



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Kompetensutveckling genom socialisering?

- En studie av traineeprogrammets roll och funktion

Anna Göransson
Irene Hövik Helgesen
Maria Nilsson

Handledare:
Jan E Persson
Ulrika Westrup

Kandidatuppsats
VT-08

Sammanfattning

- Titel:** Kompetensutveckling genom socialisering?
– En studie av traineeprogrammets roll och funktion
- Författare:** Anna Göransson, Irene Hövik Helgesen, Maria Nilsson
- Utbildning:** Magisterprogrammet i Service Management vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Kandidatuppsats VT 2008
- Handledare:** Jan E. Persson, Ulrika Westrup
- Frågeställningar:** Hur sker kompetensutveckling i traineeprogram?
Hur socialiseras traineer in i en organisation genom traineeprogram?
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att genom besvarandet av våra frågeställningar bidra till vidare forskning kring hur traineer socialiseras in i en ny organisation, samt hur traineeprogrammet kan bidra till kompetensutveckling.
- Metod:** Vårt empiriska material har samlats in genom kvalitativa intervjuer och vår undersökning har utförts i form av en fallstudie.
- Nyckelord:** Kompetensutveckling, socialisering, traineeprogram
- Slutsats:** Vi har genom vår analys kunnat dra slutsatsen att det finns en tydlig koppling mellan socialisering och effektiv kompetensutveckling i traineeprogram. Genom en effektiv insocialisering minskar övergångstiden från outsider till insider. Praktikperioderna representerar det viktigaste momentet i traineeprogram, där traineerna ges en unik möjlighet att genom observation, praktiskt arbete och reflektion utveckla egna ledarkompetenser, varav den viktigaste är helhetstänket - den konceptuella kompetensen. Det är därmed viktigt att företag kan garantera praktikplatsernas kvalitet och att traineerna får utföra relevanta och integrerade arbetsuppgifter. Genom att integrera en effektiv socialiseringsprocess i traineeprogrammets alla aktiviteter kan

traineerna lättare utveckla de specifika kompetenser som krävs för en ledande befattning inom organisationen.

Författarnas tack

Vi skulle här vilja passa på att tacka alla de som gjort vårt arbete med uppsatsen möjligt. Ett särskilt tack vill vi rikta till Lantmännen och Anna Kihlén, ansvarig för traineer i koncernen, som ställde upp för intervju samt bistod med kontaktuppgifter till flera före detta traineer. Tack även till Frida Tydén som tillsammans med Kihlén gav oss viktig information om Lantmännens traineeprogram. Ett stort tack till Jeanette Mauritz, Jonas Lindgren och Sara Nilsson som ställde upp och delade med sig av sina erfarenheter från traineeprogrammet. Tack alla ni medarbetare på Lantmännen som vi kom i kontakt med för att ni tog er tid och för ett mycket trevligt bemötande.

Vi vill även passa på att rikta ett stort tack till våra handledare Jan E. Persson och Ulrika Westrup som genom välstrukturerade handledningar fått oss att reflektera självständigt över uppsatsprocessen, samt som med goda råd stöttat oss i tillfälliga stunder av förvirring. Utan er hade resultatet inte varit vad det är idag.

Anna, Irene och Maria

Helsingborg, 2008-05-26

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1. INLEDANDE ORD	1
1.2. FRÅGESTÄLLNINGAR	4
1.3. SYFTE	4
1.4. DISPOSITION	5
2. METOD	7
2.1. VAL AV METOD	7
2.2. URVAL AV TEORETISKT MATERIAL	8
2.3. URVAL AV EMPIRISKT MATERIAL	9
2.3.1. <i>Våra intervjuer</i>	9
2.3.2. <i>Analys av insamlat empiriskt material</i>	11
3. KOMPETENSUTVECKLING	13
3.1. KOMPETENS - EN NÖDVÄNDIG RESURS	13
3.2. LEDARKOMPETENSER	14
3.2.1. <i>Teknisk Kompetens</i>	15
3.2.2. <i>Mänsklig kompetens</i>	15
3.2.3. <i>Konceptuell kompetens</i>	16
3.3. KOMPETENSUTVECKLING	16
3.3.1. <i>Lärande som grund för kompetensutveckling</i>	17
3.4. INFÖR ANALYSEN	19
4. SOCIALISERING	20
4.1. ORGANISATORISK SOCIALISERING	20
4.2. FÖRETAGSKULTUR	22
4.3. INFÖR ANALYSEN	23
5. EMPIRI OCH ANALYS	25
5.1. REKRYTERING AV KOMPETENSER	25
5.2. INTRODUKTIONSFASEN	27
5.3. MENTORSKAP	28
5.4. PRAKTIKPERIODER	29
5.5. OMLADDNINGSTILLFÄLLEN	33
5.6. TRAININGBLOCKEN	34
5.7. INFÖR SLUTSATSERNA	34
6. SLUTSATSER	35
7. DISKUSSION, FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING OCH REFLEKTION	37
7.1. DISKUSSION	37
7.2. FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	38
7.3. REFLEKTION	38
8. KÄLLFÖRTECKNING	39
9. BILAGOR	43
9.1. FÖRETAGSPRESENTATION	43
9.2. UTFORMNING AV LANTMÄNNENS TRAINEEPROGRAM	44
9.3. INTERVJUGUIDE; TRAINEEPROGRAMSANSVARIGA	46
9.4. INTERVJUGUIDE; FÖRE DETTA TRAINEER I STOCKHOLM	48
9.5. INTERVJUGUIDE; FÖRE DETTA TRAINEE I MALMÖ	50

1. Inledning

Detta inledande kapitel syftar till att presentera uppsatsens ämne genom att introducera läsaren till en problematisering som sedan mynnar ut i vår frågeställning och vårt syfte. Avslutningsvis presenteras en disposition av dess struktur för att underlätta för läsaren.

1.1. Inledande ord

Medarbetares kompetenser har blivit en allt viktigare konkurrensfördel för företag och kompetenta medarbetare är idag en förutsättning för att företag ska överleva och utvecklas. Att investera i kompetens kan därmed bedömas vara god företagsekonomi - utgångspunkten för resursanvändning till kompetensutveckling blir därmed att företag betraktar kompetens som ett verktyg för att nå uppsatta mål på både kort och lång sikt.¹ Kompetenta ledare är en förutsättning för framgångsrikt företagande och ledarutveckling i organisationer bidrar på så sätt till utveckling av individer för organisationers bästa. Därmed kan ledarutveckling betraktas som ett viktigt strategiskt verktyg för att organisationer ska kunna utnyttja sina ledare på bästa möjliga sätt.²

Organisatoriska mål med ledarutveckling är inte endast av ekonomisk utan även av social karaktär. De sociala målen syftar till att få ledare att bättre passa in i organisationer och få en förståelse för dess helhet, för att i sina yrkesroller sedan aktivt kunna agera utifrån denna.³ Insocialisering av nya medarbetare är av stor vikt eftersom hastigheten och effektiviteten av denna process bestämmer de anställdas lojalitet, hängivenhet och produktivitet. Därmed förlitar sig organisationers bas för stabilitet och effektivitet på dess förmåga att effektivt socialisera in nya medlemmar.⁴

Traineeprogram kan betraktas som ett effektivt verktyg för att ge ledaraspiranter en rättvisande bild av ledarpositionen och de utmaningar som individer ställs inför i övergången

¹ Dalin, Åke. (1993). *Den lärande organisationen – kompetensutveckling i arbetslivet*. Den svenska utgåvan. Lund: Studentlitteratur. S. 65-66.

² Nilsson, Peter. (2005). *Ledarutveckling i arbetslivet. Kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer*. Umeå universitet. Pedagogiska institutionen.

³ Ibid.

⁴ Van Maanen, John. & Edgar, H. Schein. (1979). *Toward a Theory of Organizational Socialization*. Massachusetts Institute of Technology.

från individuell medarbetare till ledare. Stefan Tengblad belyser i *Chefsförsörjning – Möten mellan motstridiga ideal* hur företag genom sina traineeprogram generellt vänder sig till yngre, välutbildade människor för att erbjuda dem en introduktionsutbildning i företagets teknik och administration. Detta möjliggör att traineerna efter att ha varit verksamma i organisationen under förhållandevis korta perioder kan erbjudas högre befattningar.⁵ Vanligtvis söker företag traineer under 30 år med universitetsexamen som civilekonom och/eller civilingenjör, goda språkkunskaper och tidigare internationell erfarenhet. Programmen pågår vanligen under 12-20 månader och innehållet bygger huvudsakligen på att traineerna utför praktiskt arbete på olika positioner i olika avdelningar inom det aktuella företaget, samt att detta varvas med teoretiska inslag.⁶

Enligt en undersökning genomförd av Karriärindex år 2007, där 13 000 svenska studenter inom ekonomi, teknik, IT/data och juridik ingick, framgick att cirka fyra av fem studenter skulle vilja gå ett traineeprogram och lika många trodde att de skulle söka eller hade redan sökt platser i traineeprogram.⁷ Det stora intresset för traineeprogram märks även bland svenska företag som insett att väl marknadsförda traineeprogram kan fungera som ett effektivt verktyg i rekryteringen av de mest kompetenta medarbetarna. Traineeguiden.se upplevde mellan hösten 2005 och 2006 en ökning av antalet företag som erbjöd programmen med över 100 procent.⁸ Denna ökning kan medföra en risk för inflation i begreppet *traineeprogram* då upp till varannan platsannons för traineetjänster inte lever upp till de krav som fackförbunden ställer på traineeprogram.⁹ För att bemöta denna utveckling lanserade Traineeguiden.se tillsammans med Sveriges Ingenjörer år 2006 en certifiering av traineeprogram för att underlätta för både studenter och företag genom att synliggöra kvalitetssäkrade traineeprogram.¹⁰

⁵ Tengblad, Stefan. (1997). *Chefsförsörjning - Möten mellan motstridiga ideal*. Göteborg: Förlaget BAS. S. 175.

⁶ Porsfelt, Dan. (2001). *Management Trainee - Möten med förhinder*. Doktorsavhandling. Luleå Tekniska Universitet. Institutionen för Arbetsvetenskap. S. 5.

⁷ Karriärindex. *Studenter inleder gärna sin yrkeskarriär med ett traineeprogram*. Tillgänglig: <http://www.karriarindex.se/artiklar_studenterinledergarna.php>. (Läst 2008-04-14)

⁸ Student.se. Tillgänglig: <http://www.student.se/jobb/jobb_artiklar.php?artid=n>. (Läst 2008-04-14)

⁹ Larsson, Karin. (2005). *Inflation i traineetjänster*. Dagens Industri. Tillgänglig: <<http://www.di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleID%3d2005%5c03%5c21%5c137601%26src%3ddi>>. (Läst 2008-04-29)

¹⁰ Traineeguiden.se. Pressmeddelande.(2006). Tillgänglig: <http://www.traineeguiden.se/certifikat/certifikat_traineeprogram.asp>. (Läst 2008-04-29)

Förberedande ledarutveckling genom traineeprogram innebär flera fördelar för såväl deltagare som företag eftersom båda parter ges möjlighet att observera varandra i rätt miljö. Programmen ger traineerna en unik chans att prova på ledarrollen samtidigt som de förbereder sig för de utmaningar som de kan komma att ställas inför i framtiden och påbörjar utvecklingen av sina egna ledaridentiteter.¹¹

Traineeprogram ger traineer möjligheten att utvecklas i en miljö som präglas av verklighetsförankring, feedback, goda råd samt känslomässigt stöd och support. Företagens största utmaning i traineeprogrammet är att erbjuda traineerna möjligheten att utveckla de resurser, attityder och färdigheter som krävs för att de ska kunna utföra verkliga och relevanta arbetsuppgifter. Därigenom sker ett effektivt lärande för traineerna som är baserat på egna erfarenheter.¹² Genom en effektiv insocialisering bistår programmen dessutom med ett nätverk av viktiga relationer som ytterligare bidrar till traineernas utveckling och ger dem god insikt i ledarrollen¹³, en insikt som ofta saknas hos personer som inte genomgått programmen¹⁴.

”... delen är oersättlig tror jag. Man kan inte få den biten med socialisering om man bara börjar som vanligt i en ny tjänst. Det går inte.”¹⁵

- Jeanette Mauritz, före detta trainee

Dan Porsfelt beskriver i sin doktorsavhandling *Management Trainee – Möten med förhinder* att det huvudsakliga målet med traineeprogram är att traineer efter genomgått program ska besitta de kompetenser som krävs för att inneha en ledande befattning i företaget. Programmens syfte beskrivs som en formning av högkvalificerade personer, rekryterade ur en samhällelig elitgrupp, till en elit inom den aktuella organisationen¹⁶; en övergång från outsider till effektiv och integrerad insider.

¹¹ Hill, Linda A. (2003). *Becoming A Manager – How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.

¹² Ibid.

¹³ Van Maanen. & Schein. (1979).

¹⁴ Hill. (2003).

¹⁵ Mauritz. (2008-04-22)

¹⁶ Porsfelt. (2001). S. 5.

Programmet kan även ses som ett verktyg för att minska det överföringsproblem som enligt Åke Dalin vanligen uppstår i övergången från skola till arbetsliv om det finns svaga kopplingar mellan utbildning och praktiskt arbete.¹⁷

”Traineeprogram kan fungera som en bra bro mellan studieliv och arbetsliv”¹⁸

- Jonas Lindgren, före detta trainee

Eftersom inga standardiserade ramverk för traineeprogrammets innehåll och utformning finns, utan de ser olika ut i olika företag finner vi det intressant att undersöka traineeprogrammets egentliga roll och funktion i förhållande till kompetensutveckling och socialisering. Vi upplever att intresset för traineeprogram som en övergång mellan skola och arbetsliv ökat bland studenter men att kunskapen om programmets egentliga innehåll är bristfällig. Det stora intresset bland företag visar dessutom att traineeprogram ses som ett effektivt verktyg för företag i rekrytering och utveckling av kompetenta medarbetare. Hur kan då traineeprogrammets innehåll påverka utvecklingen av traineernas kompetenser? Vilken roll har socialisering i denna process?

1.2. Frågeställningar

- Hur sker kompetensutveckling i traineeprogram?
- Hur socialiseras traineer in i en organisation genom traineeprogram?

1.3. Syfte

Syftet med denna uppsats är att genom besvarandet av våra frågeställningar bidra till vidare forskning kring hur traineer socialiseras in i en ny organisation, samt hur traineeprogrammet kan bidra till kompetensutveckling.

¹⁷ Dalin. (1993). S. 33-34.

¹⁸ Lindgren. (2008-04-22)

1.4. Disposition

Vi har valt att presentera vår uppsats enligt huvudavsnitten *inledande del*, *metod*, *kompetensutveckling*, *socialisering*, *empiri/analys*, *slutsatser* och avslutningsvis *diskussion*, *reflektion och förslag till framtida forskning*. Nedan följer en beskrivning av respektive avsnitt.

Den inledande delen inleds med en problematisering av uppsatsens ämne som syftar till att väcka intresse och ge läsaren en viss förförståelse inför fortsatt läsning. Därefter följer vår frågeställning och uppsatsens syfte.

Metodavsnittet inleds med en beskrivning av de metodval som vi har ställts inför under uppsatsskrivandets gång. Därefter följer en redogörelse för vårt urval av teoretiskt material, vilka teorier vi valt att använda i uppsatsen samt en argumentation för de val vi gjort. Detta för att förbereda läsaren för de teorier som sedan ligger till grund för vår analys. Efter urval av teoretiskt material beskriver vi vårt empiriska urval genom att presentera intervjuernas tillvägagångssätt. Metodavsnittet avslutas med en diskussion av hur vi analyserat vårt empiriska material samt hur vi sedan kommer att använda detta i vår analys.

Eftersom vår uppsats bygger på två teoretiska nyckelbegrepp fann vi det naturligt att presentera dem i två separata teoridelar. Första delen, *kompetensutveckling*, inleds med en definition av begreppet kompetens för att lägga grund för vidare resonemang. Därefter presenteras viktiga ledarkompetenser följt av teorier om kompetensutveckling och hur man uppnår sådana viktiga kompetenser genom lärande. Andra delen, *socialisering*, inleds med en presentation av organisatorisk socialisering och de faktorer som är avgörande i denna process. Därefter följer en definition av företagskultur samt en diskussion kring dess roll och funktion i socialiseringsprocessen. Båda teoretiska avsnitten avslutas med en kort summering av de viktiga begrepp som vi kommer att ta med oss till empiri- och analysavsnittet.

Vi har valt att presentera vårt insamlade empiriska material i en kombinerad empiri- och analysdel. Avsnittet har delats in efter traineeprogrammets aktiviteter; rekrytering av nödvändig kompetens, introduktionsfasen, mentorskap, praktikperioder, omladdningstillfällen och slutligen trainingblock. Avsnittet avslutas med viktigt vetande inför slutsatserna där vi

sedan presenterar de resultat som vi fått fram genom analysen. Därefter följer en diskussion och förslag till vidare forskning samt reflektion av vårt arbetssätt.

2. Metod

I detta avsnitt behandlas tillvägagångssätt vid insamling och bearbetning av teoretiskt- och empiriskt material för att kunna besvara uppsatsens frågeställning. Vi argumenterar för val av metodverktyg och fallstudie, redovisar teoretiskt- och empiriskt urval samt avslutar med en beskrivning av hur vi analyserat vårt empiriska material.

2.1. Val av metod

För att levandegöra besvarandet av uppsatsens syfte och illustrera hur ett traineeprogram fungerar i en verklig organisation valde vi att genomföra en fallstudie. Enligt Runa Patel och Bo Davidsson är fallstudien ett metodverktyg som passar bra vid studier av processer eftersom den ger ett djup och ett helhetsperspektiv där informationen i det specifika fallet är så täckande som möjligt.¹⁹ Vi är medvetna om att en fallstudie av endast ett företag minskar möjligheten till ett generaliserbart resultat, dock anser vi det djup som fallstudien inbringar vara av vikt för att kunna besvara vår frågeställning.

För att på bästa sätt kunna bidra kring vidare forskning kring hur traineeprogram genom socialisering kan leda till effektiv kompetensutveckling beslutade vi efter en noggrann diskussion oss för att använda oss av kvalitativa, enskilda, personliga intervjuer. Därmed fick vi en inblick i respondenternas livsvärld som gav oss möjligheten att fånga upp åsikter och attityder som skulle kunna bidra med ett djup i analysen.²⁰ Vi utformade strukturerade intervjuguider som delades in i olika teman för att skapa logik i frågeföljden och därmed gynna det professionella samtalet.

Genom att anta ett *hypotetiskt deduktivt* arbetssätt²¹, det vill säga utgå från befintliga teorier, formulerade vi intervjufrågor utifrån vår hypotes om att socialisering skulle vara en förutsättning för effektiv kompetensutveckling. Denna hypotes prövades sedan i ett specifikt fall och kom tillsammans med de befintliga teorierna att ligga till grund för vilket empiriskt material som samlades in, samt för hur resultatet tolkades och analyserades. Det finns en risk för att detta arbetssätt ledde till att teorierna i hög grad styrde vårt synsätt men då vi

¹⁹ Patel, Runa. & Davidsson, Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur. S. 54.

²⁰ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. S. 97.

²¹ Patel & Davidsson. (2003). S. 23.

inledningsvis hade mycket förutfattade meningar om traineeprogram, exempelvis att socialisering kunde ha en negativ inverkan på traineeprogrammet genom att överskugga viktig kompetensutveckling, valde vi att anta ett deduktivt arbetssätt. Hypotesen grundades därmed i redan befintliga teorier och gjorde att processen i mindre grad präglades av våra subjektiva uppfattningar.

2.2. Urval av teoretiskt material

I uppsatsskrivandets inledande skede sökte vi efter tidigare forskning kring traineeprogram - en uppgift som visade sig svårare än väntat eftersom den teoretiska forskningen kring traineeprogram är relativt knapphändig. Vi valde inledningsvis att läsa Linda A. Hills *Becoming a Manager*, en studie av 19 nyblivna chefer och deras upplevelser under sitt första år som chef. Vi har tolkat Hills "management internship" som traineeprogram och studien gav oss en god inblick i de processer och aspekter som präglar övergången från medarbetare till chef. Vi diskuterade oss fram till att det var de två nyckelbegreppen kompetensutveckling och socialisering som intresserade oss, samt hur de båda förhöll sig till varandra i traineeprogram. Teorier kring traineeprogrammets roll och funktion fann vi främst i Dan Porsfelts *Management Trainee – Möten med förhinder*.

För att öka förståelse för kompetensutveckling som process har vi valt att definiera begreppet kompetens enligt Per-Erik Ellströms version. Detta eftersom han sätter individens handlingsförmåga i relation till såväl uppgift som situation och kontext - tre aspekter som har tydliga kopplingar till ledarskap och de kompetenser som krävs för att utföra ett effektivt sådant. För att kunna diskutera de krav som företagen har vid antagning till traineeprogram valde vi att använda Åke Dalins teorier om formell och reell kompetens. I tillägg till Dalins teorier använde vi dessutom Torbjörn Stockfeldts resonemang kring de inre och yttre resurser som krävs för att individers kompetenser ska komma till användning. Vi har valt att fokusera på ledarkompetenser eftersom det är dessa som är relevanta för vår fallstudie. För att få bättre insikt i de kompetenser som är viktiga för ledarskapet valde vi att använda Robert L. Katz's tre personliga kompetenser som tillsammans bildar effektiv administrativ kompetens då vi har valt att tolka Katz "administratör" som "ledare". För definition av och resonemang kring kompetensutveckling har vi valt att använda Dalins definition av begreppet samt hans diskussion kring kompetensutveckling som beredskap inför framtiden, samt kring lärande. Vi har valt att använda oss av Otto Granbergs version av David Kolbs modell av den

erfarenhetsbaserade lärandecykeln eftersom Granberg gjort en revidering och presenterar den som en serie looper som tydligare visar lärandet som en pågående process.

Vi har valt att applicera teorier kring hur nya medarbetare socialiseras in nya organisationer på traineeprogram, då vi upplevt att teorier av denna sort varit bristfällig. Vi har valt att utgå från Van Maanen och Scheins *Towards Organizational Socialization in Theory* där organisatorisk socialisering ses som ett verktyg för övergången från outsider till integrerad insider samt deras teorier kring en effektiv socialiseringsprocess. Dessa har sedan kompletterats med resonemang om trygghet som en förutsättning för effektiv socialisering ur Wayne F. Cascios *Managing Human Resources* och Abrahamsson & Andersens *Organisation – Att beskriva och förstå organisationer*. För att förstå vikten av det sociala nätverket i socialiseringsprocessen så har vi använt Stefan Tengblads *Chefsförsörjning – Mötet mellan motstridiga ideal*.

Vi har valt att använda Dalins definition företagskultur eftersom han betonar vikten av förståelse för denna för att socialisera in nya medarbetare och effektivisera övergången från individ till medarbetare. För att fördjupa diskussionen kring begreppet företagskultur har vi använt oss av Linda Smircichs idéer och tankar i *Concepts of Culture and Organizational Analysis*.

2.3. Urval av empiriskt material

2.3.1. Våra intervjuer

Till vår fallstudie sökte vi ett företag med ett certifierat traineeprogram med syftet att förbereda individer för framtida ledande positioner i företaget. Genom Traineeguiden.se fick vi tillgång till information om de företag i Sverige som erbjuder traineeprogram. Efter grundläggande genomgång av befintliga program fann vi Lantmännen, vars program uppfyllde våra önskemål om certifiering och ledarskapsprägel. Vi valde att kontakta Lantmännen för att undersöka möjligheten till att genomföra kvalitativa intervjuer med personer på koncernens huvudkontor i Stockholm.²²

²² För presentation av Lantmännen, se Bilaga 1.

Vi gjorde tidigt ett preliminärt urval av vilka typer av intervjupersoner som skulle vara intressanta för vår uppsats. För att få den viktiga helhetsbild som präglar fallstudier ville vi intervjua medarbetare på ledningsnivå samt före detta traineer. Individer som genomgått traineeprogram och som nu arbetar i organisationen kan ha fått distans till sin tid som trainee och därmed hunnit reflektera över den process de genomgått samt den inverkan denna haft på deras nuvarande yrkesroller. För att få en så korrekt bild av vår fallstudie som möjligt var vårt initiala mål att intervjua så många före detta deltagare som möjligt.

Via Lantmännens telefonväxel kom vi i kontakt med Anna Kihlén, ansvarig för koncernens traineeprogram. Hon ställde upp för intervju tillsammans med sin kollega Frida Tydén, som arbetar med kompetens- och ledarutveckling i koncernen. Kihlén bistod även med flera namn och telefonnummer till personer som tidigare deltagit i traineeprogrammet och som idag är verksamma inom koncernen. Vi gjorde ett bekvämlighetsurval och kontaktade och bokade in intervjuer med Jeanette Mauritz, Business Controller på koncernnivå, och Jonas Lindgren, projektledare för varuflödesenheten, som båda är stationerade i Stockholm. Därmed lyckades vi planera in tre intervjuer på huvudkontoret under samma dag, den 22/4 2008, vilket var en både tids- och kostnadseffektiv lösning då vi kunde besöka Stockholm över dagen och slapp övernattnig. Däremot gjorde det pressade schemat att vi inte hade möjlighet att utvärdera varken intervjuerna eller de svar vi fått mellan intervjuerna, och därmed finns risken att vi gick miste om information som vi kunde ha inhämtat genom att ändra eller lägga till nya frågor. Detta problem löste vi till viss del genom att boka in en intervju med Sara Nilsson, före detta trainee och för närvarande kvalitetsutvecklare på Granngården AB, ett av Lantmännenkoncernens bolag, i Malmö två dagar senare, den 24/4 2008.

Intervjuerna genomfördes som samtal, där frågorna inte ställdes i den kronologiska ordning som fastställts i de strukturerade intervjuguiderna. Genom att frågorna ställdes i en naturlig följd fick vi ett avslappnat samtal där intervjupersonerna i lugn och ro kunde tänka igenom och utveckla sina svar. Samtidigt hölls samtalen därmed öppna för eventuella nya ingångar som skulle kunna vara av intresse för besvarandet av uppsatsens frågeställning. Intervjuerna spelades in på band för att undvika risken för bortfall av viktig information eller att fokus skulle hamna på anteckningar istället för på själva samtalet. Transkriberingar av de tre första intervjuerna genomfördes dagen efter då informationen fortfarande var fräsch i minnet och vi genomförde även en primär analys av intervjusvaren från de två före detta traineerna Mauritz och Lindgren. Därmed kunde vi göra förändringar och tillägg i den intervjuguide som var

ämнад för Sara Nilsson för att fånga upp nya idéer och vidare utveckla intressanta aspekter från de tidigare intervjuerna. Efter intervjun med Nilsson transkriberades materialet och då vi alla tre upplevde att svaren från de tre före detta traineerna var relativt likartade, valde vi att nöja oss med tre intervjuer med före detta deltagare, och därmed inte kontakta fler personer för intervju.

Vi är medvetna om att de före detta traineerna omedvetet kan ha låtit sin relation till sin arbetsgivare påverka de svar som vi fick vid intervjutillfällena. Dessutom kan det faktum att Kihlén och Tydén intervjuades tillsammans i en gruppintervju ha påverkat deras svar då det riskerar att ha färgats av varandra. Detta är något vi beaktat vid bearbetning av resultatet.

2.3.2. Analys av insamlat empiriskt material

Vi har försökt stärka undersökningens interna validitet genom att under uppsatsens process aktivt reflektera över samt ha ett kritisk förhållningssätt till både teori och empiri. Därför valde vi att efter transkriberingarna individuellt analysera samtliga intervjuer för att självständigt reflektera kring och tolka den insamlade empirin. På så vis fick vi fram ett brett analytiskt seende och minskade därmed subjektivitet eftersom vi som individer tolkar empirin på olika sätt. Därefter diskuterade vi våra respektive analyser tillsammans för att göra ett underlag för empiri- och analysdelen. Vi är medvetna om att vårt val att genomföra en fallstudie gjort att den externa validiteten begränsats eftersom resultatet till viss del kan vara svårt att generalisera till andra miljöer och situationer. Ett generaliserbart resultat var dock inte vårt huvudsakliga mål men vi menar att vårt deduktiva arbetssätt med en tydlig förankring i teoretiska resonemang som grund för fallstudien gör att det finns en möjlighet att vårt resultat efter noga övervägande och bedömning *skulle* kunna appliceras på liknande fall.

Patel och Davidsson menar att slutprodukten av en kvalitativ bearbetning av empiriskt material ska vara skriven så att den blir tillgänglig för läsaren. Detta kan exempelvis uppfyllas genom att varva citat med kommentarer och tolkningar.²³ Vi har valt att presentera vårt empiriska material i en kombinerad empiri- och analys del för att underlätta för läsaren genom att skapa ett tydligt sammanhang mellan teori och empiri. Vi har gett empirin en illustrerande roll och därmed presenterar vi i analysen ett upplägg som följer traineeprogrammets

²³ Patel & Davidsson. (2003). S. 120.

aktiviteter. Detta gör vi för att visa hur de två nyckelbegreppen, kompetensutveckling och socialisering, kommer till uttryck i varje aktivitet.

3. Kompetensutveckling

Detta avsnitt syftar till att presentera relevanta vetenskapliga teorier som tillsammans utgör undersökningens utgångspunkt kring kompetensutveckling. Vi har valt att inleda med en definition av begreppet kompetens för att öka förståelsen för kompetensutvecklingens innebörd. Därefter följer en presentation av de ledarkompetenser som är av vikt att utveckla i traineeprogram som syftar till ledarutveckling. Slutligen förs en diskussion om kompetensutveckling och lärande som en grund för denna, samt en kort summering av viktiga begrepp och resonemang inför analysen.

3.1. Kompetens - en nödvändig resurs

Kompetenta medarbetare har blivit en allt viktigare konkurrensfördel då det är en förutsättning för företagets överlevnad och framgång i näringslivet.²⁴ För att förstå begreppet kompetensutveckling är det av vikt att först definiera *kompetens*. Per-Erik Ellström definierar *kompetens* som ”en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext”.²⁵ Åke Dalin skiljer vidare på två olika typer av kompetens; *formell* och *reell*. Formell kompetens beskrivs som de kunskaper och färdigheter som är formellt dokumenterade, genom exempelvis provresultat eller betyg.²⁶ Generellt finns det en uppfattning om att utbildning och andra former av dokumenterad kompetens bidrar till en större bas för tankeverksamhet och vidare inläring. I dagens föränderliga klimat kan dock vikten av formell kompetens diskuteras då det tenderar vara mer betydelsefullt att individer vidareutvecklar sina tidigare erfarenheter samt utvecklar nya kompetenser i det praktiska arbetet. Detta för att uppnå god kvalitet i det dagliga arbetet samt förberedas inför framtida problemsituationer i arbetslivet.²⁷ Dalin menar att reell kompetens kommer till uttryck genom arbete och består av; attityder, praktiska och teoretiska kunskaper, tekniska och sociala färdigheter, erfarenhetsbaserade insikter samt förmågan att nyttja andras kompetenser för att komplettera egna tillkortakommanden.²⁸ Därmed har den reella kompetensen en tydlig

²⁴ Dalin. (1993). S. 65-66.

²⁵ Ellström, Per-Erik. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet - problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Norstedts Juridik AB. S. 21.

²⁶ Dalin. (1993). S. 16-17.

²⁷ Ahmadi, Ahmad & Börnfelt, Per-Ola & Widell, Gill. (2001). *Hur utvecklas kompetens i små företag? Uppfattningar om kompetensutveckling hos småföretagare i Göteborgsregionen*. FE-rapport. Göteborg: Department of Business Administration.

²⁸ Dalin. (1993). S. 16-17.

verklighetsförankring eftersom den kommer till uttryck i det praktiska arbetet till skillnad från den formella kompetensen som i huvudsak består av dokumenterade kunskaper och färdigheter.

Det är inte tillräckligt att individen enbart innehar kompetenser utan det krävs även att denne har de resurser som krävs för att utnyttja dessa. Dalin menar att resurser som motivation, intuition, känsla, fysisk/psykisk energi, ledarskap och organisering av arbete är nödvändiga faktorer för att individer ska kunna utnyttja sina kompetenser maximalt.²⁹ Dessa resurser blir således även en förutsättning för kompetensutveckling. Torbjörn Stockfeldt menar att ytterligare en förutsättning för att individen ska få användning för och utveckla sina kompetenser är att dessa är relevanta i det sammanhang där individen befinner sig och att människor i dennes omgivning anser kompetenserna vara av positiv karaktär. Således finns ett samspel mellan individen och dess omgivning för att denne ska kunna utveckla ett kompetent handlande.³⁰

Kompetenser kan utvecklas internt i företaget eller genom extern rekrytering. Vid extern rekrytering av medarbetare för ledarpositioner ställs företag inför risken att chefsaspiranter, trots goda meriter, inte har de kompetenser som krävs för att prestera väl i chefsrollen i det aktuella företaget. Externa kandidater saknar både detaljerad kunskap om företaget och relationer med dess medarbetare, kompetenser som ofta är nödvändiga för att bli en framgångsrik ledare i organisationer.³¹

3.2. Ledarkompetenser

Robert L. Katz menar att effektiv administrativ kompetens är en förutsättning för ett gott ledarskap. För att kunna analysera vad som krävs för att individer ska erhålla sådan kompetens kan tre personliga kompetenser urskiljas; teknisk, mänsklig och konceptuell. Eftersom vikten av de olika kompetenserna skiljer sig mellan chefsnivåerna i företaget så är det viktigt att dessa skillnader beaktas vid utformning av ledarutbildningar. Det är här viktigt att inkludera utveckling av alla de tre kompetenserna för att få ledare som är välrustade för alla typer av chefspositioner. Dessutom kan utbildningar vinkla innehållet mot de

²⁹ Dalin. (1993) S. 16-17.

³⁰ Stockfeldt, Torbjörn. (1987). *Arbetslivets pedagogik – om kompetensutveckling i arbete och näringsliv*. Stockholm: Timbro/Affärsledaren. S. 65-66.

³¹ Kotter, John. P. (1986). *The General Managers*. Se Hill. (2003). S. 196.

kompetenser som är viktiga för den typ av ledare man ämnar utveckla.³² I praktiken kan de administrativa kompetenserna vara svåra att separera från varandra men i teorin finns vissa skillnader och nedan följer en beskrivning av respektive begrepp.

3.2.1. Teknisk Kompetens

Teknisk kompetens utvecklas genom en kombination av individuell kompetens och praktisk erfarenhet där individen observeras och handleds av sina överordnade. Den innebär en förståelse för den praktiska verksamhet som organisationen bedriver samt en specialiserad färdighet i någon av de aktiviteter som bedrivs, och gör att individen får en stark analytisk förmåga inom sitt specialområde. Teknisk kompetens är direkt avgörande för ledare som arbetar nära den fysiska produktionen, medan ledare högre upp i stora organisationer kan nöja sig med att ha underordnade med hög teknisk kompetens.³³

3.2.2. Mänsklig kompetens

Den mänskliga kompetensen kan enligt Katz delas in i två huvudsakliga kompetenser; förmågan att leda den egna enheten samt att arbeta effektivt i team. Katz menar att chefer med mycket god förmåga i det ena fallet ofta har brister i det andra. För att utveckla den mänskliga kompetensen räcker inte råd och hjälp från personer i individens omgivning utan det är viktigt att individen själv uppmärksammar och utvärderar sin kommunikationsförmåga, drar lärdom från tidigare erfarenheter samt utvecklar förmågan att förstå hur andra människor genom ord och handling kommunicerar. En av de viktigaste aspekterna av utveckling av mänsklig kompetens är dock individens förmåga att utvärdera sina egna attityder och värderingar. Detta leder till en utveckling av attityder som kan komma att bli ett användbart verktyg i problemlösning, något som på ett eller annat sätt ingår i alla ledares arbete.³⁴

Den mänskliga kompetensen är nödvändig på alla ledningsnivåer. Dock är olika typer av mänskliga kompetenser olika viktiga på olika nivåer; exempelvis är kommunikation och motivation av medarbetare viktiga egenskaper hos en mellanchefer medan självkännedom och social kompetens är viktiga egenskaper hos chefer på högre nivå. Allra viktigast är den mänskliga kompetensen hos chefer längre ned i organisationen eftersom kontakten med

³² Katz, Robert L. (1974). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review. September-October.

³³ Ibid.

³⁴ Ibid.

underordnade och andra divisioner där är mer frekvent. Högre upp i organisationen hamnar den istället delvis i skymundan för den konceptuella kompetensen.³⁵

3.2.3. Konceptuell kompetens

Konceptuell kompetens innebär att individen har förmågan att se företaget som helhet, det vill säga en förståelse för hur organisationens olika delar hänger ihop och påverkar varandra. Den är kanske den viktigaste kompetensen hos individer med ledande befattningar och innebär att individen kan bedöma hur förändringar i en enhet kan komma att påverka verksamheten i övriga enheter, och därmed fatta beslut som är gynnsamma för hela organisationen. Dessutom leder en sådan förståelse till att kunskapen om organisationens förhållande till sin omvärld ökar, vilket ytterligare stärker individens chanser att fatta beslut som gynnar organisationen som helhet.³⁶

Konceptuell kompetens bör finnas hos chefer på alla nivåer eftersom den gör organisationen bättre rustad för förändringar. Om den högsta ledningen utstrålar en hög konceptuell kompetens ökar möjligheterna för att sådana attityder även sprids nedåt i organisationen och optimalt genomsyrar hela organisationen och alla dess medarbetare. För att öka den konceptuella kompetensen i en organisation är det viktigt att ledare motiverar och coachar sina underordnade på ett sätt som gör att den generella förståelsen för organisationen som helhet samt förhållandet mellan dess olika delar ökar. Beslut som fattas högt upp påverkar ofta hela organisationen och den konceptuella kompetensen blir därmed nödvändig för att toppchefer ska kunna driva organisationer på ett framgångsrikt sätt.³⁷

3.3. Kompetensutveckling

Kompetensutveckling definieras enligt Dalin³⁸ som utvecklingen av individers reella kompetenser. Detta sker i förhållande till nuvarande arbetsuppgifter, framtida arbetsuppgifter samt i förhållande till organisationens gemensamma liv. Detta gemensamma liv innebär att medarbetare i en organisation delar ett gemensamt lärande som bland annat sker genom en

³⁵ Katz. (1974).

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

³⁸ Dalin. (1993). S. 15-18.

diskussion av deras erfarenheter samt en analys och eventuell förändring av dessa.³⁹ Dalin menar således det är möjligt att bedriva kompetensutveckling på ett sådant sätt att det utvecklas kompetenser som är av vikt för såväl det arbete man ska utföra som för att ge beredskap inför okända utmaningar som individen kan komma att möta. Sådan beredskap är avgörande för att hantera förändringar på ett konstruktivt sätt och Dalin skiljer på yrkesmässig och mänsklig beredskap. Yrkesmässig beredskap ger trygghet och gör att medarbetare i okända situationer kan använda de yrkesmässiga kompetenser som de utvecklat. Den mänskliga beredskapen utvecklar individer genom att arbeta med sina attityder och sitt handlande i samspel med andra medarbetare i olika miljöer och situationer. Den gör att individer kan hantera olika typer av mellanmänskliga och miljömässiga situationer och eftersom människor sällan arbetar isolerat från andra så finns ett behov av både yrkesmässig och mänsklig beredskap samtidigt.⁴⁰

Sandberg och Targama belyser vikten av att kompetensutvecklingsåtgärder inkluderar inslag som främjar reflektion och bearbetning av befintliga erfarenheter och nya kunskaper. Detta för att individen ska kunna ta ställning till huruvida den kunskapen kan komplettera redan befintliga förståelsemönster och därmed kunna förändra dessa.⁴¹ Det är enligt Dalin viktigt att utbildning är nära kopplat till relevanta arbetsuppgifter så att individen tydligt ser kopplingen mellan det han eller hon lär sig och hur det kan användas i praktiken.⁴²

3.3.1 Lärande som grund för kompetensutveckling

Lärande handlar primärt om att upprätthålla och utveckla kompetenser vilket gör lärande nära kopplat till kompetensutveckling.⁴³ *Att lära* definierar Dalin som de processer som leder till att individer får ny kunskap, färdighet och attityd samt en förändring eller förstärkning av tankesätt, arbetssätt, reaktionssätt och kontaktformer.⁴⁴ Vidare definierar Ellström *lärande* som ”relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning”⁴⁵, vilket belyser vikten av det sociala samspelet i kompetensutveckling. Hur väl en individ kan lära och därigenom utveckla sina kompetenser beror på i vilken kontext

³⁹ Dalin. (1993). S. 15-18.

⁴⁰ Dalin. (1993). S. 23-24.

⁴¹ Sandberg, Jörgen & Targama, Alex. (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur. S.165.

⁴² Dalin. (1993). S. 33-34.

⁴³ Sandberg & Targama. (1998). S. 77-78.

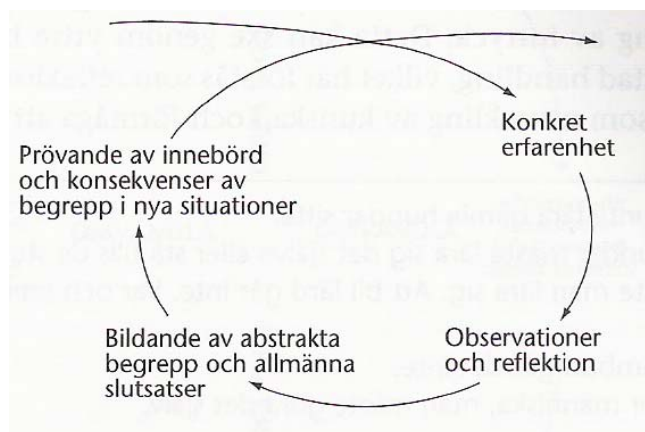
⁴⁴ Dalin. (1993). S. 15.

⁴⁵ Ellström. (1992). S. 67.

individen befinner sig då det i vissa miljöer finns bättre möjlighet till reflektion och feedback samt deltagande i lärande nätverk.⁴⁶

Lärande kan vidare delas in i formellt respektive informellt lärande. Formellt lärande sker i de inlärningsprocesser där individen stimuleras genom systematiska och planerade utbildningsåtgärder till skillnad från informellt lärande som sker utan sådana planerade åtgärder. Informellt lärande kan istället vara att prova på en ny uppgift eller möta en ny situation och det är denna typ av inläring som står för den största delen av allt det som en individ lär sig.⁴⁷

Kolb belyser den centrala roll som erfarenheter spelar i individers lärande.⁴⁸ Den erfarenhetsbaserade lärandecykeln bygger på att individen lär genom en process bestående av fyra steg; konkret handling, reflektiv observation, abstrakt begreppsbildning och aktiv experimentering av dessa i nya situationer. Lärande påbörjas när individen omvandlar sina erfarenheter genom att bearbeta och reflektera över de intryck de gett. Genom att sedan sätta reflektionens slutsatser i nya sammanhang utvecklas individens lärande och nya erfarenheter skapas.⁴⁹



Figur 1. Kolbs erfarenhetsbaserade lärandecykel, reviderad av Granberg

⁴⁶ Loogma, Krista. (2004). Learning at work and competence: different context and meanings in the case of transition economy. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 28, nr. 6-7. S.574-586.

⁴⁷ Dalin. (1993). S. 15.

⁴⁸ Kolb i Granberg, Otto. (2004) *Lära eller Läras – om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Studentlitteratur, Lund. S.67

⁴⁹ Ibid. S. 76-77.

3.4. Inför Analysen

Till analysen tar vi med formell och reell kompetens för att diskutera olika typer av kompetenser som utgör intagningskrav i rekryteringsprocessen. De tre ledarkompetenserna; teknisk, mänsklig och konceptuell, tas med för att diskutera vilka kompetenser som är av vikt i ledarutveckling samt vilka resurser som krävs för att utnyttja dessa. Även Kolbs modell kommer att användas för att beskriva den lärandeprocess som pågår i traineeprogram. Kompetensutveckling, som är ett av våra nyckelbegrepp, är ett samlat begrepp för hur ovanstående kompetenser utvecklas och kommer därmed få en betydande roll i analysen.

4. Socialisering

Detta avsnitt syftar till att presentera relevanta vetenskapliga teorier kring socialisering. Inledningsvis följer en beskrivning av organisatorisk socialisering och de faktorer som är avgörande i denna process. Vidare definierar vi begreppet företagskultur och belyser dess roll och funktion i socialiseringsprocessen. Avslutningsvis sker en summering av viktiga begrepp och resonemang inför analysen.

4.1. Organisatorisk socialisering

Van Maanen och Schein beskriver den process som innebär att individen lär känna ett företag, skolas in och blir tränad i dess kultur som *organisatorisk socialisering*. Processen syftar till att lära nya medarbetare vad som är viktigt och väsentligt i organisationen för att transformera dem från outsiders till fullt integrerade och effektiva insiders. Genom denna inhämtar därmed individer den sociala kunskap och förmåga som krävs för att kunna ta en aktiv roll i den nya organisationen.⁵⁰

Det finns enligt Van Maanen två olika strategier gällande socialiseringsprocessen, *formell* och *informell*. Den formella socialiseringsprocessen innebär att den nya medarbetaren socialiseras in skild från organisationens anställda och dess miljö. En individ som genomgår en informell socialiseringsprocess lär istället i det sociala och uppgiftsrelaterade nätverk som omger dennes position. Detta sätt att socialiseras innebär att individer lär genom erfarenhet och individen förbereds därmed för en specifik roll i organisationen.

Van Maanen menar vidare att ju mer den nyanställda är separerad från det dagliga arbetet i organisationen desto mindre kommer denne ha förmågan att kunna generalisera och använda sina egna förmågor och kunskaper i organisationen. Därmed kan den formella socialiseringsprocessen sägas vara den ”första vågen” av socialisering. ”Den andra vågen” är den informella där individen är placerad efter sin angivna position och måste lära det dagliga arbetet informellt på sin avdelning. Den första vågen består av generella attityder och

⁵⁰ Van Maanen & Schein. (1979).

färdigheter medan den andra vågen understryker specifikt handlande som är situationsanpassat och behövs för att individen ska kunna ta sin roll i arbetet.⁵¹

Eftersom nya medarbetare starkt präglas av tidigare erfarenheter och värderingar kan socialiseringsprocessen vara svår. Individerna har redan internaliserats i en bakgrundskultur genom en sekundär socialisation i barn och ungdomsåren och där genomgått en process av identitetsskapande. Även studier vid universitet och högskola inbringar en identitet då roller som exempelvis student och ekonom mejslas in, vilket gör att övergången till en ny roll kan bli en tidkrävande process.⁵² Svårigheter kan därmed uppstå när nya medarbetare anländer till ett traineeprogram eftersom de effektivt skall internalisera en ny delkultur, i detta fall *företagskulturen*.⁵³

Paul Jeffcutt fastslår i sin studie om traineeprogram att nya medarbetare, i detta fall traineer, upplever splittrade känslor av osäkerhet, möjligheter och tvetydighet under programmets början. Här är gruppen av mycket stor betydelse för individen då den har stor inverkan på dennes personliga utveckling som kan påbörjas först när individen kommit över sin osäkerhet.⁵⁴ För att individen skall övervinna denna osäkerhet är det därmed viktigt att bli accepterad, omtyckt samt känna sig trygg bland de nya gruppmedlemmarna. När dessa faktorer är uppnådda kan individen känna sig bekväm och bli produktiv i sin nya situation.⁵⁵ Det sociala nätverkets betydelse för en effektiv socialiseringsprocess gör därmed traineernas sammanhållning till en bas för produktivitet, hängivenhet och omsättning.⁵⁶

Interaktionen i det sociala sammanhanget är av stor vikt vid socialisering. Detta gör att chefer och kollegor i den nye medarbetarens omgivning intar en viktig roll i att hjälpa och vägleda individen att hitta sin nya roll samt känna sig trygg i organisationen.⁵⁷ Upprättandet av ett mentorprogram är ett sätt att skapa viktiga relationer, effektivt introducera nya medarbetare i organisationen samt förmedla ledarskapskunskaper. Genom denna erfarenhetsförmedlande

⁵¹ Van Maanen, Jon. (1978). People Processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*. Vol. 7, nr. 1. S. 19-36.

⁵² Porsfelt. (2001). S. 7.

⁵³ Van Maanen & Schein. (1979).

⁵⁴ Jeffcutt, Paul. (1989). *Management Development : A Literature Review and Implications for Future Research*. Part 1: Conceptualizations and *Practices*. se Porsfelt. (2001). S. 15.

⁵⁵ Cascio, Wayne. F. (2003). *Managing Human Resources- Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Upplaga 6. New York: McGraw-Hill/Irwin. S. 311.

⁵⁶ Van Maanen & Schein. (1979).

⁵⁷ Ibid.

relation knyts utvalda mentorer och nya medarbetare samman systematiskt.⁵⁸ Det är därmed viktigt att företag väljer att använda sina bästa medarbetare i ledarutbildningen för att ge aspiranterna rätt bild av chefskapet i organisationen och undvika att framtida ledare utvecklar dåliga vanor redan i tidiga skeden.⁵⁹ Mentorskapsrelationen kan vara ett effektivt verktyg för att minska den stress som nya medarbetare kan uppleva och framförallt förbättra individens chanser för överlevnad i organisationen och för att växa inom den. Mentorer fungerar som kulturbärare inom organisationen samt finns till hjälp för individer när problem uppstår, och på så vis kan individer effektivt socialiseras in i organisationen.⁶⁰

4.2. Företagskultur

Förståelse för företagskulturen ligger till grund för att nya medarbetare ska socialiseras in till rollen som effektiv insider. Dalin definierar *företagskultur* som de gemensamma föreställningar som styr det sociala livet i en organisation, de skrivna och oskrivna normerna och de synliga uttrycksformerna för dessa föreställningar vid varje tidpunkt. Föreställningarna lärs in informellt, betraktas som något självklart, ger mening samt fungerar som handlingsmodeller för de anställda.⁶¹ Genom en *socialiseringsprocess* lär de nya medarbetarna de normer och beteendemönster som redan finns i företagskulturen och sätter press på de nya att delta i organisationens liv och att tänka och handla på de sätt som organisationen förmedlar.⁶²

Företagskulturen har en mängd olika funktioner; den definierar organisationens gränser, ger de anställda upplevelser av identitet och tillhörighet, skapar en miljö där de anställda tänker utanför sitt egenintresse, samt ökar stabiliteten i det sociala system som syftar till att hålla samman organisationen genom normer och värderingar. Företagskulturen ska verka som en meningsskapande och kontrollerande mekanism som leder och formar förhållningssätt och beteende hos de anställda. Eftersom denna kontrollerande mekanism har inflytande över de anställdas förhållningssätt menar Tengblad att traineeprogram kan användas som ett verktyg

⁵⁸ Tengblad. (1997). S. 87.

⁵⁹ Hill. (2003).

⁶⁰ Cascio. (2003). S. 381.

⁶¹ Dalin. (1997). S. 18.

⁶² Abrahamsson, Bengt. & Andersen. Aarum, Jon. (2005). *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Upplaga 4:1. Malmö: Liber. S. 127.

för att skapa en ny företagskultur. Detta då den kan användas som en bro som kan överbrygga gapet mellan den kultur som råder och den som ledningen önskar ska råda.⁶³

Alla nya medarbetare känner till viss del en viss oro och ängslan när de ska integreras in i ett nytt företag. Sådan stress kan härledas till att de nya medarbetarna har svårt att identifiera sig med nya aktiviteter och situationer i arbetsmiljön. De är mer eller mindre motiverade att minska stressen genom att snabbt lära de funktionella och sociala krav som deras nya roller antas ha. Genom att lära sig företagskulturen kan det minska den spänningen som en nyanställd kan känna i nya situationer som uppkommer.⁶⁴ Abrahamsson & Andersen menar att kulturen ger oss trygghet, och om vi är ett med den känner vi oss hemma och trygga. Om den däremot inte stämmer med våra egna värderingar känner vi oss främmande och utanför. När vi känner oss hemma anpassar vi oss snabbt till kulturens oskrivna lagar, normer och värderingar.⁶⁵

Begreppet företagskultur har dock fått utstå mycket kritik av forskare som menar att begreppet känns uråldrigt då man påstår att man genom en stark företagskultur kan styra organisationens medlemmar och manipulera dem till produktivitet. Forskare som ställer sig bakom kritiken menar att det inte är moraliskt hållbart att engagera sina medarbetare på detta sätt.⁶⁶ Management professorn Linda Smircich har föreslagit ett nytt synsätt, *organisation som kultur*, och menar att istället för att kultur är något som en organisation *har* så är kultur något som en organisation *är*. Kultur kan inte användas för att styra en organisation utan snarare för att förstå organisationer som socialt fenomen.⁶⁷

4.3. Inför Analysen

Socialisering kommer att få en betydande roll i analysen tillsammans med företagskultur som ett viktigt inslag i denna. Även formell och informell socialiseringsstrategi kommer att ingå i analysen. Interaktion och sociala sammanhang är en grund för att nya medarbetare ska

⁶³ Tengblad. (1997). S. 219.

⁶⁴ Von Maanen & Schein. (1979).

⁶⁵ Abrahamsson & Andersen. (2005). S. 127.

⁶⁶ Eriksson-Zetterquist, Ulla & Kalling, Thomas & Styhre, Alexander. (2005). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber. S. 224.

⁶⁷ Smircich, Linda. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly. Vol. 28, nr. 3. S. 339-358.

socialiseras in i en organisation och de blir därmed viktiga aspekter som blir genomgående i hela analysen.

5. Empiri och Analys

I detta avsnitt analyserar vi insamlad empiri i förhållande till tidigare presenterade teorier. Vi har valt att strukturera genom ett upplägg som följer Lantmännens traineeprograms aktiviteter (se bilaga 2), för att tydliggöra de olika aktiviteternas betydelse för besvarande av våra frågeställningar.

Konkurrensen om kompetenta medarbetare har på senare år blivit allt hårdare och för att kunna stå sig i denna är det därmed viktigt att företag långsiktigt försäkras om en god kompetensförsörjning.⁶⁸ En seriös satsning på traineeprogram har blivit ett populärt medel för företag att nå sådana mål då det bland dagens studenter finns ett stort intresse för programmet som strategiskt karriärsteg.⁶⁹ Jonas Lindgren, före detta trainee, anser att traineeprogrammets popularitet ger företagen en bred och stor urvalsgrund vid rekrytering, vilket ökar chansen för att få in kompetenta medarbetare i företaget.⁷⁰

5.1. Rekrytering av kompetenser

De kriterier som företag grundar sin rekrytering till traineeprogram på, anser vi kan komma att påverka den kompetensutveckling som sedan sker i programmet. Till Lantmännens traineeprogram eftersöks nyutexaminerade agronomer, civilingenjörer, civilekonomer, naturvetare och beteendevetare.⁷¹ Sådana formella kompetenser är, enligt traineeprogramsansvarig Anna Kihlén, ett uttalat krav som grundas på koncernens behov av sådana kompetenser och utbildningsbakgrunder. Trots vikten av formella kompetenser menar hon vidare att reella kompetenser i form av personliga egenskaper som engagemang, attityd och inställning, att vara drivande och ha ett sunt förnuft är faktorer som är direkt avgörande för antagning.⁷² De grundläggande behörighetskraven i form av formella kompetenser menar vi är ett sätt att säkerställa att traineerna har ett tankesätt som stimulerar till vidare lärande, något som gör dem mer mottagliga för den stora mängd information som de under traineeprogrammet förväntas ta till sig. När det första urvalet är gjort och behörighetskraven för de formella kompetenserna är uppfyllda kan företaget istället se till individernas

⁶⁸ Dalin. (1993). S. 65-66.

⁶⁹ Karriärindex. *Studenter inleder gärna sin yrkeskarriär med ett traineeprogram*. Tillgänglig: <http://www.karriarindex.se/artiklar_studenterinledergarna.php>. (Läst 2008-04-14)

⁷⁰ Lindgren. (2008-04-22)

⁷¹ Informationsbroschyr. *Lantmännens internationella traineeprogram*.

⁷² Kihlén. (2008-04-22)

personlighet och låta den vara avgörande i antagningsprocessen. Kihlén lyfter även fram att det måste finnas ett intresse från den sökandes sida för de branscher som Lantmännen är verksamma inom samt att dess värdegrunder sammanfaller med individen.⁷³

”...och givetvis ett intresse för Lantmännen, att man tror att man kommer trivas i den organisationen som vi är, och med det vi gör, och att man känner att man delar värderingar med våra värderingsgrunder.”⁷⁴

- Anna Kihlén, Traineeprogramsansvarig

För att individer ska kunna utnyttja sina reella och formella kompetenser på bästa sätt krävs det enligt Dalin resurser inom individen som exempelvis motivation och engagemang.⁷⁵ Genom att ha kriterier som består av både formella och reella kompetenser, samt de resurser som krävs för att använda dessa, kan vi anta att företaget på bästa möjliga sätt gararderar sig för att traineerna faktiskt har vad som krävs för att använda och utveckla kompetenser i programmet. Kraven ökar troligtvis även sannolikheten för att traineerna, på grund av sitt engagemang och intresse för verksamheten, kommer att passa väl in i företaget och stanna kvar efter avslutat program. Jeanette Mauritz, före detta trainee, tror att en av anledningarna till att hon blev antagen till programmet var hennes stora intresse för de branscher i vilka Lantmännen bedriver verksamhet.

”... mitt stora intresse genomlyste allt, jag är jätte intresserad av livsmedel och lantbruk och det gick nog inte att ta miste på.”⁷⁶

- Jeanette Mauritz, före detta trainee

Även Lindgren menar att hans intresse för Lantmännens värdegrunder; sundhet och hälsa, gjorde att han passade bra in i företaget.

”... Lantmännen står ju mycket för hälsa och jag tror det var lite tur att jag var intresserad av de sakerna som företaget står för. Det passade helt enkelt bra tror jag.”⁷⁷

- Jonas Lindgren, före detta trainee

⁷³ Kihlén.(2008-04-22)

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Dalin. (1993) S. 16-17.

⁷⁶ Mauritz.(2008-04-08)

⁷⁷ Lindgren.(2008-04-08)

5.2. Introduktionsfasen

Extern rekrytering gör att det ställs höga krav på engagemang från både organisation och individ. Externa kandidater saknar både detaljerad kunskap om företaget och relationer med dess medarbetare, kompetenser som ofta är nödvändiga för att bli en framgångsrik ledare i organisationer.⁷⁸ För att uppnå målet att traineerna under en väldigt begränsad tid ska inta en stor del av den kunskap som interna medarbetare redan har, så blir Van Maanen & Scheins formella socialisering viktig. Den första vågen av socialisering i Lantmännens traineeprogram sker under en introduktionsvecka som var förlagd till en konferensanläggning i Södertälje, och därmed skild från organisationens miljö och dess anställda.⁷⁹ Där fick traineerna kunskap om koncernen, möta koncernledningen och andra nyckelpersoner, samt genomföra aktiviteter i team för att skapa laganda.⁸⁰ Vi menar att gemenskapen och tryggheten kan göra att traineerna blev mer mottagliga för att ta till sig koncernens kultur och värderingar. Genom att effektivt socialisera in traineerna i organisationen upplevde de före detta traineerna att Lantmännen lyckades integrera dem från outsiders till insiders. Introduktionsveckan kom därmed att bli viktig för traineernas fortsatta utveckling i programmet.

Eftersom en socialiseringsprocess påbörjas så fort nya medarbetare möter en ny organisation kan en väl integrerad företagskultur med klara normer och värderingar hjälpa nya medarbetare att tidigt känna sig som en del av organisationen.⁸¹ Lantmännen bestod tidigare av flera bolag och föreningar runt om i Sverige och slogs så sent som 2001 samman till en koncern. Detta kan ha hindrat utvecklingen av en enhetlig företagskultur men koncernen präglas av tre gemensamma värderingar; *öppenhet*, *helhetssyn* och *handlingskraft*, samt av kärnvärdet *sundhet*⁸². Avsaknaden av en koncernövergripande företagskultur kan verka hämmande och öka den tid det tar för traineerna att integreras i organisationen. Dock menar Van Maanen & Schein att nya medarbetare genom socialisering lär sig vad som är viktigt och väsentligt i organisationen. Den ger den sociala kunskap och förmåga som krävs för att individen ska kunna fungera och ta en aktiv roll i organisationen som en fullt integrerad insider.⁸³ Kihlén menar att det faktum att traineerna tidigt socialiseras in i de gemensamma värdegrunderna gör

⁷⁸ Kotter, John. P. (1986). *The General Managers*. Se Hill. (2003). S. 196.

⁷⁹ Tydén.(2008-04-22)

⁸⁰ Lingdren.(2008-04-22)

⁸¹ Abrahamsson, Bengt. & Andersen. Aarum, Jon. (2005).

⁸² Informationsbroschyr: *Lantmännens internationella traineeprogram*.

⁸³ Van Maanen & Schein. (1979)

att de kan fungera som ett substitut till en koncernövergripande företagskultur.⁸⁴ Smircichs menar dessutom att det, trots en eventuell avsaknad av företagskultur, alltid finns en kultur i organisationers sociala nätverk och relationer.⁸⁵ Våra intervjuer visade att de före detta traineerna vid första intrycket upplevde Lantmännens kultur som öppen och liberal där medarbetarna var stolta och entusiastiska över sina arbetsuppgifter.

”... jag tror den (attityden och inställningen) är väldigt öppen och liberal här på Lantmännen /---/ vi diskuterade första veckorna i traineeprogrammet att vi alla tyckte det var så häftigt vilken stolthet medarbetarna kände för företaget och att det alltid fanns en entusiasm som lyste igenom väldigt tydligt när man berättade om sin verksamhet och vad man höll på med ...”⁸⁶

- Jeanette Mauritz, före detta trainee

I socialiseringsprocessen är dessutom gruppens betydelse av stor vikt eftersom den hjälper traineerna att känna trygghet i den nya miljön.⁸⁷ Van Maanen & Schein menar att det sociala nätverkets betydelse för en effektiv socialisering gör de nya medarbetarnas sammanhållning till en bas för produktivitet, hängivenhet och omsättning.⁸⁸ Enligt såväl Sara Nilsson, före detta trainee, som Lindgren påbörjades under introduktionsveckan skapandet av en stark sammanhållning mellan de 17 traineerna, en samhörighet som bidrog till att de tidigt kände sig trygga i den nya miljön och som en del av verksamheten.⁸⁹

5.3. Mentorskap

Mentorskap kan vara ett effektivt verktyg för att föra ut viktiga ledarkompetenser till nya medarbetare.⁹⁰ I Lantmännens traineeprogram tilldelas traineerna i ett inledande skede varsin mentor som utbildats för sin roll för att kvalitetssäkra mentorskapet som aktivitet.⁹¹ Enligt Mauritz var mentorernas uppgift inte enbart att ge svar på traineernas frågor utan även att lyssna och få traineerna att själva reflektera över problem och erfarenheter.⁹²

⁸⁴ Kihlén. (2008-04-22)

⁸⁵ Smircich. (1983).

⁸⁶ Mauritz. (2008.04-22)

⁸⁷ Jeffcutt, Paul. (1989). se Porsfelt. (2001). S. 15.

⁸⁸ Van Mannen & Schein. (1979).

⁸⁹ Lindgren. (2008-04-22) & Nilsson. (2008-04-24)

⁹⁰ Tengblad. (1997). S. 87.

⁹¹ Kihlén. (2008-04-22)

⁹² Mauritz. (2008-04-22)

”Vi diskuterande ledarskapsfrågor och om jag hade mött på något som jag tyckte var konstigt ute i koncernen, någon som reagerade konstigt eller sade konstiga saker, så kunde jag bolla det med honom och sen fick jag frågan varför jag trodde de gjorde så och sen fick jag svara på det själv.”⁹³

- Sara Nilsson, före detta trainee

Nilsson menade även att hennes mentor var mycket väl införstådd i såväl organisationens som hennes egna värden. Relationen blev en personlig relation likväl som en professionell relation i rent utvecklingssyfte där traineerna kunde få ta del av tyst kunskap som fanns inbäddad i organisationen.⁹⁴ Cascio menar att mentorer kan fungera som ledarförebilder och kulturbärare, samt bidra med ett stöd gentemot traineerna om problem uppstår. Införandet av ett mentorprogram kan därmed bidra till effektiv socialisering av individer i organisationen.⁹⁵ Dock fick inte alla traineer ut lika mycket relationen med sina mentorer, eftersom dessa är beroende av en god personkemi mellan parterna.⁹⁶ En sämre mentorrelation kan därmed antas riskera att leda till att traineen går miste om en relation som kan vara viktig för att känna sig trygg och bekväm i organisationen, något som kan hämma dennes utveckling.

5.4. Praktikperioder

Lantmännens traineeprogram innehåller fyra praktikperioder á tre till fyra månader vardera som enligt Kihlén utgör stommen i programmet.⁹⁷ Praktikperioderna fungerar som en informell socialiseringsprocess⁹⁸, där traineerna får en god inblick i olika delar av organisationen och möter en mängd medarbetare som möjliggör skapandet av ett stort nätverk av relationer.⁹⁹ Medarbetare och chefer har en viktig roll i socialiseringen av nya medarbetare i organisationer¹⁰⁰ och det var just dessa relationer som traineerna upplevde var viktigast i traineeprogrammet. De professionella relationerna och det sociala umgänget i form av fika eller lunch med medarbetare var en viktig grund som fick traineerna att trivas och känna sig välkomna i organisationen. Dessutom fick traineerna ett ansikte på många av de kollegor som

⁹³ Sara Nilsson. (2008-04-24)

⁹⁴ Nilsson. (2008-04-24)

⁹⁵ Cascio. (2003). S. 381.

⁹⁶ Mautritz. (2008-04-22)

⁹⁷ Kihlén. (2008-04-22)

⁹⁸ Van Maanen, Jon. (1978). People Processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*. Vol. 7, nr. 1. S. 19-36.

⁹⁹ Kihlén. (2008-04-22)

¹⁰⁰ Tengblad. (1997). S. 87.

de idag har frekvent telefonkontakt med.¹⁰¹ Vi menar att relationsbyggandet kan bidra till att utveckla traineernas mänskliga beredskap och gör att de i framtiden bättre kan hantera de medmänskliga kontakter som de ställs inför. Vi menar vidare att sådant relationsbyggande ligger till grund för såväl effektiv socialisering som kompetensutveckling då individer enligt Ellström utvecklar kompetenser i samspel med sin omgivning.

För skapa relationer med organisationens medarbetare och chefer är det viktigt att traineerna har förståelse för den kultur som råder i den miljö där de vistas. Avsaknaden av en koncernövergripande företagskultur gjorde att traineerna ute i Lantmännens olika affärsområden istället möttes av flera olika kulturer med olika verklighetsbild och arbetssätt. Detta upplevde dock inte traineerna som någon nackdel, utan som en möjlighet att genom att vara anpassningsbara och flexibla istället kunna få förståelse för koncernens olika kulturer. Förståelsen för verksamhetens olikheter kom i deras nuvarande yrkesroller att bli viktig i möten med koncernens olika enheter. Vi menar att traineernas inställning gjorde att de var beredda på förändringar och öppna för nya upplevelser något som även gjorde traineerna bättre rustade för att utveckla sina kompetenser i interaktion och samspel med sin omgivning.

Koncernens syfte med introduktionsveckans inledande inskolning i ett koncerntänk var att göra traineerna till ambassadörer för att under praktikperioderna sprida av koncerntänket ut i organisationens olika affärsområden¹⁰². Detta menar Frida Tydén på sikt kan öka fokus på helheten i organisationens alla verksamhetsområden och leda till ökad samverkan, synergieffekter och ökad lönsamhet.¹⁰³ Vi menar dock att det finns en överhängande risk för att traineerna istället för att sprida koncernens budskap tvingas ta till sig den kultur som praktikplatserna präglas av för att passa i det sociala sammanhanget och för att kunna fungera väl i enheten. För att traineer ska fungera som verktyg för att förändra mindre önskvärda inslag i organisationers företagskultur kan det därmed krävas stödjande insatser.

Praktikperioderna på Lantmännen präglas av informellt lärande där traineerna deltar i det dagliga arbetet ute på respektive praktikplats och lär sig att hantera uppgifter av varierande svårighetsgrad. Det är genom informellt lärande som individer enligt Dalin lär sig mest¹⁰⁴ och därmed är traineernas individuella kompetensutveckling beroende av praktikplatsernas

¹⁰¹ Lindgren. (2008-04-22)

¹⁰² Lindgren. (2008-04-22)

¹⁰³ Tydén. (2008-04-22)

¹⁰⁴ Dalin. (1993). S. 15.

kvalitet och till vilken grad de involveras i det dagliga arbetet. Mauritz upplevde här en stor variation mellan de olika praktikplatserna – från att arbeta isolerat med specifika uppdrag till att delta på ledningsmöten. Möjligheten att delta på ledningsmöten gav traineerna en ökad förståelse och en känsla av samhörighet.¹⁰⁵ Genom de fyra praktikperioderna får traineerna arbeta nära flera olika ledare vilket vi menar ger dem en god inblick i den mångfacetterade ledarrollen. I samspelet med olika ledartyper utmanas dessutom traineernas tankesätt och beteendemönster och nya sådana växer fram i traineernas identifikation med framtida ledarroll.

”Ju mer man socialiseras ju bättre blir man som människa och som ledare.”¹⁰⁶

- Jonas Lindgren, före detta trainee

Lindgren menar att de fick en chans att prova på ledarrollen och samtidigt förbereda sig för utmaningar i framtiden genom att vara delaktig i olika verksamheter och situationer. Detta bidrog även till att traineerna kunde utveckla viktiga kompetenser för framtida ledarpositioner. Lindgren menar vidare att för att bli tagen på allvar och få ett förtroende ute i organisationen är det viktigt att ha en grundläggande kunskap om hur saker och ting fungerar i verksamheten.¹⁰⁷

Som representanter för Lantmännens första traineekull så möttes dock traineerna ibland av okunskap om traineeprogrammet och dess funktion ute i de olika affärsområdena. En sådan okunskap kan påverka kvaliteten på praktikperioderna och det är viktigt att kunskapen om traineeprogrammet förmedlas ut i organisationens alla delar.¹⁰⁸ En före detta trainee berättade hur anställda på en av praktikplatserna inte visste vad en trainee var och därmed inte hade kunskap om lämpliga arbetsuppgifter. Sådan okunskap kan leda till att traineerna tilldelas arbetsuppgifter som de egentligen är överkvalificerade för eller att de går miste om chanser att delta på ledningsmöten även om Mauritz menar att hon under sina praktikperioder fick lösa konkreta problem och blev betraktad som en tillgång.¹⁰⁹ Vi menar att det är viktigt att företag arbetar för att alla praktikplatser håller hög kvalitet då det enligt Kolb är erfarenheter som ligger till grund för lärande. Det är viktigt att traineerna får en känsla av delaktighet på sina praktikplatser, och Ellström menar att lärande i hög grad sker i samspel med den kontext där individerna befinner sig. Samspelet blir därmed en förutsättning för att kunna ta del av den

¹⁰⁵ Mauritz. (2008-04-22)

¹⁰⁶ Lindgren. (2008-04-22)

¹⁰⁷ Lindgren. (2008-04-22)

¹⁰⁸ Lindgren. (2008-04-22)

¹⁰⁹ Mauritz. (2008-04-22)

kunskap som ofta finns inbäddad i kontexten.¹¹⁰ Vi menar att känslan av delaktighet gör att traineerna snabbare hittar sina yrkesroller och därmed blir produktiva och mottagliga för företagets arbetsätt och värderingar. Genom att lärande i hög grad sker i samspel med den kontext där traineerna befinner sig kan de ta del av den kunskap som ofta finns inbäddad i kontexten. Detta kräver ett aktivt deltagande i denna samt ett socialt samspel med medarbetare i dess omgivning för att traineerna ska utveckla ny kunskap. De traineere som inte fick relevanta arbetsuppgifter eller som inte integrerades i verksamheten fick därmed inte tillgång till hela kunskapskällan och deras förutsättningar för att utveckla viktiga kompetenser försämrades.

Lantmännens program syftar enligt Kihlén och Tydén inte till att förbereda traineerna för på förhand bestämda och specifika tjänster, utan istället till att ge dem förmågan att se koncernen som helhet och förståelse för hur organisationens delar hänger ihop och påverkar varandra. En sådan helhetsförståelse, som enligt Katz beskrivs som konceptuell kompetens, är svår för personer som kommer nya in i organisationen utan att ha genomgått traineeprogram att erhålla. Detta gör traineerna till en viktig strategisk tillgång för organisationen¹¹¹ och Tydén menar att traineernas kunskap om koncernen som helhet gynnar traineerna själva eftersom de får ett mycket stort kontaktnät av såväl professionell som personlig karaktär.¹¹² Mauritz menar att hon genom traineeprogrammet fick en stor förståelse för koncernens olika verksamheter och ett stort intresse för organisationen som gjort att hon vill stanna kvar och utvecklas inom den.

”Huvudsakligen ser jag det som att funktionen framförallt är att för både företaget och traineerna att man får den här helhetsbilden av företaget. /---/ En av dess viktigaste funktion enligt mig är att man knyter kontakter för att få ett stort och brett nätverk.”¹¹³

- Jeanette Mauritz, före detta trainee

Genom de fyra praktikperioderna får traineerna med sig viss teknisk kompetens men den blir egentligen ganska övergripande, och den verkliga tekniska kompetensen utvecklas när de väl genomgått programmet och påbörjar sina tjänster i något av koncernens affärsområden. Kihlén tillägger att kunskapsutvecklingen kan liknas vid en tratt; med inledningsvis bred och

¹¹⁰ Ellström. (1992). S. 67.

¹¹¹ Kihlén & Tydén. (2008-04-22)

¹¹² Tydén. (2008-04-22)

¹¹³ Mauritz. (2008-04-22)

övergripande kunskap, men ju närmre målet individerna kommer, desto mer specialiserad blir deras kunskap.¹¹⁴

Den begränsade tid som traineerna spenderar på respektive praktikplats kan medföra att lärandet tenderar att bli relativt övergripande. Nilsson menar dock att de korta perioderna i nya omgivningar har sina fördelar. Hon fick som trainee lära sig att hantera flera arbetsuppgifter samtidigt och menar att det faktum att hon som trainee blev tilldelad uppgifter som hon på förhand inte trodde sig vara kompetent nog för att klara av, gjorde att hon fick skinn på näsan och tilltro till sin egen kapacitet.¹¹⁵

5.5. Omladdningstillfällena

Mellan praktikblocken genomförs så kallade omladdningstillfällena där traineerna tillsammans med ansvariga för programmet reflekterar över genomförd praktik. Här ingår även coaching och information om vidare aktiviteter i traineeprogrammet. Då kompetensutveckling till stor del är ett resultat av individens lärande genom reflektion blir omladdningstillfällena av yttersta vikt för att traineerna ska få möjlighet till analys och reflektion av erfarenheter från praktikperioderna. Detta moment menar vi är i enlighet med Kolbs erfarenhetsbaserade lärandecykel då det bidrar till att traineerna bildar nya begrepp och slutsatser som sedan används i nästa praktikperiod. Omladdningstillfällena ger traineerna möjligheten att förutom att reflektera över och få feedback på sina egna upplevelser även ta del av andras erfarenheter; en viktig förutsättning för att utveckla egna kompetenser. Traineerna får dessutom tillfälle att diskutera olika typer av ledarskap och situationer som uppkommit, något som kan bidra till att traineerna reflekterar över och förändrar eller förstärker sitt eget beteende.

Omladdningstillfällena ger även traineerna möjligheten att förutom att reflektera över och få feedback på sina egna upplevelser även ta del av andras erfarenheter¹¹⁶; en viktig förutsättning för att utveckla egna kompetenser. Traineerna får dessutom tillfälle att diskutera olika typer av ledarskap och situationer som uppkommit, något som kan bidra till att traineerna reflekterar över och förändrar eller förstärker sitt eget beteende. Vi menar att en förutsättning

¹¹⁴ Kihlén & Tydén. (2008-04-22)

¹¹⁵ Nilsson. (2008-04-24)

¹¹⁶ Kihlén & Tydén. (2008-04-22)

för att omladdningstillfällena ska bli så effektiva som möjligt är att traineerna känner en gruppstillhörighet och trygghet bland övriga deltagarna vilket ligger till grund för öppenhet som främjar diskussion och reflektion. Detta bekräftas av Mauritz som menar att den gemenskap som utvecklats i gruppen sedan introduktionsveckan bidrog till en öppen och rak kommunikation i gruppen och ökade erfarenhetsutbytet. Hon menar även att relationerna traineerna emellan var viktig för traineernas utveckling såväl i programmet som därefter.¹¹⁷

5.6. Trainingblocken

Trainingblocken genomförs parallellt med praktikperioderna och består av kurser av externa konsulter som syftar till att utbilda och utveckla traineerna i programmet. Trainingblocken präglas främst av formell inläring där traineerna ges möjligheten att utveckla sina mänskliga kompetenser, det vill säga förmågan att leda en enhet samt att vara en effektiv del av ett team. Utveckling av sådan kompetens sker kontinuerligt i trainingblocken genom exempelvis projektledning och individuell utveckling.¹¹⁸ Dessutom får traineerna vid flera tillfällen i team lösa så kallade koncernuppdrag; verkliga uppgifter från de olika verksamhetsområdena i koncernen.¹¹⁹

De före detta traineerna var överens om att utbildningarna i blocket gav en bra grund att stå på även om graden av användning i framtida yrkesroller var skiftande. Mauritz menade att traineeprogrammets utbildningsmoment hade en mer konkret särprägel än den utbildning som ges på universitet då den hade en tydlig verklighetsförankring med inkludering av praktiska fall från något av Lantmännenkoncernen affärs- eller verksamhetsområden.¹²⁰

5.7. Inför slutsatserna

Ovanstående analys belyser hur våra två teoretiska nyckelbegrepp kompetensutveckling och socialisering kommer till uttryck i de olika aktiviteter som präglar ett traineeprogram. I nästa avsnitt kommer vi att belysa vikten av socialisering som grund för effektiv kompetensutveckling.

¹¹⁷ Mauritz. (2008-04-22)

¹¹⁸ Lindgren. (2008-04-22)

¹¹⁹ Tydén. (2008-04-22)

¹²⁰ Mauritz. (2008-04-22)

6. Slutsatser

I detta avsnitt redovisar vi våra slutsatser kring den analys som gjordes i föregående kapitel gällande nyckelbegreppens betydelse i utformningen av traineeprogram.

Genom vår analys kan vi dra slutsatsen att det finns en tydlig koppling mellan socialisering och kompetensutveckling i traineeprogram. Då Sandberg och Targama menar att lärande primärt handlar om utveckling av kompetenser och Ellstöm anser lärande vara ett resultat av individens samspel med sin omgivning, så menar vi att socialisering kan betraktas som en förutsättning för kompetensutveckling. Vi menar att traineeprogram genom sina olika aktiviteter har förutsättningar att kombinera kompetensutveckling och socialisering.

Genom att i traineeprogram effektivt socialisera in traineer i den nya organisationen minskar övergångstiden från outsider till insider. Under introduktionsveckan sker den formella socialiseringen där traineerna ges kunskap om organisationen. Därmed besitter traineerna en övergripande kunskap om koncernen samt en känsla av tillhörighet och gemenskap när de påbörjar praktikperioderna, som representerar det viktigaste momentet i traineeprogram. Här sker den viktiga informella socialiseringen där traineerna vistas i organisationens verklighet där de får utöva sina kompetenser i praktiken. Vi menar att det är här den viktigaste kompetensutvecklingen sker.

Traineerna spenderar under programmets gång mycket tid tillsammans med olika ledare i organisationen vilket ger traineerna en unik möjlighet att genom observation och praktiskt arbete utveckla egna ledarkompetenser. Erfarenhetsbaserad reflektion i samspel med andra individer är enligt Kolbs erfarenhetsbaserade lärandecykel en bidragande faktor för att individer effektivt ska utveckla kompetenser. Vi har utifrån vår undersökning kunnat dra slutsatsen att den viktigaste kompetensen som utvecklas i Lantmännens traineeprogram är helhetstänket, Katz's konceptuella kompetens, som tillsammans med god kunskap om organisationen samt ett brett nätverk av relationer bidrar till att traineer efter avslutat program snabbt kan avancera till ledningspositioner.

Helhetstänket, som av våra respondenter lyfts fram som något av det viktigaste de fått med sig, är enligt Katz den kanske viktigaste kompetensen hos individer med ledande befattningar.

Sådan kompetens främjar organisationen när traineerna i sina framtida yrkesroller utnyttjar och sprider den nedåt i organisationen, något som gör att den generella förståelsen för helheten samt förhållandet mellan dess olika delar ökar. Därmed menar vi att det icke positionsbestämde traineeprogram som Lantmännen erbjuder gör traineerna mer öppensinnade och mottagliga för mer övergripande information.

På grund av praktikplatsernas betydelse för individers kompetensutveckling är det särskilt viktigt att företag kan garantera att dessa håller hög kvalitet där traineerna får utföra relevanta och integrerade arbetsuppgifter. Därmed har medarbetare och chefer en avgörande roll för att socialisera och integrera traineerna i det dagliga arbetet och ge dem uppgifter som stimulerar till vidare kompetensutveckling.

Vi har även kunnat dra slutsatsen att det faktum att Lantmännen placerat trainingblock parallellt med praktikperioderna gör att traineerna tydligare kan se kopplingar mellan teoretisk utbildning och den verklighet som de befinner sig i. Detta är något som enligt Dalin främjar effektiv kompetensutveckling.

7. Diskussion, Förslag till framtida forskning och Reflektion

I detta avsnitt kommer vi inledningsvis att presentera en diskussion kring våra slutsatser i ett vidare sammanhang. Därefter följer en diskussion samt intressanta ämnen för framtida forskning. Avslutningsvis presenteras reflektioner över vårt arbetssätt.

7.1. Diskussion

Intresset för traineeprogram har på senare år vuxit bland nyutexaminerade studenter och allt fler företag inför sådana program. Traineeprogram används som ett medel för båda parter att uppnå sina respektive mål; personlig utveckling och/eller karriär för individens del - ökad kompetens och i det långa loppet ökad lönsamhet för företagets del. Båda parter har därmed ett intresse i att traineeprogram som funktion innehar hög kvalitet. Genom att traineer socialiseras in i organisationen på ett effektivt sätt läggs grunden för effektiv kompetensutveckling.

Traineernas kompetensutveckling fortsätter även efter avslutat program men programmet kan ge dem ett viktigt helhetstänk och ett socialt nätverk som underlättar övergången mellan student och framtida ledare. Då det sociala sammanhanget och en god sammanhållning mellan traineerna är en bas för effektiv kompetensutveckling blir det viktigt att utforma programmets aktiviteter på ett sådant sätt att de syftar till såväl kompetensutveckling som socialisering.

Vi menar att Lantmännen har förstått vikten av att traineer har såväl reella och formella kompetenser samt de viktiga resurser som krävs för att använda dessa. Genom att använda sig av sådana kriterier i behörighetskraven menar vi att de tar in engagerade individer som förutom den specialistkunskap de fått genom sin utbildning även har viljan och förmågan att utveckla såväl befintliga som nya kompetenser. Dock kan det diskuteras huruvida de nödvändiga kompetenser som krävs för att utföra ett effektivt ledarskap kan utvecklas under en sådan begränsad tid som traineeprogrammets utgör, i Lantmännens fall 15 månader. Vi menar dessutom att det kan finnas en risk för att ett icke positionsbestämt traineeprogram kan göra att traineerna går miste om möjligheten att utveckla viktig yrkesmässig beredskap inför framtiden.

Vi tror och hoppas att vi med denna uppsats har kunnat bidra med ökad kunskap om hur socialisering och kompetensutveckling kan ske i ett traineeprogram.

7.2. Förslag till framtida forskning

Under uppsatsens arbetsgång har flera intressanta infallsvinklar kring ämne uppkommit. Framförallt skulle det kunna vara intressant att undersöka huruvida vårt resultat kan appliceras på fler traineeprogram, för att därigenom få ett mer generaliserbart resultat. Vidare skulle det vara intressant att undersöka de följder som en stark socialisering kan härledas till. Skulle kunna vara så att en stark socialisering kan medföra en stöpning av människor i en fast form? Och kan traineeprogram då leda till likriktning av medarbetare i organisationer eftersom individer som deltar i programmet rekryteras efter fasta kriterier och genomgår en strukturerad process som eventuellt saknar individanpassning?

7.3. Reflektion

Efter att ha genomgått en intressant och stimulerande uppsatsprocess anser vi oss ha fått en god inblick i hur nya medarbetare, genom traineeprogram, effektivt kan skolas in i en ny organisation och hur kompetensutveckling sker i programmet. Vi upplever att vi lyckats besvara våra frågeställningar samt dra relevanta slutsatser men inser samtidigt att vi inte på något sätt kan garantera att våra slutsatser gäller alla traineeprogram.

Då vi har valt att genomföra en fallstudie av ett specifikt företags traineeprogram kan resultatet av studien vara svårt att överföra till andra situationer. Syftet med fallstudien var dock att på djupet studera hur kompetensutveckling respektive socialisering sker i ett traineeprogram i ett specifikt fall. Vi är medvetna om att vår förförståelse för ämnet kan ha påverkat vår studie, men vi har genom att utgå från ett brett perspektiv försökt att få en så täckande bild av fallet som möjligt.

8. Källförteckning

Litteratur

Abrahamsson, Bengt. & Andersen Aarum, Jon. (2005). *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*. Upplaga 4:1. Malmö: Liber.

Ahmadi, Ahmad & Börnfelt, Per-Ola & Widell, Gill. (2001): *Hur utvecklas kompetens i små företag? Uppfattningar om kompetensutveckling hos småföretagare i Göteborgsregionen*. FE-rapport. Göteborg: Department Of Business Administration. S. 383.

Cascio, Wayne. F. (2003). *Managing Human Resources- Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Upplaga 6. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Dalin, Åke. (1993). *Den lärande organisationen –kompetensutveckling i arbetslivet*. Den svenska upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Ellström, Per- Erik. (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet – problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Eriksson-Zetterquist, Ulla & Kalling, Thomas & Styhre, Alexander. (2005). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.

Granberg, Otto. (2004). *Lära eller Läras – om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Hill, Linda A. (2003). *Becoming A Manager – How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, Peter. (2005). *Ledarutveckling i arbetslivet. Kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer*. Umeå universitet. Pedagogiska institutionen.

Patel, Runa & Davidsson, Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Porsfelt, Dan. (2001). *Management Trainee- Möten med förhinder*. Doktorsavhandling. Luleå Tekniska Universitet .Institutionen för Arbetsvetenskap.

Sandberg, Jörgen. & Targama, Alex. (1998). *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Stockfelt, Torbjörn. (1987). *Arbetslivets pedagogik – om kompetensutveckling i arbete och näringsliv*. Stockholm: Timbro/Affärsledaren.

Van Maanen, John. & Edgar, H. Schein. (1979). *Toward a Theory of Organizational Socialization*. Massachusetts Institute of Technology.

Tengblad, Stefan. (1997). *Chefsförsörjning - Möten mellan motstridiga ideal*. Göteborg: Förlaget BAS.

Vetenskapliga artiklar

Katz, Robert L. (1974). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review. September-oktober.

Loogma, Kristra. (2004). *Learning at work and competence: different context and meanings in the case of transition economy*. Journal of European Industrial Training. Vol. 28, nr. 6-7. S.574-586.

Smircich, Linda. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 3. S. 339-358.

Van Maanen, Jon. (1978). *People Processing: Strategies of organizational socialization*. Organizational Dynamics. Vol. 7, nr. 1. S. 19-36.

Elektroniska källor

Karriärindex. *Studenter inleder gärna sin yrkeskarriär med ett traineeprogram*. Tillgänglig: <http://www.karriarindex.se/artiklar_studenterinledergarna.php>. (Läst: 2008-04-14)

Larsson, Karin. (2005). *Inflation i traineetjänster*. Dagens Industri. Tillgänglig: <<http://www.di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleID%3d2005%5c03%5c21%5c137601%26src%3ddi>>. (Läst 2008-04-29)

Student.se. Tillgänglig:<http://www.student.se/jobb/jobb_artiklar.php?artid=n>. (Läst 2008-04-14)

Traineeguiden.se. Pressmedelände.(2006). Tillgänglig: <http://www.traineeguiden.se/certifikat/certifikat_traineeprogram.asp>. (Läst 2008-04-29)

Muntliga källor

Intervju med Employer Branding-ansvarig, ansvarig för traineer och traineeprogram, Anna Kihlén, och Kompetens- och ledarutvecklare, Frida Tydén, på Lantmännen, Stockholm 2008-04-22.

Intervju med före detta trainee, nu Projektledare på Varuflödesenheten, Jonas Lindgren, på Lantmännen, Stockholm 2008-04-22.

Intervju med före detta trainee, nu Business Controller, Jeanette Mauritz, Lantmännen, Stockholm 2008-04-22.

Intervju med före detta trainee, nu Kvalitetsutvecklare, Sara Nilsson, Granngården AB, Malmö 2008-04-24.

Tryck

Informationsbroschyr. *Lantmännens internationella traineeprogram.*

9. Bilagor

9.1. Företagspresentation

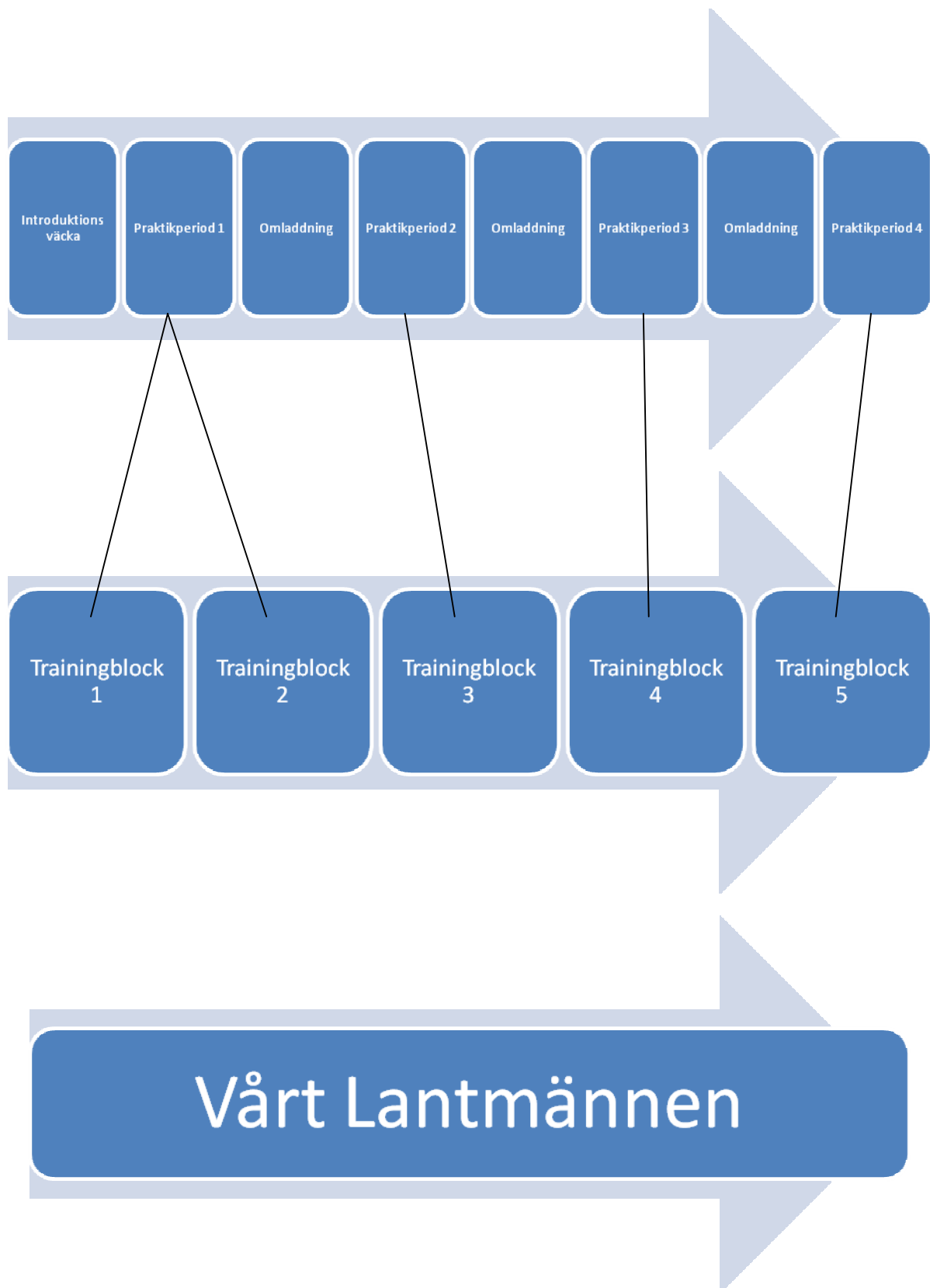
Lantmännen, som är en av de största koncernerna i Norden inom livsmedel, energi och lantbruk, ägs av 42 000 svenska lantbrukare. Koncernen, som har sin bas i Sverige, omsätter 36 miljarder kronor och bedriver med sina 13 000 anställda verksamheter i 19 olika länder. Koncernen arbetar aktivt för att driva och bidra till ett sunt och bra samhälle genom att bedriva verksamhet i värdekedjans alla delar, ”från jord till bord”. Med utgångspunkt i den svenska åkermarken och dess möjligheter utvecklas och förädlas dess resurser på ett ansvarsfullt sätt, med kunderna i fokus.

Lantmännens uppdrag är att bidra till att öka lönsamheten i sina medlemmars verksamheter samt maximera medlemmarnas avkastning på satsat kapital i koncernen, detta genom en ständig strävan efter att bli ännu större, mer effektiv och uppnå högre lönsamhet.¹²¹

Koncernen är indelad i tio olika affärsområden inriktade på livsmedel, energi och lantbruk. I huvudsak sker verksamheten separat men det finns en rad koncerngemensamma funktioner såsom exempelvis Ekonomi & Finans, Logistik, Information & Kommunikation och Human Resources för att öka sammanhållningen i koncernen och därigenom utnyttja skalfördelar.

¹²¹ www.lantmannen.com

9.2. Utformning av Lantmännens traineeprogram



Lantmännenkoncernen införde 2006 ett traineeprogram vars huvudsakliga syfte var att säkra koncernens framtida kompetensförsörjning av ledare och personer till nyckelbefattningar genom att knyta fler unga akademiker till företaget. Varje kull består av omkring 17 deltagare och programmet sträcker sig över 15 månader.

Inledningsvis samlas alla traineerna i en introduktionsvecka där de får lära sig om koncernen, möta koncernledningen och andra nyckelpersoner samt genomföra teambuilding aktiviteter. Inledningsvis i programmet får även varje trainee tilldelad en mentor utbildad för mentorsrollen.

Direkt efter introduktionsveckan följer första praktikperioden där traineerna blir placerade ut i en av de olika verksamheterna som ingår i koncernen. Genom programmets gång är traineerna utplacerade på fyra olika praktikplatser varav en av dessa sker utomlands. Mellan varje praktikperiod samlas hela gruppen i så kallade omladdningstillfällen för att reflektera över genomförd praktikperiod samt informeras om det som komma skall. Här finns det även inslag av coaching för individuell utveckling.

Under varje praktikperiod genomförs gemensamma utvecklingsprogram (två tillfällen under praktikperiod ett) som går under namnet trainingblock. Innehållet består av olika kurser som hålls av externa konsulter inom exempelvis ledarskap, projektledning och affärsmannaskap.

Parallellt med övriga aktiviteter i programmet genomförs även mer Lantmännenspecifik utbildning med fokus på ägarförhållanden, visioner och affärsidé. Det finns även så kallade koncernuppdrag där traineerna i grupp ska genomföra verkliga koncernövergripande uppdrag av strategisk betydelse som initierats av koncernledningen.

9.3. Intervjuguide; Traineeprogramsansvariga

Allmänna frågor

- Hur hamnade du här?
- Vilken funktion anser du traineeprogram ha generellt? Vilken funktion har det i Lantmännenkoncernen?
- Vad var egentligen syftet med införandet av traineeprogram i Lantmännen?
- Var det någon specifik anledning som ledde till införandet?
- Vilka är organisationens mål med införandet av traineeprogram?

Ledarskap/Kompetensutveckling

- Vilka är de viktigaste egenskaperna hos en bra ledare?
- Är det en viss ledartyp som ni är ute efter?
- Vilka är de viktigaste egenskaperna hos blivande trainees i Lantmännen?
- Rekryterar ni internt eller externt till programmet?
- Hur viktig är traineernas akademiska bakgrund? Vilka är de viktigaste kompetenserna de har med sig från sin akademiska utbildning?
- Vi noterade de formella behörighetskraven. Har ni någon gång tagit in personer i traineeprogrammet som inte uppfyllt behörighetskraven?

Traineeprogrammets utformning

- Hur är traineeprogrammet uppbyggt? Överblick av teori eller praktik?
- Rangordning av aktiviteter i traineeprogrammen (de som vi just fått höra om), vilka är viktigast?
- Är det så att ytterligare utbildning krävs (dels nya kompetenser och dels förstärkning av gamla) för att bli framgångsrik i företaget?
- Vilka konkreta färdigheter/kompetenser utvecklar traineerna i programmet?
- Har ni någon form av individanpassning av traineeprogrammet? Om nej, varför? Om ja, på vilket sätt?
- Går trainees med en person genom hela programmet som ett slags mentorskap eller går de vid sidan om flera olika ledare?

Socialisering

- Beskriv Lantmännens företagskultur.
- Hur viktig är företagskulturen i Lantmännen?
- Anser du att ditt arbete genomsyras av Lantmännens företagskultur och i så fall på vilket sätt?
- På vilket sätt integreras trainees i företagskulturen?
- På vilket sätt försöker Lantmännen skapa lojalitet i relationen mellan företaget och traineerna?
- Hur arbetar ni i traineeprogrammet för att stärka relationen mellan Lantmännen och traineerna?

Avslutande frågor

- Är alla trainees som genomgått programmet garanterade jobb på Lantmännen?
- Jobbar alla f.d. trainees inom Lantmännenkoncernen idag?
- Traineeprogram - kompetensutveckling för individen eller en inskolning i företaget?
En uppskattning i procent?

9.4. Intervjuguide; Före detta traineer i Stockholm

Allmänna frågor

- Vilken är din bakgrund? Akademisk, erfarenhetsmässig, tidigare jobb?
- Vilken funktion anser du traineeprogram ha generellt? Vilken funktion tror du att det har i Lantmännenkoncernen?
- Varför valde du att söka ett traineeprogram? Varför just Lantmännens?

Ledarskap/Kompetensutveckling

- Vilka tycker du är de viktigaste egenskaperna hos en bra ledare?
- Tror du att det är en viss ledartyp som Lantmännen är ute efter?
- Varför tror du att just du antogs till programmet?
- Hur tror du att din akademiska bakgrund värderades vid antagningen?
- Vilka andra viktiga egenskaper tror du att företaget värderade hos dig? Hur viktig upplevde du att den kunskap som du hade med sig in i programmet var?
- Vilka egenskaper tror du företaget värderade högst hos dig när du fick plats i programmet? På vilket sätt tycker du att Lantmännen utnyttjade detta under programmets gång?

Programmets utformning

- Hur är traineeprogrammet uppbyggt? Övervikt av teori eller praktik?
- Rangordning av aktiviteter i traineeprogrammen (de som vi just fått höra om), vilka är viktigast?
- Går trainees med en person genom hela programmet som ett slags mentorskap eller går de vid sidan om flera olika ledare?
- Är det så att ytterligare utbildning krävs (dels nya kompetenser och dels förstärkning av gamla) för att bli framgångsrik i företaget?
- Hur mycket tycker du att programmet anpassats efter dig som individ?
- Vad var det viktigaste som du lärde dig genom traineeprogrammet?
- Vilka är de viktigaste konkreta färdigheter/kompetenser som du utvecklade genom programmet?
- På vilket sätt har du utvecklats som ledare genom programmet?

Socialisering

- Hur var det att komma som ny till Lantmännen?
- Beskriv Lantmännens företagskultur.
- Hur viktig är företagskulturen i Lantmännen?
- Anser du att ditt arbete genomsyras av Lantmännens företagskultur? På vilket sätt?
- Anser du att traineeprogrammet präglades av Lantmännens företagskultur?
- Under din tid som trainee, fanns det sociala sammankomster med övriga medarbetare i organisationen?
- Vilket tror du var syftet med sådana sammankomster?
- På vilket sätt tror du att Lantmännen genom traineeprogrammet försökte stärka relationen till dig?
- Hur känner du inför att stanna kvar och utvecklas inom Lantmännenkoncernen?

Avslutande frågor

- Hur gick det till när du fick ditt jobb?
- Hur mycket kunde du själv styra processen och din framtida position i företaget?
- Hur skulle du beskriva skillnaden mellan dig själv när du började i programmet och när du var klar?

9.5. Intervjuguide; Före detta trainee i Malmö

Allmänna frågor

- Vad är din bakgrund, akademisk, erfarenhetsmässig, tidigare jobb?
- Vad vilken funktion anser du traineeprogrammet ha?
- Vad jobbar du med du med nu?
- Varför sökte du Lantmännens traineeprogram?

Ledarskap / kompetensutveckling

- Vilken tycker du är de viktigaste egenskaperna hos en bra ledare?
- Tror du det är en viss ledartyp som Lantmännen är ute efter?
- Varför tror du att du antogs till programmet?
- Hur tror du utbildningen respektive dina personliga egenskaper värderades?
- Sökte du programmet för att du ville bli en ledare?
- Tycker du att du har utvecklats som ledare i och med programmet?
- Varför tror du att du blev utvald till att gå programmet?

Mentorskap

- Vad hade du för typ av mentor under programmet?
- Vad anser du detta mentorskap ha gett under traineeprogrammets gång?

Programmets utformning

- Hur uppfattar du traineeprogrammets uppbyggnad? Övervikt av teori eller praktik?
- Rangordning av aktiviteter i traineeprogrammet? Vilka av aktiviteterna i programmet ansåg du vara viktigast?

- Vad har praktikperioderna gett dig?
- Det du lärde i trainingblocken, fanns det nära kopplingar till praktiken?
- Känner du att det fanns någon individanpassning i traineeprogrammet?

Resultat av programmet

- Vad tycker du att trainee programmet har gett dig?
- Skillnaden mellan dig i dag och när du började?
- Specifika kompetenser som du har utvecklat under trainee programmet?
- Tror du att Trainee programmet har gett dig ett försprång gentemot individer som kommer in genom vanlig anställning?
- Kommer du att vilja stanna kvar på Lantmännen och utvecklas i koncernen?
- Anser du det finnas möjligheter för avancemang i koncernen?

Socialisering

- Beskriva Lantmännens företags kultur?
- På vilket sätt blev ni introducerat till denna kultur?
- Hur mycket fokus var det på denna inledningsvis i programmet?
- Fanns det sociala sammankomster med andra medarbetare i företaget?
- Hur tyckte du det var att komma som ny till Lantmännen?
- Mötte du på några svårigheter som ny?
- På vilket sätt tror du Lantmännen genom traineeprogrammet försökte stärka relationen till dig?
- Känner du lojalitet mot företaget?

Avslutande frågor

- Hur gick det till att du fick det jobb du har i dag?
- Hur mycket hade du att säga till om i denna process?
- Traineeprogram – en insocialisering i företaget eller kompetensutveckling för dig som individ? Uppskattning i procent?
- Om du fick gå tillbaka i tiden skulle du sökt programmet igen?