



UNIVERSITETET I AGDER
HANDELSHØYSKOLEN

Deltakelse i en traineeordning

Case: Trainee Sør

Tine Lauritzen
Tine Charlotte Rosander Haugsgjerd

Veileder
Tor Helge Aas

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som en del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2017



Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av mastergraden i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Kristiansand, Universitetet i Agder. Oppgaven er en avslutning på en femårig siviløkonomutdanning og tilsvarer 30 studiepoeng. Masterretningen denne oppgaven er skrevet innenfor er *International Management*.

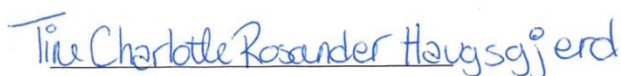
Resultatet for oppgaven vil gi leseren økt kunnskap og en bedre forståelse rundt et tema som det har vært lite forsket på. Tiden vi har brukt for å gjennomføre denne oppgaven har vært utrolig gøy, spennende og lærerik, samtidig som det har vært omfattende, krevende og stressende. Vi sitter igjen med mye kunnskap og lærdom innenfor ulike fagområder, samt lært hvordan vi skriver en oppgave, hvordan et intervju foregår og ikke minst det å snakke med ulike individer og lære av dem.

En stor takk til daglig leder Anna Gunningberg fra Trainee Sør for godt samarbeid, mange gode samtaler, veiledning og hjelp underveis med oppgaven. Vi vil også takke alle tidligere traineer som stilte opp til intervju på kort varsel og deres fleksibilitet. Dette setter vi utrolig pris på. Vi vil også rekke en stor takk til Kristin Dale for gode tips til teoridelen vår, Tine Skalleberg for innspill og retting av oppgaven og til Sandra Sait Eppeland for retting og gode tips til oppgaven. Til slutt vil vi takke vår veileder Tor Helge Aas som har kommet med mange fine innspill, gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Dette har hjulpet oss utrolig mye.

Kristiansand, 1. Juni 2017



Tine Lauritzen



Tine Charlotte Rosander Haugsgjerd

Sammendrag

Formålet med denne studien er å finne effektene av deltakelse i en traineeordning. Et traineeprogram har som formål å øke kompetansen til deltakerne rett etter studiet slik at de blir bedre rustet for videre arbeidsliv. For å besvare forskningsspørsmålet, hvordan påvirker deltakelse i et traineeprogram fremtidige karrieremuligheter, har vi valgt å presentere fire teoretiske tilnærminger; motivasjon, sosial kapital, humankapital og karriere.

Oppgaven benytter en kvalitativ metodisk tilnærming, hvor dybdeintervjuer med 25 utvalgte traineer er analysert. Det er valgt ut informanter som har vært tidligere deltakere i traineeprogrammet. Trainee Sør er valgt som case for oppgaven, som er et regionalt traineeprogram på Sørlandet. De samarbeider med omlag 35 medlemsbedrifter der traineene kan få jobbe i både privat og offentlig sektor.

Våre funn tyder på at det ikke finnes noen forskjeller i henhold til informantens motivasjon i samsvar med sosial kapital og motivasjon i samsvar med humankapital som kan ha en påvirkning på karrieremulighetene. Derimot tyder funnene på at de informantene som hadde økt samhold med traineene fra sitt kull hadde større faglig utvikling. Det er viktig å presisere at for vår oppgave kan det ikke trekkes noen tydelige konklusjoner da dette kun er et forarbeid til en eventuell senere studie. Det vi kan konkludere med er at det har vært en svært positiv utvikling av traineenes kompetanse og deres forståelse av næringslivet her på Sørlandet. I tillegg til at deres tilnærming til karriere har blitt satt i lys på grunn av deltakelsen i traineeprogrammet.

Innholdsfortegnelse

Forord	II
Sammendrag	III
Tabelliste	VI
Figurliste	VI
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for vår studie	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Oppgavens disposisjon	2
2. Teoretisk forankring	4
2.1 Traineeordning	4
2.2 Motivasjon	6
2.2.1 Indre og ytre motivasjon	7
2.3 Sosial kapital	10
2.3.1 Betydningen av svake relasjoner	12
2.3.2 Betydningen av sterke relasjoner	14
2.4 Humankapital	16
2.4.1 Signalisering og sortering	17
2.4.2 Kunnskapsarbeider	18
2.4.3 Læring og innovativ adferd	21
2.5 Karriere	23
2.6 Forskningsmodell	24
3. Metodisk tilnærming	26
3.1 Valg av forskningsdesign	26
3.1.1 Kvalitativ metode	27
3.2 Utvalg	28
3.2.1 Trainee Sør som analyseobjekt	28
3.2.2 Valg av informanter	29
3.3 Datainnsamling	32
3.3.1 Intervjuet	32
3.3.2 Transkribering	34
3.4 Analyse av datamaterialet	34
3.4.1 Kategorisering	35
3.4.2 Fremstillingen av datamaterialet	35
3.5 Etske vurderinger i rapporteringen	36
4. Resultater og funn	37
4.1 Motivasjon	37
4.2 Sosial kapital	43
4.3 Humankapital	48
4.3.1 Kunnskapsarbeider	52
4.3.2 Innovativ adferd	53
4.4 Karriere	55
4.5 Andre induktive funn – personlighet og trivsel	60
4.6 Oppgavens hovedfunn	60
5. Diskusjon og konklusjon	63
5.1 Teoretiske implikasjoner	63

5.1.1 Motivasjon	63
5.1.2 Sosial kapital	65
5.1.3 Humankapital	66
5.1.4 Karriere	68
5.2 Praktiske implikasjoner	69
5.3 Oppsummering og ny modell	70
5.4 Svakheter ved vår studie	71
5.5 Forslag til videre forskning	72
6. Kildehenvisning	74
Vedlegg 1 Intervjuguide.....	82
Vedlegg 2 Refleksjonsnotat Tine Lauritzen	85
Vedlegg 3 Refleksjonsnotat Tine Charlotte Rosander Haugsgjerd	88

Tabelliste

TABELL 1: OVERSIKT OVER INFORMANTER	31
TABELL 2: MOTIVASJON FOR Å LÆRE.....	40
TABELL 3: OVERSIKT OVER HVOR INFORMANTENE FIKK JOBB	59
TABELL 4: VÅRE HOVEDFUNN	62

Figurliste

FIGUR 1: FORHOLDET MELLOM INDRE MOTIVASJON OG JOBBINNSATS	10
FIGUR 2: ET INDIVIDS POSISJON I ET NETTVERK	13
FIGUR 3: BETYDNINGEN AV OMFANGET AV RELASJONER I ET SOSIALT NETTVERK	15
FIGUR 4: EVNER SOM BESKRIVER EN KUNNSKAPSARBEIDER	20
FIGUR 5: LÆRINGSSIRKEL- SAMMENHENG MELLOM LÆRING PÅ INDIVIDS- OG ORGANISASJONSNIVÅ.....	22
FIGUR 6: FORSKNINGSMODELL	25
FIGUR 7: FAKTORER SOM PÅVIRKER KARRIEREMULIGHETER	70

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for vår studie

I vårt postindustrielle samfunn der kunnskap og teknologi har blitt viktige faktorer for videreutvikling og vekst, har også arbeidsmarkedet og hva som kreves av de ansatte blitt mer komplekst og omfattende. Som en følge av den aggressive konkurransen har produkter og tjenester kortere livssykluser. Dette innebærer at organisasjoner hele tiden må forbedre produktene og tjenestene sine slik at de fortsatt er attraktive for kunden (Giangreco, Carugati, Sebastiano, & Bella, 2010).

Traineeordninger i Norge har med årene blitt veldig populært blant nyutdannede. I dag finnes det 116 ulike trainee- og graduateprogrammer i Norge (Karrierestart, 2017). Noe av grunnen til denne økningen av traineeprogrammer er fordi organisasjoner bruker dette som et HR-tiltak for å tiltrekke seg ambisiøse studenter og utvikle fremtidige ledere (Farbrot, 2011). I en stadig mer kunnskapsbasert økonomi regnes tilgangen på unge mennesker med høy utdanning som svært viktig for organisatorisk endring og utvikling (Aarø & Christensen, 2014; McDermott, Mangan & O'Connor, 2006). I dagens arbeidsmarked kan det være vanskelig å skille seg ut i mengden, noe som kan være en årsak til at antall traineeprogrammer har økt. Det er ofte ikke godt nok i dagens næringsliv å kun ha tilstrekkelig kunnskap som dekker de formelle kvalifikasjoner når en søker jobb, et individ må også ha tilstrekkelig kompetanse for å stille konkurransedyktig i markedet (Fossland og Aure, 2011).

Strukturerte og proaktive traineeprogrammer har som formål å utvikle traineens kompetanse, sikre karriereutvikling innad i organisasjonen, samt øke traineens engasjement og tilhørighet (McDermott, Mangan & O'Connor, 2006). Det at traineen får oppfylt sitt behov om økt kompetanse vil føre til at individet blir mer fleksibel og selvstendig, som gjør at innsatsen på jobben øker (Pfeffer, 1998). I gjengjeld for traineens tilknytning og innsats, kan et opplæringsprogram også betraktes som en sosial tilknytning eller relasjon mellom traineen og arbeidstaker (Maurer, Pierce & Shore, 2002).

Et annet alternativ mange studenter velger som en del av deres karriereutvikling er internship. Nyere forskning har satt spørsmålsteget ved hvilken nytte internship gir den nyutdannede når det kommer til læringsmuligheter og ferdigheter de tilegner seg. Holyoak (2013) forklarer at

nyutdannede ikke utvikler seg slik som antatt, mens Taylor (1988) forklarer at et internship gir relevant arbeidserfaring og at det også åpner for bedre jobbmuligheter. Dette innebærer at deltakeren får utviklet sin kompetanse og ferdigheter som er rettet spesielt mot arbeidslivet, i motsetning til akademisk utdanning som fokuserer på å fremme analytisk tenkning gjennom generisk kunnskap. Utviklingen av arbeidsrelatert kompetanse kan ses på som et felles mål for både internships og traineeprogrammer. Det er derimot lite forskning rundt traineeprogrammer som en metode for kompetanse- og karriereutvikling.

1.2 Problemstilling

Det er mye litteratur rundt trening og utvikling av eksisterende ansatte som har vist seg å ha positiv innvirkning på individuelle ferdigheter og kompetanse (Arthur, Bennett, Edens & Bell, 2003; Collins & Holton, 2004; Colquitt, LePine & Noe, 2000), og dermed bedre organisatorisk produktivitet og prestasjon (Maurer, Weiss & Barbeite, 2003; Tharenou, Saks & Moore, 2007). Forskning rundt effekten av formelle traineeprogrammer og hvordan det påvirker traineenes arbeidsprestasjon har blitt undersøkt i mindre grad (McDermott, Mangan & O'Connor, 2006). Tatt i betraktning at traineeprogrammer har blitt så populært blant nyutdannede, men også med tanke på at det generelt investeres mye i traineeprogrammer med bakgrunn av å forme fremtidige ledere og i henhold til organisatorisk vekst (Dysvik, Kuvaas, & Buch, 2010) ønsker vi å undersøke dette temaet nærmere. Oppgavens formål er å undersøke lignende teoretiske utgangspunkt med bakgrunn i tidligere traineers tolkninger og oppfatninger ved traineeprogrammet, da det er antatt å gi traineene dybde og utvidet kompetanse. Fokuset er å evaluere traineeprogrammet og gi en forklaring på om det gir faglig og sosial kompetanse. Vi vil undersøke hva traineene har lært og hva de sitter igjen med etter endt program, der teorier rundt humankapital vil bli forklart nærmere. Vi har følgende problemstilling vi ønsker å finne ut mer om:

Hvordan påvirker deltakelse i et traineeprogram fremtidige karrieremuligheter?

1.3 Oppgavens disposisjon

Vi har delt oppgaven vår inn i fire ulike kapitler. Oppgaven starter med å presentere for leseren hva en traineeprogram er, tidligere forskning rundt dette for deretter å presentere de emnene vi tror kan være med på å påvirke deltakeren av et traineeprogram sine karrieremuligheter. Under

metodekapittelet vil vi presentere våre metodevalg som har blitt tatt for å kunne belyse vår problemstilling best mulig. Dette omfatter blant annet å redegjør for valg av forskningsdesign og hvordan vår forskningsprosess har blitt gjennomført. Dette kapittelet vil også forklare oppgavens analyseenheter som representerer oppgavens utvalg. Det fjerde kapittelet vil presentere funnene for oppgaven og i det femte kapittelet vil fokuset være på tolkning av empiri knyttet opp mot teori grunnlaget for oppgaven. Avslutningsvis vil vi trekke en konklusjon på vår problemstilling, reflektere over vårt arbeid og komme med forslag til videre forskning rundt traineeordninger.

2. Teoretisk forankring

Under dette kapittelet har vi valgt å presentere oppgavens teoretiske perspektiver.

Vi vil først introdusere leseren for hva en traineeordning er og i tillegg tidligere forskning rundt dette temaet slik at leseren vil få en forståelse av hva dette dreier seg om. Deretter vil vi presentere de temaene som vi antar vil være med på å påvirke effekten av å delta i et traineeprogram.

2.1 Traineeordning

En traineeordning kan bli sett på som et opplæringsprogram for individer med høyere utdanningsbakgrunn. Individet får stillingen som trainee og er da ansatt i et tidsrom inntil 2 år. En trainee blir ofte definert som en lærling, praktikant eller aspirant. Forskjellen mellom en trainee og en praktikant (eller intern som det refereres til på engelsk), er at en trainee er ferdig med sin utdanning og blir ansatt over en lengre periode med lønn, mens en praktikant får ansettelse over en kortere periode som en del av utdanningen med lav eller ingen lønn. Stillingen som trainee går ut på at individet jobber enten innenfor samme organisasjon der traineen jobber i ulike avdelinger, eller ved at traineen roterer mellom tre ulike organisasjoner under programmets varighet. Dette kalles da for et regionalt traineeprogram. Traineen får da jobbe innenfor ulike områder, der individet får testet ut sine ferdigheter og bygget opp sin kompetanse (Smebye, 2016).

Det er mange metoder som er benyttet for å undersøke effekten av opplæringen blant traineer. Tidligere undersøkelser har sett på traineenes reaksjoner rettet mot opplæringen (Tan, Hall & Boyce, 2003) og traineenes subjektive vurdering av deres opplevelse av treningen (Sitzmann, Brown, Casper, Ely & Zimmerman, 2008). Reaksjonene til traineeene i henhold til opplæringen indikerer i hvilken grad treningen har en effekt på traineenes jobbprestasjon (Dysvik, et al., 2010). Mye av teorien ser også på individets evne for å lære, evnen for overføring av kunnskap, evnen til å bruke det som er lært i jobbsammenheng, graden av motivasjon og individets selveffektivitet (De Rijdt, Stes, van der Vleuten, & Dochy, 2013; Grohmann, Beller & Kauffeld, 2014; Hicks & Klimoski, 1987; Kozlowski, et al., 2001; Lim & Johnson, 2002; Maurer, Weiss & Barbeite, 2003; Nikandrou, Brinia & Bereri, 2008; Nizam & Yusof, 2012; Suleiman Dassanayake & Othman, 2016).

Teorien har også gått mer generelt inn på opplæring i arbeidslivet der trening av eksisterende ansatte har stått i fokus. Målet å fremme motivasjonen til de ansatte for å oppnå høyere effektivitet, bedre prestasjon på jobb og det at de ansatte skal føle seg mer tilknyttet organisasjonen (Arthur, Bennett, Edens & Bell, 2003; Bartlett, 2001; Chelliah, Bujang, Lew & Adriel, 2016; Morrow, 1983; Tannenbaum og Mathieu, 1991; Van der Klink og Streumer, 2002).

Mange forskere mener at en avgjørende faktor som påvirker effekten av opplæringen er trainees grad av motivasjon for å lære (Mathieu, Martineau & Tannenbaum, 1993; Tannenbaum & Yukl, 1992; Tracey, Hinkin, Tannenbaum & Mathieu, 2001). Noe (1986) mente at motivasjon alene, ikke kunne være en avgjørende faktor, men at individets holdninger også var med på å påvirke effekten av opplæringen. Colquitt, LePine og Noe (2000) fant ut at det var flere personlighetsvariabler som spilte inn på motivasjon for å lære. Dette var blant annet hvor sterk kontroll individet føler han eller hun har over en situasjon eller hendelse som er med på å påvirke deres evne for å lære. Andre variabler som er knyttet opp mot motivasjon for å lære er et individs drivkraft for oppnåelse, samvittighet og angst for å ikke få ting til. Trainees motivasjon for å lære vil vi utdype mer under delkapittelet motivasjon.

Tracy, Hinkin, Tannenbaum og Mathieu (2001) gikk mer inn på individuelle faktorer som kunne påvirke effekten av opplæringen. De mente blant annet at graden av engasjement i jobben og et individs selveffektivitet ville ha en innvirkning på effekten av opplæringen. Individer som var mer engasjert i jobben ville se på opplæringen som mer verdifull fordi de hadde et ønske om å forbedre sine kunnskaper for å prestere bedre på jobb. Et individs selveffektivitet omhandler å ha troen på seg selv og sin egen kompetanse til å utføre en spesiell oppgave (Bandura, 1977).

Maurer, Weiss og Barbeite (2003) trakk inn at et individs selveffektivitet ville bli utviklet som følge av treningen i den grad at individet ville ha troen på sin kompetanseutvikling relatert til sin karriere. Dette inkluderte to typer selveffektivitet. Den første var *utvikling av selveffektivitet*, som handlet om troen om at man kunne forbedre sine kunnskaper til sammenligning med de man allerede hadde. Den andre var *relativ selveffektivitetsutvikling*, som gikk ut på at individet trodde at sine ferdigheter kunne bli forbedret til sammenligning med andres.

Maurer, Weiss og Barbeite (2003) mente at de individuelle faktorene som var med på å påvirke effekten av treningen for et individ gikk på forståelsen av behovet for å utvikle sine jobberelaterte ferdigheter. De faktorene de påpekte var blant annet et individs innsikt i sin egen karriere og bevisstheten om sine styrker og svakheter relatert til sine karriereplaner. Det omhandlet også om individet var bevisst over at det var et behov for utvikling eller at individet var bevisst over at sine ferdigheter trengte å bli forbedret. Disse faktorene ville da være med å belyse hvilke fagområder som trengte å bli forbedret i henhold til individets karriereutvikling.

Videre under dette kapittelet ønsker vi å se på andre faktorer som vi antar kan være med å påvirke et individs karrieregrunnlag som en følge av deltakelse i et traineeprogram. Som en følge av nedgangen i oljeindustrien har næringslivet i Norge generelt vært preget av kraftig nedbemanning og omstruktureringer. Dette har ført til at det har vært vanskelig for en nyutdannet å komme seg inn på arbeidsmarkedet og konkurransen har derfor blitt hardere (Aadland, 2015). Et individs arbeidserfaring og kompetanse er noe som vektlegges når man søker jobb. Kompetansen til et individ skal gjerne være mangfoldig, der bred arbeidserfaring vektlegges (Seibert, Kraimer og Crant, 2001). Det er ikke bare et individs arbeidserfaring og kompetanse som spiller en rolle når man søker jobb, det har også vist seg at et godt nettverk og relasjoner til arbeidslivet kan gi en fordel når et individ søker jobb (Kingsley & Malecki, 2004; Milanov & Shepherd, 2013).

2.2 Motivasjon

I oppgaven vår ønsker vi å se på hvordan motivasjonen til deltakerne i traineeprogrammet påvirker deres læringsutbytte. Motivasjon til å lære kan defineres som “en trainee sitt ønske om å lære mest mulig under opplæringsperioden slik at deltakeren får best mulig utbytte av opplegget og kan ta med seg denne erfaringen videre” (Nizam & Yusof, 2012, s. 3). Det sies at motivasjon til å lære og overføring av kunnskap, samt ferdighets- og personlighetsfaktorer er med på å påvirke overføringen av læringsprosessen. I tillegg til å få utviklet sine erfaringer, sies det at traineer som er sterkt motivert får bedre kunnskap om hvordan det han eller hun har lært kan bli tatt i bruk senere i arbeidslivet (Nizam & Yusof, 2012).

Det har blitt gjort en undersøkelse som handler om traineer og hvordan deres oppfatning av traineeprogrammet har en sammenheng med jobbprestasjon (Dysvik, et, al., 2010). I følge Yukl (2010) handler oppfatningen av et traineeprogram om traineens forståelse, ferdigheter og

karriereutvikling gjennom programmet. Videre sier han at det også handler om de har fått den nødvendige kompetansen de forventet, om de har blitt godt nok fulgt opp og om støtten fra andre kilder har vært tilfredsstillende. I denne sammenheng menes 'støtten fra andre kilder' oppfølging fra ledere, kollegaer, venner, familie og veilederen som traineen har fått tildelt. På den andre siden så mener Arthur, Bennett, Edens og Bell (2003) at treningens effekt på jobbprestasjon ikke bare avhenger av traineenes oppfatning, men at graden av deres motivasjon til å prestere også har en sammenheng. Det viser seg at traineer som er motiverte og sterkt involvert i jobben er mer ivrige etter å prestere og utføre arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte. Som en følge av dette kan de også enklere ta med seg hva de har lært fra én jobbsituasjon til en annen (Noe, 1986). Jobbengasjement handler om i hvilken grad en trainee identifiserer seg med sitt eget arbeid og betydningen jobben har for individets selvbilde (Noe & Schmidt, 1986).

Motiverte traineer viser større interesse for læring, noe som vil si at en trainee som er sterkt motivert til å lære også vil ha en betydelig positiv opplevelse av programmet enn for en trainee med lavere motivasjon (Noe, 1986). Lodahl og Kejnar (1965) mente at motivasjon til å lære påvirkes i hvilken grad en trainee identifiserer seg psykologisk med sitt arbeid, og hvor engasjert han eller hun er for å utvikle sin karriere. Karriereutvikling har en tilknytning til en traineenes egenvurdering av sine ferdigheter, styrker, svakheter, interesser og karriereplanlegging.

2.2.1 Indre og ytre motivasjon

Videre har vi valgt å se på indre og ytre motivasjon for å se om dette har en påvirkning på traineenes læringsutbytte. Indre og ytre motivasjon er temaer som har blitt mye studert, og da spesielt deres forskjeller innen utdannings- og utviklingspraksis (Deci & Ryan, 2000). Indre motivasjon hos et individ kan defineres som noe man gjør fordi det tilfredsstiller behovet mer enn separate konsekvenser. Det er noe de gjør fordi de ser det morsomt eller utfordrende (White, 1959). Utman (1997) forklarte at indre motivasjon handlet om at individet hadde et behov for å lære og utfører oppgaver på bakgrunn av egeninteresse. Indre motivasjon kan på mange måter bli sett på som en positiv drivkraft. Vallerand, et al. (1992) delte indre motivasjon i tre hovedkomponenter:

- Indre motivasjon til å vite (engasjere seg i en aktivitet/oppgave fordi man liker prosessen ved å lære å utforske nye idéer).
- Indre motivasjon for oppnåelse (følelsen av mestring og glede ved økt kunnskap og oppnåelse).
- Indre motivasjon ved å utføre arbeid (hvor individet viser engasjement i en aktivitet/oppgave fordi utførelsen i seg selv er fysiologisk givende).

Ytre motivasjon kan forklares som noe et individ gjør med bakgrunn for å oppnå et gitt utfall som gir belønning. Belønningen kan være lønn, bonus, skryt eller anerkjennelse. Når et individ er ytre motivert så er man opptatt av belønningen, ikke selve oppgaven. Er man ytre motivert så handler man ikke fordi man vil, men fordi man må (Deci & Ryan, 2000). De hevdet at det finnes tre viktige faktorer som er med på å styrke et individs ytre motivasjon:

- Individet får belønning og løpende feedback
- Individet har i størst mulig grad selvbestemmelse
- Individet føler en gruppetilhørighet

Tidligere forskning har vist at positive tilbakemeldinger er med på å øke indre motivasjon sammenlignet med å ikke få noen tilbakemeldinger (Boggiano & Ruble, 1979; Deci, 1971), mens negative tilbakemeldinger gjorde at individets indre motivasjon ble redusert (Deci & Cascio, 1972). Disse funnene kan knyttes opp mot behovet for økt kompetanse fordi White (1959) mente at positive tilbakemeldinger gjorde at individet følte seg mer vellykket. Dette ga igjen en følelse av tilfredshet som gjorde at behovet for mer kompetanse økte fordi individet ville da strebe etter flere positive tilbakemeldinger som har en sammenheng med at individets indre motivasjon øker. Negative tilbakemeldinger vil i noen tilfeller ha en tilbakevirkende effekt da individet vil føle seg mindre vellykket og behovet for økt kompetanse vil bli svekket, som igjen vil ha en innvirkning på indre motivasjon (White, 1959). Ytre motivasjonsfaktorer som vi har nevnt over kan være belønninger og tilbakemeldinger, men om fokuset er rettet mot individets kompetanse og ikke på selve prestasjonen, vil dette ha en innvirkning på individets indre motivasjon (Martinsen, 2009). Amabile (1993) påpekte også at tilbakemeldinger som var rettet mot individets kompetanse ville gjøre han eller hun mer indre motiverte dersom tilbakemeldingene kunne hjelpe individets progresjon. Videre måtte tilbakemeldingene komme med forslag til hvordan individet kunne forbedre sin kompetanse.

Deci og Ryan (2000) hevdet i sin selvbestemmelsesteori at motivasjon til et individ kunne utvikles fra ytre til indre motivasjon gjennom en internaliseringsprosess. Indre motivasjon kan deles inn i fire ulike faktorer for å styrke denne prosessen:

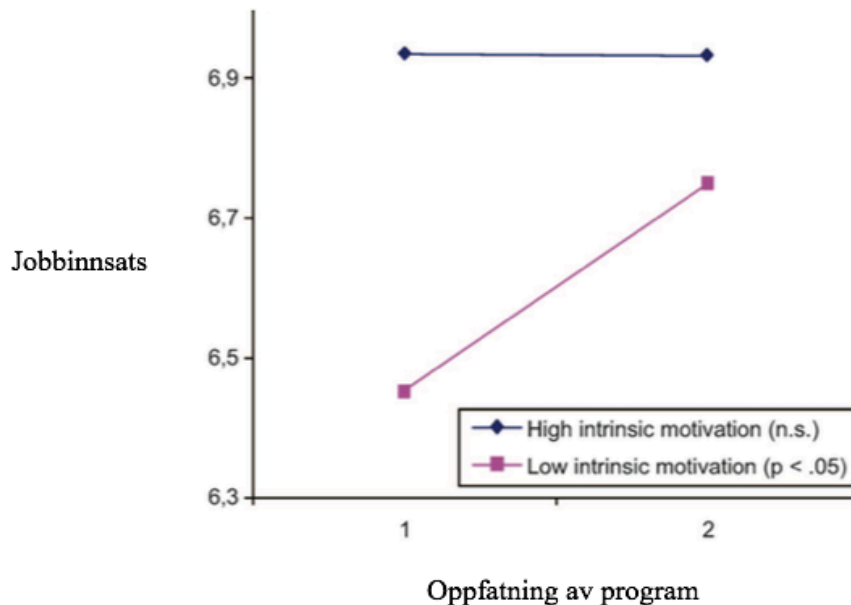
- Identifisering - Man identifiseres med en handling og eget valg aksepteres
- Introjeksjon - handlinger utføres for stolthet eller eget ego
- Ytre regulering - handlinger utføres for å oppnå en belønning
- Integrering – den ansatte lar sette retningslinjer bli en del av sine verdier og behov. Dette motstrider med indre motivasjon, da en handling utføres for å bli belønnet og ikke fordi man ser på handlingen som attraktiv i seg selv.

Baldwin, Magjuka og Loher (1991) argumenterer for at traineer med høy grad av motivasjon presterer bedre i programmet, nettopp fordi de lærer bedre og har høyere sannsynlighet for å fullføre programmet enn de med lav motivasjon. Individer med sterk indre motivasjon utfører arbeidsoppgaver fordi de finner dem interessante, underholdene og belønningen i seg selv er deres egen deltakelse. Dette gjenspeiler seg i at individer med sterk indre motivasjon har en tendens til å oppsøke nye utfordringer for å utvide sin kapasitet slik at de får maksimalt utbytte av sitt læringspotensial (Ryan & Deci, 2000). Denne type motivasjon kan ses på som spesielt viktig for en trainee på grunn av at deltakelsen i traineeprogrammet involverer å jobbe på tvers av avdelinger, men også innenfor tre ulike organisasjoner. Dette gjør at traineen stadig møter noe nytt og må være villig til å utfordre seg selv.

Deci & Ryan (2000) fant ut at studenter som i høy grad var indre motivert oppfattet læringsinnholdet mer konstruktivt og tilegnet seg bedre hva de hadde lært. Studier rettet mot arbeidslivet fant ut at medarbeidere som var indre motivert var mer selvdrevne og søkte arbeidsoppgaver som var utfordrende (Gagné & Deci, 2005). Man kan derfor anta at traineer som er betraktelig indre motivert vil vise en større energisk respons til traineeprogrammet i den grad at de vil ta mer ansvar, vise engasjement i sin egen utvikling, og som en følge av dette legge ned en større arbeidsinnsats.

Dysvik, Kuvaas og Buch (2010) fant derimot ut at relasjonen mellom traineenes oppfatning av programmet og jobbkvalitet, og relasjonen mellom oppfatningen av programmet og arbeidsinnsats var høyere for de traineene med lav indre motivasjon, enn for de som hadde høy indre motivasjon. Det viste seg at hvis traineen følte at programmet i stor grad var relevant for deres selvutvikling, og at de følte at organisasjonen hadde investert mye i dem, så førte dette til at traineen følte de stod i gjeld til organisasjonen og dermed ville gjøre en bedre prestasjon på

jobb. Figuren under viser at forholdet mellom jobbprestasjon og oppfatningen av programmet kun er positivt for traineer som har lav indre motivasjon. Den lyse lilla linjen i figuren viser at traineer med lavere indre motivasjon vil gjøre en større innsats i jobben.



Figur 1: Forholdet mellom indre motivasjon og jobbinnsats

Adaptert fra Dysvik, Kuvaas og Buch (2010, s. 417).

2.3 Sosial kapital

Grønmo og Løyning (2003) mente at begrepet sosial kapital handlet om aspekter ved nettverket og kontaktene til et individ. Videre forklarte de at sosial kapital generelt omhandler de evnene individene har til å skaffe seg fordeler i det sosiale nettverket eller andre fellesskap de er en del av. Adner og Helfat (2003) forklarte at sosial kapital handlet om ideen at sosiale relasjoner til andre mennesker, slik som venner, familie og det å være medlem i en sosial gruppe ville gi et individ fordeler som kunne videreføres i jobbsammenheng. De fordelene det ofte er snakk om er tilgangen til informasjon som kan videreføres til en annen setting. Basert på forklaringene over kan man definere sosial kapital som “summen av de faktiske og potensielle ressursene som

er innebygd, tilgjengelig og avledet fra relasjonene i nettverket et individ har utviklet” (Nahapiet & Ghoshal, 1998, s. 243).

Adler og Kwon (2002) mente videre at sosial kapital kunne gi et individ mer makt, kontroll og innflytelse. De skilte mellom intern- og ekstern sosial kapital. Intern sosial kapital er relasjoner innenfor organisasjonen og ekstern sosial kapital er relasjoner som dannes utenfor organisasjonen. Sosial kapital til et individ kan ses på som en ressurs som er lokalisert i de eksterne relasjonene til andre individer i gruppen, organisasjonen, nettverket og så videre. De båndene som knyttes blir bygd videre på andre aktørers kollektive interne relasjoner (Adler & Kwon, 2002). Videre forklarte de at sosial kapital periodevis måtte fornyes eller 'pleies' som vil si at individene må opprettholde kontakten med sine relasjoner, hvis ikke vil deres sosiale kapital få mindre effekt.

Gjennom årene har sosiale nettverk blitt et anerkjent tema der forskere undersøker viktigheten av å bygge relevante relasjoner for arbeidslivet (Anderson, Håkansson & Johanson, 1994; Cook & Emerson, 1978). Sosial kapital kan hjelpe et individ med å finne jobb (Lin & Dumin, 1996; Lin, Ensel & Vaughn, 1981) og videre ha en innvirkning på individets karriere (Gabbay & Zuckerman, 1998). De relasjonene aktørene har innenfor sitt nettverk er forventet å gi et individ tilgang til ressurser som kjennskap til organisasjoner, individer, kunnskap og status. En nyutdannet har ingen kjent status i arbeidsmarkedet, som gjør at sin første tilknytning til et nettverk er viktig for videre karriere (Milanov & Shepherd, 2013). Når et individ bestemmer seg for å utvide sitt nettverk ved å tilknytte seg nye sosiale relasjoner, vil dette individet ifølge Kingsley og Malecki (2004) forbedre sin status og dermed bli mer anerkjent i arbeidsmarkedet.

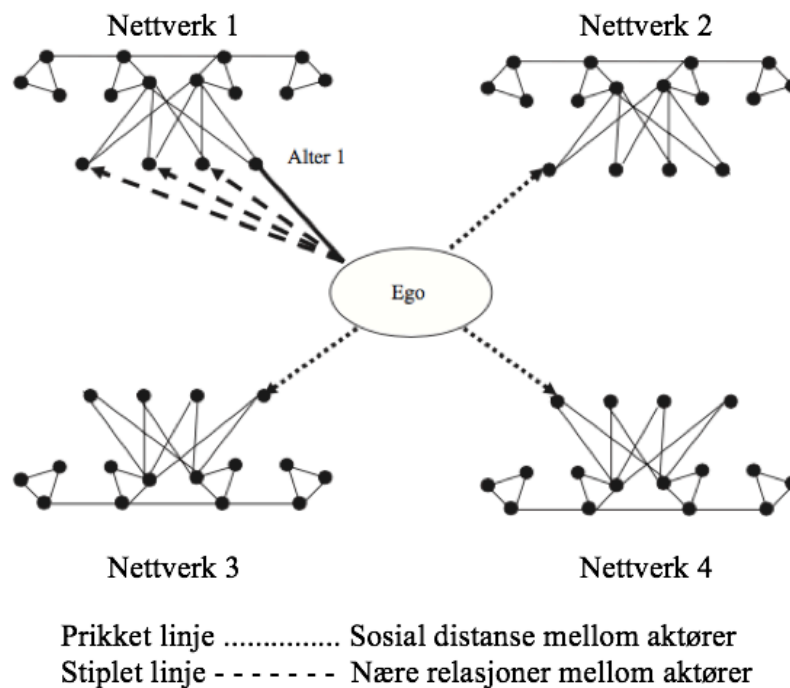
Forestillingen om at læring finner sted i sosiale miljøer gjør at en trainee kan tilegne seg verdifull kunnskap og ferdigheter gjennom interaksjon og samhandling med andre. Sammen kan traineene lære av hverandre, utvide sine forbindelser og relasjoner med andre traineer, samt organisasjoner i samme sosiale felleskap. Ved hjelp av sine sosiale relasjoner kan traineen lettere overføre sine kunnskaper og ferdigheter i jobbsammenheng (Urquhart, et al., 2013). De individene som er i samme sosiale felleskap samhandler med hverandre i både formelle og uformelle sammenhenger. Individene deler kunnskap og samarbeider med hverandre for å lage ny kunnskap og for å fremme utviklingen til hverandre (Urquhart, et al., 2013).

Kwon og Adler (2014) mente at det å bruke sine relasjoner i et sosialt nettverk kan være en effektiv måte å tilegne seg ny informasjon på, få større innflytelse og solidaritet. Det har blitt forsket en del på betydningen av omfanget på disse relasjonene i et nettverk og hva det har å si for tilgangen på ny informasjon, kunnskap og kjennskap til næringslivet (Granovetter, 1973; Hansen, 1999; Jack, 2005; Kwon & Adler, 2014; Levin & Cross, 2004; Reagans & Zuckerman, 2008). Siden vi ønsker å finne ut om et individ får utviklet sin kompetanse gjennom et traineeprogram ved at individet blant annet blir introdusert for nye organisasjoner og mennesker, så vil vi undersøke om de nye relasjonene vil gi individet mer kompetanse og kjennskap til næringslivet. Vi vil derfor se nærmere på betydningen av sterke og svake relasjoner innenfor et sosialt nettverk og hva det har å si for et individs kompetanseutvikling og viktige relasjoner for videre karriere.

2.3.1 Betydningen av svake relasjoner

Granovetter (1973) undersøkte effekten av omfanget på forbindelsene mellom individene i et sosialt nettverk. Han mente at svake relasjoner mellom individene i et sosialt nettverk ville gjøre det lettere å få en posisjon i næringslivet, samtidig som det ga bedre informasjonsflyt innad i nettverket. Sterke relasjoner mellom individene slik som familie og venner ville i følge ham gjøre det vanskeligere å skape et mangfold av forretningsforbindelser. Videre forklarte han at svake bånd i mindre grad var dype og stabile, men at dette igjen førte til at det åpnet for relasjoner med nye mennesker med annen bakgrunn.

Det har blitt gjort en del undersøkelser om informasjonsflyt og interaksjon mellom partene i et sosialt nettverk, kan gi tilgang til utvidet kunnskap (Granovetter, 1973; Reagans & Zuckerman, 2008). Det viste seg at posisjonen i et nettverk i forhold til distansen mellom aktører også hadde en påvirkning på kunnskapsflyten. Posisjonen i nettverket handlet i dette tilfellet om hvorvidt aktørenes relasjoner var sterke eller svake. Granovetter (1973) argumenterte for viktigheten av svake bånd mellom aktørene i et sosialt nettverk, da dette ga større tilgang til informasjon. Han mente at den posisjonen som ga størst tilgang til informasjon var når et individ utvidet sine sosiale relasjoner. Reagans og Zuckerman (2008) har tatt utgangspunkt i denne teorien og mente at den posisjonen som ga et individ mest kunnskap, var i sosiale nettverk som bygget videre på relasjoner som igjen ga tilgang til andre nettverk. Det er vanskelig å sette ord på hva kunnskap omhandler, men det som er sikkert er at uten interaksjon og samhandling med andre blir det vanskelig å tilegne seg nye former for kunnskap (Reagens og Zuckerman, 2008).



Figur 2: Et individs posisjon i et nettverk

Adaptert fra Reagans og Zuckerman (2008, s. 904).

Figuren over viser at et individ (*ego* i midten av alle nettverkene) ønsker å bli mer kunnskapsrik. I følge Reagans og Zuckerman (2008) må dette individet bygge et nettverk basert på sosial distanse mellom aktørene som vises som den prikkete linjen i figuren. De ulike nettverkene i figuren representerer en sammenfatning av organisasjoner, sosiale grupper og ulike markeder. Hvert nettverk i figuren vil ha en samling av ulike typer kunnskap. Dette vil si at jo flere nettverk et individ (*ego*) får tilgang til, jo mer mangfoldig kunnskap får individet. Den stiplede linjen viser at et individ med sterke relasjoner til sitt nettverk (nettverk 1), vil sitte igjen med mindre kunnskap. Selv om dette individet (*ego*) prøver å tilegne seg andre bekjenskaper innenfor nettverk 1, vil ingen av bekjenskapene gi tilgang til ny kunnskap fordi alle aktørene innenfor dette nettverket kun har tilgang til den samme informasjonen. Kwon og Adler (2014) forklarte at dersom et individ har forbindelse til et stort kjernenettverk, vil han eller hun ende opp med flere relasjoner og forbindelser sammenlignet med et individ som i mindre grad er tilknyttet et nettverk som gir tilgang til like relasjoner eller forbindelser. De forklarte et kjernenettverk som et sosialt nettverk som grener ut til andre nettverk. Videre forklarte de at individer ofte kunne tilknytte seg sosiale relasjoner med andre som innehadde komplementære ferdigheter, kunnskaper eller kvaliteter som en selv fordi dette var sett på som verdifullt dersom

man trengte hjelp til å løse et problem ved en senere anledning. Jack (2005) fant ut at svake relasjoner i et sosialt nettverk ga tilgang til flere ressurser, opphav til et bedre rykte og kjennskap til arbeidslivet. Videre forklarte hun at et individ ble presentert gjennom venner av venner, altså sekundære koblinger fra eksisterende sterke bånd.

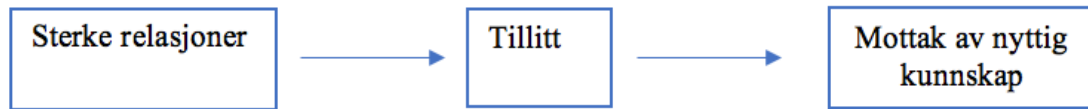
Ekstern jobbmobilitet ga tilgang til flere relasjoner i arbeidsmarkedet (Burt, 1992; Granovetter, 1973). Individer som har jobbet i flere organisasjoner vil da ha hatt muligheten til å tilegne seg et større antall sosiale forbindelser med andre individer i sin bransje. Dette gjorde at individet fikk et bedre kjennskap til arbeidsmarkedet og ble sett blant potensielle arbeidsgivere, som igjen bidro til et større nettverk til næringslivet som kunne gi individet høyere status og bedre jobber (Lai, Lin & Leung, 1998; Seibert, Kraimer & Liden, 2001).

2.3.2 Betydningen av sterke relasjoner

Obukhova (2012) mente at et individs kompetanse og motivasjon til å forme sosiale relasjoner hadde en sammenheng med jobbanbefalinger. Hun forklarte at sterke relasjoner i et sosialt nettverk gjorde det enklere for et individ å anbefale andre man kjenner med homogen utdanning eller yrkeserfaring som seg selv fordi man var innforstått med kvalitetene til dette individet. Kwon og Adler (2014) var ikke enig i Obukhova sitt argument fordi de påpekte at de som hadde en sterk relasjon til jobbsøkeren, slik som venner og familie, ikke kunne vite hva som passet jobbsøkerens ambisjoner og kompetanse.

Graonovetter (1973) forklarte at “sterke bånd innenfor et nettverk definerer styrken og kvaliteten på relasjonene mellom individene” (s. 1361). Forskning har vist at sterke bånd i et sosialt nettverk leder til et bedre kunnskapsbytte mellom individene (Hansen, 1999; Uzzi, 1997). Sterke relasjoner i et nettverk gjør at aktørene legger ned en innsats for at individet som søker mer kunnskap forstår hva som blir formidlet. Dette vil gjøre det enklere for individet å ta i bruk det som har blitt fortalt (Hansen, 1999). Tsai og Ghosal (1998) mente at sterke relasjoner i et nettverk førte til høyere grad av tillit mellom individene. Basert på dette mente Levin og Cross (2004) at sterke relasjonene mellom individene gjorde at man ville stole mer på hverandres kunnskap og ferdigheter, og dette ville igjen øke sjansen for at den som mottok mer kunnskap også ville lære av interaksjonen mellom partene. Individet som ønsker å tilegne seg mer kunnskap og stoler på at kunnskapskilden er kompetent vil være mer åpen for å lytte, la

seg påvirke og i større grad ta til handling for å bruke den nye kunnskapen som har blitt lært (Levin & Cross, 2004).



Figur 3: Betydningen av omfanget av relasjoner i et sosialt nettverk

Adaptert fra Levin og Cross (2004, s. 1481).

Figuren over viser at sterke relasjoner mellom individer i et sosialt nettverk har en sammenheng med tillit, som betyr at partene stoler på hverandres kompetanse. Dette gjør at mottakeren(e) vil få nyttig kunnskap som individet kan ta i bruk senere. I et sosialt nettverk som er preget av sterke relasjoner, stoler individene på at kompetansen er tilstrekkelig god av to grunner. Den ene grunnen er fordi partene bruker hverandres kompetanse og ferdigheter for å utvikle seg, men også for å ta i bruk et annet individs ferdigheter på områder hvor dette individet er mer kompetent (Rulke & Rau, 2000). Den andre grunnen er at sterke relasjoner har en tendens til å utvikle like kommunikasjonstrekk og tenkemåter blant individene i et sosialt nettverk (Walker, 1985), og denne type kognisjon er i følge Tsai og Ghoshal (1998) forbundet med større grad av tillit. Granovetter (1973) argumenterte på lik linje med Walker (1985) at sterke relasjoner ledet til lik informasjonsformidling mellom individene i det sosiale nettverket fordi alle innehar den samme kompetansen. Han mente at noe av grunnen til at partene var innforstått med den samme informasjonen var fordi at sterke relasjoner mellom aktørene bare oppstod blant små sosiale nettverk og grupper. Nelson (1989) forklarte at innenfor et sosialt nettverk preget av sterke relasjoner, ville graden av emosjonell støtte og hjelp til å løse konflikter være høyere enn i et sosialt nettverk preget av svake relasjoner.

Når det er snakk om rikere former for kunnskap som skal formidles mellom individer, slik som for eksempel informasjon om kompleks teknologi eller innovasjon som innebærer taus kunnskap (Teece, 1977; Zander & Kogut, 1995), så mente Hansen (1999) at svake relasjoner var mest gunstig på grunn av fordelene av bred informasjon og kunnskapsflyt. Da svake relasjoner var preget av ulike individer med forskjellig informasjon, kan dette påvirke utvikling av kunnskap blant individene i nettverket.

2.4 Humankapital

Begrepet humankapital kan bli beskrevet som den kunnskapen, kompetansen og ferdighetene et individ besitter (Becker, 1993). Han mente at et individs utdanning og videre opplæring kunne bli forbundet synonymt med individets humankapital, fordi det reflekterte hvilken kompetanse dette individet besatt. Videre skilte han mellom bedriftsspesifikk opplæring og generell opplæring som på lik linje kunne bli sett på som spesifikk kompetanse innen et bestemt felt og generell kompetanse som en følge av utdanning. Bedriftsspesifikk opplæring viste til opplæring av ansatte som kun økte produktiviteten for den organisasjonen fordi de ansatte forventes å besitte spesifikk kompetanse som kun fungerte innad i den organisasjonen. Generell opplæring viste til at individet besatt kompetanse som kunne øke produktiviteten i flere organisasjoner som en følge av opplæringen.

Blundell, Dearden, Meghir og Sianesi (1999) delte humankapital inn i tre hovedkategorier. Den første var et individs *tidligere evne* og kan forklares som en evne som enten er medfødt eller anskaffet. Den andre var *kunnskap og kvalifikasjoner* som er anskaffet gjennom formell utdannelse, og den siste var *kompetanse og ferdigheter* som er anskaffet gjennom opplæring på jobb. Mueller og Scweri (2015) mente at et jobbrelatert opplæringsprogram ville gi en trainee god yrkesmessig kompetanse og ferdigheter som traineen kunne overføre til andre organisasjoner etter endt program. Under opplæringen i organisasjonene ville traineene anskaffe seg et mangfold av ferdigheter. De ville kunne lære om blant annet organisasjonens generelle drift, produkter, teknologi og arbeidsverdier. Videre antok de at en trainee som hadde anskaffet seg en bred yrkesmessig humankapital gjorde at traineen var kapabel til å begynne å jobbe som en fullverdig ansatt etter endt program, sammenlignet med et individ med generell utdanningsbakgrunn som måtte ha fått opplæring for å tilegne seg de nødvendige ferdighetene for jobben. Jobbmobilitet vil derfor virke belønnende for individet på den måten at han eller hun får tilegnet mer ansvar og ved at arbeidsoppgavene blir mer utfordrende (Bienkowska, Lundmark & Malmberg, 2011).

Teorien om humankapital prøver å forklare grunnen til hvorfor noen individer opplever bedre suksess enn andre. Denne teorien går ut på at det er individuelle forskjeller i erfaring og utdannelse som gjør at det er ulikheter i suksess blant individer på arbeidsplassen (Burt, 1997). Teorien om humankapital viser at et individs jobbrelaterte ferdigheter utvikles gjennom formell og uformell utdanning og trening. Et individs ferdigheter utvikles videre gjennom erfaringer og mobilitet i arbeidsmarkedet. Denne teorien støtter antagelsen om at jobbmobilitet har en

sammenheng med lønnsøkning siden et individs mangfoldig arbeidserfaring resulterer til høyere individuell humankapital (Mincer, 1984). Jobbmobilitet kan derfor bli sett på som en investering i humankapital fordi det eksplisitt viser heterogenitet i et individs humankapital (Sicherman, & Galor, 1990). Becker (1993) støttet også denne antagelsen om at mangfoldig arbeidserfaring ville bli belønnet i arbeidsmarkedet. Han mente at ved å ha jobbet i flere organisasjoner, fikk individet et bredere spekter av arbeidserfaring, kompetanse, ferdigheter og et sett med ulike perspektiver som potensielle arbeidsgivere ser på som verdifullt.

Nyere forskning viser til at ekstern jobbmobilitet, som vil si at et individ skifter stilling fra en organisasjon til en annen, har sammenheng med høyere lønn (Lam, Ng, & Feldman, 2012; Murrell, Frieze & Olson, 1996; Topel & Ward, 1992), bedre prestasjon blant ansatte (Mion & Opromolla, 2014), karriereopptrykk (Acosta, 2010; Ghosh, 2007; Sicherman, & Galor, 1990), samtidig som mobilitet fremmer læring og kunnskapsoverføring (Bienkowska, Lundmark & Malmberg, 2011; Cooper, 2001). Fordelene ved jobbmobilitet er antatt å være begrenset til et tidlig stadium ved individets karriere. Dette er fordi når individet blir eldre vil man anta at det individet har lært i de ulike organisasjonene vil være vanskeligere å overføre til en ny jobbkontekst (Wong, Cheng & Lau, 2016).

Burt (1997) hevdet at dersom man ikke hadde tilgang på sosial kapital så var individers humane kapital ubrukelig siden det var sosial kapital som gjorde det mulig å ta i bruk humankapital. Sosial kapital og humankapital blir derfor sett på som komplementære (Burt, 1997; Coleman, 1988). Som en følge av jobbmobilitet blir både et individs sosial kapital og humankapital utviklet ved at individet tilegner seg nye sosiale relasjoner (Bienkowska, Lundmark & Malmberg, 2011; Wong, Cheng & Lau, 2016).

2.4.1 Signalisering og sortering

En alternativ teori om humankapital forklarer at et individs utdanning og arbeidsrelatert erfaring kan bli sett på som et signal om at individet innehar gode evner (Arrow, 1973). Fullført utdanning kan derfor ses på som en signalfunksjon for individer som innehar gode evner og læringskunnskaper. Spence (1973) forklarte at potensielle arbeidsgivere kunne bruke signalisering som en indikator på høy kompetanse og derav sortere ut potensielle jobbsøkere i utvelgingsprosessen. Videre ble det argumentert at arbeidsgivere da kunne bruke utdanningsnivå som en rimelig identifisering av potensielle arbeidstakere som sannsynligvis

ville være produktive og ha høy kompetanse. En universitetsgrad eller et annet bevis for kompetanse som et individ besitter blir dermed et salgskort for ansettelse i jobber hvor et høyt kompetansenivå kreves. Videre vil også slike stillinger gi gode lønnsforutsetninger der mulighetene er gode for videre opplæring og forfremmelse. Individer med lavere utdanningsgrad blir sortert vekk fra disse stillingene. Dette er ikke nødvendigvis fordi de mangler ferdigheter til å utføre jobben, men fordi de ikke har den utdanningsgraden som gir dem tilgang til slike stillinger (McConnell, Brue & Macpherson, 2003). Forklart med andre ord, så støtter teorien antagelsen om at et individs utdanningsgrad sender ut et signal om at dette individet har god læringsevne, motivasjon og selvdisiplin på grunn av fullført studie.

Dale (2010) påpekte at det sjeldent var selve utdanningsgraden som ga økt produktivitet uten at det synkront sendte ut et signal om ferdighetene til dette individet. Selv om det har vært mye empirisk forskning rundt dette, er det fortsatt uavklart i hvilken grad utdanningen har en sammenheng med lønnsøkning. Høyere inntekt kan også skyldes signaliseringen av ferdigheter, men samtidig kan det være på grunn av økt produktivitet som skyldes investering i humankapital slik som trening og opplæring på jobb.

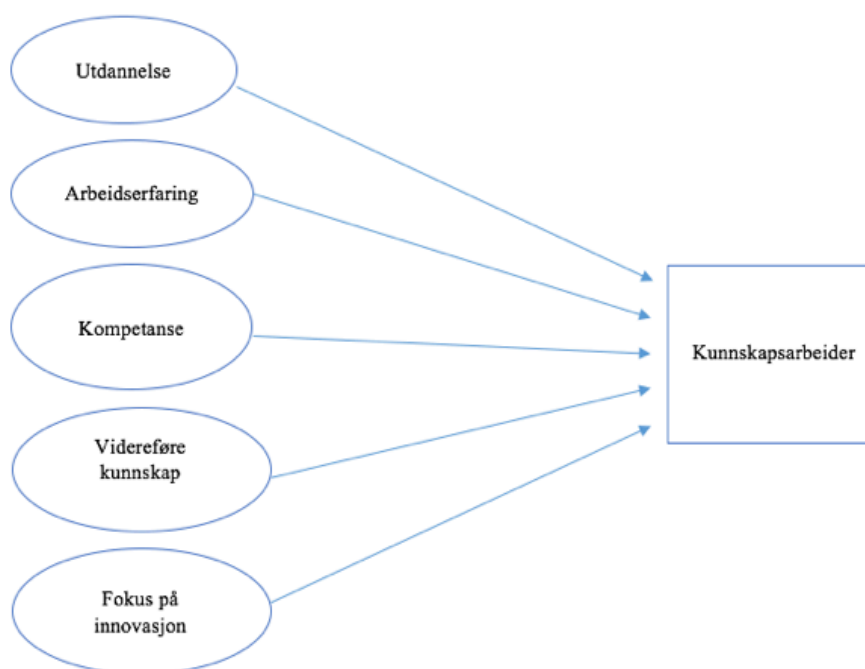
2.4.2 Kunnskapsarbeider

Humankapital er sett på som en viktig rolle i sysselsettingen av kunnskapsarbeidere og er videre sett på som en viktig del av ressursen til organisasjonen med tanke på produkt- og teknologiutvikling (Guo, Xiao & Yang, 2012). Akkumuleringen av humankapital stopper ikke opp når et individ er ferdig med sin utdanning. I følge Kogovsek og Kogosvek (2013) ble humankapital skapt gjennom en konstant prosess med faglig utvikling, der et individ styrket og adapterte sin eksisterende kunnskap til ulike hendelser.

Maruta (2012) forklarte at ny kunnskap ble skapt gjennom en kunnskapsarbeiders evne til å formidle informasjon og egen innsikt omkring et tema til sine medarbeidere. En kunnskapsarbeider kan forklares som et individ med høy utdanningsbakgrunn, samt mye erfaring og ekspertise. Videre forklarte Maruta (2012) at en kunnskapsarbeider hadde et stort potensial til å utnytte informasjon og kunnskap på bakgrunn av sin egen læring, men også ved tilgang til eksterne informasjons- og kunnskapskilder. Mitchell og Meacheam (2011) mente at en kunnskapsarbeider var et individ som var løsningsorientert og som var i stand til å produsere kunnskap som krevde høy grad av intellektuell kapital.

En kunnskapsarbeider stiller store krav til organisasjonen fordi dette individet er forholdsvis kreativ, nysgjerrig, stiller spørsmål og reflekterer over ting. Kunnskapsarbeideren fokuserer ofte på spennende og utfordrende oppgaver, samt er opptatt av selvbestemmelse over sitt eget arbeid. Oppgavene er komplekse av omfang som krever samarbeid, kreativitet og problemløsningsferdigheter (Christensen & Foss, 2011). Arbeidsoppgavene til en kunnskapsarbeider innebærer også å opparbeide ny kunnskap og distribuere denne innad i organisasjonen slik at andre medarbeidere får utviklet sin kunnskap. Kunnskap kan blant annet bli opparbeidet gjennom et individs egne erfaringer. En kombinasjon av kunnskap og individuelle erfaringer kan føre til ekspertise innen et bestemt felt (Maruta, 2012). Kunnskap trenger nødvendigvis ikke bare å oppstå basert på personlige erfaringer, men kan også bli til gjennom andres erfaringer som igjen blir overført til andre gjennom læring. Kunnskap basert på læring er med på å gjøre selve prosessen av tilegnelse av kunnskap raskere. Dette blir også kalt for eksplisitt kunnskap. Det er kun kunnskapsarbeidere som har en god innsikt av hvordan organisasjonen opererer som kan bidra med nødvendig innovasjonsaktivitet til virksomheten (Maruta, 2012).

I følge Guo, Xiao og Yang (2012) måtte kunnskapsarbeidere ha høy motivasjon for å gjennomføre oppgaver, i tillegg til å ha fokus på innovasjon og læring. De måtte også i stor grad kunne jobbe selvstendig og fokusere på utnyttelse av informasjon. Woodruffe (1999) definerte en kunnskapsarbeider som et individ med tilstrekkelig grad av utdanningsbakgrunn, arbeidskompetanse og arbeidserfaring. Videre forklarte han at en kunnskapsarbeider var det individet som skapte, produserte, utvidet og påførte kunnskap på en slik måte som ville styrke organisasjonens kunnskapskapital. I tillegg til å styrke deres utvikling og dermed innovativ adferd (sitert i Guo, Xia & Yang, 2012). Se figuren nedenfor.



Figur 4: Evner som beskriver en kunnskapsarbeider

Adaptert fra Guo, Xiao og Yang (2012, s. 718).

Guo, Xiao og Yang (2012) fant ut at humankapital hadde en positiv sammenheng med karrieresuksess. De definerte karrieresuksess som et individs tilfredshet med sin karriere, og som individets interne- og eksterne konkurranseevne. Kunnskapsarbeider og humankapital hadde også en tett sammenheng, der de fant ut at en kunnskapsarbeider ikke bare hadde en positiv korrelasjon med karrieresuksessen, men fungerte i høyere grad som en forutsetning for karrieresuksess. Videre forklarte de at en kunnskapsarbeider måtte heve sin humane kapital gjennom aktivt å tilpasse seg endringer, jobbe hardt mot en forfremmelse på jobben, få bedre og rikere arbeidserfaring og være villig til å lære mer for å forbedre sitt potensiale. Dette måtte til for å forbedre sin indre- og ytre konkurranseevne. Abrams og Berge (2011) forklarte at ved hjelp av trening ville en ansatt raskere tilpasse seg hva organisasjonen krevde både internt og eksternt, samtidig som individet ville bevare sin produktivitet. For at en trainee skal ta i bruk hva han eller hun har lært gjennom opplæringen kreves det at individet endrer sin adferd, kunnskap og sine ferdigheter til den gitte situasjonen. Det kreves også at traineen har tilstrekkelig mestringsevne til å klare og omstille seg ved en senere anledning (Gully, Brown, Salas, Smith & Nason, 2001).

2.4.3 Læring og innovativ adferd

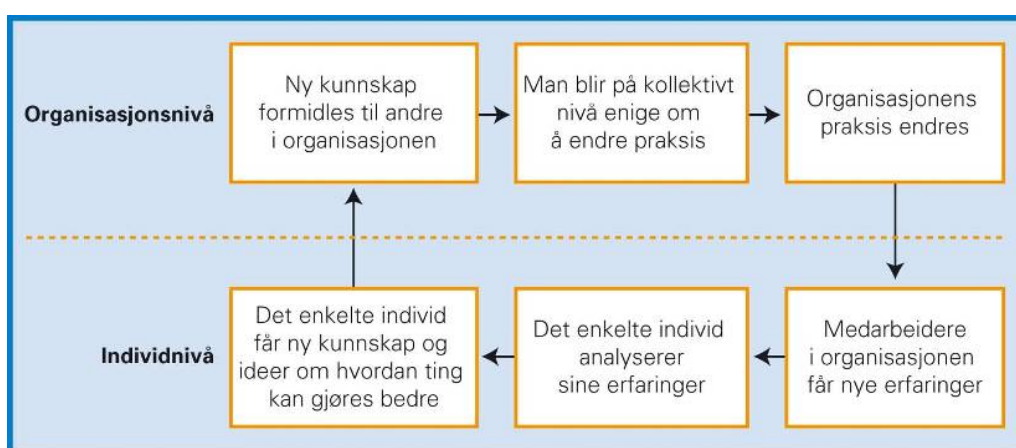
Innovasjon kan enten være i form av en ny oppfinnelse eller oppdagelse av nye idéer. Det handler om å utvikle disse idéene for deretter å raskt konvertere disse til ny kunnskap og forståelse (Tidd & Bessant, 2013). Uavhengig om man ser på en organisasjon som en helhet eller kun som et enkelt individ, er det noen adferdskomponenter som er viktig for innovasjon. Dette kan være kapasitet til å raskt omstille seg i et marked preget av stor vekst og endringer, samt evnen til å være kreativ og nytenkende (Amadi-Echendu, 2007). Innovasjon kan derfor defineres som “introduksjonen av nye måter å utføre arbeidsoppgaver på, eller en forbedring av allerede eksisterende arbeidsmåter” (Maruta, 2012, s. 39). Innovasjon er et bredt tema som ofte diskuterer organisasjonsutvikling som en helhet (Tidd & Bessant, 2013), og siden vi ser på individnivå har vi valg å fokusere på innovativ adferd i denne oppgaven.

Som tidligere nevnt har humankapital en sammenheng med et individs kapabiliteter. Chuang, Liao og Tai (2005) mente at trening ville spille en avgjørende rolle for å øke traineenes fleksibilitet og tilpasningsevne som var viktig for organisasjonens konkurransevne. Et individs innovative evner kan beskrives som evnen for samarbeid, selvstendig tenkning, intensiv tenkning, det å løse problemer sammen med andre i grupper og det å opprettholde tillit. I tillegg til individets nettverk og sterke relasjoner (Van Kleef & Roome, 2007). Individer som er innovative må være kreative, fleksible, like utfordringer, være tolerante for usikkerhet og ha evne for å lytte til ulike tolkninger. Cooper (2001) mente at jobbmobilitet fremmet innovativ adferd fordi individer som skiftet avdeling innad i organisasjonen eller til en helt ny arbeidsplass var med på å fremme deres evne til å ta i bruk ekstern informasjon og kunnskap. Tödting og Trippel (2007) drøftet viktigheten av mobilitet av ansatte til nye organisasjoner innen samme industri, men også mobilitet av individer med en høyere utdanningsbakgrunn til organisasjoner fordi disse var sett på som en fundamental kilde til kunnskapsrik arbeidskraft. Hensikten bak denne teorien er at et individ tar med seg sin grunnkompetanse fra enten en tidligere arbeidsplass eller sin utdanningsbakgrunn til en ny organisasjon. Denne kompetansen vil deretter bli videreutviklet ved at dette individet observerer sine kollegaer for deretter å diskutere nye arbeidsmetoder med dem.

Læring kan på mange måter forstås som en kreativ kontinuerlig prosess. Læring kan basere seg på problemløsning og tidligere erfaringer som forutsetter en viss endring i adferd. Conceicao og Heitor (2002) argumenterte for at læring oppstod basert på en samhandling mellom individer der nye idéer og eksisterende ferdigheter ble utviklet. De forklarte at læring kunne bli forstått

som en akkumulasjon av kunnskap som en følge av behovet for utvikling av nye evner og idéer. Eksplorativ læring kan være med på å generere nye ideer ved at individene som er en del av opplæringen aktivt vil søke etter nye alternativer, synspunkter og perspektiver (Danneels, 2002; McGrath, 2001). Prosjektarbeid, jobbrotasjon og det å besøke eksterne partier kan være med på å få de ansatte til å endre de holdningene som kreves for å stille spørsmål og utfordre de allerede eksisterende måtene å arbeide på (Cross, Parker, Prusak & Borgatti, 2001). Eksplorativ læring skjer ved at individene engasjerer seg i hva som skjer med eksterne parter utenfor organisasjonen (Cohen & Levinthal, 1990) og ved at kunnskap utveksles mellom parter i organisasjonen (Brachos, Kostopoulos, Soderquist & Prastacos, 2007). Dette gjør at de ansatte får delt sine erfaringer med hverandre og sannsynligheten for at den nye kunnskapen som de nettopp har lært av hverandre lettere vil bli tatt i bruk (Shipton, West, Dawson, Birdi & Patterson, 2006). En regelmessig tilstrømming av nye ideer og ny kompetanse kan være med på å påvirke synergieffekter både bevisst og ubevisst i læringsprosessen, som videre kan stimulere til innovasjon og nye løsninger (Bienkowska, Lundmark & Malmberg, 2011).

Jacobsen og Thorsvik (2007) forklarte at individer som skulle lære noe nytt og tilegne seg ny kunnskap først begynte ved at individet reflekterte rundt sine egne erfaringer for å kunne være i stand til å lære. Deretter måtte individet spre sine erfaringer til de andre medarbeidere i organisasjonen slik at det oppstod en kollektiv læringsprosess. Denne sammenhengen mellom individuell og organisatorisk læring illustreres i figuren under:



Figur 5: Lærings sirkel- sammenheng mellom læring på individs- og organisasjonsnivå (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 320).

2.5 Karriere

Teoretikere snakker i større grad om begrepet karriere som noe grenseløst, hvor individets karrieremuligheter går ut på deres selvutvikling og individuelle meninger av hva karrieresuksess innebærer (Arthur & Rousseau, 1996). På den andre siden mener flere teoretikere at karrieresuksess handler om hvorvidt individet befinner seg i hierarkiet i form av stilling og forfremmelse (Seibert, Kraimer & Crant, 2001). I kontrast med Littler, Wiesner og Dunford (2003) som så på hierarkisk posisjonering innenfor organisasjonen som noe som hadde flatt ut og som ikke lengre hadde noe med karriere suksess å gjøre.

Arthur, Hall og Lawrence (1989) forklarte at karriere kunne bli sett på som et individs arbeidserfaring over tid. Denne forklaringen insisterer på at tiden i arbeidslivet har en betydelig relevans for karriere uten å gå inn på hvor individet har jobbet og hva arbeidserfaringen faktisk representerer. Videre forklarte de at mobilitet innenfor en organisasjon var med på å forme individets karriere. Dette kan inkludere det å skifte posisjon innad i organisasjon, både oppover i hierarkiet, men også horisontalt. Deres karrierebegrep ble fokusert på noe fleksibelt i den forstand at hovedvekten lå på individets muligheter for utvikling gjennom mer ansvar og omfattende arbeidsoppgaver. Dette trengtes nødvendigvis ikke bli gjort gjennom å klatre lineært oppover i hierarkiet.

Det finnes to ulike syn på karriere, subjektiv og objektiv. Subjektiv karriere kan defineres som “individets følelse og oppfatning av sin egen karriere og hvordan en tror utfallet kommer til å bli” (Stebbins, 1970, s. 34). Subjektiv karriere kan forklares ulikt fra individ til individ da folk har ulike preferanser ved karriere som ses på som viktig. Dette kan for eksempel innebære muligheter for læring og utvikling, arbeidssted, status, inntekt, fremgang gjennom ulike stillinger og at betydningen av arbeid er viktig i motsetning til personlige faktorer slik som tid til familie. Objektiv karriere kan på den andre siden defineres so “offentlige observerbare stillinger, situasjoner og status som brukes for å måle hvordan et individ beveger seg gjennom det sosiale miljøet” (Barley, 1989, p. 49). Objektiv karriere kan da forklares som et eksternt perspektiv som avgrenser mer eller mindre konkrete indikatorer på et individs karrieresituasjon. Det objektive synet på karriere viser til et individs offisielle stilling og sosiale rolle (Arthur, Khapova & Wilderom 2005). Indikatorene det er snakk om er for eksempel yrkessituasjon, stilling innad i organisasjonen og lønn. Det som er viktig å huske på er at det objektive synet på karriere forklarer en sosial forståelse av begrepet karriere, men den uttrykker ikke hvilke faktorer som individet ser på som verdifullt og viktig.

For mange nyutdannede er karrierevalg sterkt knyttet opp mot deres identitet og hvem man ønsker å være. Det som ofte vektlegges høyest er at den fremtidige jobben skal tilrettelegge for utvikling, selvrealisering, materielle hensyn og det å følge familietradisjoner er ikke lengre det som er viktigst. Hovedvekten legges nå på å forme sin egen identitet gjennom handlinger og sine egne ambisjoner (Buland, et al., 2011). Det har tidligere blitt forsket på hva som er med på å påvirke studenters karrierevalg. Individuelle faktorer slik som interesser og arbeidsrelevant erfaring ble trukket frem som faktorer det ble lagt mest vekt på for å forme karriere, men kontekstuelle faktorer slik som sosial støtte og økonomiske begrensninger var blant mulige barrierer som kunne være med på å påvirke studentenes valg. Andre individuelle faktorer som var med på å påvirke karrierevalg var evnen til å vurdere sitt eget arbeid og fritidsinteresser. Evnen til å vurdere sitt eget arbeid går ut på om de hadde gode nok ferdigheter til å utføre arbeidet og at de var trygge på deres egne ferdigheter ved utførelse av en spesiell oppgave. Deres karrierevalg var basert på faglige interesser og forventede arbeidsforhold var en viktig innflytelse (Lent, et al., 2002). Sosial kognitiv karriereteori kan være med på å forklare individers interesser når det kommer til yrke og karrieremessige valg. Denne teorien er med på å forklare et individs kognitive evner, slik som selveffektivitet som vi har vært inne på, som er forventet å støtte individuell handling da det kommer til karriere. Sosial kognitiv teori er også med på å forklare samspillet mellom et individs kognitive evner og andre aspekter ved individet slik som adferd og oppførsel som kan være med på å begrense eller forsterke karrierevalget (Lent, Brown & Hackett, 2000).

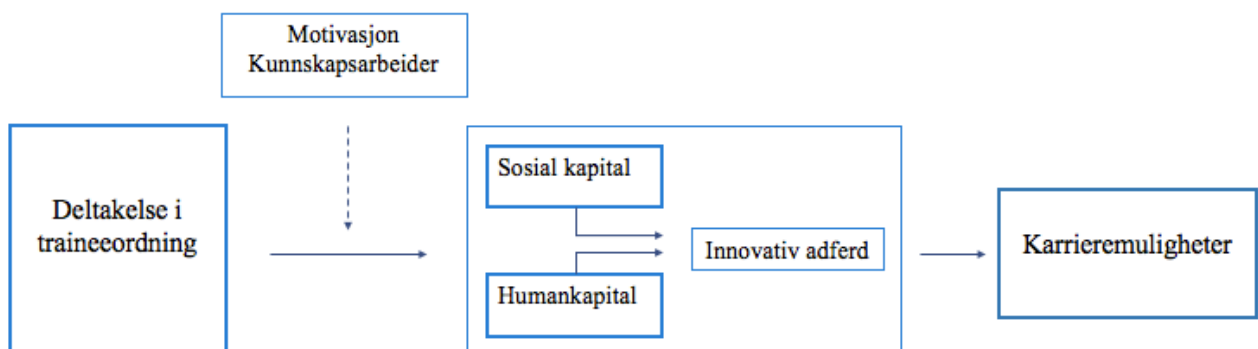
Tidligere undersøkelser viste at det var en sammenheng mellom nettverkskontakter og karriereutvikling (Erickson, 2001). Resultatene fra undersøkelsen viste at et variert nettverk var med på å øke sjansen til å få en lederstilling og i tillegg viste det seg at desto flere yrkesgrupper som var med i nettverket, jo mer økte sjansen for en lederstilling. Sjansen til å bli en leder økte hvis man kjente et individ innenfor et annet yrke og sjansen økte mer hvis nettverket var representert med seks ulike yrker. Det å ha et variert nettverk var ikke bare en fordel for å få jobb, men også for det å få en lederstilling da arbeidstakere fokuserte mye på nettverk (Erickson, 2001).

2.6 Forskningsmodell

Teorien som er presentert i dette kapittelet baserer seg på litteratur rundt traineeordninger og våre antakelser rundt effekten av et traineeprogram på individnivå. Det som er viktig å påpeke

er at de teoretiske perspektivene alene ikke kan belyse problemstillingen, men at de har en samvariasjon. Det er også viktig å påpeke at vår undersøkelse er åpen for å finne andre effekter ved deltakelse i et traineeprogram på individnivå og ikke kun den teorien som er lagt til grunn for vår oppgave.

Modellen nedenfor illustrerer hvilke effekter deltakelse i en traineeordning har for individets sosial kapital, humankapital, innovative adferd, og derav karrieremuligheter. Vi er usikre på om faktorene motivasjon og kunnskapsarbeider har en modererende effekt, da vår antakelse er at en nyutdannet kan se ting med nye øyne og dermed kan være med på å forbedre organisasjonens produktivitet. Vi er også usikre på om det er en sammenheng med at individet kan assosieres med en kunnskapsarbeider før eller etter programmet. I tillegg er vi usikre på om deltakerne har en høy motivasjon før deltakelse i et traineeprogram eller om motivasjon blir større under selve programmet.



Figur 6: Forskningsmodell

Kilde: Egenutviklet

3. Metodisk tilnærming

I denne delen av oppgaven vil vi gjøre rede for våre metodevalg som blir tatt for å kunne belyse problemstillingen vår. Vi vil først begrunne for valg av forskningsdesign, før vi kommer med en begrunnelse for utvalget vårt. Videre presenteres den metoden som har blitt brukt for vår datainnsamling, deretter en forklaring på hvordan intervju spørsmålene har blitt utviklet og hvordan vi gjennomførte intervjuene, samt hvordan vi har gått frem for å analysere våre funn. Avslutningsvis vil vi trekke frem våre etiske vurderinger ved gjennomførelse av intervjuene og ved presentasjonen av våre funn.

3.1 Valg av forskningsdesign

I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for valg av forskningsdesign. Det er problemstillingens formulering som bestemmer hvilken metode som skal benyttes. Det kan være kvantitativ- eller kvalitativ metode (Jacobsen, 2005). Man skiller også mellom tre ulike typer forskningsdesign, deskriptivt, kausalt og eksplorativt. Deskriptivt forskningsdesign går ut på å beskrive det fenomenet som studeres. Med kausalt forskningsdesign er formålet å kartlegge årsaks- og virkningsforhold mellom flere variabler, mens med eksplorativt forskningsdesign er hensikten å få en bedre forståelse rundt det fenomenet man undersøker (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Ved å besvare vår problemstilling er det mest hensiktsmessig å benytte en eksplorativ kvalitativ tilnærming som innebærer forskning som er basert på tolkning av data for deretter å beskrive de observerte funnene. For å kunne finne et gyldig svar på vår problemstilling så vil informantenes inntrykk og meninger ha stor betydning. Eksplorativ kvalitativ design gir oss derfor mulighet for å benytte både induktiv og deduktiv tilnærming. For vår problemstilling er det et behov for induktiv tilnærming for å kartlegge andre eventuelle årsaks- og virkningsforhold. Mer spesifikt kan det komme frem andre faktorer ved traineeprogrammet som har påvirket informantens karrieremuligheter som vi ikke har tenkt på eller spurt om under intervjuet.

Den forskningsmodellen vi har endt opp med er vi usikre på om faktisk er sånn, siden det kun er noen av disse faktorene som vi har hentet fra traineelitteraturen. De andre faktorene er våre antagelser. Derfor er kvalitativ eksplorativ tilnærming mest egnet å bruke fordi vi trenger mer kunnskap for å kunne argumentere om vår modell er riktig eller feil. Forskningsmodellen vår er faktisk ikke moden nok til å gjennomføre en kvantitativ studie, fordi litteraturen rundt

opplæring av traineer har blant annet fokusert på motivasjon, selveffektivitet, oppfatning av opplæringen og overføring av kunnskap. Litteraturen omhandler ikke de andre faktorene vi har i vår modell.

Metoden vi har benyttet for vår datainnsamling er dybdeintervju da det er en god måte å få frem informantenes inntrykk og meninger på. Ved å utføre dybdeintervju så vil vi kunne få svar på intervju spørsmålene, men også eventuelle andre ting som informantene har å tilføye. Grunnen til at vi ikke har valgt å benytte kvantitativ tilnærming er fordi det måles empirisk og kan kun karakteriseres ved tall og gir ingen mulighet for induksjon (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). En annen utfordring ved å benytte kvantitativ metode for vår problemstilling ville ha vært å finne nok informanter for to ulike utvalgsgrupper for å sammenligne disse opp mot hverandre, og deretter for å kunne se om det er noen forskjeller på karrieremuligheter. En mulighet hadde hvert å sammenligne et utvalg med tidligere traineer med et utvalg som begynte rett i jobb etter studiene. Utfordringen hadde da vært å finne informanter som ikke hadde vært traineer med samme utdanningsbakgrunn som de tidligere traineene for at utvalget skulle hvert representativt. Dette hadde vært vanskelig å måle ved en spørreundersøkelse fordi en mulig bias kunne vært skjevheter mellom de to utvalgsgruppene i henhold til hvor mange som velger å svare på en kvantitativ undersøkelse.

3.1.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode egner seg ofte best når man har et uavklart tema som man ønsker å avklare nærmere. Det finnes flere fordeler med kvalitativ metode som blant annet at man får mer utfyllende svar enn ved å benytte kvantitativ metode. I tillegg kan informantene snakke om ting som også er utenfor spørsmålet slik at man får med mye informasjon rundt selva temaet eller spørsmålene. Dette skaper åpenhet som er et sentralt stikkord ved bruk av kvalitativ metode. Det er også høy begrepsgyldighet som vil si at det er informantene som definerer den riktige forståelsen. En kvalitativ tilnærming gir også nærhet mellom den eller de som undersøker og den som undersøkes (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010).

Ulempene med kvalitativ metode er at det har en begrensning da det er ressurs- og tidskrevende og det er derfor vanlig at man har få analyseenheter. Det er tidskrevende å intervju en og en informant, men også tolkningen av all data etter at intervjuene er gjennomført. Det at man ofte har få analyseenheter ved kvalitativ metode gjør at det blir vanskelig å få generaliserbare funn.

På den andre siden, dersom man har for mange informanter så kan det bli vanskelig å analysere dataene på en fornuftig måte (Jacobsen, 2005). En annen utfordring er at de svarene informantene gir, ikke nødvendigvis trenger å være gyldige, da forskeren kan stille spørsmål rettet til de svarene som ønskes. Forskeren kan i stor grad påvirke svarene til informantene som brukes for undersøkelsen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Det at kvalitativ metode er en tidskrevende prosess innebærer også at det kan ta mye tid å finne utvalget, avtale tid for samtale, selve intervjuet da man må beregne rundt en time og ikke minst det å komme seg til og fra intervjustedet. Det vi gjorde for å adressere dette var å avtale tid med flere informanter på samme dag og noenlunde samme sted slik at reiseveien ble kortere. Utfordringen under selve dybdeintervjuet er det å unngå og stille ledende spørsmål som kan påvirke informantens svar. Det oppstod et par ganger at vi stilte ledende spørsmål, særlig da i forbindelse med at informanten ikke forstod spørsmålet. Vi forholdt oss også objektive da informanten svarte, slik at vårt kroppsspråk eller kommentarer ikke kunne påvirke informantens svar på noen som helst måte.

3.2 Utvalg

Vår studie fokuserer på deltakelsen i en traineeordning. Vi har derfor valgt at populasjonen for vårt utvalg er tidligere traineer fordi vi ønsker å få frem deres meninger og oppfatninger rundt deres deltakelse i et traineeprogram og hvordan dette har påvirket deres fremtidige karrieremuligheter. Under denne delen av kapittelet vil vi derfor redegjøre for vårt valg av forskningsobjekt for oppgaven som er Trainee Sør. Vi vil også begrunne for leseren for valg av informanter for vår undersøkelse.

3.2.1 Trainee Sør som analyseobjekt

Trainee Sør ble opprettet i 2004 gjennom et nært samarbeid mellom Kristiansand kommune, Agder Energi, Universitetet i Agder og Sørlandets kompetansefond. Det har totalt vært 138 traineer som har deltatt i programmet siden programstart i 2004, hvorav 21 aktivt er med i programmet nå. Per dags dato har tilsammen 112 traineer fullført programmet. I løpet av 12 år har det vært totalt 384 plasseringer i 60 virksomheter, hvorav Kristiansand Kommune, UiA, Sørlandets Sykehus og Agder Energi står for halvparten av plasseringene. Det er om lag 35 virksomheter på Sørlandet som er medlem av foreningen Trainee Sør. Denne foreningen eies av selskapet Trainee Sør AS der traineene blir ansatt. Formålet til Trainee Sør er å beholde nyutdannede, ambisiøse studenter med høy kompetanse i regionen og gi dem en unik

begynnelse på yrkeskarrieren. Videre vil de være med på å styrke konkurranseevnen på Sørlandet både nasjonalt og internasjonalt (Trainee Sør, 2013, 01.01).

Grunnen til at vi valgte Trainee Sør som analyseobjekt er fordi traineeordninger generelt har blitt mer populære med årene og mange nyutdannede starter sin karriere som trainee. Det har som sagt vært noe forskning rundt traineeordninger tidligere, men i mindre grad om traineeprogram som gir muligheter for å jobbe i både privat og offentlig sektor. Dette er en av grunnene til at Trainee Sør er et godt analyseobjekt for vår oppgave fordi de har mange medlemsbedrifter i både offentlig og privat sektor. Traineen har da mulighet til å jobbe i tre ulike organisasjoner fordelt på seks måneder per periode med tre ulike kulturer som gir traineen tre typer utfordringer. Programmet til Trainee Sør legger også vekt på traineens faglige- og personlige utvikling der de blant annet får personlig oppfølging av mentor, de får delta på fagseminarer, de får kurs i både muntlig og skriftlig kommunikasjon og i tillegg kurses traineene i Lean. Trainee Sør tilbyr også studieturer til et europeisk land og til Oslo der fokuset ligger på entreprenørskap og intraprenørskap. En annen grunn til at vi valgte Trainee Sør er fordi de ønsker å utvikle traineens kompetanse gjennom nettverksbygging, kunnskapsdeling og erfaringsdeling. Siden de samarbeider med 35 medlemsbedrifter som dekker flere fagfelt er dette en fordel med tanke på at det åpner opp muligheten for å tiltrekke flere individer med ulik utdanningsbakgrunn.

Vi ønsker derfor å undersøke hva traineene som har vært med i traineeprogrammet faktisk sitter igjen med etter endt program. Det antas at programmet vil gi traineen et verdifullt nettverk, variert arbeidserfaring, mye ansvar og deltakeren vil jobbe tett på ulike ledere. Derfor vil vi se nærmere på hva de har lært, hvordan programmet har påvirket deres sosiale kapital, kompetanseutvikling og om det har gitt individet et godt karrieregrunnlag for fremtiden.

3.2.2 Valg av informanter

For å kunne bli med i vårt utvalg var kriteriet at informantene måtte være tidligere traineer fra Trainee Sør. Vi hadde ikke noe kriterium om at informantene måtte ha en spesifikk utdanningsbakgrunn, slik som for eksempel økonomi eller ingeniør. Grunnen til dette var at vi ønsket et mest mulig heterogent utvalg med tanke på utdanningsbakgrunn, kjønn og alder. Det at vi ønsket et heterogent utvalg var fordi vi ønsket å se om det var forskjeller med henhold til karrieremulighetene til de tidligere traineene etter endt program. En annen grunn til at vi ønsket

et heterogent utvalg var fordi vi ønsket variasjon i svarene i forhold til hva de hadde lært og deres generelle oppfatninger rundt traineeprogrammet slik at det ville være enklere å oppdage eventuelle induktive funn.

For å finne informanter for vårt utvalg så kontaktet vi daglig leder i Trainee Sør. Vi fikk da en liste over alle tidligere traineer med en oversikt over plasseringene de hadde underveis i programmet, samt hvor de jobber nå. I første omgang var vi kun interessert i å ha med de som fortsatt jobber på Sørlandet, da Trainee Sør har som mål og holde kompetansen her. Etter et innspill fra en informant underveis i intervjuprosessen valgte vi å intervju et fåtall av tidligere traineer som hadde flyttet vekk fra regionen. Dette ble gjort for å undersøke om informantene opplevde traineeprogrammet ulikt, om det var forskjeller i henhold til hvordan de opplevde traineeprogrammet som en start på deres karriere, og om det var eventuelle forskjeller på deres kompetanseutvikling og sosial kapital.

Da vi fikk listen så plukket vi først ut alle som fortsatt jobbet på Sørlandet, for deretter å dele dem inn i to ulike grupper basert på hvor lenge de hadde vært i arbeidslivet etter traineeprogrammet. Utvalgsgruppe 1 består av tidligere traineer som har vært i arbeidslivet mellom ett og tre år. Utvalgsgruppe 2 består av tidligere traineer som har vært i arbeidslivet mellom fem og åtte år. Grunnen til dette var fordi vi ønsket å kartlegge om det var eventuelle ulikheter i forhold til informantenes karrieremuligheter med tanke på hvilke jobbmuligheter som ble tilgjengelig etter endt program, hvilke stillinger de hadde fått, om de eventuelt hadde gjort et karrierebytte og hvis noen hadde gjort karrierebytte om de da hadde byttet jobb eller stilling innad i organisasjonen. I utgangspunktet ville vi ha med informanter som hadde vært i arbeidslivet i fire år, slik at utvalgsgruppe 1 bestod av informanter som hadde vært i arbeidslivet fra ett til fire år. Dette ble ikke tilfellet da vi litt sent ute i intervjuprosessen oppdaget at dette var noe vi manglet. Da vi tok kontakt med informanter som hadde vært i arbeidslivet i fire år fikk vi ingen respons tilbake og av tidsmessige årsaker fikk vi ikke adressert dette. En annen grunn til at vi valgte å ikke adressere dette bedre var fordi vi hadde nok informanter i utvalgsgruppe 1 i forhold til antall informanter i utvalgsgruppe 2.

Alle informantene ble i førsteomgang kontaktet via email om de var interessert i å ha en samtale med oss. Det var også aktuelt å kontakte noen av informantene per telefon da vi oppdaget at noen email adresser ikke lenger var i bruk. Vi opplevde at alle var veldig behjelpelige og villig til å ta seg tid til å snakke med oss, da mange raskt kom med tilbakemelding om forslag til

møtested og tidspunkter. De tidligere traineene som ikke svarte oss har enten hvert fordi de ikke ville, ikke hadde mulighet av andre årsaker eller fordi mailadressen kan ha hvert gammel og da ikke lengre i bruk. Det at vi fikk en ferdigutfylt liste over tidligere traineer, hvor de hadde vært i sine tre plasseringer og hvor de jobbet nå, sparte oss for mye tid og var til svært god hjelp. Utvalgsgruppene ville vi også ha heterogene med tanke på kjønn, alder og utdanningsbakgrunn slik at det igjen åpnet for muligheten for å få variasjon i svarene.

Det endelige utvalget vårt ble til ved bruk av snøballmetoden der en av informantene hjalp oss med å komme i kontakt med andre informanter som stod i samsvar med vårt utvalg og som vi opplevde var relevant for å belyse vår problemstilling (Thagaard, 2009). Det at det stod i samsvar med vårt utvalg betyr at informantene utenfor regionen hadde de samme kriteriene for å komme med i vårt utvalg. At dette utvalget var relevant i forhold til vår problemstilling menes med at vi ønsket å se om det var faktorer ved traineeprogrammet som hadde en betydning for deres karriere selv om de ikke lengre hadde en tilknytning til regionen. De informantene som er utenfor regionen tilhører utvalgsgruppe 3. Tabell 1 nedenfor gir en oversikt over informantenes utdanningsbakgrunn og hvor de har vært plassert hen under programmet.

	Utdannelse	1. Plassering	2. Plassering	3. Plassering
Utvalgsgruppe 1	Anonym	Anonym	Anonym	Anonym
	Bachelor i økad + IIR og organisasjonsutvikling. Master i innovasjon og kunnskapsutvikling	Sørlandets sykehus	Dyreparken	Kristiansand kommune
	Master i økad med spesialisering i strategi	Sørlandets Europakontor	UiA	
	Bachelor i innovasjon og forretningsutvikling. Master i teknologi og forskning	GCE Node	Innoventus Sør	UiA
	Jurist	Vest Agder Fylkeskommune	Permisjon	Aust-Agder Revisjon
	Anonym	Anonym	Anonym	Anonym
	Bachelor i journalistikk. Master i statsvitenskap	Kristiansand kommune	Kristiansand kommune	Vest Agder Fylkeskommune
	Master i samfunnskommunikasjon	Kristiansand kommune	Sørlandets sykehus	Otera
	Master i industriell økonomi med spesialisering innen fornybar energi	UiA	Viking Development	Viking Development
	Anonym	Anonym	Anonym	Anonym
Bachelor i fornybar energi. Master i industriell økonomi	Agder Energi	Agder Energi	Vest Agder Fylkeskommune	
Master i statsvitenskap.	Sørlandets Europakontor	UiA	Kristiansand kommune	
Utvalgsgruppe 2	Master i økad med spesialisering i strategi og ledelse	Sørlandets sykehus	Nordea	Otera
	Master i økad med spesialisering i strategi og ledelse	GCE Node	Vest Agder Fylkeskommune	APL Arendal
	Anonym	Anonym	Anonym	
	Bachelor i internasjonal markedsføring, master i internasjonal ledelse	Sørlandets Europakontor	DnB	DnB
	Master i økad	Sørlandets sykehus	UiA	Kristiansand kommune
	Offentlig administrasjon (politikk og ledelse)	Kristiansand kommune	Vest Agder Fylkeskommune	Vest Agder Fylkeskommune
	Master i økad med spesialisering i eiendomsøkonomi og prosjektledelse	Cultiva	Sørlandets sykehus	UiA
Master i økad med spesialisering i finans	Sparebank Sør Arendal	Sørlandets sykehus	Nordea	
Utvalgsgruppe 3	Master i økad	Agder Energi	Kristiansand kommune	Rambøll
	Bachelor utvekslingstudier. Master i samfunnskommunikasjon	Vest Agder Fylkeskommune	Agder Energi	Kilden
	Anonym	Anonym	Anonym	Anonym
	Coaching/idrettspsykologi. Mastergrad i idrettsvitenskap	Sørlandets sykehus	Aust Agder Fylkeskommune	Vest Agder Fylkeskommune
	Master i økonomi og administrasjon spesialisering i finans, investering og energi	Agder Energi	Kristiansand kommune	Agder Energi

Tabell 1: Oversikt over informanter

Kilde: Egenutviklet

Kvale og Brinkmann (2015) forklarte at ved dybdeintervju så vil antall informanter bestemmes ut ifra om man får samlet inn nok data for å kunne besvare problemstillingen. For vår problemstilling ble 25 informanter et godt utvalg fordi vi merket at informantene svarte nokså

likt på intervju spørsmålene og det kom heller ikke noe nytt ut av samtalene. Utvalget består av 20 informanter som jobber på Sørlandet og de resterende har flyttet vekk fra regionen. Det er viktig å få frem at ved kvalitativ metode er formålet å utarbeide forarbeide til ny overførbar kunnskap eller å frembringe en mer moden kunnskap fremfor det å generalisere sine funn. Så utgangspunktet for valg av antall informanter ved kvalitativ metode følger en mer hensiktsmessig tilnærming istedenfor å få et representativt utvalg slik som ved kvantitativ metode (Thagaard, 2009).

3.3 Datainnsamling

Siden vår studie baserer seg på tidligere trainees meninger rundt hvordan deres deltakelse i et traineeprogram påvirker fremtidige karrieremuligheter har vi valgt å bruke kun primærdatainnsamling. Ved kvalitativ forskningsdesign kan innhenting av data foregå på ulike måter. De mest brukte metodene for innhenting av data for kvalitative undersøkelser er gjennom analyse av dokumenter, gruppeintervju, observasjon og dybdeintervju (Jacobsen, 2005). Vi har som sagt valgt å gjennomføre sistnevnte for oppgavens datainnsamling.

3.3.1 Intervjuet

Vi valgte å utforme en intervjuguide i forkant av intervjuene slik at vi hadde en mal å følge underveis. Intervjuguiden ble utviklet med utgangspunkt i vår problemstilling, teori og forskningsmodell. Intervju spørsmålene belyser hvilke emner vi har skrevet om i teoridelen, men spørsmålene er i større grad utformet på bakgrunn av vår problemstilling da vi ønsket å få eventuelle andre tilføyelser fra informantens side. Intervjuguiden har ikke fulgt teoridelen eksakte overskrifter eller oppdeling. Under prosessen med utformingen av intervjuguiden har vi fått tilbakemeldinger fra både vår veileder og daglig leder i Trainee Sør. Etter tilbakemeldingene endret vi en del på strukturen til intervjuguiden og la til flere spørsmål, samt oppfølgingsspørsmål. Noen av oppfølgingsspørsmålene hadde vi utarbeidet på forhånd som vises i intervjuguiden som ett innrykk med svart prikk (se vedlegg). Underveis i intervju prosessen stilte vi også oppfølgingsspørsmål som ikke var utarbeidet på forhånd for å få en dypere innsikt i uttalelser fra informantene. Vi stilte for det meste åpne spørsmål slik at dette ga oss større mulighet for induktive utsagn slik at eventuelle andre effekter ved traineeprogrammet som vi ikke hadde tenkt ut på forhånd ville komme frem under intervjuene.

For denne oppgaven har vi valgt et semistrukturert intervjuform, som Kvale og Brinkmann (2015) definerte som et intervju som “søker å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden, og særlig fortolkninger av meningen med fenomenene som blir beskrevet” (s. 46). Vi valgte å bruke denne intervjuformen fordi vi så på denne som mest hensiktsmessig når det gjaldt å samle inn informasjon om informantenes oppfatning og tanker rundt traineeprogrammet som karrieregrunnlag. Målet med den semistrukturerte intervjuformen er å samle inn beskrivelser av en rekke emner ved hjelp av forslag til spørsmål som vi hadde utformet på forhånd. Det er åpent for endringer underveis som intervjuet pågår der spørsmålene kan endre struktur, rekkefølge og form. Denne intervjuformen åpner for en flyt i samtalen, der vi opplevde at flere spørsmål ble dekket underveis som samtalen pågikk.

Intervjuene foregikk hovedsakelig på informantenes arbeidsplass, men det var ett par av intervjuene som foregikk på en stille og rolig café som informantene selv hadde foreslått av hensiktsmessige årsaker. Intervjuene av de tidligere traineene som hadde flyttet fra Sørlandet ble foretatt over Skype. Varigheten på intervjuene var alt i fra 45-90 minutter avhengig av hvor utdypende svaret informanten ga og hvor mye tid informanten hadde til rådighet. I forkant av intervjuet forklarte vi i korte trekk hva undersøkelsen gikk ut på, der vi presenterte problemstilling og formålet med vår studie. Informantene ble også gjort oppmerksom på at vi ønsket å bruke båndopptaker siden det ville gjøre det enklere for oss å analysere datamaterialet i etterkant av intervjuet. De ble også gjort oppmerksom på at båndopptaket ville bli slettet på et senere tidspunkt og at både informanten selv og de organisasjonene de jobbet i under traineeprosessen ville bli anonymisert ved bruk av sitater for resultatkapittelet. Alle informantene samtykket til bruk av båndopptaker. Å bruke båndopptaker under dybdeintervju er en fordel siden det gir rom for å opprettholde blikkontakt med informanten og det er da enklere å føre en dialog under intervjuet da man slipper å notere.

Intervjuet startet med at informanten fortalte kort om sin bakgrunn før vi gikk i gang med å stille spørsmål om de temaene vi har vært innom i teoridelen. De fleste av informantene kom med utfyllende beskrivelser, der de også svarte på flere av spørsmålene underveis mens de uttrykte seg, mens noen av informantene svarte mer konkret på hva de ble spurt om. For å opprettholde en flyt i samtalen og for å få mer utfyllende beskrivelser, kom vi med oppfølgingsspørsmål og byttet om på rekkefølgen på både spørsmål og temaer i intervjuguiden. Før vi rundet av intervjuet så spurte vi om informanten hadde noe mer å tilføye i forhold til de temaene vi hadde vært innom og om det eventuelt var noen faktorer vi ikke hadde tenkt på som

kunne påvirke traineeprogrammet som karrieregrunnlag. Dette spurte vi om for å sikre mulighet for å få en induktiv tilnærming rundt teamet.

3.3.2 Transkribering

Formålet med å transkribere intervjuene er å få strukturert materialet slik at det blir lettere å analysere dataene senere (Kvale & Brinkmann, 2015). Det finnes flere ulike måter å transkribere på. Man kan for eksempel transkribere intervjuene helt ordrett der man inkluderer alt av pauser, sukk, gjentakelser og ufullstendige setninger og man kan transkribere uten å ta med unødvendige ord og overflødig informasjon der informanten forteller om noe som kommer utenfor konteksten (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi valgte å transkribere kun nødvendig informasjon og eventuelle gjentakelser dersom informanten gjentok seg selv ved et senere spørsmål, men overflødig informasjon og pauser ble eliminert bort. Dette gjorde vi på grunn av at vi kun var interessert i deres opplevelser og erfaringer knyttet til traineeprogrammet, så det å inkludere pauser, tonefall og gjentakelser ved det samme spørsmålet så vi på som lite relevant for vår problemstilling. Det ble også valgt å transkribere ned spørsmålene som ble stilt under intervjuet slik at det var enklere å analysere datamaterialet senere. Lydopptakene var av god kvalitet med svært lite bakgrunnsstøy og mumling fra både informant og intervjuer sin side, så det var aldri noen problemer med å høre hva som ble sagt. Det materialet som brukes i analysekapittelet senere i oppgaven er omskrevet til en mer formell form slik at det skal være enkelt for leseren å forstå konteksten av utsagnene.

3.4 Analyse av datamaterialet

Analysen av intervjumaterialet foregår gjennom hele intervjuprosessen og ikke bare etter at intervjuene er gjennomført. I følge Kvale og Brinkmann (2015) tolkes informantenes meninger og utsagn underveis i intervjuet, og man har derfor lagt seg opp en formening over det som har blitt sagt. Det er da viktig å kvalitetssikre det informanten sier ved å komme med oppfølgingsspørsmål slik at man får mer utdypende svar. Dette kan være en måte å få kontrollert om man har forstått informanten korrekt. En annen måte å kontrollere dette på er ved å verifisere sine tolkninger med informanten. Vi var flinke til å komme med oppfølgingsspørsmål, men vi verifiserte våre tolkninger med informantene underveis i intervjuet i mindre grad. Det vi derimot gjorde for å kvalitetssikre tolkningene våre var å ta kontakt med informantene i ettertid da vi jobbet med å formulere sitater for kapittel 4 slik at de kunne komme med tilbakemeldinger på om vi hadde oppfattet deres uttalelser korrekt.

3.4.1 Kategorisering

Vi valgte å skrive ut datamaterialet som vi hadde transkribert slik at det skulle være enklere å se sammenhenger og lese igjennom. På denne måten kunne vi også enkelt kategorisere datamaterialet ved å klippe opp utsagende og avsnitt, for deretter å systematisere dem ut ifra de ulike temaene i teorikapittelet. Kategorisering medfører at informantens uttalelser blir tydeligere slik at tolkningen av deres meninger blir enklere i analyseprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015). Videre i kategoriseringsprosessen valgte vi å bruke Excel for å få en bedre oversikt over utsagnene til informantene og om den modererende variabelen motivasjon i forskningsmodellen hadde noen sammenheng med de andre faktorene. På venstresiden i Excel arket skrev vi ned 'trainee 1', 'trainee 2' og så videre for i tillegg å samle informantene i de ulike utvalgsgruppene våre. Den loddrette linjen i Excel arket ble delt inn i temaene for oppgaven vår som tidligere nevnt er motivasjon, sosial kapital, humankapital, kunnskapsarbeider, innovativ adferd og karriere. Vi valgte også å kalle et emne for 'annet' for å se om det var andre faktorer som kom frem som vi ikke hadde tenkt på i henhold til vår forskningsmodell.

3.4.2 Fremstillingen av datamaterialet

For å legge frem datamaterialet vårt brukte vi utvalgte sitater fra intervjuene. Grunnen til dette var rett og slett for å konkretisere og styrke våre tolkninger. Kvale og Brinkmann (2015) mente at ved å presentere sitater fra intervjuet i analyseteksten gjør at leseren får et bedre inntrykk av interaksjonen mellom intervjuer og informant. Videre hevdet dem at sitatene var med på å "eksemplifisere datamaterialet som danner grunnlaget for forskerens analyse" (s. 307). Språkbruken i teksten vil derfor være viktig. Når vi transkriberte intervjuene til tekst, for deretter å formulere sitater fra våre funn inn i oppgaven, har sitatene vært gjennom ulike tolkningsprosesser. Kvale og Brinkmann (2015) har påpekt at konteksten ofte kan bli borte i en slik prosess. Det kan derfor være en fare for at sitater som legges inn i teksten kan være utenfor sin kontekst og leseren vil da sitte igjen med et feil inntrykk. Det er derfor vår oppgave å sørge for at utsagnene fra informantene blir så reelle som mulig, slik at leseren ikke sitter igjen med et galt inntrykk, men også fordi informantene ikke skal føle seg mistolket.

3.5 Etiske vurderinger i rapporteringen

Når man framstiller det empiriske datamaterialet fra intervjuene er det tre etiske retningslinjer man bør vise hensyn til, og det er; *informert samtykke*, *konfidensialitet* og *konsekvenser*.

Den første, *informert samtykke* handler om at informantene for undersøkelsen bør informeres om hvordan intervjuene skal brukes (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette bør informantene informeres om i forkant av intervjuet, noe vi sørget for ved at vi sendte mail, samt fortalte i forkant av intervjuet om hva som var formålet med oppgaven og hvordan det empiriske materialet skulle brukes i oppgaven. Informasjonen i tabellen overfor om informantenes utdanning og hvilke plasseringer de har hatt under traineeprosessen har vi fått forhåndsgodkjenning om å bruke da vi kontaktet informantene via epost og noen per telefon i etterkant av intervjuene for å forhøre oss om det var greit at vi brukte disse opplysningene.

Konfidensialitet handler om at informantene skal bli anonymisert i presentasjonen av datamaterialet (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette har ikke vært noen problem da utvalget vårt er relativt stort og vi har valgt å nummerere sitatene fra informantene med for eksempel 'Trainee 5'. Sitatene er da anonymisert der verken kjønn, alder, utdanningsbakgrunn eller hvor de jobbet under traineeprosessen har kommet frem i sitatene under resultatkapittelet. Trainee nummer fem i tabellen overfor samsvarer ikke med sitatet til 'Trainee 5' i neste kapittel da vi har stokket om på rekkefølgen av informantene sine opplysninger i tabellen. I forkant av intervjuprosessen sendte vi også inn intervjuguiden til NSD for godkjenning av forskningsspørsmålene som vi fikk godkjent.

Konsekvenser som kan forekomme av forskerens rapportering omhandler det å ta hensyn til etterspill og eventuell skade som informantene for oppgaven kan påføres. Konsekvenser for forskningen innebærer også eventuelle fordeler som de tidligere traineene får ved å delta som informant for oppgaven (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er ikke bare individene som deltar sin oppgave å tenke igjennom dette, men det er spesielt vårt ansvar. De tidligere traineene som ville stille som informanter har vært veldig interessert i temaet for oppgaven og ville gjerne få oppgaven tilsendt når den er ferdig. Dette er fordi det har vært stor interesse for oppgaven og temaene vi spurte om, er det en fin balanse mellom hva informantene gir oss av informasjon og hva de får igjen av å delta i prosessen.

4. Resultater og funn

Under dette kapitlet vil vi presentere våre funn fra intervjuene under temaene: motivasjon, sosial kapital, humankapital, kunnskapsarbeider, innovativ adferd og karriere. Videre vil vi presentere to induktive funn som kom frem under intervjuene som vi ikke har gjort rede for i teorikapitlet som informantene så på som viktige faktorer for vår problemstilling. I intervjuene som danner grunnlaget for denne undersøkelsen går det fram at de fleste traineene kom rett fra skolebenken og mange av dem hadde arbeidserfaring fra før da de jobbet ved siden av studiene. Det var noen som ikke hadde jobbet noe særlig tidligere, men hadde da vært aktiv med i verv, studentforeninger osv. Det var ett par av traineene som også hadde flere utdanningsbakgrunner og hadde dermed en bred kompetanse. De fleste traineene ga uttrykk for at de var svært motiverte, lystne og villige til å lære og utvikle seg så mye som mulig i programmet. Traineene beskrev seg selv som sosiale og som turte å by på seg selv.

4.1 Motivasjon

Under dette delkapitlet ønsker vi å finne ut hvor motivert traineene var til å lære og til å bruke det de hadde lært, videre i andre jobber. Vi ønsket også å finne ut om deres motivasjon var knyttet opp mot indre eller ytre faktorer. Da vi spurte informantene om hva som motiverte dem til å søke i Trainee Sør, var det flere som nevnte ytre faktorer slik som nettverk og kontakter. To av informantene svarte følgende:

“Det var den erfaringen man fikk gjennom å skifte plasseringer, skaffe seg kontakter og få etablert et større nettverk. Jeg vet jo at Sørlandet er lite, så for å komme inn noen steder så må man kjenne noen”. Trainee 10

“Det er den eneste store muligheten på Sørlandet til å bli kjent med så mange og store organisasjoner. Den beste muligheten til å få jobb innenfor det du liker”. Trainee 18

De fleste informantene forklarte at motivasjonen deres for å lære var et behov for å tilegne seg mer kunnskap for deres egen individuelle utvikling og at spennende arbeidsoppgaver var et kriterium. De fleste påpekte at de ville utfordre sin egen komfortsone ved å ta en del i større prosjekter, eller ved at de påtok seg arbeidsoppgaver som ikke var helt innen deres utdanningsfelt. Det var noen av informantene som mente at deres indre motivasjon ble forsterket gjennom at de arbeidsoppgavene de påtok seg var spennende og varierte.

“Det at jeg synes det er spennende og at jeg kan få mye ansvar. Det motiverer meg veldig til å lære noe nytt”. Trainee 7

“Nysgjerrighet, at jeg får en oppgave som jeg ikke vet hvordan skal gjøres, da må jeg lære noe nytt eller hvis jeg bare ønsker å lære noe nytt, en indre motivasjon”. Trainee 2

De aller fleste av informantene fryktet rutinearbeid, så det at arbeidsoppgavene fremstod som variert og meningsfylt var viktig i henhold til deres motivasjon og læring. Det var viktig å få mulighet til å prøve nye ting ved at de måtte kaste seg litt ut i det og prøve å gjennomføre oppgavene på best mulig måte. Oppgaver som fremstod som vanskelige der de måtte bruke tid for å komme frem til en løsning, var noe de så på som verdifullt for egen læring og utvikling.

“Jeg blir veldig motivert av krevende oppgaver som gjør at jeg må tenke litt annerledes og bruke mine kunnskaper. Hvis jeg får en følelse over at det her er noe jeg ikke klarer å løse, da blir jeg enda mer motivert til å legge ned en innsats for da skal jeg motbevise meg selv”.

Trainee 13

“Jeg blir rastløs hvis ting blir for statisk og synes det er gøy med forbedring og nye utfordringer. Det er motiverende”. Trainee 3

“Frykten for rutinearbeid. Det er nok det som gir meg størst motivasjon for å lære og tilegne meg kunnskaper”. Trainee 4

“Det å kunne øke egen kunnskap, det motiverer, men også det at det jeg skal lære kommer til nytte for noen eller noe, det motiverer også”. Trainee 16

Vi fikk inntrykk av at nesten alle informantene hadde stor arbeidsvilje, de var innstilte på å legge ned en innsats og de viste dette gjennom å vise interesse og engasjement på arbeidsplassen. Det var flere av informantene som påpekte at det var viktig at de selv tok initiativ og viste at de var villig til å påta seg ansvar, for da ville de bli belønnet med at de fikk flere muligheter innad i organisasjonen. Belønningen det her er snakk om er ansvar for mer omfattende arbeidsoppgaver som blant annet å holde presentasjoner for avdelingen der informantene måtte legge frem sine løsninger eller at de fikk ansvaret for større prosjekter.

“Det henger i sammen med at jeg har lært at hvis du leverer fra deg arbeid som du er fornøyd med og som er av kvalitet så henger det i sammen med at du får nye og varierende arbeidsoppgaver.” Trainee 4

“Som Trainee var jeg usikker på hva jeg gikk til, men at de viste tillitt til meg med en gang og ga meg krevende arbeidsoppgaver fra dag en, det var motiverende.” Trainee 9

Det var noen av informantene som påpekte at motivasjonen deres for å lære og prestere hang sammen med at de var opptatt av å få positive tilbakemeldinger og en bekreftelse på at de hadde gjort en god jobb. Det at de fikk positive tilbakemeldinger gjorde at de fikk økt motivasjon mer til å fortsette å levere fra seg arbeid etter den standarden organisasjonen krevde, enn at fokuset lå på hva de hele tiden kunne gjøre bedre. Kritikkk hadde mer en motsatt effekt og tok motet fra dem. To av informantene uttalte seg slik da vi spurte hvordan de lærer best:

“Jeg lærer best ved å få positive tilbakemeldinger på det jeg gjør er bra slik at jeg gjør mer av det enn for mye kritikk av det jeg gjør mindre bra. Jeg har lett for å grave meg ned da, så en forsterkning av det jeg har gjort bra fungerer som en driver for å jobbe enda hardere.”

Trainee 10

“Det er ikke lønn, penger eller bonuser. Jeg motiveres av at ting skal være rettferdig, skryt, hjelpe andre å bli flinke til noe eller få til noe. I tillegg må jeg gjøre ting som har en reel mening. Det må kunne brukes til noe, ikke bare bli lagt i en skuff”. Trainee 8

Videre ble det forklart at en kombinasjon av negative og positive tilbakemeldinger fungerte bra, men at det ikke kunne være for mye fokus på bare forbedringspotensialer. En forsterkning av det positive ville føre til at det senere arbeidet ville være enda bedre.

Informantene kjente på presset og de forventningene om at en trainee blir sett på som en verdifull ressurs. Dette var faktorer som påvirket motivasjonen til traineene for å utføre og levere fra seg arbeidsoppgaver av god kvalitet. De var opptatt av at de kunne bidra med noe til organisasjonene og de var ikke redd for å ta på seg oppgaver som var krevende eller det å spørre om hjelp.

“Jeg viste det ved å være frempå i jobben. Ikke være redd for å ta initiativ, be om å få lov til å gjøre ting, be om å få lov til å være med på ting. Jeg prøvde alltid å gjøre en god jobb i de oppgavene jeg fikk.” Trainee 15

“Jeg var veldig motivert til å vise at jeg kunne utføre oppgaver med god kvalitet. At jeg kunne levere det som organisasjonen forventet”. Trainee 2

Tabell 2 nedenfor prøver å trekke ut faktorer ved informantenes motivasjon som går på skille mellom indre og ytre motivasjon.

	Indre motivert	Ytre motivert
Utvalgsgruppe 1	Lære ulike fagfelt Læringsvillig og begi meg ut på de oppgavene jeg fikk. Være åpen og prøve. Øke egen kunnskap Nysgjerrighet og interesse	Viste interesse og engasjement i jobben ved å være på. Levere oppgaver som de fikk og forbedre områder i bedriften jeg var i. Yte ekstra enn hva bedriften forventet. Jobbet tett med mine kontaktpersoner i bedriftene. Opptatt av å gjøre en god jobb. Gruppetilhørighet Forventningspress
Utvalgsgruppe 2	Indre motivasjon for å lære, spennende arbeidsoppgaver, utfordre meg selv. Løse problemstillinger for å øke min kompetanse. Bli flinkere selv og hjelpe andre. Utvikle meg faglig. Tilegne meg mer kunnskap ved å påta seg oppgaver som virker utfordrende.	Levere oppgaver som samsvarte til forventningene. Involvert i jobben, vise interesse. Jobbe tett opp mot kontaktpersonen i bedriften.
Utvalgsgruppe 3	Lære for å få en bedre organisasjonsforståelse. Tilegne mer kompetanse og utfordre meg selv.	Viste stort engasjement i jobben og at jeg ville prøve å gjøre en god jobb. Fikk fort ansvar som motiverte meg til å gjøre en god jobb.

Tabell 2: Motivasjon for å lære

Kilde: Egenutviklet

Traineeene jobbet også under tre ulike ledere gjennom programmet. Mange har påpekt at dette har påvirket deres arbeid og motivasjon fordi lederen har veldig mye å si i henhold til deres utvikling og læring. Det kom frem at lederen ikke kunne være for detaljorientert der han eller hun på forkant hadde bestemt hvordan arbeidsoppgavene skulle gjennomføres. Det var viktig at lederen ga dem frihet slik at traineeene selv kunne bestemme hvordan de ville gå fram for å løse oppgavene. Noen av informantene uttalte følgende:

“Jeg trives med en leder som gir frie tøyler og delegerte oppgaver. Jeg trives ikke der jeg blir fulgt opp til punkt og prikke. Jeg trives der jeg får mye frihet og det å ha jevne oppfølgingsmøter.” Trainee 7

“Jeg trives best under de som evner til å motivere, er flinke til å gi ros, ser meg og er flinke til å takke for jobben man gjør på en måte. Jeg tror det ligger litt i vår natur at man hele tiden påpeker hva som ikke fungerer og hva som ikke er bra, men jeg presterer best under de som er positive”. Trainee 10

Mange av informantene påpekte at lederen hadde stor påvirkning på hvordan de viste engasjement på arbeidsplassen og at tillitten lederen gav dem gjenspeilet deres motivasjon ved at de viste at de var mer fleksible når det gjaldt arbeidsoppgaver og tok i større grad initiativ til å påta seg mer ansvar. Dette er med på å utvikle deres evne for å samarbeide med et større mangfold og det å håndtere ulike typer mennesker i ulike posisjoner. De egenskapene ved en leder som de likte best og som påvirket deres motivasjon var blant annet:

“Høye forventninger, raske tilbakemelding, det at lederen ser mitt forbedringspotensial og involverer meg. Det påvirker min motivasjon”. Trainee 4

Sitatet over demonstrerer at traineeprogrammet former deltakernes syn på ledelse og viktigheten det har for deres læring og utvikling på arbeidsplassen. Flere av informantene påpekte at siden de hadde jobbet under tre ulike ledere fikk de innsikt i hva som fungerte ett sted, men som nødvendigvis ikke fungerte et annet sted. Informantene tok også med seg ledernes egenskaper videre som gjorde at de var bedre rustet til å håndtere ulike situasjoner siden de forstod mer hva som ligger bak ledernes utsagn og forventninger.

“En kombinasjon av at lederen er konkret og klar på hva han eller hun ønsker, men samtidig som det gis frihet og tid til å finne ut av ting selv”. Trainee 20

Informantene påpekte at de merket stor forskjell på lederne og at det de likte minst var dersom de følte at lederen ikke involverte seg i det arbeidet de gjorde fordi dette hemmet deres læring og motivasjon. Det ble trukket frem at lederen måtte være tilstedeværende, følge dem godt opp og samtidig gi rom for å jobbe selvstendig. Andre egenskaper som var viktig hos en leder var blant annet det å gi tillitt, ansvar, være tydelig og ha høye forventninger. Lederen skulle også vise engasjement og være faglig dyktig.

“Lederen må ha struktur, være tydelig på sine forventninger og mål. Samtidig gi ansvar uten å detalj oppfølge, men må heller vise tillit. Ikke så autoritær”. Trainee 8

“Jeg trives godt når jeg får lov til å gjøre mine arbeidsoppgaver og vite at min leder backer meg når jeg trenger det og en leder som sånn sett ser meg. Jeg trenger ikke å bli sett hver dag, men det å vite at man blir satt pris på er fint. Det å få lov til å si sine meninger og være involvert i det som skjer er viktig”. Trainee 16

Det var noen få av informantene som påpekte at de var avhengig av faste rammer og hva lederen forventet av dem underveis i traineeprosessen. Traineeene kommer rett fra studie, og da var det ikke alltid like lett å definere rammeverket på arbeidsoppgavene selv. Så mangel på mål og retningslinjer var det noen som påpekte at kunne være til mer hjelp for deres utvikling. Trainee 6 uttalte seg om dette temaet på følgende måte:

“Det var i perioder litt vanskelig. Lederne var som regel veldig opptatte og hvis de først var ledig i ett par minutter, så var det ikke like gøy å banke på døren fordi du føler du maser. Jeg ville heller hatt flere konkrete arbeidsoppgaver for da hadde det vært enklere å bare sendt en mail til lederen og spurt konkret om ting.”

Det var en av informantene som jobbet som leder selv som presiserte at det er viktig å være medmenneskelig, lytte til andre og være åpne for innspill fra sine medarbeidere fordi selv om man er på toppen så har man ikke kunnskap om alt.

“Jeg tror noe av det viktigste som leder er å la folk få lov til å tenke selv, og ta seg tid til å svare på spørsmål. Som leder må man være åpen for forslag, ikke bare fortelle hvordan de skal gjøre det. En leder kan ikke alt, det er viktig å huske”. Trainee 9

I alle de tre utvalgsgruppene fikk vi inntrykk av at det var kun noen få forskjeller i henhold til hvor motiverte informantene var til å gjøre seg bemerket innad i de organisasjonene de jobbet i og det å stikke hodet frem for å lære mest mulig. I utvalgsgruppe 1 var det noen få som ikke var like motiverte til å gjøre seg bemerket da det kom frem at de ikke hadde noe behov for å vise seg frem med spisse albuer eller det å komme seg opp og frem. Det som ble påpekt her var at for dem var ingen oppgaver verken for stor eller for liten, de gjorde det de trodde organisasjonen forventet og de hadde god motivasjon for å lære. I utvalgsgruppe 2 var det mange som var veldig motiverte til å gjøre seg bemerket og lære mest mulig, men det var også noen få som ga inntrykk for at de ikke var dette i like stor grad. De dette gjaldt gjorde det organisasjonen forventet av dem og følte ikke noe ekstra press rundt det å legge ned en ekstra innsats. Dette var fordi de syntes at presset allerede lå der fra før. Under denne utvalgsgruppen var det en informant som påpekte at motivasjonen for å gjøre seg bemerket ikke var like stor da denne informanten ikke hadde noen mål om å få jobb i en av medlemsbedriftene. Det ble her påpekt at dersom traineeprogrammet hadde samarbeidet med en organisasjon informanten kunne tenkt seg å jobbe i senere, hadde nok motivasjonen til å gjøre seg bemerket hvert større. I utvalgsgruppe 3 var nesten alle veldig motiverte for å lære, gjøre en god jobb ved at de la ned en bemerket innsats, mens det kun var et fåtall som ikke var motivert i like høy grad. Her kom det fram at de var motiverte til å gjøre en innsats og lære, men at det fåtallet som var mindre motivert til å gjøre seg bemerket hadde en sammenheng med at det de ville underveis i programmet endret seg underveis.

4.2 Sosial kapital

Traineeene jobber som nevnt tidligere i tre ulike organisasjoner i løpet av traineeperioden. Som en følge av dette har flere påpekt at dette har gitt dem gode muligheter til å opparbeide et bredt nettverk her på Sørlandet. De fleste av de vi har intervjuet har fått skaffet seg et godt nettverk med organisasjonene de jobbet i og mennesker de har møtt i jobbsammenheng, men i noe varierende grad i forhold til det sosiale nettverket med tidligere traineer. Det var en del som også påpekte at de også hadde blitt kjent med andre medlemsbedriftene på Sørlandet gjennom

fagsamlingene som Trainee Sør arrangerte. De tidligere traineene ga inntrykk av at de hadde fått et godt kjennskap til arbeidslivet gjennom nettverket Trainee Sør hadde gitt dem, men at de selv måtte legge ned en innsats for å bli kjent med de andre medlemsbedriftene. Informantene har omgått mange mennesker i løpet av arbeidsdagen, på kundemøter, fagseminarer og lignende. Flere av informantene påpekte blant annet viktigheten av et godt sosialt nettverk på Sørlandet, nettopp fordi Sørlandet er så lite og kjennskap til organisasjoner er en stor fordel for å komme seg inn på arbeidsmarkedet. Da vi spurte informantene om hva nettverket de hadde opparbeidet gjennom traineeperioden hadde å si for videre karriere så svarte informantene slik:

“Når man er i en organisasjon så må man prøve å danne et nettverk selv og utføre de oppgavene man skal gjøre på en best mulig måte slik at andre ser at du er kapabel til å gjøre jobben og ta de mulighetene som byr seg”. Trainee 2

“Det er ingen tvil om at de kontaktene man skaffer seg er viktig for videre karriere fordi Sørlandet er såpass lite”. Trainee 4

“Her på Sørlandet er det i alle fall slik at hvis man skal komme seg opp og frem så er man avhengig av å kjenne folk. Det nettverket man kan få gjennom Trainee Sør og i hvert fall hvis du legger ned en innsats for å bli kjent med folk, så danner det et godt grunnlag for å få jobb videre. Det har nok en sammenheng med at regionen ikke er så stor”. Trainee 9

Vi fikk inntrykk av at de fleste av informantene fra alle tre utvalgsgruppene fikk skapt et godt nettverk både innad i organisasjonene de jobbet i og med de andre traineene. Alle var enig om at Trainee Sør bidro godt med å skape et nettverk ved å blant annet arrangere fagsamlinger og studieturer med traineene og organisasjonene. De aller fleste påpekte at man ikke fikk nettverket gratis, men at mye var opp til en selv og man måtte ta initiativ for å delta på arrangementene. Da vi spurte informantene om hvordan Trainee Sør bidro til å skape et godt nettverk så svarte to slik:

“Trainee Sør la godt opp til dette ved felles samlinger, samt studieturer. Det var også felles samlinger som vi traineer arrangerte selv.” Trainee 5.

“Det måtte vi nesten gjøre selv. Vi var et litt daut kull. De arrangerte tur til Oslo og bedriftsbesøk, men vi var litt for mange fra Kristiansand og da hadde de kjæreste og familie så de var liksom opptatt fra før.” Trainee 6

Det var noen av informantene som hadde valgt å være i samme plasseringer under deler eller gjennom hele traineeperioden. Det var en informant som var i samme organisasjon over flere perioder som forklarte at han eller hun ikke fikk dannet et så godt nettverk med de andre traineene siden dette individet hadde sin omgangskrets i regionen fra før. Denne informanten kom ikke fra regionen selv, men hadde venner som bodde her. Et par av de andre informantene, spesielt de som var fra Sørlandet som allerede hadde et etablert sosialt nettverk på grunn av at de hadde samboer, noen hadde barn og venner i regionen, synes det ble vanskelig å delta på alle arrangementene. Det var en av informantene fra utvalgsgruppe 1 som forklarte at han eller hun ikke hadde blitt så godt kjent med de andre traineene fra sitt kull da informanten hadde venner og familie i regionen. Det ble videre påpekt at denne informanten hadde blitt bedre kjent med traineene over og under sitt kull. Noen av informantene svarte slik da vi spurte om hva Trainee Sør bidro med for å skape et godt nettverk blant traineene:

“Det var jo lagt opp til å gjøre veldig mye, men for min del så var jeg etablert med mann, hus og barn, er fra Kristiansand og har venner her så jeg var ikke med på alt. Hadde jeg vært fra en annen by og ikke hatt mann og barn så hadde jeg vært mer aktiv, men Trainee Sør la veldig bra opp til samlinger.” Trainee 7

“Jeg var nok ikke den som var mest på fordi jeg hadde et stort sosialt nettverk fra før, men jeg var med på det som var og kom lett i kontakt med andre. Jeg trakk meg ikke tilbake, men jeg var heller ikke den som tok mest initiativ.” Trainee 10

Det var en del av informantene som under intervjuet påpekte at det ofte var de private samlingene under traineeprogrammet som scoret høyest med tanke på usikkerheten, da de kunne stille spørsmål og få hjelp av hverandre. To av informantene uttalte seg slik:

“Det er kanskje på disse samlingene at man kommer litt under huden på hverandre. Det er når man møtes kun traineene på egent initiativ som på lønningspils at man kan spørre om hvordan det går med mentoren, hvordan får man utvikling på det og det, og hvordan syntes du det går i din plassering osv. Det får du ikke mulighet til i den formelle arenaen der man

har mentorsamtale, medietrening osv. Traineeene må selv spille en aktiv rolle og ville delta.”

Trainee 16

“Vi hadde studieturer og de var flinke med det faglige også. Folk kom og holdt foredrag, de arrangerte pizza- og ølkveld på pub osv. De var flinke til å samle oss som gjorde at vi fikk et veldig godt samhold oss traineeene og de var flinke til det med den biten. De samler til høstfest, samlinger, fagsamlinger osv. Den sosiale biten de gjør er viktig med tanke på at man der har mulighet til å spørre andre traineer om det er noe man lurer på eller er usikker på osv.” Trainee 9

Flere av traineeene påpekte også at det sosiale nettverket ikke bare var viktig for å knytte seg relevante kontakter for å få jobb senere, men også for deres læringsutbytte. Mange av traineeene lærte mye av det å prate med sine kollegaer på tvers av avdelinger, men også med traineeene fra sin årgang for å dele sine erfaringer. Noen av informantene uttalte seg slik:

“Jeg ringte rundt til kontakter, gamle lærere, venner osv. for å finne ut av hvordan jeg skulle løse ulike oppgaver. Det tar tid, man må ikke stresse, men ta det med ro og kommuniserer med andre og sine kollegaer. Det å forsøke å lytte og lære av andre.” Trainee 12

“Alle var i samme båt. Vi kunne snakke sammen, dele erfaringer og gjorde mye sosialt sammen.” Trainee 8

“Så var jo alle traineeene i samme situasjon så vi kunne lære litt av hverandre. Hva som er bra og hva som er dårlig. I tillegg møtte man jo de som kanskje var på siste plassering og de som var på første plassering og da kan man utveksle litt erfaringer osv. Det var veldig verdifullt.” Trainee 1

En informant fra utvalgsgruppe 1 sa følgende rundt betydningen av å ha et godt samhold med de andre traineeene:

“Traineeene fra mitt kull var ikke så flinke til å treffe hverandre utenom de felles arrangementene da mange av de kom fra regionen og hadde sin egen omgangskrets fra før. Det var nok noe av det jeg savnet mest siden jeg hadde blitt tryggere på meg

selv og lært bedre ved at vi kunne ha truffet hverandre oftere slik at vi kunne snakke om hvordan det gikk i plasseringene våre.” Trainee 6

En av informantene fra utvalgsgruppe 3 forklarte at det var spesielt den ene plasseringen der individet hadde størst læringskurve.

“Jeg lærte mest under lunsjpausen i den ene organisasjonen. Der diskuterte vi nyhetene som stod i dagens avis, det politiske som skjedde i regionen osv. Basert på de diskusjonene vi hadde i lunsjen fikk jeg svar på problemstillinger som videre ble reist til administrasjonen.”

Trainee 25

Det som gikk igjen var at informantene lærte best gjennom utførelse og det å prøve selv, samt det å lese seg opp og reflektere rundt oppgaven på egenhånd. Dersom de stod fast ved en oppgave var det å spørre sine medarbeidere for å få innspill. Det var mange som la uttrykk for at de var villige til å lære mest mulig som trainee og at de da hadde høye forventninger før programstart om en bratt læringskurve. Mange av informantene forklarte at de hadde fått god utvikling når det gjaldt å forholde seg til mange mennesker, at de vokste på det å treffe nye mennesker med ulik kompetansebakgrunn og det å være med i sosiale settinger. Det kom frem at sosial kompetanse var en viktig del av arbeidsdagen da man måtte ta kontakt med ulike mennesker på vegne av organisasjonen og at det var forventet at de som trainee skulle legge frem løsninger for en mindre forsamling, komme med innspill på noen møter og så videre.

En av informantene fra utvalgsgruppe 3 påpekte at på grunn av de kontaktene denne informanten hadde tilknyttet seg underveis i programmet med andre traineer og med næringslivet på Sørlandet, gjorde at det var enklere å søke jobb senere. Trainee 21 forklarte blant annet:

“Underveis i traineeprogrammet opplevde jeg at det var en helt annen verden å søke jobb. Jeg ble oppringt og ønsket andre steder samtidig som jeg var med i programmet. Før Trainee Sør søkte jeg bare jobber via finn.no, men det var det slutt på nå. Så det at jeg pleiet de kontaktene jeg opparbeidet meg underveis i traineeperioden og det at jeg hadde fått en bredere arbeidskompetanse gjorde at jeg hadde noe konkret å vise til. Alt gikk da via nettverket.”

4.3 Humankapital

Et traineeprogram gir en form for jobbrotasjon som gir traineene muligheten for hele tiden å lære og oppleve nye ting. Det gir en god variasjon i både arbeidsoppgaver, det å møte ulike ledere og se ulike avdelinger. Det var en del av informantene som påpekte at man aldri ville fått muligheten til å både jobbe i så mange ulike avdelinger på så kort tid eller fått samme type arbeidsoppgaver som en nyansatt. Mange av informantene fortalte at de hadde fått være med på mange spennende møter som de ikke ville ha fått tatt en del av som en nyansatt. Det var et par av informantene som opplevde traineeprogrammet som en blanding av faglig hjelp, og at man kunne se på programmet som en slags utdanning i det å jobbe. Traineene er ikke bare opptatt av at de skal komme inn til organisasjonen å vise hva de kan, men at de har en forventning om at de skal lære så mye som mulig. Det var en del av informantene som hevdet at oppgavene de fikk i stor grad var oppgaver som ga dem et stort læringspotensial der de fikk mulighet til å prøve og feile. Informantene trakk også frem at de aldri var redde for å stille de “dumme” spørsmålene siden de var en trainee.

“Jeg ville lære mest mulig og var ikke redd for å stille spørsmål om hvorfor ting gjøres sånn og sånn. Jeg ville ikke bare gjøre en oppgave uten å forstå hvorfor det gjøres på den måten.

Det var viktig for meg å vise interesse og stille spørsmål.” Trainee 8

Da vi spurte traineene om hva de hadde lært i de ulike organisasjonene så gikk det mye på det samme, men også en del ulikt fra individ til individ da det kommer helt an på hvilke organisasjoner traineene har vært plassert i. De fleste nevnte at det de hadde lært mest av var å få kjennskap til hvordan en arbeidsdag så ut og selve driften av organisasjonen, samt deres kultur. Mye av tingene som gikk igjen som de hadde lært var å ta utfordringer på strak arm, det å raskt omstille seg, kundebehandling, prosjektarbeid og strategiarbeid. Det var en del av traineene som ble plassert i både offentlig og privat sektor og de trakk fram at de syntes det var spennende siden de fikk et godt innblikk i de forskjellene som var i sektorene. En av informantene svarte følgende:

“Litt det å ville ta ansvar og det å få ansvar er nok det jeg lærte mest av i perioden. Det handler litt om hva man gjør det til selv. Satt du bare og tok imot oppgavene eller gikk du aktivt inn i det. Gikk du aktivt inn i det så får man vanvittig mye igjen for det.” Trainee 9.

Mange av traineene fikk tildelt spesifikke oppgaver, men de fungerte også som observatører siden de fikk mulighet til å se hva de ulike avdelingene gjorde. Det var flere som trakk frem at dette gjorde at de fikk dannet et mer helhetlig bilde på hvordan organisasjoner opererer. Traineene hadde også en forventning om å få se ulike funksjoner og jobber i selskapet for å virkelig forstå bedre det helhetlige bildet, altså få et mer holistisk syn.

“Jeg lærte mye av det å være i arbeidslivet kontra å være student, hvordan ting fungerer i en stor organisasjon kontra i en liten organisasjon. I organisasjon X1 lærte jeg mye om lean som jeg har tatt med meg videre i den jobben jeg har nå. I organisasjon X2 lærte jeg mye om det å skrive anbud og det har jeg også tatt med meg videre. Jeg har virkelig fått bruk for veldig mye av det jeg lærte.” Trainee 6.

Kompetansen som en av informantene fra utvalgsgruppe 3 hadde opparbeidet seg i løpet av traineeperioden ble forklart som en mer bredere kompetanse. Informanten satt igjen med en mer grunnleggende kompetanse fordi denne informanten påpekte at gjennom å skifte plassering lærte man litt av alt i de enkelte organisasjonene.

“Jeg satt igjen med det jeg kaller for myk kunnskap og erfaringer. Nå jobber jeg i konsulentbransjen som er noe helt annet enn det jeg hadde erfaring fra under traineeperioden, jeg manglet litt den dype kompetansen. I Trainee Sør lærte vi mye mer relasjonsbasert kompetanse og fikk tilgang til mer ledersikte, mens i den jobben jeg har i dag manglet jeg dypere kunnskap i for eksempel Excel.” Trainee 25

Vi spurte om hvordan traineene følte at de var til hjelp for organisasjonene og om de kunne bidra med noe. Alle informantene antydte at organisasjonene forventet at de skulle bidra fra dag en siden de fikk utlevert arbeidsoppgaver som de skulle utføre med engang. Flere av traineene har en bred utdanningsbakgrunn som gjorde at de kunne se ting fra forskjellige vinkler. De tar med seg sin teorikunnskap, stiller mange spørsmål og er til god hjelp for organisasjonene med blant annet å tenke litt annerledes ved at de bidrar til å se på ting fra forskjellige synsvinkler, samt forenkle arbeidsmetoden som benyttes. To av informantene uttalte seg følgende:

“Jeg følte jeg kunne bidra ved at jeg koblet aktører. Jeg koblet en aktør mellom organisasjonene og jeg kunne stille spørsmål om ting som de kanskje ikke hadde tenkt på før,

eller som de hadde tenkt på, men ikke samme vinkling, altså med nye perspektiver.” Trainee

15

“Jeg følte jeg kunne bidra med noe siden jeg kom utenfra og fordi jeg sto utenfor vanlig drift. Jeg ble ikke slukt av hverdagslige oppgaver og det er nok det jeg har nytt ekstra godt av. Man står inne i organisasjonene, men man har ingen løpende oppgaver.” Trainee 16

Vi ønsket å finne ut om traineene kunne ta meg seg det de lærte i første plassering og over til neste plassering siden jobbotasjon åpner opp muligheten for å ta i bruk nye ferdigheter og kunnskaper. Det vi ønsket å finne ut var om de etter første plassering hadde lært litt å kjenne på det å være ny, om det eventuelt var lettere å være ny i plassering nummer to, og om de hadde vokst både på det personlig og faglig plan. Vi spurte informantene om de følte at de kunne ta med seg det de lærte i første plassering over i de to neste. Informanten svarte ganske variert fordi det kommer selvfølgelig an på hvilke plasseringer traineen har hatt, samt hvilken type arbeidsoppgaver traineene hadde.

“Jeg tror nok at jeg var litt mer sikker når jeg gikk inn i tredje plassering enn jeg var når jeg gikk inn i første plassering. Jeg tror nok det hadde mye med den oppfølgingen man fikk underveis og erfaringen. Når man kommer rett fra skolen så har man en utdanning, men man tenker jeg litt sånn: hva kan jeg og hva kan jeg brukes til?” Trainee 4

“Jeg lærte fagkunnskapen i de ulike organisasjonene, men det jeg virkelig lærte var hvordan man jobber. Jeg lærte å være strukturert og levere på tiden. Det er nok det som skiller arbeidslivet og studentlivet.” Trainee 20

“Ja. I første periode var jeg nok litt usikker, men utover i programmet ble jeg mer tryggere og fikk større oppgaver, men det er klart at det som er i Trainee Sør at når man bytter organisasjon ofte så får man ingen løpende fremgang. Det tar litt tid i begynnelsen. Den første måneden bruker man til å bli kjent med folkene og organisasjonen.” Trainee 10

Det sitatene over demonstrerer er at informantene lærte hvordan det var å være i arbeidslivet kontra det å være student, og at oppfølgingen de fikk underveis hadde mye å si på om de kunne bruke hva de hadde lært videre. På den andre siden var det et par av informantene som påpekte

blant annet at de følte de måtte begynne helt på nytt da de kom til neste plassering siden organisasjonene var såpass ulike.

“Nei, ikke mellom organisasjonene, men innad. Det var så ulike arbeidsoppgaver, men man blir jo mer tryggere på seg selv og man blir vant til å være ny.” Trainee 16

“Ikke så mye. Litt i forhold til at jeg da hadde vært i arbeidslivet i kun seks måneder. Det hjalp jo selvfølgelig litt, men neste plassering var jo en helt ny organisasjon med andre arbeidsoppgaver”. Trainee 11

Vi spurte informantene om hva de følte de satt igjen med etter endt program. De fleste trakk inn verdifull arbeidserfaring og konkret kompetanse som de ikke kunne noe om før traineeprosjektet, og som de har dratt nytte av i den jobben de har nå. Noen av informantene svarte slik:

“Masse verdifull erfaring, bratt læringskurve og mye sosial kompetanse.” Trainee 5

“Mye det her med nettverk. Jeg føler jeg har truffet veldig mange i organisasjonene rundt forbi i Agder som jeg har knyttet meg til senere. (...) Det å søke om midler, fra for eksempel EU og NFR er noe veldig konkret som jeg ikke kunne noe om fra før. Det ble en slags rød-tråd mellom mine plasseringer, og er konkrete ting som jeg sitter igjen med.” Trainee 15

“Jeg følte jeg har fått den usedvanlige erfaringen på kort tid. Jeg føler jeg sitter igjen med en bra CV og en fast jobb i et jobbmarked som hadde begynt å bli litt strammere.” Trainee 6

To av informantene fra utvalgsgruppe 3 presiserte blant annet:

“Ved å skifte plasseringer gjennom traineeprosjektet så blir man vant til det å være ny hele tiden. Du kommer inn i ny organisasjon og på seks måneder skal du lære hvordan den organisasjonen fungerer, du skal finne din plass i teamet og i det prosjektet du jobber med, samtidig som du skal levere. Det er en rolle jeg synes er veldig lik konsulent rollen, som jeg har dratt nytte av i dag.” Trainee 21

“Et regionalt traineeprogram gir deg mulighet til å komme inn i flere organisasjoner og gir deg en bredere kompetanse nettopp fordi du får innblikk i ulike organisasjonskulturer og et mangfold av arbeidsoppgaver. Så det gir deg ikke bare masse verdifull kunnskap og arbeidserfaring, men du får oppleve hva du liker og ikke liker å jobbe med og innenfor.”

Trainee 22

4.3.1 Kunnskapsarbeider

Da vi spurte traineene om de fikk mulighet til å komme med forslag og om forslagene ble hørt, så svarte de fleste at organisasjonene var veldig interessert i å få høre hva traineene hadde å komme med. Fra organisasjonens side så er det lett å gjennomføre ting på samme måte siden man er vant til å følge en viss rutine. Traineeprogrammet oppfordret traineene til å ta i bruk sine ferdigheter og komme med forslag til organisasjonene slik at de får utviklet sin kompetanse. Det vi ønsket å finne ut av var om informantene distribuerte sin kunnskap innad i organisasjonen samt utviklet andres ferdigheter. Noen var usikre på om forslagene ble hørt da de kom med mange forslag underveis i plasseringen og fikk ingen spesifikk tilbakemelding på om forslagene ble tatt i bruk eller ikke. På den andre siden var det flere som følte at forslagene deres ble hørt og tatt opp til diskusjon. Trainee 7 uttalte seg om dette temaet slik:

“I den ene organisasjonen som består av tre selskaper så hadde jeg ansvaret for 40 % av deres interne kommunikasjon for det ene selskapet med rundt 400 ansatte og så hadde jeg ansvaret for rundt 60 % av den eksterne kommunikasjon med alle tre selskapene. (..) Jeg følte at jeg lagde min egen arbeidsplass i denne organisasjonen da jeg hadde kommunikasjonsansvaret alene. I tillegg ble mine forslag virkelig hørt.”

“I den ene organisasjonen jobbet jeg i samferdselsavdelingen. Jeg lærte mye om hvilken rolle politikerne har kontra administrasjonen. Helt i begynnelsen så hadde jeg ansvar for å lage et strategidokument som var oppe i et politisk utvalg hvor tema ble kjørt som en egen sak. Det var en veldig lærerik prosess.” Trainee 19

Arbeidsoppgavene som ble tildelt hadde mye å si for traineen sin utvikling. Ett par av informantene opplevde at noen av arbeidsoppgavene de fikk ikke var så relevant i forhold til deres utdanning, men at disse var med på å utvikle dem betraktelig. Dette ga dem et stort

læringsutbytte som var med på å påvirke deres faglige utvikling siden kompetansen de hadde opparbeidet ble tatt i bruk på ulike måter.

“Jeg er veldig nysgjerrig av natur. Det at jeg bevisst tenker over at jeg skal se ting fra ulike perspektiver. Da jeg har sett det fra en side, da må jeg jobbe med å se det fra en annen side. Jeg er opptatt av å få innspill fra andre i mitt arbeid”. Trainee 4

“Det var veldig gøy å få til programmering for den ene organisasjonen da jeg ikke hadde vært borti det før. Jeg skrev også vitenskapelige artikler som senere har blitt publisert.”
Trainee 12

“I andre periode så var det fem konkrete prosjekter som jeg skulle starte opp for avdelingen og sørge for at kom godt i gang slik at de kunne fortsette med disse prosjektene da jeg var ferdig som trainee. Jeg jobbet da som prosjektkoordinator. Det var veldig utfordrende fordi jeg hadde aldri vært borti det før, samtidig som jeg hadde ansvar for utviklingsprosjekter under sjefen for avdelingen.” Trainee 2

4.3.2 Innovativ adferd

Denne kategorien under humankapital var den vanskeligste å avklare fordi traineene har ulike fagbakgrunn og er plassert i ulike typer organisasjoner som er med på å påvirke deres innovative evner. Vi spurte informantene om hvordan arbeidsoppgavene og organisasjonene generelt ga rom for å se ting med andre øyne, om de ga rom for kreativitet og nytenking, altså om traineene fikk takhøyde for å arbeide variert og på sin måte. De var en del som svarte at det ga rom for dette da organisasjonene var veldig opptatt av å få inn nyutdannede som kunne se på ting med nye innfallsvinkler. Trainee 3 uttalte seg slik om temaet:

“Jeg opplevde det som at jeg ble tatt inn som en spennende ressurs. Det var stor takhøyde for at jeg som student kunne komme med innspill og se ting med andre øyne”.

Gjennom programmet blir traineene eksponert for et bredt spekter av ulike mennesker med forskjellig type kompetanse, erfaring og ansvar. Dette kan på mange måter maksimere bruken

av taus kunnskap siden det muliggjør for kunnskapsdeling på tvers av avdelinger, men også mellom organisasjonene.

“Man sitter hele tiden med fersk erfaring som trainee. Jeg tenkte konsekvent over hva jeg hadde lært i plasseringen før og om jeg kunne bruke det i neste. Organisasjonene var veldig klare for å forandre hvis det var det som skulle til nettopp fordi man sitter med fersk erfaring”. Trainee 4

“Du ser på ting med et annet lys, diskuterer med mange ulike mennesker og kommer frem til nye metoder å arbeide på”. Trainee 13

Det kom frem at informantene ønsket mye ansvar og handlingsrom der de kunne være kreative og bidra til forbedringer. Det at arbeidsoppgavene var interessante og spennende bidro til deres individuelle utvikling, og mange påpekte at når de kastet seg ut i større prosjekter utfordret dette deres egne måter å tenke på.

“Vi jobbet med prosjekter. I tillegg bidro jeg med å drive innovasjon i disse prosjektene og jeg trakk trådene sammen slik at et av prosjektene kom til live.” Trainee 13

“Det meste jeg gjorde handlet om utvikling og forbedring av eksisterende prosesser. Jeg skrev sluttrapporter der jeg observerte om det var noe som kunne blitt gjort annerledes. Jeg kom da med forslag til løsninger og mulige måter man kunne håndtere dette på”. Trainee 16

Det var ikke alle steder dette ble oppfylt da det på noen av plasseringene var gitte regler og rutiner for hvordan ting skulle gjøres. Noen av informantene påpekte at organisasjonene ga rom for å gjøre ting annerledes, men at det ofte kunne være vanskelig med kreativitet og nytenkning i noen av plasseringene, spesielt da innen revisjon og regnskap. Trainee 11 påpekte:

“Kanskje ikke så mye som jeg hadde trodd. Man kommer inn med nye øyne, men der jeg var så var det satte regler på hvordan man skulle gjøre ting.”

Trainee 5 uttalte seg på følgende måte:

“De har klare forventninger til deg fordi de ser på deg som en person som skal levere på det planet, men det kommer veldig an på hvor du er og hvilke arbeidsoppgaver du har.”

“I organisasjon X1 var vi veldig presset på arbeid, og det kan være en typisk hemmer for kreativiteten fordi du er så travelt med å kun gjøre det du får beskjed om. Men i organisasjon X2 så var det noe lavere tempo og der skjedde det flere ganger at jeg hadde idéer som ingen andre hadde”. Trainee 15

Vi merket også at de som hadde en utdannelsesretning innenfor innovasjon hadde størst innvirkning på det at de kunne bidra med større utviklingsprosjekter til organisasjonene.

“I organisasjon X2 hadde de ingen innovasjonsplattform. De visste ikke hvordan de skulle håndtere det for sine ansatte og heller ikke hvordan de skulle implementere nye løsninger. Det var jeg som kom opp med det forslaget og fikk ansvaret for å implementere denne plattformen”. Trainee 18

“Jeg utfordrer andre, men også meg selv til å tenke annerledes, se etter nye løsninger for deretter å komme med forslag til nye måter å utføre arbeidsoppgaver på. Jeg fikk konsekvent komme med forslag, men det var ikke alle som ble gjennomført – og det skulle det heller ikke fordi noen var rett og slett for dårlige”. Trainee 13

4.4 Karriere

Da vi spurte om hvilke mål informantene hadde satt for sin karriere så var det mye av de samme svarene. Det var svært få som hadde et spesifikt mål om å bli en leder. De fleste av informantene hadde heller ikke satt seg noen langsiktige karrieremål. Flesteparten av informantene hadde som mål å ha en jobb de trivdes i, der de fikk utfordringer og spennende arbeidsoppgaver, samt greie arbeidskollegaer.

“Jeg har som mål å finne en jobb som gir meg masse energi og som gir meg noe. En jobb jeg gleder meg til å gå til hver morgen, en givende jobb, en jobb der jeg betyr noe eller hjelper noen. Jeg er ikke opptatt av en lederstilling eller klatre opp i stigen.” Trainee 8

“Jeg tror ikke jeg har satt meg noe større mål etter programmet. For min del er det ikke å bli en leder, eller å forandre verden. Jeg ønsker en jobb der jeg trives, har greie kollegaer og gøye oppgaver.” Trainee 6

“Jeg føler jeg har drømmejobben nå, men som sagt så er ledelse noe jeg trives med, så jeg kunne ønsket å bli en leder.” Trainee 14

Gjennom traineeprogrammet ble karrierebegrepet for de fleste endret. Det var ikke lengere det å klatre oppover i hierarkiet som var viktigst, men det å ha utfordrende arbeidsoppgaver, et godt kollegialt samhold og personlig utvikling ble sett på som viktigere enn posisjon og stillingstittel. Mange fortalte også at de hadde større mål som student enn det de har i dag etter å ha fått kjennskap til arbeidslivet. De diskuterte også at ordet leder kan bety så mangt. Det å være en leder i en organisasjon kan være en helt annen type leder i en annen med tanke på hvor man er i organisasjonshierarkiet. I tillegg så er det mange ulike typer lederposisjoner som blant annet prosjektleder, personalleder, avdelingsleder osv. Det var også flere som påpekte at de heller kunne tenke seg å være leder for større prosjekter enn å være en personalleder. Dette var fordi de så på det som mer spennende og utfordrende i henhold til deres kompetanseutvikling, i tillegg til det å få dekket deres behov for ansvar.

“Jeg hadde nok litt mer klare mål tidligere enn jeg har nå. Verden forandrer seg, men muligens en lederposisjon etterhvert når jeg har fått litt erfaring. Det er jo klart at når man er helt fersk fra skolen så er man litt utålmodig og man vil jo helst bli direktør etter dag 2, men det forandrer seg jo litt etterhvert. Man finner ut at det ikke er så dumt å ta seg litt tid og ta det litt med ro, bygge litt erfaring og få ett nettverk for så å se hva som funker og ikke funker og finne ut av hva man egentlig har lyst til”. Trainee 1

“Jeg har ikke satt noe egentlig. Jeg tror det har endret seg en del underveis. Fra studie så tenkte jeg at jeg ville bli leder, nå er det mer faglig og analytisk retning.” Trainee 4

Det kom frem av intervjuene at det var ganske mange av informantene som betraktet traineeprogrammet som et godt grunnlag for videre karriere da det ble trukket frem at de fikk opparbeidet en veldig bred kompetanse på svært kort tid. Programmet hadde gitt dem en bratt læringskurve hvor de hadde fått gode muligheter til å utvikle seg på flere områder. Mange av informantene nevnte at de håpet dette resulterte i at det kunne være lettere å få jobb senere ved et eventuelt karrierebytte. Trainee 4 uttalte seg følgende:

“Jeg synes det var bra å få prøvd seg på flere ulike områder, og det å se hvilke muligheter som det faktisk var. Det er absolutt en god måte å starte på når man ikke helt vet hva man vil og siden man har en bred utdannelse som kan brukes til mye.”

“Ekstrem god og trygg start på karrieren der traineeperioden har utfordret meg på mange områder som har bidratt til en enorm utvikling”. Trainee 13

“Jeg følte jeg satt igjen med utvidet kompetanse, nettverk, spennende arbeidsoppgaver, nye venner og mange opplevelser. Det var et godt steg videre i karrieren”. Trainee 2

Det var ett par av informantene som hevdet at de ikke hadde fått den jobben de har i dag dersom de ikke hadde vært med i programmet. Jobben de ble tilbudt etter programmet kan ha noe med at de jobbet i en av organisasjonene under traineeperioden. Det ble også hevdet at de fikk opparbeidet seg flere år med kompetanse på svært kort tid og kan komme seg et hakk høyere internt i organisasjonen. Trainee 1 uttalte seg slik:

“Jeg hadde ikke fått den jobben dersom jeg ikke hadde vært trainee. Mine kollegaer har lang arbeidserfaring før de begynte som bedriftsrådgivere. Enten har de vært revisorer eller jobbet i andre banker før de fikk den stillingen jeg fikk etter endt program.”

Det var også et tilfelle der den ene informanten fikk opprettet en ny stilling der individet var med på å skape behov for stillingen. Dette individet har sin utdanningsbakgrunn innenfor innovasjon og forretningsutvikling.

“Jeg tror ikke stillingen hadde vært utlyst siden jeg tror at denne organisasjonen ikke hadde sett behovet for denne type stilling.” Trainee 6

Vi ønsket også å finne ut av hvilke faktorer som har vært med på å påvirke hvor de er i dag. Ett par av deltakerne svarte at familien spilte en stor rolle med tanke på nærhet til barnehage og hus. Noen fikk jobb i en av plasseringene de var i og de fant dem interessante, mens noen sa at det var tilfeldigheter som påvirket deres karrierevalg. To av informantene svarte følgende:

“Kunnskap og kompetansenivå på de jeg arbeider sammen med er en faktor. En annen faktor er at jeg ønsker å fortsette å jobbe med en mer faglig og analytisk retning, fordi faglig utvikling er viktig for meg.” Trainee 4

“Det var tilfeldigheter. Mine karrierevalg vil være styrt av at det må være en liten organisasjon der jeg må kunne være med å påvirke endringer og det må skje litt kjapt. Jeg må også kunne være med å ta beslutninger.” Trainee 6

Vi spurte også informantene om hvor de så seg selv om 5 år. Nesten alle svarte at de var usikre og hadde ikke satt seg noen tydelige karrieremål.

“Muligens gradene her jeg jobber nå, en annen stilling, lederjobb eller at jeg har funnet meg noe helt annet. Når man begynner å nærme seg 10 år på en arbeidsplass så begynner man å tenke på om man kanskje skal finne på noe annet. Man står litt overfor et veiskille etterhvert.”

Trainee 1

“Jeg tror kanskje jeg hadde fått en mindre stressende jobb enn den jeg har i dag. Jeg ser etter andre jobber pga. jeg syntes ikke det er verdt å jobbe seg i hjel og stresse. Jeg ser for meg en rådgiverrolle der jeg har et annet tempo og er meg selv. Livet er for kort til å jobbe seg i hjel.” Trainee 6

“Det er det vanskeligste spørsmålet jeg får. Jeg tror det er vanskelig å vite, men jeg håper at jeg har en eller annen form for en lederstilling. Det hadde vært veldig interessant.” Trainee

20

Utvalgsgruppe 3 forklarte at det nok var mest tilfeldigheter som avgjorde at de nå ikke lengre bor på Sørlandet. Det var en av informantene som forklarte at det var et bevisst valg at individet jobbet i en av organisasjonene over en lengre periode som trainee fordi informanten ble lovet fast stilling etter traineeperioden. Det var også en av informantene som forklarte at den jobben individet har i dag var noe dette individet paradoksalt hadde søkt på før traineeprogrammet. Videre ble det forklart at det som gjorde utslaget på om denne informanten fikk jobb var konkret arbeidserfaring og kompetanse. Informanten trakk frem ulike arbeidsoppgaver/prosjekter som dette individet hadde ansvaret for under traineeperioden. Det kom også frem at mye av grunnen til at de fikk jobb utenfor regionen var fordi det var vanskelig å få fast stilling etter

traineeprogrammet, men at de isteden ble tilbudt prosjektstilling/vikariat for en kortere periode. Så det var rett og slett flere muligheter til å få fast stilling utenfor regionen. En annen grunn var at informantene fortalte at de var mer bevisst over hva de så etter når de søkte jobb. På Sørlandet var de spennende jobben tatt og fordi det var et såpass trangt arbeidsmarked så var det heller ikke mange stillinger utlyst.

“Gjennom traineeprogrammet ble jeg bevisst over at kollegialt samhold, spennende arbeidsoppgaver og en leder som gir deg nok faglig påfyll slik at du hele tiden utvikler deg var mer viktig for meg enn hva som faktisk stod over døren der jeg jobber”. Trainee 24

Det kom frem at samtlige av informantene våre fikk jobb i en av organisasjonene de var plassert i under programmet, men også noen fikk jobb i en annen medlemsbedrift eller en helt annen organisasjon. Tabellen under gir en oversikt over hvor de ulike utvalgsgruppene fikk jobb.

	Samme	Medlem	Annen	Totalt antall
Utvalgsgruppe 1	9	2	1	12
Utvalgsgruppe 2	4	2	2	8
Utvalgsgruppe 3	4		1	5

Tabell 3: Oversikt over hvor informantene fikk jobb

Kilde: Egenutviklet

Som man kan se ut fra tabellen var det kun en av informantene fra utvalgsgruppe 1 som fikk jobb i en annen organisasjon på Sørlandet. Denne informanten jobber per i dag som konsulent. Den ene informanten har fått ett stipendiat hos en av medlemsbedriftene der informanten per i dag tar en doktorgrad. Den andre informanten som fikk jobb i en av de andre medlemsbedriftene jobber per i dag som eiendomsforvalter. Av de som fikk jobb i samme organisasjon er det tre av informantene som foreløpig har fått en prosjektstilling for en kortere periode. De resterende seks har fått fast stilling som enten rådgivere, prosjektledere og konsulenter for å nevne noen. I utvalgsgruppe 2 er det to stykker som fikk jobb i en annen organisasjon. Den ene informanten begynte som prosjektleder rett etter traineeperioden, mens den andre informanten begynte å jobbe som revisor. De informantene som fikk jobb i en annen medlemsbedrift fikk stilling som økonomi analytiker, en informant begynte som rådgiver for en periode i påvente om en annen stilling og jobber per i dag som driftsleder. De fire informantene som fikk jobb i samme

organisasjon fikk alle fast stilling der de jobbet som blant annet økonomirådgiver, rådgiver og koordinator. I utvalgsgruppe 3 var det fire av informantene som fikk jobb i en av organisasjonene de jobbet i under traineeperioden, men de ble i førsteomgang kun tilbudt en prosjektstilling for en viss periode. Den ene informanten som fikk jobb i en annen organisasjon på Sørlandet valgte å jobbe der i ett år før individet valgte å flytte utenfor regionen på grunn av et bedre jobbtilbud.

4.5 Andre induktive funn – personlighet og trivsel

Informantenes personlighet hadde noe å si i forhold til hvordan de håndterte de ulike lederne og oppgavene. De fleste trivdes godt med oppgaver som ikke hadde klare rammer, der de måtte bestemme selv hvordan de kom frem til en løsning. Det var også noen av informantene som likte en mer gitt struktur fra organisasjonens side der det var fastsatt klare mål og retningslinjer ved mange av oppgavene slik at de lærte bedre å levere innen en tidsfrist. For deretter at arbeidet ble vurdert slik at de ble bevisst over hva de måtte jobbe mer med faglig på neste oppgave eller i neste plassering. Vi vil påpeke her at Trainee Sør prøver å matche traineenes personlighet og deres faglige kompetanse med de ulike organisasjonene. Så traineens personlighet vil nok ha en innvirkning på opplevelsen av programmet og læringsutbytte i forhold til individuelle preferanser med henhold til oppfølging og struktur.

Noen av informantene fortalte også at trivsel hadde mye å si for hvordan de presterte på arbeidsplassen. Det var blant annet ett par av informantene som nevnte at de ikke trivdes så godt i sin plassering på grunn av det var stor usikkerhet på hvem som var lederen eller veilederen deres og de var ikke godt nok forberedt til det å faktisk ha en trainee. Dette var med på å svekke læringspotensialet i akkurat den plasseringen. Det var to ting som kom frem under intervjuene som handlet om at lederen burde ha inkludert traineene mer i utførelse av oppgaver og inkludert traineen med på felles arrangementer med de andre medarbeiderne slik at de følte seg mer betydningsfulle og fikk lære mer.

4.6 Oppgavens hovedfunn

Hensikten med dette underkapittelet er å oppsummere våre funn fra dybdeintervjuene. Vi fant ingen vesentlige forskjellig mellom de tre utvalgsgruppene fra Sørlandet i henhold til deres senere karrieremuligheter. Mellom utvalget fra Sørlandet og utvalget utenfor regionen fant vi

noen forskjeller i henhold til hvilke faktorer som var viktig da de fikk jobb etter programmet. Forskjellene det her er snakk om var i forhold til betydningen av nettverket, konkret kompetanse og arbeidserfaring. Dette vil bli diskutert nærmere i kapittel 5.

	Effekt	Betingelse
Sosial kapital	Nettverk	Fagsamlinger, sosiale samlinger og studieturer lagt opp av Trainee Sør. Samlinger på eget initiativ.
Humankapital	Omstillingsevne Arbeidskompetanse Faglig- og personlig utvikling	Innom tre ulike bedrifter på kort tid. Ulike arbeidsoppgaver. God ledelse og mye ansvar.
Motivasjon		Ta utfordringer og vise at man vil. Kaste seg ut i det og prøve. Sterk motivasjon for å tilegne seg mer kunnskap for sin egen utvikling. Høy motivasjon på grunn av stort press og forventninger fra organisasjonene. Være frempå, uredd, ta initiativ, be om å få gjøre/delta. Leverer oppgaver av god kvalitet.
Karriere	De fleste hadde ingen spesifikke karrieremål. Bare et fåtall som ønsket å bli leder. Resten hadde mer mål om høy læringskurve, utvikling og meningsfylte arbeidsoppgaver. Ønsket i tillegg en jobb med godt arbeidsmiljø, spennende arbeidsoppgaver og en god leder.	
Personlighet		Personavhengig om informantene foretrakk gitte rammer og struktur på oppgavene. Tilbakemelding på om hva som forventes av dem før de tok fatt på oppgaven, der oppgavens omfang ble beskrevet mer detaljert. Åpenhet rettet mot oppgaver der retningslinjer ikke var gitt på forhånd.

Trivsel	Godt arbeidsmiljø, trivsel og kollegialt samhold hadde en effekt på deres prestasjon og utvikling gjennom programmet.
----------------	---

Tabell 4: Våre hovedfunn

Kilde: Egenutviklet

5. Diskusjon og konklusjon

I dette underkapittelet vil vi diskutere nærmere funnene fra vår undersøkelse. Deretter vil vi oppsummere oppgaven der vi vil presentere en ny modell som baserer seg på våre funn for oppgaven. Denne modellen er videreutviklet fra den vi presenterte i kapittel 2. Videre under dette kapittelet vil vi redegjøre for de praktiske implikasjonene av våre funn og de svakheter forbundet ved vår studie. Avslutningsvis vil vi komme med forslag for videre forskning rundt traineeprogrammer.

5.1 Teoretiske implikasjoner

Det har blitt nevnt i en del litteratur at resultatet av en trainees læringsutbytte ikke får utslag før det har blitt tatt i bruk i jobbsammenheng (Baldwin, Magjuka & Loner, 1991; Huczynski & Lewis, 1980; Lim & Johnson, 2002; Tracy, Hinkin, Tannenbaum & Mathieu, 2001). Dette vil si at en trainee må få tatt i bruk den nye kompetansen han eller hun har lært. Traineen må derfor få mulighet til å sette sine nye erfaringer, kunnskap og kanskje til og med endret adferd som en følge av opplæringsprogrammet ut i praksis (Nizam & Yusof, 2012; Tziner, Fisher, Tami & Weisberg, 2007). En organisasjon som er eksponert for stadig endringer enten på grunn av en regional klynge eller der endringene trer frem på grunn av roteringer mellom avdelinger er en god mulighet for en trainee å ta i bruk sin nye kunnskap. En trainee som blir fulgt opp av organisasjonen og som får jobbet i et åpent miljø der kompetanse fra både interne og eksterne parter deles, vil være med på å hjelpe traineen med å ta i bruk sin nye erfaring og kompetanse. Som en følge av at traineen mobiliseres på tvers av avdelinger og eksternt mellom organisasjoner vil dette i følge Bienkowska, Lundmark og Malmberg (2011) også fremme læring og det å ta i bruk ny kunnskap.

5.1.1 Motivasjon

Våre funn tyder på at det var en del av traineene som var indre motiverte for å lære siden utførelsen av oppgavene var basert på at de synes oppgavene de fikk var interessante og spennende (Utman, 1997; Ryan & Deci, 2000). De fleste informantene virket som de var veldig læringsvillige og likte utfordringer for å utvide sitt potensiale slik at de satt igjen med enda mer lærdom og kompetanse. Traineer som er sterkt motiverte og involverer seg i jobben viser seg å være mer ivrig etter å prestere og utføre arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte overfor arbeidsgiver (Arthur et al., 2003; Noe, 1986). Dette kan knyttes opp mot ytre

motivasjonsfaktorer som Deci og Ryan (2000) mente var blant annet skryt og anerkjennelse som videre kan ha en sammenheng med traineenes behov for å prestere. Av våre funn kom det frem at de lederne som informantene jobbet under i traineeperioden hadde en påvirkning på deres motivasjon. Det kom frem at lederen måtte være involverende, gi tillitt der informantene følte de hadde selvbestemmelse i sitt eget arbeid, samt tilbakemeldinger og ros var faktorer som fremmet motivasjonene deres. Noen av disse faktorene mente Deci og Ryan (2000) styrket individets ytre motivasjon, i tillegg til belønning og gruppetilhørighet. Belønning som en ytre motivasjonsfaktor kan trekkes opp mot at informanten følte at organisasjonen hadde investert i dem da opplæringen opplevdes som gunstig for deres karriereutvikling. Dette gjorde at de følte de stod i gjeld til organisasjonen, noe som ga dem økt motivasjon til å prestere på jobb (Dysvik, et al., 2010; Giangreco et al., 2010; Giangreco, et al., 2009). På den andre siden så vil ikke kun det å få positive tilbakemeldinger og skryt bare påvirke traineens ytre motivasjon, i følge White (1959) ville positive tilbakemeldinger øke individets behov for mer kompetanse. Dette hadde noe med at da ville individet føle seg mer vellykket og tilfreds som da ville ha en innflytelse på individets indre motivasjon for å lære. Det kommer frem i våre funn at positive tilbakemeldinger hadde en sammenheng med noen av informantenes indre motivasjon for å lære. Dette kan ha en sammenheng med at en indre motivasjon for oppnåelse der følelsen av mestring økte som en følge av positive tilbakemeldinger (Vallerand, et al., 1992). De traineene som hadde høy indre motivasjon vil trolig også ha en positiv opplevelse av traineeprogrammet, men det kan tenkes at noe av grunnen til at de leverte oppgaver av god kvalitet og presterte bra er trolig fordi de syntes arbeidsoppgavene var tilfredsstillende og at de ville utfordre seg selv for å øke sin egen kompetanse.

Basert på våre funn kan det tenkes at de deltakerne som vil få mest igjen av traineeprogrammet og derav prestere bedre er de som er aktive, viser initiativ til å påta seg oppgaver og stiller åpne spørsmål, samt hvordan ting blir gjort og hvorfor. Vi har for lite grunnlag til å si om det er fordi deltakerne er mest indre eller ytre motivert, men vi kan se en tendens til at det heller mer mot ytre faktorer fordi det er flere uttalelser fra informantene som tyder på at det er ytre faktorer som spiller inn på deres evne for å lære. Flere påpekte blant annet at de fikk følelsen av å tilhøre en del av staben svært tidlig i plasseringene, der de fikk delta i prosjekter og beslutningsgrupper. Noen fikk jobbe som prosjektleder og koordinator, flere drev også med implementeringer og utførelse av ulike systemer. Så det at lederne ga dem ansvar og viste tillit til dem fra dag en, forsterket graden de involverte seg i jobben, samt gruppetilhørigheten. De forskjellene som ble presentert i henhold til hvor motiverte informantene var til å lære var såpass liten til å kunne se

noen sammenheng i henhold til deres læring. Vi har ikke noe grunnlag til å hevde at de som hadde sterkere motivasjon fikk da høyere sosial - eller humankapital da det ikke var noen markante forskjeller.

5.1.2 Sosial kapital

Gjennom traineeprogrammet tyder funnene våre på at de fleste deltakerne innehar bedre sosial kapital som følge av traineeprogrammet. Informantene hadde skaffet seg et nettverk med både andre traineer, organisasjonene de var plassert i og med de andre medlemsbedriftene. Nettverket har gitt dem gode muligheter ved senere jobbsøking som kan relateres til det Granovetter (1973) refererte til som svake relasjoner. Det viste seg også at svake relasjoner i nettverket ga informantene et bedre kjennskap og derav et bedre rykte i næringslivet (Jack, 2005), spesielt da på Sørlandet. Mange av informantene mente at nettverket de hadde tilegnet seg gjennom Trainee Sør var viktig for videre karriere som tyder på at teorien om at sosial kapital kan hjelpe et individ med å finne jobb (Lin & Dumin, 1996; Lin, Ensel & Vaughn, 1981) og videre ha en innvirkning på individets karriere (Gabbay & Zuckerman, 1998). Funnene våre kan tyde på at læring basert på svake relasjoner ga informantene bredere og mer mangfoldig informasjon siden det ble påpekt at ved å prate med kollegaer og ta kontakt med gamle bekjente var verdifullt for å kunne se ting fra ulike perspektiver (Reagans og Zuckerman, 2008). På den andre siden var det en av informantene som forklarte at det å ta kontakt med venner, familie og gamle lærere hjalp individet med å løse sine oppgaver som kan relateres til teorien om sterke relasjoner, der Tsai og Ghosal (1998) mente at det var høyere grad av tillitt mellom individene og derfor var informasjonen som ble utvekslet mer troverdig. Hansen (1999) mente av den grunn at dette førte til et bedre kunnskapsbytte mellom individene.

Fra våre funn var det ett par av informantene som påpekte at de ikke deltok på så mange av de sosiale arrangementene med de andre traineene fra sitt kull. Det kom også frem at en av informantene valgte å være i en organisasjon over flere perioder og påpekte at han eller hun ikke hadde deltatt på alt av det sosiale med de andre traineene fordi individet hadde sin egen omgangskrets i regionen fra før. Informanten selv sa at nettverket med de andre traineene var lavere på grunn av at informanten selv valgte å ikke delta. Videre kom det frem at det var flere av informantene fra utvalgsgruppe 1 som forklarte at de ikke traff de andre traineene så ofte som de kunne ønske. Ut i fra våre funn kan det antas at det var på de sosiale arrangementene

der traineene møttes på eget initiativ at de lærte mest. Ut i fra dette vil vi utarbeide proporsjon P1 som følgende:

P1: Traineene som hadde et bedre samhold med de andre traineene fra sitt kull fikk høyere sosial kapital, lærte dermed mer og hadde større faglig utvikling.

5.1.3 Humankapital

Det kom frem at det var flere av informantene som fikk opparbeidet en god evne til å tilpasse seg et nytt arbeidsmiljø gjennom jobbrotasjon. Det som ble trukket frem her som en viktig utvikling var deres sosial kompetanse som gikk mer på det å lett komme i kontakt med andre medarbeidere og bli en del av samme stab. Ut i fra våre funn tyder det på at informantene fikk utviklet sine ferdigheter, samt tilegnet seg en bredere kompetanse. En del av informantene påpekte at den kompetansen og erfaringen de hadde utviklet ga en svært stor CV-verdi da de skulle søke jobb på et senere tidspunkt. Det kan derfor antas at fullført traineeprogram kan bli sett på som en 'signalfunksjon' som gir en indikasjon på informantens høye kompetanse, ferdigheter og produktivitet til en fremtidig arbeidsgiver (Arrow, 1973). Becker (1993) mente at det var mangfoldet av arbeidskompetanse som potensielle arbeidsgivere så på som verdifullt.

Ut i fra våre funn var det en del av informantene som mente at de kunne bidra til kunnskapsflyt, samt at de formidlet forslag til hvordan ting kunne gjøres i organisasjonene, som i følge Guo, Xia og Yang (2012) er evner en kunnskapsarbeider må ha. Det kom frem av funnene våre at de fleste av informantene dannet seg et overordnet bilde om hvordan organisasjoner driftes og fungerer. Informantene fikk lov til å observere de ulike avdelingene og se hvordan deres medarbeidere arbeidet fordi hensikten var at traineen skulle lære hvordan de ulike avdelingene fungerte. Funnene våre tyder på at en trainee på mange måter ikke kan få noen ekspertise innen et spesielt felt, som Maruta (2012) forklarte at en kunnskapsarbeider får. På den andre siden kan vi trekke frem fra våre funn at informantene jobbet en del prosjektbasert som kan gi traineen hensiktsmessige kunnskaper innenfor et bestemt felt. Christensen og Foss (2011) påpekte at arbeidsoppgavene til en kunnskapsarbeider krever samarbeid og gode egenskaper for refleksjon. Mange av informantene forklarte at de hadde lært det å arbeide med et mangfold av ulike mennesker som de har kunnet dra nytte av i sin egen utviklingsprosess. Det kan derfor

antas at deres sosiale kompetanse på mange måter har bidratt til å lære andre medarbeidere nye ferdigheter innad i organisasjonen.

Mueller og Scweri (2015) mente at et jobbrelatert opplæringsprogram ville gi en trainee god yrkesmessig kompetanse og ferdigheter som traineen kunne overføre til andre organisasjoner etter endt program. Det kom frem av våre funn at noen av informantene kunne overføre ekstern kunnskap fra en organisasjon til en annen, samt omstille seg som Cooper (2001) mente fremmet innovativ adferd. Amadi-Echendu (2007) mente at egenskapene nevnt over også var viktig for innovativ adferd, samtidig som individet måtte være kreativ og fleksibel. Van Kleef og Roome (2007) trakk også frem at et individs sterke relasjoner i et nettverk hadde en betydning for innovativ adferd. Nelson (1989) mente at sterke relasjoner ville fremme problemløsning på grunn av emosjonell støtte. Om dette har en sammenheng med innovativ adferd kan diskuteres. Rikere former for kunnskap som omhandler informasjon om innovasjonsprosesser og teknologi (Teece, 1977; Zander & Kogut, 1995), så argumenterte Hansen (1999) for at svake relasjoner var mest gunstig i forhold til større tilgang til informasjon og kunnskap. Det kan tenkes at svake relasjoner da vil fremme utviklingen av et individs innovative adferd. Som funnene våre indikerte var det de som hadde utdanning innenfor innovasjon og forretningsutvikling som i større grad kunne overføre sin kunnskap mellom organisasjonene. Dette avhengte også av i hvilke organisasjoner de var plassert i under traineeprosessen. På den andre siden kan det tyde på at informantene har fått opparbeidet en god evne til å utvikle idéer, se ting fra flere synsvinkler, se muligheter på hvor ting kan effektiviseres og kan derfor komme med forslag til endring av arbeidsmetoder. En ferdig utdannet trainee kan antas å være flink til å jobbe i et miljø der delt kunnskap, informasjon og kommunikasjon blir brukt som virkemidler for utvikling. Det var flere av informantene som påpekte at det de kunne ta med seg i sin jobb per i dag handlet om omstillingsevne, tilpasse seg oppgaver og arbeidsplassen raskere og det å lettere sette seg inn i nye problemløsninger og oppgaver. Ut i fra dette vil vi utarbeide proporsjon P2 som følgende:

P2: Traineeene som var bevisst over å ta i bruk sine nye ferdigheter som en følge av jobbmobilitet, økte sin innovative adferd og har derfor større sannsynlighet for å prestere bedre.

5.1.4 Karriere

Begrepet karriere for samtlige av informantene ble mer sett på som en framdrift til sin egen utvikling, både faglig og personlig. De la vekt på at deres individuelle utvikling og trivsel var mye viktigere enn stillingstittel og posisjon i organisasjonen. Påfyll av ansvar og arbeidsoppgaver ble trukket frem som det viktigste. Deres hovedfokus var å uttrykke, forme og utvikle seg selv gjennom arbeid og erfaringer som på mange måter kan bli trukket opp mot Arthur og Rosseau (1996) sin tilnærming av karriere som de kalte for 'grenseløs karriere' og Stebbins (1970) subjektive syn på karriere.

Nyere forskning viser til at ekstern jobbmobilitet, som vil si at et individ skifter stilling fra en organisasjon til en annen har sammenheng med høyere lønn, bedre prestasjon blant ansatte (Mion & Opromolla, 2014) og et karriereopptrykk (Acosta, 2010; Ghosh, 2007; Sicherman & Galor, 1990). Traineeene påpekte at for å få jobb på Sørlandet så avhenger det av å kjenne folk, så da kan dette tyde på at deres nettverk og videre karriere har en sammenheng (Erickson, 2001; Milanov & Shepherd, 2013). Et variert nettverk viste seg også å øke sjansen med å få jobb (Granovetter, 1973; Kingsley og Malecky, 2004; Jack, 2005). Det var en av informantene i utvalgsgruppe 2 som først begynte som rådgiver og for så å bli driftsleder. Det kan argumenteres for at denne informanten gjorde et karriereopptrykk som følge av traineeprogrammet og jobbmobilitet (Acosta, 2010), men vi har for lite grunnlag til å si at deltakelsen i traineeprogrammet utvikler fremtidige ledere da det er såpass få av informantene som faktisk har blitt ledere.

De karrieremulighetene som oppstod som en følge av deltagelsen i traineeprogrammet var i første omgang jobb i en av organisasjonene informantene jobbet i under programmet. Flesteparten av informantene fikk tilbudt fast stilling i samme organisasjon eller i en av medlemsbedriftene, det var kun fire av informantene til sammen som fikk jobb i annen organisasjon. Som et gjengående tema som var viktig i deres nåværende jobb var de samme faktorene som er nevnt ovenfor der karrierevalg var påvirket av mulighetene for utvikling og faglig påfyll som er faktorer som er viktig for å understreke hvem de ønsker å være i tråd med sin egen identitet (Buland, et al., (2011)). For vårt utvalg var det til sammen syv informanter som ble tilbudt et vikariat der traineeene ble ansatt for å fullføre et prosjekt de holdt på med under traineeperioden uten å kunne love noen forlengelse av kontrakten. På grunn av nedgangstider var det vanskelig for organisasjonene å love traineeene full stilling med engang, men mulighet for forlengelse av stillingskontrakter ble nevnt. Det skal også nevnes at de syv

som ble ansatt kun for en kortere periode var i organisasjoner som betegnes som store, så utviklingsmulighetene innad i organisasjonene var tilstede.

5.2 Praktiske implikasjoner

Studien viser hva traineene har fått igjen av å delta i et traineeprogram. Det har vist seg at mange har lært mye forskjellig og at dette har hatt en sammenheng med deres evne for å lære og ta i bruk ny kompetanse, men også hvilke organisasjoner de har vært plassert i. Funnene våre tyder på at alle informantene har vært utrolig fornøyde med traineeprogrammet til Trainee Sør og de har kommet med få forbedringspotensialer ved programmet.

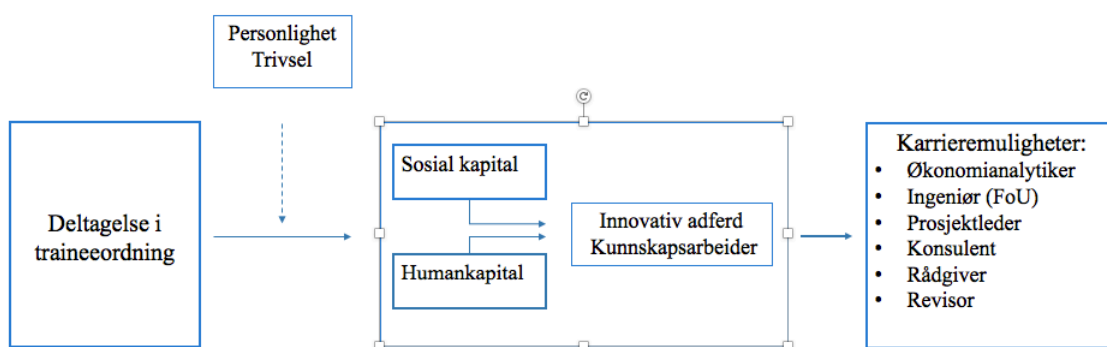
Det kommer frem av våre funn at det var viktig for traineene å ha et godt samhold der de kunne snakke om utfordringer med sine plasseringer og lære av hverandre. I noen tilfeller var det ikke alltid at samholdet opplevdes som like bra der de traineene som kom fra regionen hadde sitt eget nettverk fra før og deltok ikke på arrangementene som var lagt opp på eget initiativ av traineene. Traineene som kom utenfor regionen påpekte her at det hadde vært ønskelig at de møttes oftere slik at de ble bedre kjent. Fagsamlingene som Trainee Sør arrangerer var kjempe positive, men traineene savner mer det sosiale der kun traineene er samlet. Dette kan traineene selv arrangere, men Trainee Sør kunne ha hjulpet å sette det i gang eller pushet traineene mer til å ta initiativ. Traineene selv tror da at det vil være letter å kunne snakke om følelser, tanker og meninger om plasseringen deres, samt de kunne utvekslet erfaring og fått tips fra hverandre.

Organisasjonene bidro også til utviklingen av traineenes sosial kapital ved at de fikk delta i mange møter, forsamlinger og ved at de jobbet på tvers av avdelinger. De traineene som opplevde dette i mindre grad påpekte at de følte seg mindre inkludert og at dette hadde en begrensning på deres læringsutbytte og trivsel. Det å observere sine medarbeidere og det å få være med på møter og konferanser var med på å øke deres motivasjon. For at programmet skal blir bedre kan bedriftene være mer forberedt før traineen starter. De kan gjerne ha klare arbeidsoppgaver til dem, gi tilbakemelding underveis og ha en bedre oppfølging. Våre funn tyder på at mange bedrifter er flinke til dette, spesielt de bedriftene som har hatt traineer gjennom flere år, men det er en del av organisasjonene som nok kanskje kan være mer forberedt. Dette kom fram da vi spurte om hva traineene lærte i de ulike plasseringene og det hadde veldig mye å si for hvilken organisasjon de var plassert i.

En del av informantene påpekte blant annet at mentorordningen kunne vært forbedret da det ble påpekt at de enten ikke hadde vært godt nok forberedt selv eller at det ikke var så god match. Ved første møte mellom mentor og traineen så settes det mål for hva traineen ønsker å forbedre seg på eller om de har noen mål de ønsker å oppnå gjennom programmet. Mange satt ikke noen mål og mange hadde heller ikke noe de ønsket å oppnå. Dette kan ha noe med at de ikke var godt nok forberedt. Det ble også påpekt at mentor kunne komme tidligere inn under traineeperioden. Per i dag kommer mentor inn i andre periode, men det var flere som mente at de hadde fått et større utbytte av mentorordningen dersom de kunne hatt første samtale med mentor tidligere enn andre periode.

5.3 Oppsummering og ny modell

På bakgrunn av våre funn presentert i kapittel 4 har vi kommet frem til en ny modell som er utviklet med utgangspunkt i vår forskningsmodell som ble presentert i kapittel 2. Funnene våre tyder på at forskningsmodellen overordnet sett gir mening, men at det er noen flere faktorer som påvirker effektene på individnivå. Disse effektene som man kan se ut ifra modellen er personlighet og trivsel som kom frem som induktive funn under kapittel 4. Disse to funnene har vi satt som en modererende effekt fordi disse faktorene antas å ha en innvirkning på både individets sosial kapital, humankapital, for deretter innovativ adferd og kunnskapsarbeider, som igjen vil påvirke utfallet av individets karrieremuligheter. Det vi kan se har endret seg er at en trainee kan bli assosiert med kunnskapsarbeider som en følge av individets utvikling gjennom programmet og ikke før programmet som vi antok før intervjuprosessen. Funnene våre tyder på at individets sosial kapital og humankapital har en innvirkning på om individet kan bli assosiert med en kunnskapsarbeider eller ikke.



Figur 7: Faktorer som påvirker karrieremuligheter

Kilde: Egenutviklet

I kapittel 4 kom det frem at det var noen forskjeller i henhold til graden av informantenes motivasjon. Første inntrykket tilsa at alle informantene i like stor grad var motiverte til å lære mest mulig på den korte tiden som trainee, da de aller fleste ga inntrykk av at de ville suge til seg mest mulig kunnskap og utnytte tiden godt som trainee. Spørsmålet som prøvde å skille graden av motivasjonen til informantene kunne misforstås i forhold til læring i den forstand at noen trakk frem at de ikke var så motivert i forhold til det å ikke stikke hodet frem eller at målet ikke var å få jobb i en av medlemsbedriftene. Av den grunn har vi ikke nok grunnlag til å si noe om hvem som hadde størst utbytte av programmet da motivasjon kom mer frem som en betingelse enn en effekt av programmet. Vi fant heller ingen eksplisitte forskjeller i henhold til hva informantene lærte. Derfor hadde motivasjon som i utgangspunktet var en modererende variabel ingen sammenheng med de andre faktorene da det ikke kom frem noen tydelige forskjeller på at de som var i høy grad motiverte lærte mer. Derfor er motivasjon tatt bort som en modererende variabel i figur 7 ovenfor.

5.4 Svakheter ved vår studie

En svakhet rettet mot utvalget vårt var at vi fant liten variasjon mellom utvalgsgruppene. Dette er en svakhet ved vår studie da vi ikke kan argumentere for om traineeprogrammet gir gode karrieremuligheter fordi man kan anta at de som har blitt tatt opp i programmet ville klart det bra i arbeidslivet uavhengig av Trainee Sør. Noe av grunnen til at vi ikke fant noen merkbare forskjeller på hvordan informantene presterte under traineeprogrammet er fordi Trainee Sør har en omfattende utvelgingsprosess og selektering av de individene som de mener passer inn i et regionalt traineeprogram. De som blir plukket ut til å delta i programmet må vise til gode resultater fra studie, tidligere jobberfaring og/eller verv. Så det kan tenkes at disse individene sannsynligvis ville gjort det godt i arbeidslivet uavhengig av tiden i Trainee Sør da disse individene i utgangspunktet er høyt motiverte, sosiale og omgjengelige. Det betyr ikke at det å delta i et traineeprogram ikke har noen effekt, fordi det er som sagt flere som har påpekt at deres konkrete arbeidserfaring har vært en viktig faktor for å få jobb etter programmet. Det tyder også på at informantene har blitt sterkere faglig og fått et større nettverk som en følge av programmet, så dette gjør det vanskelig å kartlegge vesentlige forskjeller mellom informantene i henhold til videre karrieremuligheter.

En annen grunn til at vi ikke fant noen merkbare forskjeller mellom utvalgsgruppene var på grunn av skjevheter i antall informanter i hver utvalgsgruppe. Det er også skjevheter i antall

informanter fra Sørlandet og utenfor regionen (utvalgsgruppe 3) som igjen gjør det vanskelig å finne merkbare forskjeller mellom informantene i henhold til karrieremuligheter. Vi hadde nok forventet å finne flere forskjeller i henhold til karrieremulighetene til de som flyttet, med tanke på at det kanskje skulle bli vanskeligere å få seg jobb og få høye stillinger. På den andre siden, så fikk disse informantene på lik linje med de andre opparbeidet seg en bredere kompetanse og fikk masse arbeidserfaring gjennom traineeprogrammet. Skjevheten mellom informantene våre kunne hvert unngått, men informantene for utvalgsgruppe 3 ble som sagt ikke planlagt for sent ute i undersøkelsesprosessen.

En annen svakhet ved vår studie er at vi ikke har noen kontrollgruppe å sammenligne karrieremuligheter med. Dette gjør at vi ikke har noe grunnlag til å konkludere at et traineeprogram gir gode muligheter for videre karriere. Utvalget vårt er også for lite til å si om deltakerne får et karriereopprykk som flere av informantene hevdet. Uten kontrollgruppe som kan si noe om denne påstanden er riktig eller feil gir oss ingen grunnlag til å konkludere om det faktisk gir karriereopprykk som en effekt av traineeprogrammet. Dersom vi hadde hatt en utvalgsgruppe med noen som begynte å jobbe rett etter endt utdanning med en gruppe tidligere traineer så kunne vi ha sammenlignet deres karrieremuligheter og hatt et bedre grunnlag til å konkludere vår undersøkelse.

Individets utdanning hadde sikkert en sammenheng med jobbmuligheter etter programmet, men det ble ikke belyst i denne studien. Noe av grunnen til dette er fordi det er vanskelig å vise med en kvalitativ undersøkelse hvilken innvirkning individets utdanning har å si for karrieremulighetene.

5.5 Forslag til videre forskning

Det er viktig å få frem at det er nødvendig med mer forskning for å gi et fullverdig svar på vår problemstilling. En slik oppfølgingsstudie kunne for eksempel vært å sammenligne en gruppe individer som gikk rett ut i arbeidslivet etter endt studie som hadde noenlunde lik utdanningsbakgrunn med en gruppe tidligere traineer for å se om det var mulige forskjeller i karrieremulighetene mellom utvalgsgruppene. Denne oppfølgingsstudien kunne være mulig å gjøre kvantitativ der man kunne få frem forskjeller i henhold til lønn, stilling, karrierebytte og så videre. Gir det for eksempel deltakerne i et traineeprogram et karriereopprykk som mange hevder? Denne studien kan eksplisitt få frem om individets humankapital har en sammenheng

med høyere lønn der man kan se om det er merkbare lønnsforskjeller mellom utvalgsgruppene. En slik studie kunne også sett på om produktiviteten til utvalgsgruppen med tidligere traineer var høyere enn produktiviteten til utvalgsgruppen som gikk rett ut i jobb.

En annen oppfølgingsstudie kunne være å sammenligne en gruppe tidligere traineer som ble i regionen med en gruppe tidligere traineer som flyttet fra regionen for å se nærmere på forskjeller mellom de to gruppene som vi ikke klarte å kartlegge godt nok. Denne studien kunne vært av kvantitativ design der man kunne få frem forskjeller i utvalgsgruppenes indre og ytre motivasjon ytterligere. Dette kunne bli gjort av den grunn for å kartlegge hvem som presterer best i programmet i henhold til jobbmuligheter senere. I forhold til vår modell kan man ved en kvantitativ studie undersøke om hvilke personlighetsfaktorer som presterer best under programmet og om det har en sammenheng med hvor mye informanten lærer og deretter stillingen man får etter endt program.

6. Kildehenvisning

- Aadland, C. (2015, 25.03). *Over halvparten av oljebedriftene venter nedgang*. Sysla. Hentet fra http://sysla.no/2015/03/25/oljeenergi/over-halvparten-av-oljebedriftene-venter-nedgang_44995/
- Aarø, J. T., & Christensen, I. S. (2014, 23.11). *Toppsjefen ansetter traineer i Norges største bank*. E24. Hentet fra: <http://e24.no/jobb/ledertalentene/toppsjefen-ansetter-traineer-i-norges-stoerste-bank/23334606>
- Abrams, C., & Berge, Z. (2010). Workforce cross training: a re-emerging trend in tough times. *Journal of Workplace Learning*, 22(8), 522-529.
- Acosta, P. (2010). Promotion dynamics the Peter principle: incumbents vs. external hires. *Labour Economics*, 17(6), 975-986.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Amadi-Echendu, J. E. (2007). Thinking styles of technical knowledge workers in the systems of innovation paradigm. *Technological Forecasting & Social Change*, 74(8), 1204-1214.
- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15.
- Arrow, K. J. (1973). Higher education as a filter. *Journal of Public Economics*, 2(3), 193-216.
- Arthur, Jr. W., Bennett, Jr. W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. New York, Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Baldwin, T. T., Magjuka, R. J., & Loner, B. T. (1991). The perils of participation: effects of choice of training on trainee motivation and learning. *Personnel Psychology*, 44(1), 51-67.
- Barley, S. R. (1989). Careers, identities and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. In M.B
- Becker, G. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press

- Bienkowska, D., Lundmark, M., & Malmberg, A. (2011). Brain circulation and flexible adjustment: labour mobility as a cluster advantage. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 93(1), 21-39.
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., & Sianesi, B. (1999). Human capital investment: the returns from education and training to the individual, the firm and the economy. *Fiscal studies*, 20(1), 1-23.
- Boggiano, A. K., & Ruble, D. N. (1979). Competence and the overjustification effect: a developmental study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(9), 1462-1468.
- Brachos, D., Kostopoulos, K., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. (2007). Knowledge effectiveness, social context and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(5), 31-44.
- Buland, T., Mathiesen, I. H., Aaslid, B. E., Haugsbakken, H., Bingum, B. & Mordal, S. (2011). På vei mot framtida – men i ulik fart (Sintef rapport nr. A18112). Hentet fra https://www.udir.no/Upload/Rapporter/2011/5/Sluttrapport_radgiving.pdf
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Chelliah, S., Bujang, T., Lew, T. Y., & Adriel, K. (2016). Relationship between training components, work environment and participants' characteristics on transfer of training skills and organizational commitment. *International Business Management*, 10(9), 1623-1631.
- Christensen, P. H., & Foss, N. J. (2011). Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*, 41-48. Hentet 26. April 2017 fra: <https://www.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Chuang, A., Liao, W. C., & Tai, W. T. (2005). An Investigation of Individual and Contextual Factors Influencing Training Motivation and Learning. *Social Behaviour Personality*, 33(2), 159-174.
- Conceicao, P., & Heitor, M. V. (2002). Knowledge interaction towards inclusive learning: Promoting systems of innovation and competence building. *Technological Forecasting & Social Change*, 69(7), 641-651.
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43(5), 721-739.
- Cooper, D. P. (2001). Innovation and reciprocal externalities: information transmission via job mobility. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 45(4), 403-425.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*. 94(1), 95-120.

- Colquitt, J. A., LePine, J., & Noe, R. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 678-707.
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L., & Borgatti, S. P. (2001). Knowing what we know: supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational dynamics, 30*(2), 100-120.
- Dale, K. (2010). *Kunnskapskapital og lønnsforskjeller*. I Knudsen, J. P., & Sødal, S. (Red.), *Økonomi og tid: 18 essays i Pufendorf-tradisjon* (s. 209-227). Bergen: Fagbokforlaget.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal, 23*(12), 1095-1121.
- De Rijdt, C., Stes, A., van der Vleuten, C., & Dochy, F. (2013). Influencing variables and moderators of transfer of learning to the workplace within the area of staff development in higher education: Research review. *Educational Research Review, 8*(1), 48-74.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 18*(1), 105-115.
- Deci, E. L., & Cascio, W. F. (1972). *Change in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats*. Paper presented at the Eastern Psychological Association, Boston, MA.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268.
- Dysvik, A., Kuvaas, B., & Buch, B. (2010). Trainee programme reactions and work performance: the moderating role of intrinsic motivation. *Human Resource Development International, 13*(4), 409-423.
- Erickson, B. H. (2001). Good networks and good jobs: The value of social capital to employers and employees. In N. Lin, K. Cook & R. S. Burt (Red.). *Social capital: Theory and research* (s. 127-158). New Brunswick, N.J.: Aldine Transaction.
- Farbrot, A. (2011). Ingen trainee mirakler. *BI Business Review*. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2011/04/Ingen-trainee-mirakler/>
- Fossland, T., & Aure, M. (2011). Når høyere utdanning ikke er nok: Integrasjon av høyt utdannede innvandrere på arbeidsmarkedet. *Sosiologisk tidsskrift, 19*, 131-152.
- Gabbay, S. M., & Zuckerman, E. W. (1998). Social capital and opportunity in corporate R&D: the contingent effect of contact density on mobility expectations. *Social Science Research, 27*(2), 189-217.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour, 26*(4), 331-362.
- Ghosh, S. (2007). Job mobility and careers in firms. *Labour Economics, 14*(3), 603-621.
- Giangreco, A., Carugati, A., Sebastiano, A., & Bella, D. D. (2010). Trainees' reactions to training: shaping groups and courses for happier trainees. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(13), 2468-2487.

- Giangureco, A., Sebastiano, A., & Peccei, R. (2009). Trainees' reactions to training: an analysis of the factors affecting overall satisfaction with training. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 96-111.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gripsrud, G., Olsson, U. O. & Silkoset, R. (2010). *Metode og datanalyse. 2*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grohmann, A., Beller, J., & Kauffeld, S. (2014). Exploring the critical role of motivation to transfer in the training transfer process. *International Journal of Training and Development*, 18(2), 84-103.
- Grønmo, S., & Løyning, T. (2003). *Sosiale nettverk og økonomisk makt*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Gully, S. M., Brown, K. G., Salas, E., Smith, E. M., & Nason, E. R. (2001). Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(1), 1-31.
- Guo, W., Xiao, H., & Yang, X. (2012). An empirical research on the correlation between human capital and career success of knowledge workers in enterprise. *Physics Procedia*, 25, 715-725.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Holyoak, L. (2013). Are all internships beneficial learning experiences? An exploratory study. *Education + Training*, 55(6), 573-583.
- Huczynski, A. A., & Lewis, J. W. (1980). An empirical study into the learning transfer process in management training. *Journal of Management Studies*, 17(2), 227-240.
- Jack, S. L. (2005). The role, use and activation of strong and weak network ties: a qualitative analysis. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1233-1259.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, I. D., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3. utgave. Bergen, Fagbokforlaget.
- Karrierestart (2017, 10.05). *Traineeguiden*. Hentet fra <https://karrierestart.no/trainee>
- Kingsley, G., & Malecki, E. J. (2004). Networking for competitiveness. *Small Business Economics*, 23(1), 71-84.
- Kogovsek, M., & Kogosvek, M. (2013). Retaining mature knowledge workers: the quest for human capital investments. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 2280-2288.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det Kvalitative Forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Kwon, S. W., & Adler, P. S. (2014). Social capital: maturation of a field of research. *Academy of Management Review*, 39(4), 412-422.
- Lai, G., Lin, N., & Leung, S. (1998). Network resources, contact resources, and status attainment. *Social Networks*, 20(2), 159-178.
- Lam, S. S., Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). The relationship between external job mobility and salary attainment across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 129-136.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2000). Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 47(1), 36-49.
- Lent, R. W., Brown, S. D., Talleyrand, R., McPartland, E. B., Davis, T., Chopra, S. B., & Chai, C. M. (2002). Career choice barriers, supports and coping strategies: college students' experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 61-72.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Lim, D. H., & Johnson, S. D. (2002). Trainee perceptions of factors that influence learning transfer. *International Journal of Training and Development*, 6(1), 36-48.
- Lin, N., & Dumin, M. (1986). Access to occupations through social ties. *Social Networks*, 8(4), 365-385.
- Lin, N., Ensel, W. M., & Vaughn, J. C. (1981). Social resources and strength of ties: structural factors in occupational status. *American Sociological Review*, 46(4), 393-405.
- Little, C. R., Wiesner, R., & Dunford, R. (2003). The dynamics of delayering: Changing management structures in three countries. *Journal of Management Studies*, 40(2), 225-256.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Maruta, R. (2012). Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity. *Knowledge-Based Systems*, 30, 35-47.
- Maurer, T. J., Pierce, H. R., & Shore, L. M. (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: A three-dimensional social exchange model. *Academy of Management Review*, 27(3), 432-444.
- Maurer, T., Weiss, E., & Barbeite, F. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 707-724.
- McConnell, C. R., Brue, S. L., & Macpherson, D. A. (2003). *Contemporary labor economics*. New York: McGraw-Hill.
- McDermott, E., Mangan, J., & O'Connor, M. (2006). Graduate developmental programs and satisfaction levels. *Journals of European Industrial Training*, 30(6), 456-471.

- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
- Milanov, H., & Shepherd, D. A. (2013). The importance of the first relationship: The ongoing influence of initial network on future status. *Strategic Management Journal*, 34(6), 727-750.
- Mincer, J. (1984). Human capital and economic growth. *Economics of Education Review*, 3(3), 195-205.
- Mion, G., & Opromolla, L. D. (2014). Managers' mobility, trade performance, and wages. *Journal of International Economics*, 94(1), 85-101.
- Mitchell, R., & Meacheam, D. (2011). Knowledge worker control: understanding via principal and agency theory. *The Learning Organization*, 18(2), 149-160.
- Mueller, B., & Schweri, J. (2015). How specific is apprenticeship training? Evidence from inter-firm and occupational mobility after graduation. *Oxford Economic Papers*, 67(4), 1057-1077.
- Murrell, A. J., Frieze, I. H., & Olson, J. E. (1996). Mobility strategies and career outcomes: a longitudinal study of MBAs. *Journal of Vocational Behaviour*, 49(3), 324-335.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nelson, R. E. (1989). The strength of strong ties: social networks and intergroup conflict in organizations. *The Academy of Management Journal*, 32(2), 377-401.
- Nizam, A. & Yusof, M. (2012). The relationship training transfer between training characteristic, training design and work. *Human Resource Management Research*, 2(2), 1-8.
- Noe, R. E. (1986). Trainees' attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness. *The Academy of Management Review*, 11(4), 736-749.
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497-523.
- Obukhova, E. (2012). Motivation vs. relevance: using strong ties to find a job in Urban China. *Social Science Research*, 41(3), 570-580.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California management review*, 40(2), 96-124.
- Reagans, R. E., & Zuckerman, E. W. (2008). Why knowledge does not equal power: the network redundancy trade-off. *Industrial and Corporate Change*, 17(5), 903-944.
- Rulke, D. L., & Rau, D. (2000). Investigating the encoding process of transactive memory development in group training. *Group & Organization Management*, 25(4), 373-396.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Seibert, E. S., Kraimer, M. J., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal

- model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.
- Sicherman, N., & Galor, O. (1990). A theory of career mobility. *Journal of Political Economy*, 98(1), 169-192.
- Sitzmann, T., Brown, K. G., Casper, W. J., Ely, K., & Zimmerman, R. D. (2008). A review and meta-analysis of the nomological network of trainee reactions. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 280-295.
- Smebye, A. M. S. (2016, 09.02). Fersk og full av kunnskap? Hentet fra <https://karrierestart.no/traineeprogrammer/980-trainee-en-innforing-i-begrepet>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Stebbins, R. A. (1970). Career: the subjective approach: *The Sociological Quarterly*, 11(1), 32-49.
- Suleiman, W., Dassanayake, M. S., & Othman, A. E. A. (2016). Roles of trainee characteristics and work environment in training transfer: a conceptual extension of Baldwin and Ford Model with job attitude factors in Nigerian context. *Amity Journal of Training and Development*, 1(1), 20-31.
- Tan, J. A., Hall, R. J., & Boyce, C. (2003). The role of employee reactions in predicting training effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 397-411.
- Taylor, M. S. (1988). Effects of college internships on individual participants. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 393-401.
- Teece, D. J. (1977). Technology transfer by multinational firms: the resource cost of transferring technological know-how. *The Economic Journal*, 87(346), 242-261.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 5th ed. West Sussex, Wiley.
- Topel, R. H., & Ward, M. P. (1992). Job mobility and the careers of young men. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(2), 439-479.
- Tracy, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum S., & Mathieu, J. E. (2001). The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 5-23.

- Trainee Sør (2013, 01.01). Om Trainee Sør. Hentet fra: <http://www.traineesor.no/?menuid=6>
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tziner, A., Fisher, W., Tami, S., & Weisberg, J. (2007). Effects of trainee characteristics on training effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 167-174.
- Tödting, F., & Trippel, M. (2007). Knowledge links in high-technology industries: markets, networks or Milieu? The case of the Vienna biotechnology cluster. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 7(2-5), 345-365.
- Urquhart, R., Cornelissen, E., Lal, S., Colquhoun, H., Klein, G., Richmond, S., & Witteman, H. O. (2013). A community of practice for knowledge translation trainees: an innovative approach for learning and collaboration. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 33(4), 274-281.
- Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: a meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1(2), 170-182.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Brière, N. M., Senecal, C. B., & Vallières, E. F. (1992). The academic motivation scale: a measure of intrinsic, extrinsic and amotivation in education. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 1003-1017.
- Van Kleef, J. A. G., & Roome, N. J. (2007). Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 38-51.
- Walker, G. (1985). Network position and cognition in a computer software firm. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 103-130.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered. *Psychological Review*, 66(5), 297-333.
- Wong, C. W., Cheng, M. Y., & Lau, T. C. (2016). Impact of external job mobility and occupational job mobility on earning. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(4), 879-898.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. 7th ed. New Jersey, Pearson Education.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.

Vedlegg 1 Intervjuguide

Bakgrunn/utdannelse/erfaring

Alder

Kjønn

Utdannelse (retning og lengde)

Hvordan har du vært på skolen?

Hva er dine fritidsinteresser?

Jobbet du ved siden av studiene?

- Hvis ja – hvor og hvor mange ganger i uka?

Traineeprogrammet

Når begynte du i Trainee Sør?

Hva motiverte deg til å søke i Trainee Sør?

Hvorfor tror du at nettopp du fikk stillingen?

Søkte du kun denne stillingen eller søkte du andre i tillegg?

Søkte du stillingen som trainee rett etter studieslutt?

- Hvis nei – hvor lenge ventet du?
- Hva gjorde du i mellomtiden?

Hvilke forventninger hadde du til traineeprogrammet?

- Møtte programmet forventningene dine?
- Forandret dine forventninger seg i løpet av perioden?

Hvor motivert var du til å gjøre deg bemerkelsesverdig (sett/kjent/likt) som trainee?

Var du motivert til å gjøre en innsats som trainee?

- Hvorfor?
- På hvilken måte viste du dette?

Hva lærte du i de forskjellige bedriftene?

- Hvilke typer oppgaver hadde du i bedrift 1, 2 og 3?

Hvor relevante var arbeidsoppgavene i disse bedriftene i forhold til din utdanning?

Ble det satt mål for hva du skulle oppnå?

- Ble målene målt? Hva skjedde dersom du ikke nådde målene som var gitt?

Hva skjedde dersom du ikke gjennomførte oppgavene tilfredsstillende nok?

- På hvilken måte ble du fulgt opp av mentoren du hadde fått tildelt av Trainee Sør?
- Kan du fortelle litt om de personlige utviklingsmålene mentoren og du hadde satt?

Hvordan ble du fulgt opp av bedriften?

- Fikk du tilbakemeldinger fra bedriften du jobbet i underveis?
- Hvordan hjalp disse tilbakemeldingene deg?

Var det noe du gjerne skulle lært mer om, men som du ikke fikk mulighet til?

- Hvorfor fikk du ikke lært mer om dette?

På hvilke områder vil du si at du utviklet deg minst og mest gjennom programmet?

Var det noen spesielle hendelser eller oppgaver du fikk ansvar for som du føler var med på å utvikle deg betraktelig?

Hva likte du best ved å være trainee?

Ble du sikrere på deg selv og din kompetanse utover trainee perioden? For eksempel i den neste bedriften du jobbet i?

- Hvorfor?

Hva følte du at du satt igjen med etter endt traineeprogram?

Læring

Hvordan lærer du best?

Hva motiverer deg til å lære noe nytt?

Hvor motivert var du til å lære mest mulig som trainee? På hvilken måte viste du dette?

Kan du gi et eksempel på hva du lærte mest om under trainee perioden?

Jobb/Yrke/Karriere

Hva motiverer deg til å prestere på jobb?

Hva er dine arbeidsoppgaver?

Hvordan løser du dine arbeidsoppgaver best?

- Dersom du står fast med en oppgave, hvordan går du fram?

Hva trives du best med på jobben?

I hvilken grad har trainee perioden bidratt til å gjøre deg i stand til å utføre de arbeidsoppgaver du står overfor i dag?

Hvordan opplevde du traineeprogrammet som en start på din karriere?

Hvilke mål har du satt for din karriere?

- Hvor ser du deg selv om 5 år?

Hva kan være mulige faktorer som kan være med på å påvirke dine neste karrierevalg?

Fortell om faktorer som har påvirket dine karrierevalg. Altså faktorer som har påvirket hvor du er i dag.

Hvordan påvirket din deltakelse i traineeprogrammet ditt neste jobbvalg?

Fikk du jobb i en av bedriftene du hadde jobbet i som trainee?

Hvis ja – Føler du at det er enklere å få en høyere stilling siden du har vært trainee?

- Hvorfor?

Har du gjort karrierebytte? Fått en annen stilling i samme bedrift? Eller har du byttet jobb?

- Hvorfor?

Hvis nei – Hvordan opplevde du å søke etter programmet?

- Hvilke jobber søkte du?
- Ble du mer attraktiv i forhold til studenter med samme utdannings bakgrunn?
 - Følte du at du hadde en enklere mulighet til å få jobb?

Hvordan jobb fikk du tilslutt?

Innovative adferd

Ga traineeprogrammet deg rom for kreativitet og nytenkning?

- På hvilken måte?
- Kan du komme med noen eksempler på arbeidsoppgaver?

I hvilken grad kunne du bruke det du hadde lært i bedrift 1 over i bedrift 2?

- Hvordan klarte du å mobilisere din kompetanse fra bedrift 1 til bedrift 2?

Fikk du mulighet til å komme med nye forslag?

- Ble dine forslag hørt?

Fikk du jobbet med varierte oppgaver?

- På hvilken måte?

Følte du at du var til hjelp for bedriften(e)? At du kunne bidra til noe?
I hvilken grad bidrar du til utvikling på din arbeidsplass i dag?
Hvordan mener du traineeprogrammet bidrar til innovasjon i trainee bedriftene?

Nettverk

Fikk du skapt et godt kontaktnettverk gjennom traineeprogrammet?
Hva gjorde du for å skape et godt nettverk?
Har nettverket fra Trainee Sør gitt deg fordeler ved senere jobbsøking?
Hva bidro Trainee Sør med i forhold til å skape et sosialt nettverk med traineene fra din årgang?
Jobbet noen av traineene fra samme årgang som deg i samme bedrift/avdeling?
Har du kontakt med noen av traineene fra din årgang i dag?
Hvordan best mulig utnytte et nettverk som Trainee Sør som katalysator i karrierestigen?

- Hvordan kan en utnytte dette nettverket fra Trainee Sør for å få (ny) jobb på Sørlandet?

Hvilken verdi har et nettverk som Trainee sør for innovasjon og entreprenørskap på Sørlandet?
Hvordan har traineeprogrammet påvirket ditt samfunnsarrangement?

Ledelse

Du har gjennom programmet hatt ulike ledere, hvordan har dette påvirket deg i ettertid?
Er det noe her du vil bringe med i ditt lederskap, er det noe du har lært?
Hvilket lederskap trives du best under?
Beskriv din nåværende leder.
Hva betyr han/hun for ditt engasjement i jobben?
Hvordan kan din leder hjelpe deg til å prestere?

- Føler du at din nåværende leder prøver å hjelpe deg opp og framover i karrieren?
- Får du mye ansvar?

Har du lyst til å bli leder?

- Hvilke egenskaper har du som gjør at du kan bli leder?

Tilslutt

Er det ting du ønsket å bli spurt om i forhold til effektene av traineeprogrammet?

Vedlegg 2 Refleksjonsnotat Tine Lauritzen

1. Sammendrag av masteroppgaven

Denne masteroppgaven handler om traineeprogram og karrieremuligheter. Et traineeprogram har som formål og øke kompetansen til deltakerne rett etter studiene slik at de er bedre rustet for arbeidslivet senere. Traineeprogrammer har blitt veldig populært blant nyutdannede og det har oppstått flere antagelser om at traineene bidrar til utvikling av organisasjonen og de har potensielt kan bli ledere på grunn av kompetansen de sitter igjen med etter programmet. Det har derimot vært lite forskning rundt akkurat dette temaet, så oppgaven vår har prøvd å belyse dette nærmere. Problemstillingen for oppgaven er: *Hvordan påvirker deltakelse i et traineeprogram framtidige karrieremuligheter?* For å svare på problemstillingen har vi valgt å fokusere på teorier rundt motivasjon, sosial kapital, humankapital og karriere. Under de gitte temaene har vi valg å fokusere på hvordan økt sosial kapital har en innflytelse på om individet får jobb etter endt program. Under human kapital har vi valgt å se på temaer som hvordan jobbmobilitet påvirker læring og økt kompetanse for individet, og hvordan jobbmobilitet bidrar til å fremme individets innovative adferd og dermed organisatorisk utvikling. Vi har også valgt å se på betydningen av signalisering og sortering under humankapital som forklarer hvordan individet skiller seg ut i jobbmarkedet. Under motivasjon har vi valgt å gå nærmere inn på indre og ytre motivasjon for å se om hvilke av de to ytterpunktene gir best utbytte av traineeprogrammet for individets læring og bruk av ny kunnskap.

Vi foretok en kvalitativ studie da dette var best metode for å få frem informantenes meninger på, men også for å få frem eventuelle andre faktorer som hadde vært med på å påvirke deres karrieremuligheter. Av de 25 informantene var det ingen som hadde fått lederstilling rett etter programmet, men det var 3 som fikk stilling som økonomisjef, avdelingsleder og driftsleder noen år senere. De resterende fikk jobb som konsulenter, rådgivere og kontrollere. Det som kom frem av våre funn var det noen få ønsket å bli en leder, men at det som var viktigst var at stillingen gav dem nok ansvar, selvutvikling og et bra kollegialt samhold. Vi kan ikke konkludere med at vår undersøkelse gir deltakerne gode muligheter for karriere, da det er et par svakheter ved vår studie blant annet at vi ikke hadde noe utvalg som vi kunne ha brukt som kontrollgruppe. Dersom vi hadde hatt en kontrollgruppe kunne vi sett om traineeprogrammet faktisk gir bedre karrieremuligheter, der vi kunne sammenlignet lønnsforskjeller, stillinger og om traineene eventuelt hadde fått et karriereopprykk. Det vi derimot kan konkludere med er at

traineeprogrammet har gitt deltakerne utvidet kompetanse og arbeidserfaring. I tillegg til at deres tilnærming til karriere har blitt satt i lys på grunn av deltakelsen i traineeprogrammet.

2. Internasjonalisering

Temaene for oppgaven kan relateres til internasjonalisering da medlemsbedriftene til Trainee Sør blir eksponert for konkurranse utenfor Norge. Traineeene som jobber i Agder Energi for eksempel kan jobbe med prosjekter der de kommuniserer med noen av Agder Energi sine eksterne leverandører for å sette ut IT applikasjoner. Sørlandets Europakontor er en av medlemsbedriftene som har traineer plassert i utlandet. I Brussel møter traineeene en helt ny kultur, normer og holdninger. Traineeene som har hatt plassering på Sørlandets Europakontor har blant annet lært mye om EU og de offentlige institusjonene innenfor EU. De lærte å omgås og samarbeide med ambassadører, utenriksministere og direktører. Oppgavene til traineeene gikk mye på det å delta på konferanser, workshops, seminarer og tilknytte seg kontakter. Arbeidsoppgavene handler også om driften av kontoret der oppgavene kan omhandle et nytt EU-direktiv så hadde en av traineeene ansvar for å finne ut mest mulig om dette direktivet og rapportere tilbake til kommunen og fylkeskommunen i Norge. Dersom det var en organisasjon som skulle eksportere et produkt eller at de fikk importere et nytt produkt så var traineeene med på å finne ut hvordan dette passet inn i EU-systemet og de søkte EU-midler for denne organisasjonen. I tillegg gikk oppgavene ut på å rapportere hva som skjedde innad i EU til kontoret i Norge. Så på det generelle plan så omhandlet oppgavene mye rundt Europapolitikk.

3. Innovasjon

Innovasjon kan enten være i form av en ny oppfinnelse eller oppdagelse av nye idéer. Det handler om å utvikle disse idéene for deretter å raskt konvertere disse til ny kunnskap og forståelse (Tidd & Bessant, 2013). Innovasjon i sammenheng med et traineeprogram kan for meg virke som begrepet innovasjon blir for stort da mange er av den oppfatning at innovasjon handler om å forme en ny oppfinnelse slik som utviklingen av nye produkter og systemer. Dersom man vrir begrepet innovasjon litt om og tenker mer på innovasjon i sammenheng med at et traineeprogram kan være med på å utvikle traineens innovative evner. Traineeene har ofte en annen synsvinkel på hvordan arbeidsoppgaver kan bli utført bedre, eller forslag til hvordan organisasjonene kan effektivisere sin daglige drift. I forhold til et traineeprogram vil jeg si at definisjonen til Maruta (2012) på innovasjon er en mer korrekt tilnærming som er; "introduksjonen av nye måter å utføre arbeidsoppgaver på, eller en forbedring av allerede eksisterende arbeidsmåter" (Maruta, 2012, s. 39). Organisasjonene er åpne for at traineeene skal

komme med forslag til å gjøre ting annerledes og spørre om hvorfor ting blir gjort på den måten. Traineeene sine tenkemåter blir utfordret for de jobber med mange høy kompetente mennesker der de kommer frem til bedre arbeidsmetoder, der ting blir satt i et annet lys siden nye metoder blir diskutert frem.

4. Ansvarlighet

Ved at organisasjoner på Sørlandet velger å bli medlemsvirksomhet til Trainee Sør har de et ansvar overfor samfunnet. Det at de er med i traineeordningen gjør dem ansvarlige for traineen under selve oppholdet. Ansvaret ligger på å lære dem noe, hjelpe dem, vise dem etc. slik at traineen sitter igjen med noe etter de 18 månedene. I tillegg vil de organisasjonene som velger å bli en medlemsvirksomhet, bidra til å hjelpe regionen å bli et bedre sted å arbeide, samt bli flinkere både internasjonal og nasjonalt.

Vedlegg 3 Refleksjonsnotat Tine Charlotte Rosander Haugsgjerd

Temaet for vår masteroppgave er hvordan deltakelse i traineeprogram har påvirket karriereveien til deltakerne. Grunnen til at vi valgte dette temaet er fordi det har de siste årene vært store nedgangstider i jobbmarkedet som har gjort det vanskelig for mange å finne jobb etter endt utdanning. Personlig syntes jeg dette er et interessant tema da jeg nå snart er ferdig med å studere. Jeg startet med å lese om traineeprogrammet generelt for å få en større forståelse av hva slike program inneholder og fant dette svært interessant. Selve programmet er med på å gi deltakerne en unik start på yrkeskarrieren og jeg syntes da det hadde vært spennende å finne ut av hva deltakerne satt igjen med etter endt program.

For å belyse vår problemstilling så har vi brukt kvalitativ metode med dybdeintervju der vi ønsket å finne ut av hva traineene hadde lært og hva de hadde fått ut av å delta i traineeprogrammet. Faktorene vi har studert er motivasjon, sosial kapital, humankapital og karriere. Spørsmålene vi stilte traineene var relatert til faktorene for å finne ut hvilken utdanning de hadde, hva de hadde lært, hvilke typer arbeidsoppgaver de fikk, hvor mye ansvar de fikk, hvilket nettverk de skapte og hva de faktisk satt igjen med etter endt program. Det var også spennende å høre hvor de fikk jobb etter programmet og hvor de jobber per i dag.

Det er vanskelig å konkludere vår oppgave om programmet har gitt deltakerne gode muligheter for videre karriere da det var ett par svakheter med oppgaven som gjør det vanskelig å konkludere noe, men det vi vet er at deltakerne sitter igjen med utvidet kompetanse, arbeidserfaring og et stort nettverk.

Internasjonalisering

Trainee Sør har blant annet en medlemsbedrift i utlandet, Sørlandets Europakontoret som har kontor i Brussel. Dette er med på å internasjonalisere programmet ved at deltakerne i programmet kan velge å jobbe i utlandet. Det at deltakerne får mulighet til å jobbe i utlandet gir dem en god mulighet til å lære andre lands kultur, måter å jobbe på og landets etiske retningslinjer. Dette er med på å lære masse som deltakerne kan dra meg seg tilbake til Norge. Det er også stor mulighet for at deltakerne får tak i mange nye ideer og tanker. Deltakerne som har vært i Brussel lærte blant annet det med networking, formidle og kommunisere med Norge, offentlige institusjoner innenfor EU, om EU og Europapolitikk.

Innovasjon

Jeg assosiere ordet innovasjon med nye ideer eller oppfinnelser, samt forbedring eller fornyelser. For å trekke en traineeordning opp mot innovasjon så er det for medlemsbedriftene til Trainee Sør en kjempe bra mulighet for å tilegne innovasjon til bedriftene. Ved at de tar inn en trainee til sin bedrift, åpner det mulighet for at traineene kan se på arbeidsoppgaver og ting med nye øyne, ta inn ny og fersk teori rett fra skolebenken og bidra med masse til bedriftene. Det er svært vanlig i bedrifter i dag at de jobber slik de alltid har gjort og det er da vanskelig å vende seg til å jobbe på andre måter. Det at traineene kommer inn i bedriftene og ser ting med andre øyne og ser muligheter ved utførelse av oppgaver som kan gjøres annerledes kan hjelpe bedriftene til å jobbe på andre måter som kan resultere i en mer effektiv måte å jobbe på. Dette vil bedriftene har stor nytte av.

Ansvarlighet

Ved at bedrifter tar inn traineer så viser de at de ønsker å ta et ansvar overfor samfunnet. De ønsker å bidra til at bedriftene hjelper nyutdannede å lære seg å jobbe i arbeidslivet, vise hvordan en arbeidsdag ser ut og ikke minst lar traineen se hvordan ulike bedrifter jobber, deres kultur og i tillegg hjelper dem til å finne ut av hva de syntes er spennende å jobbe med, samt mindre spennende å jobbe med. Medlemsbedriftene til Trainee Sør viser absolutt et samfunnsansvar ved å velge å være med i ordningen. Ved å bli med som en medlemsbedrift til Trainee Sør hjelper de også regionene til å bli et enda bedre sted å jobbe.