir ”jekket ned” av kolleger og enkelte ledere.

Som vi ser er strukturen, den bevisste organiseringen av Schibsteds traineeprogram, kompleks. Traineene tar del i mange ulike sosialiseringprosesser der de kan bli eksponert for mange forskjellige sosialiseringsskilder. Disse sosialiseringsskildene eller sosialiseringsskildene kan formidle ulikt innhold. Traineene er opptatt av å innfri forventninger som det til enhver tid stilles til dem, og de ønsker å gjøre folk fornøyde.

En forventning som stadig går igjen, er at traineene skal være ”*innovative*”. Traineene skal som intelligente, velutdannede, kreative og effektive mennesker bidra med nye løsninger på utfordringer og løse krevende problemstillinger. Når traineene virker å vise en slik innholdsfornyende respons i rolleutøvelsen, vil vi hevde at det kan være et uttrykk for konformitet fremfor en grunnleggende fornyende rolleutøvelse (jf. Black (1992) i Ashforth m.fl. (1998)). Van Maanen og Scheins (1979) teori om organisasjonssosialiseringen er egnet til å beskrive traineeprogrammet til Schibsted, men kan ikke gi inngående, brede og fullgode forklaringer på konsekvensene av sosialiseringen.

Mange endringer og overraskelser - dermed behov for fortolkning og meningsdanning

Den komplekse strukturen på traineeprogrammet skaper mange endringer, overraskelser og stor informasjonsrikdom blant traineene. Dette skaper behov for kognitiv bearbeidelse der fortolkning og meningsdanning står sentralt. Traineene opplever objektive endringer i den nye arbeidssituasjonen. I tillegg møter alle traineene subjektive endringer. Hva som oppleves som nytt og annerledes avhenger av det enkelte individs tidligere erfaringer. Traineene vil

alle stadig oppleve overraskelser og behov for informasjon, fortolkning og meningsdanning, siden sosialiseringens struktur er kompleks. Noen overraskelser ser ut til å gå igjen og disse danner grunnlag for fortolkning og meningsdanning for den enkelte:

-Arbeidslivskontekstens ”spilleregler” og usikkerhet omkring vurderinger av hva som er ”godt nok”.

-Hyppige skifter i arbeidsplassering gjennom jobbrotasjon og dermed stadig ukjente forventninger, problemstillinger, oppgaver, roller, mål, historikk, bransjer og selskaper.

-Lite opplæring og dermed ukjente fremgangsmåter for oppgaveløsning og manglende informasjon i det daglige arbeidet kombinert med høye forventninger skaper uventet usikkerhet.

Multiple, omvendte og hurtige sosialiseringprosesser

Traineeenes sosialiseringprosesser er både multiple, omvendte og hurtige. Det settes i gang multiple del-soliseringprosesser parallelt i programmet (på konsernnivå gjennom formell sosialisering og i traineegruppen og på datterselskaps- og avdelingsnivå gjennom fire plasseringer). Traineeene begynner i tillegg sin sosialisering der andre slutter (med organisasjonsmål, -område og -verdier). Sosialiseringprosessene er videre hurtige siden traineeene har informasjon på forhånd og opparbeider seg kompetanse i å tre inn i nye bedrifter og løse endrede arbeidsoppgaver.

Variasjonsrikdom i fortolkningskjema

Gjennom disse sosialiseringprosessene utvikler traineeene en variasjonsrikdom i kognitive fortolkningskjema på ulike nivåer, slik at de blir dyktige i å identifisere, analysere og forstå informasjon av ulik karakter. Weick (1995: 89) hevder med støtte i Ashbys lov om ”*requisite variety*” at individets kognitive fortolkningskjema må utvikles slik at de kan håndtere den ytre verdens grad av kompleksitet. Siden traineeene har stor grad av variasjonsrikdom i opplevelser, hendelser, informasjon, behov og muligheter, blir det nødvendig å utvikle en variasjonsrikdom i fortolkningskjema på ulike nivåer for å håndtere den komplekse omverdenen. Traineeene vier mye oppmerksomhet til konsernperspektivet, som vi har kalt meta-fortolkningskjemaet. Dette perspektivet søker på overordnet nivå å inkorporere de situasjons- og kontekstspesifikke fortolkningskjema inn i en helhetlig sammenheng. I

tillegg er det viktig å påpeke at hver enkelt trainee håndterer sosialiseringen på en særegen måte avhengig av individets forventninger, tidligere erfaringer, selvtillit og konkurranseinstinkt.

Verdiintegrasjon og utvikling av Schibsted-identitet

Traineeprogrammet til Schibsted er blant annet et forsøk på verdiintegrasjon i konsernet. Organisasjoner som løst koblede systemer (Weick 2001) kan gjennom formidling av integrerende verdier i organisasjonssoliseringen bli tettere koplet. Traineeene kan gjennom sosialiseringsspraksisen utvikle lojalitet og forpliktelse til Schibsteds lederkultur. De utvikler en Schibsted-identitet der mange traineer ser for seg en fremtid i konsernet. For traineeene er denne identiteten overbygningen over kulturer og identiteter i datterselskaper. Traineeene opplever kulturell differensiering og kulturell fragmentering i datterselskapene. Dette reflekteres også i sosialiseringen som foregår ved den enkelte plassering. Gjennom forsøk på verdiintegrasjon der samarbeid på tvers av datterselskaper er en sentral verdi, kan sosialiseringen av traineer tolkes som en manifestering av Schibsteds overordnede strategier.

Motstridende sosialiseringsprosesser, tilpasning og strategisk atferd

Traineeene er del av motstridende sosialiseringsprosesser der verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som kan være i konflikt med hverandre, blir formidlet. Asymmetri i maktforhold mellom topplederne i konsernet og datterselskapene, kan føre til at traineeene internaliserer og favoriserer lederkulturens verdier fremfor datterselskapenes.

Traineeene er opptatt av raskt å bli medlem av kulturer ved plasseringene for å få innpass i sosiale grupper der. Dette gjøres gjennom observasjon, informasjon, identifisering, analyse og fortolkning av kulturene. På bakgrunn av de opplevde særtrekk ved kulturene, tilpasser traineeene atferden slik at den blir i overensstemmelse med den gjeldende kulturen. Dermed er mange traineer til enhver tid konforme, de viser altså forpliktelse til kulturen de til enhver tid oppholder seg. Tilpasningen gjøres gjennom strategisk atferd der inntrykksskontroll (Goffman 1992) står sentralt. Traineeene utvikler en særegen kulturell og sosial kompetanse som gjør at de raskt kan tilpasse seg ulike kulturer. Gjennom deltakelse i de mange sosialiseringssprosesser får de god erfaring med å bli "insidere". Likevel viser traineeene en hovedforpliktelse til sentrale verdier i Schibstedkulturen (leder-kulturen) og del- eller kvasi-forpliktelser til arbeidsplasseringenes verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.

Medlemskap i mange praksisfellesskap og en mangfoldig kunnskapsbase

Traineeene får gjennom den komplekse sosialiseringsstrukturen tilgang til mange praksisfellesskap. De får gjentatte erfaringer med ”legitim perifer deltakelse” der de forsøker å bli et fullverdig medlem av ulike praksisfellesskap. Dette gjøres gjennom gradvis tilegnelse og mestring av kunnskaper og ferdigheter og tilpasning til gruppekulturen. Tilgang til gruppers felles kunnskap er viktig fordi kunnskap etter Lave og Wengers (1991) syn finnes mellom mennesker i et praksisfellesskap. Gjennom tilgang på mange praksisfellesskap i ulike deler av konsernet, har traineeene en mangfoldig kunnskapsbase.

Utvikling av stort nettverk på kort tid

Personene i de aktuelle praksisfellesskapene, danner traineeenes nettverk. Traineeenes nettverk er store og tilgangen på andres nettverk er god. Traineeenes store nettverk kan bidra til økt samarbeid på tvers av selskapene i Schibsted både i løpet av traineeprogrammet og ved senere fast ansettelse. For traineeene vil det store nettverket også etter programmet gi mange kilder til informasjon, hjelp og råd og muligheter for samarbeid på tvers av formell organisasjonsstruktur. Traineegruppen ser ut til å være særskilt viktig både når det gjelder å skape et helhetlig bilde av konsernets aktiviteter og bestanddeler og reproduksjon av Schibstedledernes verdier.

Ledere og kolleger som mestere, rollemodeller og helteskikkelser

Traineeenes meningsdanning kan gjøres enklere (og mindre dysfunksjonell) ved hjelp av kolleger. Kollegene og lederne er viktige sosialiseringsagenter og kan fungere som mestere, rollemodeller og helteskikkelser. Gjennom den strukturelle kompleksiteten får traineeene mulighet til tilgang på et mangfold av personer og praksisfellesskap. Kolleger kan være mestere og delvise rollemodeller som traineeene kan observere og lære av. Ledere kan også være rollemodeller som traineeene kan lære kompetanse fra som kan være nyttig i nåværende og fremtidige roller. Lederne (og spesielt topplederne) kan videre fungere som helteskikkelser og motivere traineeene. I tillegg kan de heve status på traineeprogrammet.

Håndtering av ambivalens

Traineeene innehar mange ulike roller i løpet av programmet (som medlem av ulike plasseringer og deltaker på samlinger etc.). Til disse rollene knyttes det ofte sprikende eller

motstridende forventninger til holdninger, atferd og prestasjoner. Ulike personer kan stille forskjellige forventninger til den samme rollen. Samtidig har traineene ulike roller (eller stillinger) i løpet av programmet som det knyttes forskjellige forventninger til. Motstridende rolleforventninger kan kalles for ”sosiologisk ambivalens”.

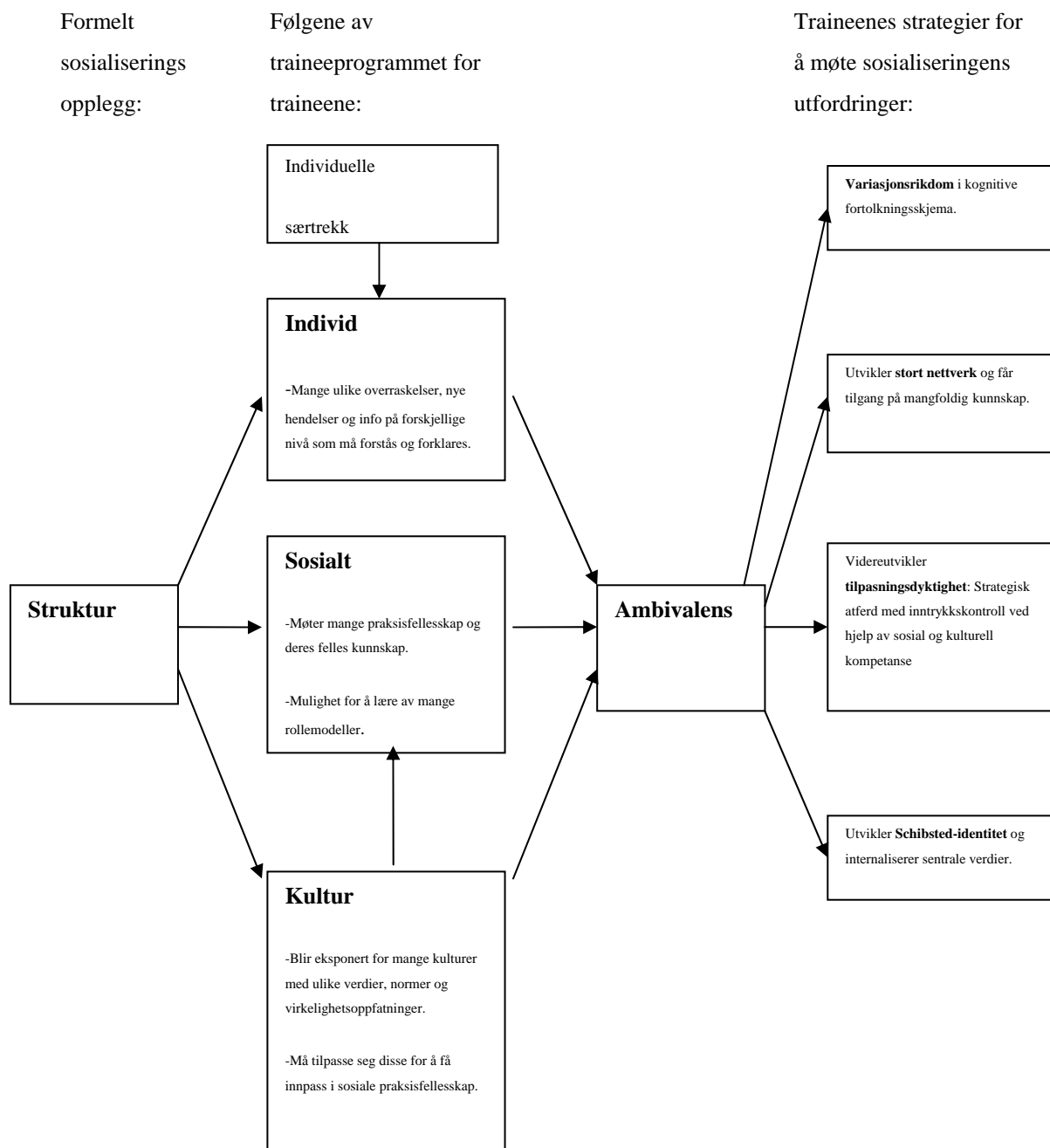
Den emosjonelle ambivalensen knytter seg til en dobbelthet i følelser, at hendelser fremkaller både positive og negative følelser. Traineene føler de har en interessant og morsom hverdag, og dette fremkaller positive følelser. Samtidig kan egne og andres forventninger, krevende oppgaver og prestasjonspress skape negative følelser som angst og bekymring.

Traineene ser ut til å håndtere ambivalensen på disse måtene:

1. De utvikler en variasjonsrikdom i kognitive fortolkningsskjema (for å forstå og takle en kompleks omverden).
2. De utvikler et stort nettverk og får dermed tilgang på mangfoldig kunnskap (for å være effektiv i løsningen av utfordrende oppgaver).
3. De videreutvikler tilpasningsdyktighet (for å etterleve forskjellige forventninger og kulturer) og således både kulturell og sosial kompetanse.³²
4. De utvikler Schibsted-identitet og lojalitet til konsernledelsens viktigste idéer og verdier (for å ha noe stabilt og formålstjenlig for en fremtidig karriere i konsernet).

På bakgrunn av dette skisseres en modell for enklere å beskrive og forklare sosialiseringen av traineer i Schibsted:

³² Colbjørnsen (2004) hevder at effektivt lederskap bygger på administrative, kulturelle og relasjonelle komponenter. Den kulturelle og sosiale kompetansen som traineene videreutvikler gjennom traineeprogrammet kan i en slik sammenheng være av sentral betydning for en fremtidig lederkarriere.



Figur IV: Modell av Schibsted-traineenes sosialisering

Som vi ser av modellen vi har utviklet, setter ledelsens planlagte sosialiseringsopplegg (*den komplekse strukturen*) i gang prosesser på flere områder.³³ Disse prosessene kan vi kalle

³³ Dette er ikke en kausalmodell med lovmessigheter, men en modell som på bakgrunn av de kvalitative metoder gir et bilde av sosialiseringssprosessene, mulige konsekvenser for traineene og traineeenes strategier for å møte sosialiseringens utfordringer.

mekanismer som kan forklare fellestrekk ved sosialiseringresultatet. På individnivå bidrar den komplekse strukturen til mange overraskelser, endringer, nye hendelser og ny informasjon av ulik karakter. *Gjennom individets fortolkning og meningsdanning blir nye opplevelser og ny informasjon på ulike nivåer forstått og forklart* (konsernnivå, selskapsnivå, avdelingsnivå, rollenivå og oppgavenivå). Hvordan traineer håndterer alle opplevelsene i sosialiseringprosessen avhenger av individuelle karakteristika som forventninger, tidligere erfaringer, selvtillit og konkurranseinstinkt. Den komplekse strukturen bidrar videre til at traineene *blir eksponert for mange kulturer*. Traineene kan oppleve dette som en differensiert eller fragmentert organisasjonskultur i Schibsted-konsernet. Gjennom analyse av kulturene og tilpasning til dem, søker traineene å *få innpass i mange sosiale grupper, praksisfellesskap*. Der kan traineene få tilgang på felles kunnskap formidlet gjennom mestere, rollemodeller og helteskikkelser.

De motstridende informasjonen, forventninger, verdier og kompetanser som traineene møter i sin(e) rolleutøvelse(r) i sosialiseringprosessen, kan oppleves som ambivalens. Fellestrekk ved måten traineene håndterer denne ambivalensen, kan på individuelt nivå være at de utvikler en *variasjonsrikdom i kognitive fortolkningsskjema*, noe som setter dem i stand til å behandle informasjon, hendelser og opplevelser på både overordnet konsernnivå, selskapsnivå, avdelingsnivå, rollenivå og oppgavenivå. Omverdenens informasjonsrikdom gjør det nødvendig for traineene å utvikle mange fortolkningsskjema, både overordnede og situasjonsspesifikke. Kolleger, traineer og ledere er viktige i en slik prosess, og de fungerer gjennom praksisfellesskap som rollemodeller og informatører. Traineene *utvikler et stort nettverk og får tilgang på mangfoldig kunnskap, de får en stor kunnskapsbase*. Traineene blir også eksponert for og får innpass i mange kulturer med sprikende og tildels motstridende rolleforventninger, verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Traineene håndterer en slik ambivalens ved hjelp av *tilpasning gjennom strategisk atferd der kulturell og sosial kompetanse står sentralt*. Selv om traineene tilpasser seg til den enhver tids gjeldende kultur *utvikler de en grunnleggende Schibsted-identitet og internaliserer sentrale verdier*.

Fremtidig forskning på traineeprogram

Vi har ved hjelp av en bred teoretisk tilnærming beskrevet Schibsted-traineenes sosialiseringssprosess og forsøkt å forklare hvilke mekanismer som kan være viktige for resultatet av sosialiseringen. Dersom vi hadde knyttet oss sterkere til kun ett teoretisk

perspektiv, ville vi ikke belyst sosialiseringen som en total læringsprosess (jf. Jakobsens (2003) definisjon av organisasjonssosialisering).

Denne studien er ikke velegnet for statistisk bearbeiding og generalisering. Hovedanliggende har vært å forsøke å beskrive og forklare særtrekk ved informantenes sosialiseringsprosess. Analysene er utført hovedsakelig ved hjelp av to intervjuer med ledelsen, åtte intervjuer med traineer og ett intervju med en tidligere trainee. Vi baserer dermed analysene på informantenes subjektive opplevelser, refleksjoner, informasjoner og beskrivelser som har kommet frem i samspill med intervjueren. Ved hjelp av den egenutviklede meta-teori på organisasjonssosialiseringen har vi videre belyst sosialiseringen som en total læringsprosess. I analysearbeidet opplevde vi at vår brede teoretiske tilnærming var velegnet til å beskrive og forklare vårt fenomen.

Denne kvalitative studien kan med fordel suppleres med en spørreskjema-undersøkelse av alle Schibstedtraineeene. Ved hjelp av den kvalitative metodens styrke i å beskrive og forklare, kan man enklere identifisere særtrekk ved traineeenes sosialiseringsprosess som kan danne utgangspunkt for spørsmål i en kvantitativ undersøkelse. Med en kvantitativ analyse kan man tallfeste utbredelsen av kjennetegnene som er identifisert i den kvalitative analysen og videre undersøke traineeenes totale læringsprosess. Den kan også teste validiteten av konklusjonene i denne studien. Det kunne også være interessant å undersøke tidligere traineers erfaringer med traineeprogrammet, hvordan det oppleves i etterkant og varige effekter av sosialiseringsopplegget. En mer intensiv, tettere og longitudinell studie kunne, dersom tidrammene var annerledes, vært å foretrekke. Dette krever også stor grad av innpass i bedriften. Dersom man følger traineeene gjennom hele programmet ved hjelp av intervjuer og observasjon, kan ny kunnskap og innsikt vinnes. En komparativ studie av flere traineeprogram kan beskrive, forklare og sammenligne ulike sosialiseringsopplegg og deres konsekvenser.

Traineeprogram er intensive sosialiseringsopplegg der deltakerne lærer og utvikler seg både mot en fremtidig, sentral rolle i organisasjonen så vel som mot nåtidens roller gjennom jobbrotasjon. Programmene er svært populære og utbredte, avgrenset i tid og rom og dermed egnet for forskning. Hvordan potensielt fremtidige ledere læres opp og utvikles vil kunne ha innvirkning på deres fremtidige prestasjoner, holdninger og atferd og dermed påvirke medarbeidernes arbeidshverdag. Siden de fleste arbeidstakere oppholder seg minst en

tredjedel av døgnet på arbeidsplassen og siden arbeidsorganisasjoner er en viktig sektor av samfunnet, bør sosiologer engasjere seg i forskning på dette feltet.

Kildeliste

- Album, D. (1996), *Nære fremmede. Pasientkulturen i sykehus*. Oslo: Tano.
- Alvesson, M. (2001), *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- Andersen, S.S (1997), *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Anthony, P. (1994), *Managing Culture*. Philadelphia: Open University Press.
- Argyris, C. (1954), *Organization of a Bank*. New Haven: Yale Labor and Management Center.
- Ashforth, B.E., Saks, A.M. og R.T. Lee (1998), "Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context". *Human Relations*. 51:897-926.
- Barnes, B. (1995), *The Elements of Social Theory*. London: UCL Press.
- Berg, M.E. (2002), *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. 2.opplag. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berger, P.L. og T. Luckmann (2000), *Den samfunnsskapte virkelighet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2004), *Ledere og lederskap. AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Deal, T.E. og A.A Kennedy (1982), *Corporate Cultures: The Rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Feldman, D.C. (1988), *Managing Careers in Organizations*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Feldman, M.S. (1991), "The Meanings of Ambiguity: Learning From Stories and Metaphors". I Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R, Lundberg, C.C. og J. Martin, red., *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- Fog, J. (2001), *Med samtalen som utgangspunkt. Det kvalitative forskningsinterview*. København: Akademisk Forlag.
- Frønes, I. (1998), *De likeverdige. Om sosialisering og de jevnaldrendes betydning*. 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Goffman, E. (1992), *Vårt rollespill til daglig*. Oslo: Pax Forlag.
- Grimlø, R.E. (2000), *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. 3.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

- Gulbrandsen, T. (1999), *Eiere og kolleger. Medeierskap i norsk arbeidsliv*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Hagen, Ø. (2003), "Individualitet og kollektivitet i moderne verksemder: Mot den kulturlause organisasjon?" I Saksvik, P.Ø. og K. Nytrø, red., *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring. Nye perspektiver på samspillet mellom organisasjon og menneske*. Oslo: Cappelens Forlag.
- Hill, L. (1992), *Becoming a Manager. Mastery of a New Identity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2002), *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jakobsen, C.F. (2002), *Role Models In Organizational Socialization. PhD Thesis*. Aarhus: The Aarhus School of Business, Department of Organization and Management.
- Jakobsen, C.F. (2003), *Nyansatte i organisasjoner. Perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kotter, J.P. og J.L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kunde, J. (2000), *Corporate Religion. Veien til en sterk virksomhet*. Oslo: Hegnar Media.
- Kvale, S. (1997), *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Lave, J. og E. Wenger (1991), *Situated learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Louis, M.R. (1980), "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings". *Administrative Science Quarterly*. 25:226-251.
- Louis, M.R. (1990), "Acculturation in the Workplace: Newcomers as Lay Ethnographers". I Snyder, B., red., *Organizational Climate and Culture*. 85-123. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lysgaard, S. (1985), *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- March, J.C. og J.P. Olsen (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martin, J. (1992), *Culture in Organizations. Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martinussen, W. (2001), *Samfunnsliv. Innføring i sosiologiske tenkemåter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mead, G.H. (1934), *Mind, Self & Society. From the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: The University of Chicago Press.

-
- Merton, R.K. og E. Barber (1976), "Sociological Ambivalence". I Merton, R.K., *Sociological Ambivalence and other essays*. New York: The Free Press.
- Meyerson, D. E. (1991), "Normal" Ambiguity? A Glimpse of an Occupational Culture". I Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C. og J. Martin, red., *Reframing Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- Nielsen, K. og S. Kvale (1999), *Mesterlære. Læring som sosial praksis*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Nordhaug, O. (2002a), *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O. (2002b), *Strategisk personalledelse. Utvalgte emner*. 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nyquist, A. (1995), "Begynnelsen". I Asker Bildende Kunstnere og Lions Club Asker: *Minnebok for Arild Nyquist – Multikunstneren*. Utgitt ved minneutstillingen under Høstutstillingen i Asker 2005.
- Parker, M. (2000), *Organizational Culture and Identity. Unity and Division at Work*. London: Sage Publications.
- Peters, T.J. og R.H. Waterman (1982), *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Porsfelt, D. (2001), *Management Trainee. Möten med förhinder*. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Salzer-Mörling, M. (1998), *Företag som Kulturella Uttryck*. Bjärred: Academia Adacta.
- Schein, E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*. 3.utgave. San Francisco: Jossey-Bass.
- Selvik, A. (2005), *Omgitt av løgnere. Om ærlige tilbakemeldinger til ledere*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Smircich, L. (1983), "Organizations as Shared Meanings". I Pondy, L.R., Frost, P.J., Morgan, G. og T. Dandridge, red., *Organizational Symbolism*. Greenwich, Conn.: Jay Press.
- Sørhaug, T. (1996), *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sørhaug, T. (2004), *Managementaltitet og autoritetens forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (1998), *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, P. og D. McHugh (2002), *Work Organisations*. 3.utgave. New York: Palgrave.
- Van Maanen, J. og E.H. Schein (1979), "Toward a Theory of Organizational Socialization". *Research in Organizational Behavior*. 1:209-264.

Wanous, J.P. (1980), *Organizational Entry. Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Weick, K.E. (2001), *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell.

Whyte, W.H. (1956), *The Organization Man*. Garden City, New York: Doubleday & Company.

Widerberg, K. (2001), *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt – en alternativ lærebok*. Oslo: Universitetsforlaget.

Østerberg, D. (1994), *Sosiologiens nøkkelbegreper og deres opprinnelse*. 4.utgave. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Alle kilder i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord i denne oppgaven er 34 105.

Vedlegg: Intervjuguide

1. Litt om prosjektet, formål, samtykke, konfidensialitet.

2. Pre-inntreden og forventninger

-Hvorfor søkte du?

-Kan du fortelle om utvelgelsesprosessen? Inntrykk, opplevelser, tanker.

-Hvilke forventninger hadde du før du begynte?

-Hvilke forventninger tror du S har til programmet/traineeene? Hvordan er disse blitt formidlet?

-Styrker og svakheter i rekruttering/utvelgelsesfasen. Endringer?

3. Inntreden

-Kan du fortelle om den første dagen?

-Kan du fortelle om den første uken?

-Kan du fortelle om første utplassering?

-Opplæring?

-Nærmeste leder, hjelp, råd, forventninger, tilbakemeldinger?

-Hvordan var det å begynne å jobbe?

-Hva legger du i det ”å levere”?

-Hvordan vet man at noe er godt nok?

-Styrker og svakheter første dag, første uke, første utplassering. Endringer?

4. Oppfølging

-Kan du fortelle litt om mentorordningen? Hva snakker dere om?

-Hva er traineeledelsens oppgaver i forhold til dere?

-Hvordan ble andre plassering valgt?

-De neste plasseringene?

-Styrker og svakheter. Endringer?

5. De neste plasseringer

-Kan du beskrive den innledende opplæringen?

-Hva slags forhold hadde du til nærmeste leder?

-Hvordan opplever du kollegene?

-Hvordan tror du kollegene ser på traineer generelt og deg spesielt?

-Hva kan kollegene bidra med i din arbeidssituasjon?

6. Fagsamling og teambuilding

-Kan du fortelle om fagsamlingene? Hva gjør dere? Hva lærer dere? Hva får du ut av det?

-Kan du fortelle om teambuildingshelgene? Hva gjør dere? Hva får du ut av det?

-Hva synes du om å pushe grenser, ut av komfortsonen?

-Styrker og svakheter ved fagsamling og teambuildingshelg. Endringer?

7. Traineegruppen

-Hva snakker dere om? Er det noen tema som går igjen?

-Hvilken funksjon har traineenettverket i lærings-/utviklingsprosessen?

-Samhold eller konkurranse?

8. Kultur

-Hva føler du deg som? Hvem føler du lojalitet overfor?

-Opplever du at det er forskjellige kulturer (verdier, normer og virkelighetsoppfatninger) i konsernet?

-Er det noe som er felles på tvers av alle selskapene? Hva er ulikt?

-Hvordan lærer du deg de uformelle reglene på de ulike arbeidsplassene?

-Kan du gi eksempler på noen uformelle regler der du jobber/har jobbet (du bør/bør ikke - du skal/skal ikke)

-Hvis du lurer på hvordan du skal løse en oppgave, hva gjør du da?

9. Generelt

-Hva synes du er en god trainee?

-Hva synes du er en god leder i S?

-Hvorfor tror du S har traineeprogram?

-Har forventningene du hadde til programmet da du begynte blitt oppfylt?

-Hva synes du er det viktigste du lærer?

-Hvor er du om 5 år/10 år?

10. Oppsummering

-Hva er traineeprogrammets styrker?

-Hvis du var ansvarlig for traineeprogrammet, hva ville du endret på? Hvorfor?

-Er det noe du er opptatt av, som vi burde snakket (mer) om?