



PRØVETID

Hvordan kan prøvetiden
utnyttes for å kvalitetssikre
nyansettelser?

BACHELOROPPGAVE

HØYSKOLEN KRISTIANIA

VÅR 2019

BRC3103

701217

701115

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.».

Forord

Etter tre fantastiske år på Høyskolen Kristiania i bachelorstudium HR og Personalledelse, markerer denne oppgaven slutten på studiet. Vi har begge blitt utfordret, og de tre årene har båret preg av tårer, frustrasjon og tretthet, men mest av alt latter, lærdom og mestring. Vi har utviklet oss enormt- faglig, men også personlig. Sammen sitter vi nå med en ferdigstilt bacheloroppgave, en oppgave som har utfordret oss og som inneholder et bredt spekter av faget, med utgangspunkt i studiets tilhørende pensum og ekstern teori og forskning.

HR og personalledelse er et bredt fagfelt, og vi ønsket å kombinere de ulike i denne oppgaven. Vi hadde et ønske om å fordype oss i den juridiske delen, samtidig som vi ønsket å undersøke et problem, ikke bare et fenomen. Videre er formålet med oppgavens løsning å ikke skape en ny prosess, men implementere rutiner for å forberede eksisterende prosedyrer. Som studiet i helhet har prosessen både vært utfordrende, lærerik og hyggelig, og vi er veldig stolte av resultatet vi nå leverer.

Avslutningsvis ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Andreas Thon for hans støtte, rådgøring og tilbakemeldinger underveis. Vi vil også takke alle våre informanter og respondenter som har tatt seg tid og svart grundig og klokt på våre spørsmål. Dere har gitt oss en unik forståelse av temaet, og utgjør en svært viktig del av oppgaven og dens resultater. Til slutt vil vi takke hverandre for samarbeidet, ikke bare for denne spesifikke oppgaven, men for alle eksamensoppgaver i løpet av de tre årene. Sammen har vi erfart hvordan godt samarbeid kan føre til gode resultater.

God lesning!

Oslo 02. juni 2019.

701115

701217

Sammendrag

Temaet: Vi har valgt å undersøke hvordan utnyttelse av prøvetiden kan være med på kvalitetssikre nyansettelser, og fungere som et verktøy for norske arbeidsgivere. Det er av interesse å undersøke bakenforliggende årsaker til hvorfor norske arbeidsgivere ikke benytter seg av den. Temaet bygger på en antakelse om at fenomenet *prøvetid* blir vektlagt i det norske næringsliv, tross den store andelen av feilansettelser. Med bakgrunn i dette har vi valgt følgende problemstilling: «*Hvordan kan prøvetiden utnyttes for å kvalitetssikre nyansettelser?*»

Formålet: Hensikten med denne oppgaven har vært å få en dypere forståelse av et fenomen som i en grad er kjent hos flere, men som i liten grad blir diskutert. For å oppnå dette har formålet vært å innhente ny kunnskap fra arbeidslivet, spesielt arbeidsgivere, som kan bidra med kloke og nyttige perspektiver. Med utgangspunkt har vi hatt behov for å innhente kunnskap og forståelser av fenomenet for å forstå hvorvidt perioden har nytteverdi for norske arbeidsgivere.

Teori: I dette kapittelet tar vi for oss grunnleggende teori og eksisterende litteratur knyttet til vår problemstilling. Dette vil forhåpentligvis skape en større forståelse, et større innblikk og bidra til å se problemet i en større kontekst.

Metode: Vi benytter oss primært av kvalitativ metode, men har i tillegg valgt å gjennomføre en enkel kvantitativ undersøkelse for å skaffe oss et innblikk av hvordan prøvetid blir oppfattet av folk flest. Denne undersøkelsen blir lite vektlagt, både grunnet eventuelle svakheter ved undersøkelsen, men også grunnet bacheloroppgavens begrensninger. De kvalitative undersøkelsene gir oss derimot en grundig og dyp forståelse av vår problemstilling. Vi har valgt å benytte oss av semistrukturert intervjuer som metode i kvalitativ forskningssammenheng.

Resultater: Våre funn har avdekket primært tre forhold knyttet til våre forskningsspørsmål.

1) Prøvetidens innhold, hvordan bruken oppleves og at perioden oppleves som for kort til å vurdere nyansatte. 2) Sentrale barrierer til hvorfor den ikke utnyttes i større grad som den norske kultur og lederegenskaper, tilgjengelig ressurser, kunnskapsnivå og bruk av midlertidige ansettelse. 3) De allerede eksisterende prosessene som dekker faktorer som oppfølging, veiledning og dokumentasjon, men som samtidig har behov for økt systematisering og implementering av ytterligere tiltak.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Motivasjon og bakgrunn for valg av tema	8
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	8
1.3 Avgrensninger	9
1.4 Presentasjon av bedrifter	10
1.3 Disposisjon og struktur for oppgaven	10
2.0 Teoretisk rammeverk	10
2.1 Prøvetiden.....	11
2.1.1 Prøvetidens lengde	13
2.1.2 Oppsigelsesvern	13
2.2 Midlertidig ansettelse	13
2.3 Feilansettelse	14
2.3.1 Bakenforliggende årsaker og konsekvenser til feilansettelser	14
2.3.2 Kvalitetssikring	15
2.4 Den viktige medarbeideren	16
2.4.1 Skillet mellom myk og hard HR	17
2.4.2 Skandinavisk kultur- «myk HR»?	17
2.4.3 Norske ledere.....	18
2.4.4 Amerikansk kultur – «hard HR»?	19
2.5 Høyprestasjonskultur.....	19
2.6 Onboarding.....	20
3.0 Metodisk tilnærming	21
3.1 Valg av undersøkelsesdesign	21
3.1.2 Deskriptivt design	21
3.1.3 Fenomenologisk design.....	22

3.2 Valg av metode.....	22
3.3 Kvantitativ metode	22
3.3.1 Innsamling av data	23
3.3.2 Utvalg.....	23
3.3.3 Presentasjon av funn.....	24
3.4 Kvalitativ metode	27
3.4.1 Utvalg.....	28
3.4.2 Rekruttering av informanter	29
3.4.2 Innsamling av data	30
3.4.2 Dybdeintervju.....	30
3.4.3 Intervjuguide	31
3.4.4. Gjennomføring av intervjuet	32
3.5 Analyse av data	33
3.5.1 Beskrivelse	33
3.5.2 Kategorisering	34
3.6 Forskningsetikk	35
3.7 Metoderefleksjon.....	36
3.6.1 Pålitelighet.....	37
3.6.2 Troverdighet.....	37
3.6.3 Overførbarhet	38
4.0 Presentasjon av funn.....	39
4.1 Funn 1: Oppfattelse av prøvetiden	39
4.1.2 Prøvetidens innhold.....	39
4.1.3 Bruken av prøvetiden	43
4.1.4 Lengde på prøvetiden	44
4.2 Funn 2: Barrierer som ligger til grunn	46

4.2.1 Kultur	46
4.2.2 Norske ledere.....	48
4.2.3 Kunnskap.....	49
4.2.3 Ressurser	51
4.2.3 Midlertidig ansettelse.....	52
4.3 Funn 3: Eksisterende prosesser	53
4.4 Oppsummering av hovedfunn	55
5.0 Diskusjon.....	57
5.1 Oppfattelse av prøvetid	57
5.2 Barrierer som ligger til grunn.....	60
5.3 Eksisterende prosesser.....	64
6.0 Konklusjon.....	66
6.1 Refleksjon omkring våre konklusjoner	69
6.2 Anbefaling til videre forskning	70
7.0 Litteraturliste.....	71

Vedlegg 1: Intervjuguide

Forsidebilde hentet fra Canva.com

1.0 Innledning

«2 av 3 selgeransettelser er feilansettelser» (estudiet.no 2016). «En av ti er feilansettelser» (Solem og Kleppe 2015). «Rapport: Fire av ti selskaper gjorde feilansettelser i fjor» (e24.no 2019). «Svindyrt med feilansettelser» (Ledernytt.no 2018). Slike overskrifter dukker stadig opp, og er for mange en velkjent utfordring. Vi leser ofte om feilansettelser og de ulike utfordringer det fører med seg; enorme kostnader både i form av lønn, eventuell etterlønn, ingen eller svært liten verdiskapning og støy i bedriftskulturen (PAMA 2011). Mange mener at rekrutteringsprosessen burde bedres slik at kvaliteten på ansettelsesbeslutninger øker og at sjansen for feilansettelser dermed minimeres (Skorstad 2014, 16).

I dag besitter vi en helt annen metodikk enn tidligere som vil være med på å heve kvaliteten på ansettelsesbeslutninger, og det finnes en rekke tester, øvelser, intervjumetoder og andre verktøy for å redusere risikoen for feilvalg. Likevel vet vi at rekrutteringsprosesser, uavhengig metode eller andre verktøy, *ikke* er feilfrie (Skorstad 2014, 17). Sjansen for feilansettelser er tilstede, og de aller fleste bedrifter vil kunne oppleve å ansette feil person (PAMA 2011). Så hva gjør vi da, når vi har ansatt feil person?

En landsdekkende arbeidsmarkedsundersøkelse blant 992 ledere og 1222 arbeidstakere, viser at 7 av 10 ledere mener at arbeidsmiljøloven gjør det for vanskelig å bli kvitt uønskede ansatte (PAMA 2011). Det er kjent for mange at det kan oppleves som utfordrende å si opp ansatte i Norge, fordi vi har et sterkt stillingsvern med en lov som er til fordel for den svake part; arbeidstaker. I tråd med dette har vi bitt oss merket i perioden *prøvetid*, og mener denne får uberettiget lite oppmerksomhet. Arbeidsmiljøloven § 15–6 gir hjemmel for å avtale prøvetid med den nyansatte i en begrenset tidsperiode. Det innebærer at arbeidsgiver kan vurdere om den nyansatte har den kompetanse som er nødvendig for stillingen (Sjødal 2011). Dersom den nyansatte til tross for tilfredsstillende opplæring og oppfølging viser seg uskikket for stillingen, vil terskelen for å avvikle arbeidsforholdet være noe lavere og ta kortere tid (Sjødal 2011). Så hvorfor vier vi ikke mer oppmerksomhet til prøvetid, og kan utnyttelse av perioden være med på å kvalitetssikre nyansettelser? Det er dette vi ønsker å undersøke nærmere i denne oppgaven.

1.1 Motivasjon og bakgrunn for valg av tema

En bacheloroppgave gir oss en unik mulighet til å fordype oss i et spesifikt tema. Etter tre år har vi blitt undervist i et bredt spekter av faget HR; alt fra det psykososiale arbeidsmiljøet til det juridiske lovverket. Alle de ulike fagene har en rød tråd og henger tett sammen. Likevel opplevde vi at den juridiske delen ikke ble like implementert i HR-faget som helhet, men mer som et isolert fag. Vi finner det juridiske aspektet veldig viktig og interessant, og ønsker derfor å knytte dette opp mot det strategiske business-perspektivet, samtidig som vi tar hensyn til det psykososiale aspektet. Ved å fordype oss i dette, knytter vi mange ulike HR-perspektiver tettere sammen, slik vi blir nødt til å gjøre i det fremtidige arbeidslivet. Vi ønsker å bli bedre rustet til å møte utfordringer ved eventuelle feilansettelser, et velkjent problem for mange bedrifter. I tillegg håper vi at denne oppgaven vil gi oss et større innblikk og forståelse av faget, og at vi til slutt besitter god kunnskap som vil være til nytte i arbeidslivet.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I denne bacheloroppgaven ønsket vi å undersøke følgende problemstilling:

«Hvordan kan prøvetiden utnyttes for å kvalitetssikre nyansettelser?»

Med dette som utgangspunkt har vi utformet tre forskningsspørsmål som skal bidra til å besvare problemstillingen:

- 1. Hvordan oppfatter norske arbeidsgivere prøvetiden?*
- 2. Hvilke barrierer ligger til grunn for bruk av prøvetiden for norske arbeidsgivere i privat sektor?*
- 3. På hvilken måte benytter norske arbeidsgivere seg av prøvetiden ved bruk av eksisterende prosesser?*

Det første spørsmålet har til hensikt å avdekke hvordan arbeidsgivere faktisk oppfatter prøvetiden, altså hvilket utgangspunkt som ligger til grunn for bruken i arbeidslivet. Vi så et slikt spørsmål hensiktsmessig for å fange opp ulike oppfatninger og hvilken nytte de så i prøvetiden for å danne et grunnlag for forskningen videre. Det andre spørsmålet har som formål å dykke dypere i fenomenet og avdekke eventuelle barrierer som ligger til grunn for *hvorfor* arbeidsgivere eventuelt ikke utnytter prøvetiden i større grad. Det siste spørsmålet har

til hensikt å identifisere elementer som finnes i de eksisterende prosesser som bedriftene opererer med i dag, som kan knyttes til elementer fra prøvetidens innhold. Vi var av den oppfatning at flere benyttet seg av prøvetiden, men at forbedringer av allerede eksisterende prosesser kunne systematisere bruken og med det kvalitetssikre nyansatte i større grad. Med utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene så vi det mulig å undersøke hvordan utnyttelse av prøvetiden kan kvalitetssikre nyansettelser. Disse har dermed vært svært sentrale i vår oppgave og lagt føringer for både datainnsamling, analyse og våre resultater.

1.3 Avgrensninger

Vi ønsker å avgrense vår oppgave til de bestemmelsene som gjør seg gjeldende i privat sektor, og vi vil presisere at det finnes noen enkelte forskjeller i de juridiske rammene for prøvetid i privat og offentlig sektor. Vi har dermed rettet fokus mot bedrifter som opererer i privat sektor, og med det utelukket organisasjoner i den offentlige sektor.

I tillegg er det ønskelig å rette oppgaven mot arbeidsgivere som ansetter medarbeidere til stillinger med høyere kvalifikasjonskrav. Vi anser det mer interessant å undersøke disse da rekrutteringsprosessen av en slik medarbeider på noen måter kan anses som mer utfordrende og krevende, enn en ansettelse av eksempelvis butikkmedarbeider. Her vil det være mer naturlig å tenke at det vil forekomme høyere utskiftning av personalet og at en feilansettelse (sett i perspektiv) ikke vil utøve like store konsekvenser enn i en høyere kvalifisert stilling. I lys av dette har vi derfor rettet fokus mot HR-avdelinger og ledere i det private næringsliv som har kunnskap og kjennskap til prøvetiden.

Tradisjonelt er fokuset på gode onboardingprosesser i starten av en nyansettelse. Vi ønsker derimot å belyse sikkerhetsnett til *arbeidsgiver* i forbindelse med nyansettelser i denne oppgaven. Vi vil understreke at onboardingprosesser som legger til rette for at den nyansatte skal sosialiseres, integreres og trives slik at de kommer raskt i gang med produktivt arbeid-selvfølgelig er en enormt viktig del av oppstartsfasen. Likevel vil denne oppgaven vinkles mot arbeidsgivere og et bedriftsperspektiv, og vi ønsker å bevege oss vekk fra den tradisjonelle onboardingprosessen.

1.4 Presentasjon av bedrifter

Grunnet ønske om anonymisering ønsker vi ikke å presentere valgte bedrifter med navn. Vi ønsker likevel å spesifisere noen opplysninger, slik at lesere får et inntrykk av hvilke bedrifter som har bidratt til våre resultater. Vi har valgt å undersøke fem bedrifter; både små, mellomstore og store. Bakgrunnen for dette er at vi ikke ønsket å avgrense forskningsområde ved størrelse av bedrift, da prøvetid og dens innhold gjør seg gjeldende for alle bedrifter og arbeidsgivere. Dette er også bakgrunnen for valg av bransje. Vi så det hensiktsmessig å undersøke flere bransjer for å få et større bilde av problemstillingen, uten å begrense det til enkeltbransjer. Med det har vi benyttet oss av bedrifter som opererer i svært ulike bransjer, med forskjellige fagområder og som har ulike prosesser innad i bedriften når det gjelder leveranse av de tjenester de tilbyr. Vi har dog lagt noen forhåndskriterier til grunn når det gjelder utvalg av de enkelte informantene i de ulike bedriftene, noe som vil bli diskutert i kapittelet om metodiske valg. Vi så i tillegg betydning av å intervju en arbeidsrettsadvokat for å belyse faglige perspektiver, samt kommentere enkelte utsagn fra et juridisk ståsted.

1.3 Disposisjon og struktur for oppgaven

For at oppgaven skal fremstilles på en strukturert måte har vi valgt å disponere oppgavens innhold i følgende rekkefølge; teoretisk rammeverk, metodiske valg, presentasjon av funn, diskusjon, konklusjon og refleksjon. I det teoretiske rammeverket er hensikten å få en dypere forståelse av sentrale begrep, samt belyse aktuelle faglige bidrag vi legger til grunn for oppgaven. I de metodiske valg beskriver vi hva vi har gjort og begrunnelser for det, for å skape transparens og åpenhet for å gi oppgaven tykke beskrivelser. Vi vil senere presentere aktuelle funn og viktige sitater fra informanter, og drøfte aktuelle funn opp mot relevant teori, samt inkludere egne fortolkninger- før vi til slutt presenterer våre konklusjoner og refleksjoner omkring oppgaven.

2.0 Teoretisk rammeverk

I denne delen av oppgaven skal vi redegjøre for de teoretiske bidragene vi anser relevante i forbindelse med vår problemstilling. Dette vil omhandle ulike teoretiske perspektiver som også retter seg mot våre forskningsspørsmål, og vi vil i tillegg definere sentrale begreper som gjør seg gjeldende videre i oppgaven.

2.1 Prøvetiden

For å kunne besvare vår problemstilling, er det vesentlig å belyse de juridiske rammene rundt prøvetiden og hva både hensikten og innholdet faktisk har som formål å formidle.

Bestemmelsene gjør seg gjeldende i arbeidsmiljøloven. Først og fremst fastsetter ikke arbeidsmiljøloven stort om prøvetiden, annet enn at dette kan avtales for en periode på inntil seks måneder (jf. Aml §15-6 tredje ledd). Dersom arbeidstaker har vært fraværende fra arbeidet i løpet av prøvetiden, kan arbeidsgiver forlenge prøvetiden med en periode som tilsvare lengden av fraværet. Det følger skriftlige krav til en slik bestemmelse. Det er dog ikke adgang til forlengelse grunnet fraværet forårsaket av arbeidsgiver (jf. Aml §15-6 fjerde ledd).

Da vinklingen på vår oppgave kan bevege seg i den retning om adgang til oppsigelse i løpet av prøvetiden, er det av interesse å belyse hva loven fastslår i slike tilfeller. Det rettslige grunnlaget er arbeidsmiljøloven (heretter forkortet aml) §§15-6 og 15-3 syvende ledd. §15-6 «oppsigelsesvern i arbeidsavtaler med bestemt prøvetid» slår fast at dersom en arbeidstaker som skriftlig er ansatt på en bestemt prøvetid blir oppsagt, må oppsigelsen være begrunnet i arbeidstakers tilpasning til arbeidet, faglige dyktighet eller pålitelighet (jf. Aml §15-6 første ledd). Videre presiserer bestemmelsen i §15-3 syvende ledd, en gjensidig oppsigelsesfrist på 14 dager dersom ikke annet er skriftlig avtalt eller fastsatt i tariffavtale.

Det som styrket vår interesse for perioden er en uttalelse fra Høyesterett der det presiseres at terskelen for oppsigelse i prøvetiden er noe, ikke helt ubetydelige, lavere i prøvetiden enn utenfor (Hombre, Olsby og Venger 2012, 100). For å forstå perioden og dens bestemmelse er det nødvendig å grave dypere i dette.

Først og fremst er prøvetidens formål blant annet å gi arbeidsgiver et større grunnlag til å oppriktig vurdere om arbeidstaker passer inn i både organisasjonen og stilling (advokat.no). I tillegg til dette gir det også adgang til rettsmulighet for arbeidstaker dersom vedkommende skulle oppdage at stillingen ikke passer, altså er perioden en gjensidig vurderingsprosess, som vil være bra for både arbeidstaker og arbeidsgiver (advokat.no). Til tross for en noe forenklet adgang til oppsigelse i løpet av prøvetiden, stilles det fortsatt høye krav til dokumentasjon og saksbehandlingsregler.

Det er flere momenter som diskuteres i vurdering om lovlig oppsigelse i løpet av en prøvetid. Blant disse belyses hvilke forventninger arbeidsgiver faktisk kan ha til en arbeidstaker. Det har blitt fastslått at arbeidsgiver ikke kan kreve ytelse som oppfyller et idealkrav i et så tidlig

stadium av et ansettelsesforhold. Arbeidstaker må dog levere på et akseptabelt nivå for stillingen, og hva et slikt *akseptabelt* nivå er, vurderes i hvert enkelt tilfelle. I stillinger med høyere kvalifikasjonskrav må arbeidsgiver derimot kunne forvente både en raskere og en bedre tilpasning til omfanget av arbeidet, enn i stillinger med lavere kvalifikasjonskrav (Homble, Olsby og Venger 2012, 100). Tilsvarende er det adgang til å forvente mer av en medarbeider med relevant erfaring, enn andre med svært lite erfaring fra tidligere arbeid (Homble, Olsby og Venger 2012, 100).

Momenter som er belyst ovenfor reflekterer omfanget av arbeidet og hvilke krav som er akseptert med utgangspunkt i de juridiske rammene. Det er videre av interesse og diskutere hvilke dokumentasjonskrav som stilles, i tillegg til hvilke føringer beviskravene legger til. Først og fremst må en arbeidsgiver sikte på å kunne dokumentere eller føre bevis for 1) at arbeidstakeren har fått tilstrekkelig opplæring, 2) de faktiske forholdene som begrunner oppsigelsen og 3) at arbeidstakeren underveis har fått klar tilbakemelding om at prestasjonen anses å ligge under nødvendig nivå, og eventuelt nødvendig veiledning for å forbedre prestasjonen (Homble, Olsby og Venger 2012, 100-101).

Slike beviskrav som stilles i saker om oppsigelse i prøvetid, resulterer i at arbeidsgiver må på en systematisk måte arbeide med oppfølging av nyansatte for å kunne gi en oppsigelse i prøvetiden som anses lovlig (Homble, Olsby og Venger 2012, 101). Videre er det viktig å presisere at saksbehandlingsreglene ved oppsigelse i prøvetid går frem som de samme ved oppsigelse utenfor denne perioden (Homble, Olsby og Venger 2012, 102).

Så vil det egentlig være enklere å si opp en nyansatt i prøvetiden? Grunnen til at det påstås å være enklere i, enn utenfor baserer seg ikke på momenter som bevis- eller dokumentasjonskravene, men retter seg mot *saklighetskravet*. Ved en oppsigelse i prøvetiden har høyesterett uttalt at det skal mindre til for at en oppsigelse har *saklig grunn*, enn etter endt prøvetid (advokat.no). Videre presiseres det at arbeidstaker har svakere oppsigelsesvern enn det som ellers gjelder, det er kortere oppsigelsesfrister og at arbeidstaker som hovedregel ikke har rett til å stå i stilling ved tvist om oppsigelse. Slike momenter presiserer viktigheten av å utnytte prøvetiden på best mulig måte.

2.1.1 Prøvetidens lengde

Som nevnt tidligere kan man ifølge aml §15-6, tredje ledd, fastsette en prøvetid på inntil seks måneder. Eldring og Ørjasæter (2018, 185) påpeker at disse seks månedene kan oppleves som noe kort. De diskuterer videre at prøvetidsordningen kunne ha bidratt til å lette inngangen til arbeidslivet, uten å gi avkall på stillingsvernet, dersom arbeidsgivere hadde fått mer tid på seg til å vurdere den nyansatte (Eldring og Ørjasæter 2018, 185). De hevder videre at det tar tid å lære opp medarbeidere etter de krav som gjør seg gjeldende for den aktuelle jobben, og for noen arbeidstakere og stillinger krever det mer enn seks måneder dersom de skulle fått anledning til å vurdere reelt (Eldring og Ørjasæter 2018, 186). Med utgangspunkt i dette belyser de et forslag til tolv måneders prøvetid. Et slikt forslag har ikke vært oppe til vurdering, bortsett fra at LO i 2014 åpnet opp for adgang til ni måneders prøvetid (Eldring og Ørjasæter 2018, 186).

2.1.2 Oppsigelsesvern

I det norske arbeidsliv står oppsigelsesvernet sterkt, men det er ingen tvil om at virksomhetens konkurransesituasjon og eventuelt behov for kostnadsreduksjon kan gi saklig grunn til oppsigelse. Flere arbeidsgivere gir uttrykk for at de ønsker større mulighet for å kunne variere arbeidsstokken i takt med variasjon i markedet eller ved rasjonaliseringstiltak (Mikkelsen 2016, 105). I Norge er ansettelsestrygghet en svært viktig faktor for medarbeidere og vektlegges derfor ofte når vi diskuterer beste HR-praksis. For å illustrere påpeker Pfeffer og Sutton (referert i Mikkelsen 2016, 105) at nedbemanninger ikke alltid har ønsket effekt og at bedrifter som presterer på topp besitter en stabil og lojal arbeidsstokk. For å nettopp oppnå en slik arbeidsstokk, vil det være naturlig å tenke at en forutsetning er at virksomheten har ansatt de riktige medarbeiderne.

2.2 Midlertidig ansettelse

Vi ser det hensiktsmessig å belyse noen aspekter ved *midlertidig ansettelse*. Ørjasæter, Kravik og Stang (2018, 172) hevder at årsaken til overdrevent bruk av midlertidig ansettelse skyldes at mange arbeidsgivere ikke ser prøvetiden som et egnet virkemiddel for å undersøke om vedkommende fungerer eller ei. Videre mener flere arbeidsgivere at det er enklere å forlenge en midlertidig ansettelse, enn å gi en oppsigelse i løpet av prøvetiden. I praksis benyttes midlertidig ansettelser mer enn det loven i utgangspunktet tillater, og området preges av politisk uenighet der fagforeninger tradisjonelt er sterkt engasjert. Ved tale om midlertidig

ansettelse innebærer også bruk av vikariater, midlertidig engasjementer og bruk av innleid arbeidskraft gjennom bemanningsselskap (Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 172). Bruk av midlertidig ansettelse finnes i bestemmelsen i arbeidsmiljøloven §14-9, første ledd.

Bestemmelsen inneholder en oversikt over hvilke omstendigheter som gjør det tillatt å gjøre unntak fra hovedregelen om fast ansettelse.

2.3 Feilansettelse

Begrepet «feilansettelse» er noe som blir brukt i vår oppgave, og vi opplever det hensiktsmessig å definere begrepet. For hva er egentlig en feilansettelse? Begrepet er hyppig brukt i arbeidslivet og diskuteres på flere plattformer. Det finnes derimot ingen klar og tydelig definisjon på hva en feilansettelse faktisk er eller når en feilansettelse har inntruffet. Med dette som bakgrunn kan det være vanskelig å diskutere og undersøke fenomenet, nettopp fordi det er så store variasjoner på hva arbeidsgivere legger i begrepet.

Vårt utgangspunkt er imidlertid fra en rapport fra PAMA (2011, 4) som har gjort en undersøkelse av nettopp dette. Det presiseres at majoriteten av ledere i Norge mener en feilansettelse forekommer «når den nyansatte ikke har de ferdigheter og egenskaper vedkommende ga inntrykk av å ha på jobbintervjuet». Videre er det en stor andel som mener at en feilansettelse er «når den nyansattes personlige karakter eller sosiale ferdigheter ikke harmonerer med de øvrige ansattes». Avslutningsvis mener en liten andel at det har foregått en feilansettelse «når det skorter på kompetanse og formelle fagkvaliteter» (PAMA 2011, 4).

Som et resultat av overnevnte definisjoner kan vi si at feilansettelser i all hovedsak handler om ferdigheter, egenskaper, kompetanse og sosiale egenskaper som ikke harmonerer med verken jobbintervjuet eller med øvrige ansatte. Med utgangspunkt i dette vil vi legge til grunn følgende definisjon i vår oppgave: *“En ansatt som ikke er i stand til å gjøre de oppgavene som den enkelte var tiltenkt å gjøre eller som ikke har en personlig karakter som harmonerer med øvrige ansatte.”*

2.3.1 Bakenforliggende årsaker og konsekvenser til feilansettelser

PAMA-rapporten (2011) peker på ulike forklaringer bak feilansettelser, blant annet nøkkelbegrepet *tid*. Dette innebærer tid til å bedre kandidat-research, sjekke troverdige referanser, vente på den rette og sist, men viktigst: følge opp den nyansatte etter ansettelse (PAMA 2011). Videre fastslås det at feilansettelser alltid vil forekomme, men at en

bevisstgjøring kan minimere sjansen for å angre på en ansettelse etter at prøvetiden er over. Det oppfordres til å vie mer oppmerksomhet og tid til oppfølging av den nyansatte for å redusere omfanget av feilansettelser (PAMA 2011).

Det er flere faktorer som spiller inn når en snakker om konsekvenser av feilansettelser, blant annet lønn til en ansatt som ikke lenger bidrar til verdiskaping (PAMA 2011). Videre spiller det ikke bare en rolle på budsjettet til en virksomhet, men også bedriftskulturen da en feilansatt kan skape støy og uro i arbeidsmiljøet (PAMA 2011). Statistikken viser at 4 av 10 ledere har sagt opp en nyansatt i prøvetiden fordi vedkommende ikke har levd opp til forventningene. Likevel viser rapporten at 2 av 3 ledere i Norge har gjort en feilansettelse, og at 86% mener at ledere er for dårlige til å følge opp den nyansatte. Dersom arbeidsgivere hadde vært flinkere til å følge opp, mener 72% at en feilansettelse kunne blitt rettet opp i gitte tilfeller (PAMA 2011). En god oppfølging vil uansett være nyttig, uavhengig om den nyansatte fungerer eller ei.

2.3.2 Kvalitetssikring

Et sentralt begrep i vår problemstilling er «kvalitetssikring». Det finnes flere definisjoner på hva dette omhandler, og den vil variere fra bransje og formålet med selve kvalitetssikringen. I vår oppgave har vi valgt å belyse den definisjonen som er mest relevant for vårt prosjekt. Med det sagt definerer vi kvalitetssikring som «planlagte og systematiske aktiviteter som gjøres for å oppnå at en tjeneste vil oppfylle kravene til kvalitet» (Halbo 2014). Braut (2019) beskriver videre at kvalitetssikring er en del av en organisasjons kvalitetsstyring og dermed må nødvendige prosesser utvikles for å få tilstrekkelig tiltro til at x tilfredsstiller de krav som stilles.

En forutsetning for at virksomheter skal kunne kvalitetssikre ansettelser er at kravene som stilles synliggjøres for den ansatte og de man samhandler med (Braut 2019). Dersom de kravene som blir stilt er oppfylt, vil man kunne si at organisasjonen har oppnådd kvalitet (Braut 2019). Likevel må noen viktige forarbeider gjennomføres, blant annet må virksomheten kartlegge hva slags krav som gjelder og deretter utvikle prosedyrer som gjør at disse kravene blir tilfredsstilt (Braut 2019). Ved utvikling av slike prosedyrer er det viktig at ansvar og arbeidsoppgaver kommer tydelig frem.

Først når prosedyrene er iverksatt kan man undersøke om kravene faktisk blir tilfredsstilt og dersom det påvises avvik, kan virksomheten iverksette korrigerende tiltak som er nødvendig for å oppnå ønsket kvalitet (Braut 2019). Videre er det av betydning at erfaringer man

opparbeider seg gjennom prosessen blir benyttet til å videreutvikle prosedyrene og eventuelt avklare *nye* mål (Braut 2019). Han forklarer også at det er hensiktsmessig å dokumentere kvalitetssikringen, noe som vil gjøre seg gjeldende for kvalitetssikring i prøvetid. Dette fordi det, som tidligere nevnt, stilles dokumentasjonskrav ved en eventuell oppsigelse.

2.4 Den viktige medarbeideren

Når en virksomhet har tatt en beslutning på hvilken kandidat de ønsker, forplikter de seg faktisk til individet (Lepak og Gowan 2009, 10). Det presiseres at det ikke finnes én løsning på hvordan man rekrutterer og selekterer medarbeidere fordi hver virksomhet er unik og har ulike behov. Målet med rekruttering er å forsikre seg om at den ansatte besitter kompetanse eller potensial som er nødvendig for at vedkommende kan bidra til at virksomheten når sine mål (Lepak og Gowan 2009, 10).

Talentet medarbeidere bringer inn når de starter i en ny jobb, spiller en nøkkelrolle for hva virksomheten skaper (Lepak og Gowan 2009, 8). Det er tydelig at det er viktig at medarbeideren presterer på et individuelt nivå, men mot et felles mål. Dersom organisasjonen besitter medarbeidere som ikke presterer eller som ikke jobber mot det samme målet, vil dette ha en utslagsgivende effekt på organisasjonenes resultater.

Flere virksomheter innrømmer at måten de tilrettelegger for at medarbeidere skal prestere, er en avgjørende faktor for konkurransedyktighet på lik linje som andre organisatoriske faktorer. Dersom medarbeidere ikke besitter nødvendig kompetanse for å utøve sitt arbeid, vil dette få konsekvenser for organisatoriske mål, da medarbeidere har et lavere prestasjonsnivå og er en stor kostnad for bedriften (Lepak og Gowan 2009, 5). På den andre siden vil medarbeidere som opererer på en effektiv måte, være en av de viktigste kildene til konkurransefortrinn (Lepak og Gowan 2009, 6). Videre hevder Commons (referert i Mikkelsen 2016, 82) at høye investeringer i personal eller «human resources» vil kunne føre til høyere kvalitet og produktivitet for hele organisasjonen, og dermed representere et konkurransefortrinn. Det er utvilsomt at virksomheten må tiltrekke seg de beste kandidatene med riktig kompetanse. Likevel må det også vektlegges at kandidaten bør passe inn i kulturen det rekrutteres til (Mikkelsen 2016, 107).

2.4.1 Skillet mellom myk og hard HR

Vi kan på mange måter dele «synet» på medarbeideren inn i to tilnærminger; den ene der medarbeideren er et viktig konkurransefortrinn gjennom sin kompetanse og den andre der medarbeideren er en del av et sosialt fellesskap. Basert på dette er det dermed ønskelig å belyse to ytterpunkter, nemlig «myk» og «hard» HR.

«Myk HR» er ofte forpliktelsesbasert, og legger stor vekt på den ansattes individuelle forpliktelse og indre motivasjon (Stugu 2017, 52). En slik tilnærming vil ta mer hensyn til medarbeiders behov, og gi anledning for større jobbsikkerhet, langsiktige ansettelsesforhold, gode interne karrieremuligheter og små statusforskjeller (Stugu 2017, 52-53). I denne tilnærmingen ser man ikke på medarbeiderens kapasitet og kompetanse som gitt, men som «formbar» (Mikkelsen 2016,34). Likevel, dersom man ønsker å tilpasse personalstyrkens størrelse og kompetansemessige sammensetning til endrede krav fra omgivelsene, kritiseres myk HR for å være en for svak tilnærming til dette formålet (Mikkelsen 2016, 34).

På en annen side betraktes hard HR som mer kontrollbasert, og legger stor vekt på konkurranse på individnivå, samt aktivt bruk av måle- og kontrollsystemer (Stugu 2017, 52). Denne type HR vil på mange måter kjennetegnes ved store lønns- og statusforskjeller, større bruk av outsourcing og fleksible arbeidskontrakter (Stugu 2017, 53). Elementer som nettopp jobbsikkerhet, opplæring, små statusforskjeller og konkurransedyktig fastlønn ses på som viktige elementer for den ansatte, og skal tas hensyn til (Stugu 2017, 54). Det er nettopp slike elementer en hard tilnærming blir kritisert for å utelate. Det hevdes at fokuset på målbasert syn på arbeidskraft er for sterkt og at medarbeideres kreative evner dermed blir undervurdert (Mikkelsen 2016, 34).

2.4.2 Skandinavisk kultur- «myk HR»?

Ofte kjennetegnes den skandinaviske modellen ved flate hierarkier, gjensidig respekt, høy grad av involvering og delegering av ansvar, som også er kjennetegn ved en «myk HR» (Stugu 2017, 29). En slik skandinavisk ledelsesform har ikke kommet av seg selv. Går vi hundre år tilbake i tid var også det norske arbeidslivet preget av mer autoritær ledelse, styring og vesentlig mindre involvering og respekt mellom ansatte og leder (Stugu 2017, 29). Det har tatt tid og målrettet arbeid fra en sterk fagbevegelse, og vi har nådd det mange ser på som den absolutt beste arbeidsmodellen.

2.4.3 Norske ledere

Det finnes flere forbedringsområder for norske ledere og Jasser (referert i Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 126) presiserer at området der nordmenn har størst forbedringsbehov er evnen til å gi direkte tilbakemeldinger og snakke i klar tale. Likevel kommer slike forbedringer med noen bakdeler, blant annet må ledere ta noen sjanser og risikere å bli mislikt av medarbeidere. for tross alt er ledere kun en sjef og vil ikke alene ødelegge selvtilliten til selvstendige mennesker (Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 126). Videre er et av de grunnleggende prinsippene i arbeidsretten at oppsigelse aldri skal komme som «lyn fra klar himmel». Det er dermed avgjørende at arbeidsgiver faktisk tar opp ubehagelige temaer med de medarbeiderne det gjelder (Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 139). Det er flere ledere som svikter på dette området, som kan føre til at personalsaker og nedbemanninger blir unødvendig kompliserte da man ikke har dokumentert at vedkommende ikke fungerer tilfredsstillende (Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 139).

Det er med dette tydelig at evnen til å *kommunisere* er et viktig element for å unngå unødvendig komplikasjoner, og det er derfor hensiktsmessig å belyse et relevant verktøy kalt *kommunikasjonstrappen*. Denne illustrerer hvordan kommunikasjon består av ulike trinn, alt fra *informasjon* til *her-og-nå tilbakemelding* (Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 134). Typisk for norske bedrifter er at de befinner seg i det første nivået, kalt *informasjon*. I dette ytterpunktet benytter avsenderen seg av kollektive, upersonlige tilbakemeldinger, ofte i fjern tid nettopp fordi dette oppleves ufarlig for avsender (Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 134). I det andre ytterpunktet finnes *her-og-nå tilbakemelding*. Dette trinnet bør de fleste befinne seg i, nettopp fordi budskapet er klart, personlig og nært i tid. Likevel kreves det mot å være så personlig og direkte til mottakeren, men konsekvensene av å befinne seg for lenge i bunnen av trappen kan være fatale (Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 139).

Jasser beskriver videre (referert i Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 125) hvordan norske ledere er mer opptatt av å bli likt, enn å oppnå resultater. Norske ledere er opptatt av å være omsorgsfulle, og ønsker å utvikle og støtte medarbeidere fremfor å stille krav. Den norske folkesjela er et hinder for prestasjoner (Jasser referert i Ørjasæter, Kravik og Stang 2018,125). Han hevder videre at å møte medarbeidere med klare krav, vil føre til mer fornøyde medarbeidere enn de som får «sulle med sitt».

2.4.4 Amerikansk kultur – «hard HR»?

På den andre siden kjennetegnes amerikansk ledelse som mer autoritær og styrende, med høy grad av rapportering, kontroll og et stort individuelt prestasjonsfokus (Stugu 2017, 29). Slike elementer gjenspeiler aspekter av «hard HR». Likevel mener flere at HRM er påvirket av den amerikanske ledelsesstilen der HR gjør behandlingen av ansatte til en viktig del av virksomhetens strategi slik at virksomheten når sine mål (Stugu 2017, 49-50). Typisk for en amerikansk lederstil er et «kontroll-kommando prinsipp» der lederen er svært autoritær, bedrevitende og bestemmer gjennom instruksjoner hva og hvordan medarbeidere skal arbeide (Mikkelsen 2016, 102). Selv om flere utøver denne type lederstil på en diskret, vennlig og behagelige måte, kan det likevel oppleves som aggressivt og kan skape frykt blant de ansatte. Da oljeindustrien ble utbygget i Norge ankom det flere ledere fra USA med en lederstil som nevnt ovenfor. Dette var en stor kontrast og svært uvanlig for de norske arbeidsgiverne (Mikkelsen 2016, 103). Basert på dette er det ingen tvil om at lederstilene i Norge og USA er veldig forskjellige og at begrepet «prestasjon» er mer utbredt i det amerikanske arbeidslivet, enn i det norske. I lys av dette er det interessant å undersøke hva en «høyprestasjonskultur» innebærer og hva som vektlegges ved bruk av denne.

2.5 Høyprestasjonskultur

Walton (sitert i Mikkelsen 2016, 102) definerer et såkalt *høyprestasjonsparadigme* med fokus på tiltak som kan motivere, involvere, utvikle og beholde de ansatte for å oppnå engasjert forpliktelse hos medarbeideren. En slik tilnærming vektlegger at lederen skal spille på lag med medarbeiderne og bruke positive incentiver, fremfor å kontrollere og kommandere (Mikkelsen 2016, 103). Videre belyser Armstrong (sitert i Mikkelsen 2016, 114) flere kjennetegn ved en slik kultur. Deriblant at ledelsen definerer hva som kreves av prestasjonsforbedringer samtidig som mål for suksess blir avklart og tett oppfølging av prestasjoner for å sikre at målene nås. I tillegg til dette er et viktig kjennetegn at medarbeidere vet hva som forventes av dem og derfor forstår sine mål og ansvarsområder. Videre er det en klar linje mellom organisasjonens strategiske mål og målene til avdelingen og medarbeidere på alle nivåer (Mikkelsen 2016, 114).

Det beror seg ingen tvil om at det finnes delte meninger på hvordan virksomheten skal oppnå gode resultater. Tilhengere av beste praksis innenfor HRM hevder at ansettelsestrygghet, rekruttering, opplæring og kompetanseutvikling, prestasjonsbasert lønn og involvering er høyt vektlagt. For å oppnå en såkalt «høyprestasjonskultur» og beste praksis er virksomheten

avhengig av tilslutning fra de ansatte og iverksettelse av systemer og handlinger som gjenspeiler prestasjonsledelse (Mikkelsen 2016, 114).

Enkelte kjennetegn som belyst ovenfor kan reflektere elementer fra en «hard HR» nettopp fordi prestasjon og evaluering står sentralt. Likevel finnes det også kjennetegn ved en høyprestasjonskultur som gjenspeiler «myk HR», da det blant annet arbeides for å fremme positive holdninger som resulterer i engasjert, forpliktet og verdsatt arbeidskraft (Mikkelsen 2016, 114). Sammenlagt kan en slik kultur reflektere en balanse mellom det myke og harde HR-perspektivet.

2.6 Onboarding

Onboarding er for mange kjent som en ekstremt viktig periode for at en nyansatt skal komme raskt i gang med effektivt arbeid, sosialiseres, integreres og trives i den nye bedriften. De første 90 dagene er kjent som svært kritiske, nettopp fordi en mangelfull introduksjon er en av de hyppigste årsakene til at nye ansatte slutter i jobben (Johansen 2018, 119). Dermed er det ikke rart at det er et stort fokus på det mange velger å kalle for «effektiv onboarding», hvor man gir den nyansatte en sjanse til å starte på rett spor- både når det gjelder holdninger, kunnskaper og ferdigheter (Infotjenester 2019, 8). Til tross for at bedriften ansetter en vellykket medarbeider med riktig kompetanse og potensial, er det likevel viktig at den ansatte blir lært opp i tråd med organisasjonens behov og at de lærer kulturen, målene og generelt hvordan organisasjonen opererer (Infotjenester 2019, 11).

I lys av dette beskriver Infotjenester (2019, 11) noen aspekter ved prøvetiden i en onboardingprosess. De peker på at det bør være tett oppfølging av den nye ansatte fra oppstart og opp mot ett år. Slik oppfølging bør inneholde jevnlig samtaler, oppdateringer, forventningsavklaringer og sosialisering, og det er viktig at møtene mellom leder og den nye medarbeideren består av viktig innhold og god kvalitet. Ved å utarbeide strukturerte onboardingsystemer kan ledere gjennomføre dette etter beste praksis og samtidig følge opp bedriftens mål. Gjennom en vellykket prosess vil den nyansatte raskere bli en del av arbeidsmiljøet, både sosialt og i arbeidssammenheng (Infotjenester 2019, 12).

Faktorer som diskutert ovenfor er svært viktig da medarbeidere utgjør kjernen i organisasjonens verdiskapning. Deres kompetanse, kreativitet og sosiale nettverk internt og eksternt, er bærebjelken i utviklingen av det fremtidige arbeidslivet i et globalisert marked (Johansen 2018, 351). Det beror seg ingen tvil om at en god onboarding betraktes som et viktig

utgangspunkt for å beholde de nyansatte og deres talenter. Dersom perioden ikke gjennomføres grundig risikerer bedriften svært lav produktivitet og i verste fall; at den ansatte sier opp (Johansen 2018, 121).

3.0 Metodisk tilnærming

I denne delen vil vi gjøre rede for de metodiske valgene som er tatt gjennom hele prosessen for å besvare vår problemstilling. Ifølge Jacobsen (2015, 21) er metode en systematisk måte å undersøke virkeligheten på, med mulighet for å benytte seg av ulike metoder underveis. For at vi skal kunne gjøre dette, er det viktig at vi har en klar strategi på hvordan vi vil gå frem. Vi vil derfor beskrive hvilke valg vi har tatt underveis slik at vi enklere kan skape transparens og for at våre funn enklere kan etterprøves. Først og fremst vil vi begrunne valget av design og metoden vi har valgt å benytte oss av. Deretter vil vi gjøre rede for strategi for utvalget og hvilken innsamlingsmetode vi har brukt. Avslutningsvis vil vi drøfte etiske utfordringer knyttet til prosjektet og belyse refleksjoner rundt de valgene vi har foretatt oss.

3.1 Valg av undersøkelsesdesign

For å svare på vår problemstilling må vi bestemme oss for et *undersøkelsesopplegg*. Det opplegget vi benytter oss av legger føringer og prosedyrer for hvordan vi videre vil innhente informasjon (Askheim og Grenness 2019, 65). I dette prosjektet har vi benyttet oss av både et deskriptivt design og et fenomenologisk design.

3.1.2 Deskriptivt design

Før vi begynte prosjektet forsøkte vi å innhente statistikk på hvor mange medarbeidere som har blitt sagt opp i løpet av prøvetiden for å undersøke om prøvetid faktisk blir utnyttet i arbeidslivet. Ettersom vi fant minimalt av eksisterende statistikk, var det av interesse å selv innhente data fra et større volum og i form av tall. Vi ønsket altså å få en statistisk beskrivelse av fenomenet i forkant. Dette kjennetegner et mer *deskriptivt design* der målet er å beskrive en situasjon, som sees i sammenheng med en kvantitativ tilnærming (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016)

3.1.3 Fenomenologisk design

Til tross for en statistisk beskrivelse av fenomenet, er vårt primære formål å undersøke *hvordan* prøvetiden kan utnyttes av norske arbeidsgivere. Vi hadde dermed behov for en dypere forståelse, og ønsket å innhente individuelle meninger og holdninger fra arbeidsgivere slik at vi kunne besvare vår problemstilling. Med bakgrunn i dette så vi det mest relevant å benytte oss av et *fenomenologisk design* som er et knyttet til en kvalitativ tilnærming. Dette designet har til hensikt å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer for å få en dypere forståelse av et fenomen. Det var derfor viktig for oss å utforme problemstillingen slik at vi kunne studere individene basert på deres virkelighetsoppfatninger, med andre ord studere fenomenet slik våre informanter oppfatter det (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). I slike studier er vi dermed opptatt av *innholdet* i datamaterialet og analysen beror seg på meningsinnholdet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 171).

3.2 Valg av metode

For å danne oss et større overblikk av det fenomenet vi studerer, har vi valgt å benytte oss av både kvantitativ og kvalitativ forskingsmetode. Dette har resultert i et mer solid grunnlag for vår besvarelse av problemstillingen. Jacobsen (2015, 127) forklarer hvordan en slik kombinasjon kan begrense noen av de svake sidene ved begge metodene nettopp fordi de ikke fremstilles som to motsetninger til hverandre. Det finnes likevel forskjeller mellom metodene, og hovedsakelig skilles de fra hverandre gjennom informasjonsinnhenting. Den kvalitative metoden tar sikte på å innhente informasjon i form av ord, mens den kvantitative i form av tall (Jacobsen 2015, 125). Vi vil nå beskrive fremgangsmåten for vår kvantitative metode og deretter den kvalitative. Vår problemstilling vil hovedsakelig besvares med funn fra den *kvalitative* forskningen, og vil derfor tillegges mest vekt og oppmerksomhet. Vi vil imidlertid presentere funn fra den kvantitative undersøkelsen, men ikke diskutere disse ytterligere da disse ikke er i stand til å svare på vår problemstilling.

3.3 Kvantitativ metode

Er det slik at prøvetiden er lite vektlagt i arbeidslivet, eller er dette bare en antakelse vi innehar? En av utfordringene med bruk av kvalitativ metode er at man kun undersøker svært få enheter. Med bakgrunn i dette var det derfor interessant å gjennomføre en enkel kvantitativ undersøkelse, da vårt tema etter vår vurdering hadde behov for å innhente data fra et større volum, slik at vi kunne bevege oss i bredden av problemstillingen. Ved data fra en kvantitativ

metode vil vi i større grad kunne si noe tydeligere om deler av våre forskningsspørsmål og styrke våre antakelser og funn. Dette førte til et større innblikk i det vi ønsket å få en dypere forståelse av, og formet veien videre for det kvalitative opplegget.

3.3.1 Innsamling av data

Den dominerende metoden som benyttes for å samle inn data er såkalt «spørreskjema med lukkede svaralternativer». Denne beror seg på konkrete spørsmål der enheten kun kan svare innenfor de alternativene som vi på forhånd har definert (Jacobsen 2015, 252). Ved bruk av et slikt skjema kunne vi enkelt samle inn data for vårt formål. En tverrsnittsundersøkelse er en spørreundersøkelse basert på et stort, representativt utvalg som utføres i et begrenset tidsrom hvor de ulike representantene kun kan spørres én gang (Ringdal 2013, 147)

Det var primært følgende spørsmål vi ønsket en statistisk beskrivelse på:

- 1. Hvor mange vet hva prøvetiden faktisk innebærer?*
- 2. Hvor mange har blitt opplyst om prøvetiden fra arbeidsgiver?*
- 3. Hvor mange har blitt sagt opp av arbeidsgiver i løpet av prøvetiden?*

Hvordan spørsmålene blir utformet er viktig å tenke på, og vi satte oss derfor inn i noen forhåndsregler ved utviklingen av disse. Blant annet har vi valgt å benytte oss av korte, konkrete og enkle spørsmål. I tillegg til dette bærer spørsmålene preg av et alminnelig språk med lite bruk av tunge fagbegreper slik at folk flest forstår det vi spør om. Utover dette har vi også forsøkt å unngå ledende spørsmål og svaralternativer, slik at respondentene ikke ledes til å svare i en spesiell retning (Jacobsen 2015, 272). For at undersøkelsen skal anses attraktiv å besvare har vi heller ikke for mange av verken spørsmål eller svaralternativer.

3.3.2 Utvalg

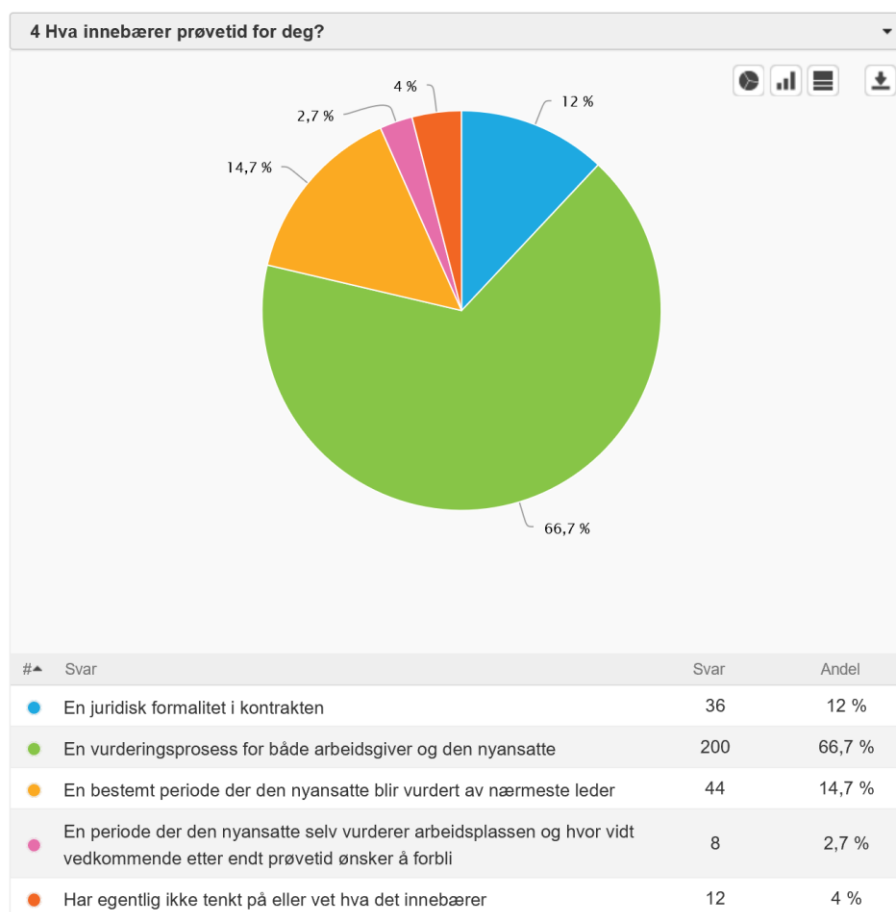
Det er svært problematisk å undersøke alle og vi må derfor gjøre et utvalg. Dette baserer seg på populasjonen som beskrives av Ringdal (2013, 210) som den mengden personer undersøkelsen skal uttale seg om. I vårt tilfelle er dette norske innbyggere som er eller har vært arbeidsgivere eller arbeidstakere. Fra denne populasjonen ønsket vi å trekke et tilfeldig utvalg, slik at hver person fra populasjonen like stor sannsynlighet for å komme med i utvalget (Ringdal 2013, 210). Dette vil kunne medføre et godt representativt og generaliserbart utvalg da eventuelle avvik fra populasjonen er grunnet tilfeldigheter.

Ettersom vår populasjon kan inkludere alle som er eller har vært arbeidsgivere eller arbeidstakere, er det svært mange i den norske befolkningen som tilfredsstillende det utvalget vi ønsker å studere. Med bakgrunn i dette benyttet vi oss derfor av et webbasert spørreskjema som vi delte på flere plattformer på internett der folk kan besøke og svare (Jacobsen 2015, 277). Ved å gjøre dette kunne vi enklere nå flere respondenter i vårt utvalg, noe som resulterte i at vi fikk mange respondenter, til sammen 300 stykker. Vi har valgt å beholde alle respondenter da vi ikke identifiserte noen frafall underveis og at tiden de fleste har brukt på å svare er innenfor et realistisk tidsrom basert på antall spørsmål.

3.3.3 Presentasjon av funn

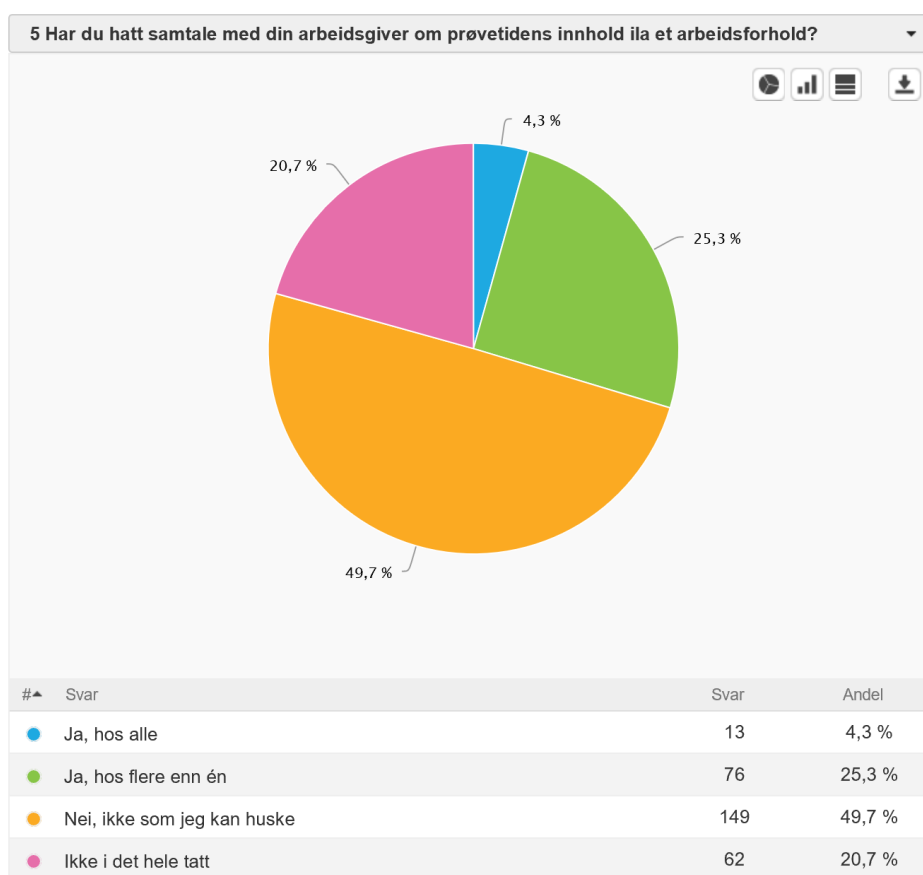
Som presisert tidligere var hensikten med den kvantitative undersøkelsen *kun* å få en statistisk beskrivelse av fenomenet vi studerer. Dermed vil funn fra undersøkelsen ikke gi et tilstrekkelig grunnlag til å trekke konklusjoner. Vi vil derfor ikke vie oppmerksomhet til hvordan vi skal analysere datamaterialet, men heller belyse de funn vi anser av betydning for å styrke besvarelsen av vår problemstilling.

Spørsmål 1: Hvor mange vet hva prøvetiden faktisk innebærer?



Resultatet av dette spørsmålet viser at 66,7% svarer korrekt på hva prøvetiden innebærer, mens sammenlagt 33,4% ikke svarer riktig i forhold til det faktiske formålet med prøvetid. Vi hadde på forhånd en antakelse om at oppfattelse av prøvetiden ikke var tydelig og enstemmig med hva det faktiske formålet med fenomenet er. Antakelsen ble ikke direkte styrket av resultatet ettersom majoriteten har en riktig oppfattelse, likevel er det en andel som svarer ukorrekt. Dette kan i mindre grad bekrefte at en klar og felles oppfatning ikke er utbredt i det norske arbeidsliv. Resultatet i sin helhet gir imidlertid en fremstilling av at de fleste vet hva prøvetiden innebærer, og vi kan ikke basert på undersøkelsen trekke noen slutninger om hvorfor de resterende 33,4% har svart som de har gjort.

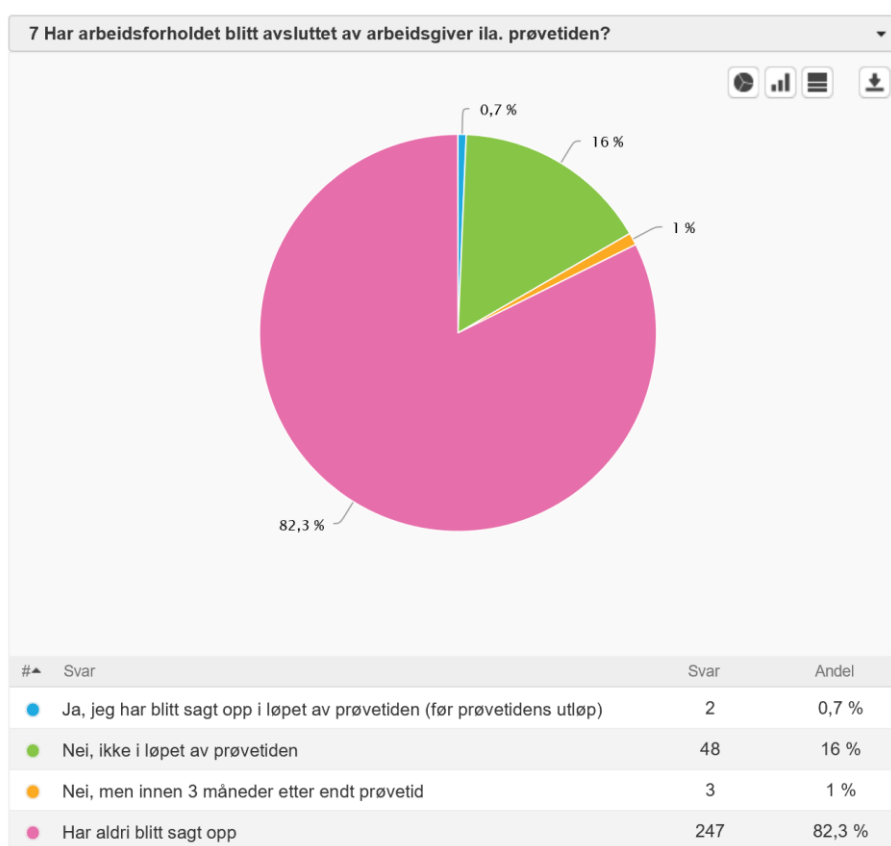
Spørsmål 2: Hvor mange har blitt opplyst om prøvetiden fra arbeidsgiver?



Respondentenes svar på dette spørsmålet viser at hele 70,4% ikke gir uttrykk for at arbeidsgiver har opplyst om prøvetidens innhold i løpet av ansettelsesforholdet. Dette er interessant for en av våre antakelser, nemlig at fenomenet ikke vies oppmerksomhet fra arbeidsgivers side. Det er naturlig at det i starten av et ansettelsesforhold blir diskutert flere elementer av arbeidskontrakten som både arbeidstaker og arbeidsgiver er bundet til.

Det beror seg ingen tvil om at faktorer som eksempelvis lønn anses svært viktig for *både* arbeidstaker og arbeidsgiver, men det er interessant at hele 70,4% gir uttrykk for at prøvetidens innhold ikke blir formidlet i løpet av et ansettelsesforhold når også dette er noe begge parter er gjensidig bundet av. Dermed styrker statistikken antakelsen om at prøvetidens innhold ikke blir viet stor oppmerksomhet til. Likevel forteller dette oss ingenting om arbeidsgiver *selv* benytter seg av prøvetiden eller andre bakenforliggende årsaker til at prøvetidens innhold ikke opplyses om til arbeidstaker.

Spørsmål 3: Hvor mange har blitt sagt opp av arbeidsgiver i løpet av prøvetiden?



Får å få et innblikk i hvor mye prøvetiden blir benyttet i arbeidslivet, var det hensiktsmessig å undersøke hvor mange arbeidstakere som har blitt sagt opp i løpet av prøvetiden. Våre resultater viser at det kun er 0,7% altså 2 av 300 stykk som har blitt sagt opp. Dette forteller oss ikke om det bakenforliggende til oppsigelsen og heller ingenting om hvorfor 82,3% aldri har blitt sagt opp. I stor sannsynlighet er dette grunnet en riktig ansettelse som har ført til et fungerende ansettelsesforhold. Det er likevel interessant at det er en så liten andel som svarer at de har blitt sagt opp i prøvetiden, i alle fall sett i sammenheng med PAMA-rapporten (2011) som viser at hele 2 av 3 ledere i Norge har gjort en feilansettelse.

Selv om det utvilsomt finnes svakheter ved undersøkelse, har vi fått et enkelt stillbilde, eller en beskrivelse av populasjonen knyttet til hvor mange som vet hva prøvetiden innebærer, hvor mange som har blitt opplyst om prøvetiden av arbeidsgiver og hvor mange som har blitt sagt opp av arbeidsgiver i løpet av prøvetiden. Vi har med andre ord fått en beskrivelse på *hva* som skjer i arbeidslivet, men ikke *hvordan* det skjer- og det er dette vi ønsket å undersøke nærmere.

3.4 Kvalitativ metode

En kvalitativ metode er spesielt godt egnet dersom man ønsker å undersøke spørsmål som tar sikte på å forklare “hvordan” ting skjer og for å få frem en mer nyansert forklaring. Ettersom vi ved vår problemstilling ønsker å avdekke resultater som gir svar på nettopp “hvordan” utnyttelse av prøvetid kan kvalitetssikre nyansettelser, anså vi en kvalitativ metode som best egnet til et slikt formål. Ved bruk av en kvalitativ metode har vi fått en dypere forståelse og kunnskap rundt tema, og i tillegg bidratt til at vi som forskere sitter igjen med et helhetlig bilde av problemet (Jacobsen 2015, 137). Vi innhentet dermed individets meninger og erfaringer rundt vårt fenomen, slik at vi enklere kunne komme oss nærmere virkeligheten (Askheim og Grenness 2019, 13).

Studiet blir som regel beskrevet som intensivt, ettersom man studerer mange variabler av relativt få enheter. Slik kan forskeren danne seg en detaljert og grundig forståelse av selve fenomenet og hvordan ting henger sammen. Da opplegget tar utgangspunkt i hvordan de som studeres opplever og forstår fenomenet, kan det dermed gi virkelighetsnære og tykke beskrivelser (Jacobsen 2015, 91). Et resultat av dette er at undersøkelsen ofte oppnår en høy grad av intern gyldighet og egner seg derfor godt til teoretisk generalisering.

Et slikt opplegg appellerte til vårt prosjekt fordi vi ønsket å studere forholdet mellom individ og kontekst, altså forsøke å forstå sammenhengen mellom informantenes opplevelser og den konteksten de befant seg i. Det var også hensiktsmessig i tråd med bruk av ressurser, da en kvalitativ metode ofte er ressurskrevende og tar mye tid. Ved å undersøke relativt få enheter kunne vi innhente svært mye informasjon gjennom å stille mange spørsmål til de valgte informantene. Ettersom et insentiv opplegg egner seg godt til teoretisk generalisering, kunne vi utvikle en beskrivelse og forståelse av utnyttelsen av prøvetid som vi på et generelt grunnlag anser relevant og nyttig for flere norske arbeidsgivere.

Til tross for at en kvalitativ metode har gitt oss viktig informasjon om fenomenet, opplevde vi også utfordringer underveis. Dette rettet seg primært mot informasjonen vi hentet inn da denne

i noen tilfeller var uoversiktlig og vanskelig å håndtere. Bakgrunnen for dette kan muligens forklares gjennom at kvalitativ metode tillater fleksibilitet i forskningsforløpet og at det dermed har vært utfordrende å sortere ut data som er mest relevant for vår problemstilling. Dette reflekterer i stor grad en av svakhetene ved tilnærmingen, ifølge Jacobsen (2015, 137).

3.4.1 Utvalg

En vanlig utfordring med mange undersøkelser er at vi sjeldent kan undersøke alle vi ønsker, og vi må derfor foreta et utvalg (Jacobsen 2015, 177). Når vi skal gjøre dette må vi ta i betraktning at undersøkelsen vi gjør alltid er et *utsnitt* av temaer og fenomener, kontekst, tid, personer og hendelser. Hensikten med prosjektet og målgruppen vil være styrende for hvilke kriterier vi legger til grunn for å nå våre informanter (Askheim og Grenness 2018, 118). Utover dette er det i kvalitativ sammenheng ikke mulig å oppnå et representativt utvalg, og vi må derfor foreta oss et strategisk utvalg som reflekterer et utvalg som er hensiktsmessig.

Med bakgrunn i hvilket forskningsdesign og metode vi har benyttet oss av er det naturlig at vi har valgt et relativt lite utvalg, sett i sammenheng med begrensede ressurser, ønske om en dypere forståelse og nyansert informasjon. Videre var det av betydning å legge noen kriterier til grunn for utvalget vårt, vi har derfor benyttet oss av en *kriteriebasert* utvalgsstrategi. Ved bruk av en slik utvelgelse rekrutterte vi informanter som oppfylte bestemte kriterier, som ga oss mulighet til å selv bestemme hvilke kriterier som måtte oppfylles (Johannessen m.fl 2004). Vi har valgt å vektlegge to kriterier som danner grunnlaget for vårt utvalg, nemlig *informasjon og bredde og variasjon*.

Førstnevnte omhandler at våre informanter kan gi oss mye og fornuftig informasjon om fenomenet vi studerer. Etersom mennesker har et sett av forutinntatte holdninger, vil dette danne en forforståelse som avgjør hva slags meninger vi legger i ulike handlinger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 172). Med utgangspunkt i dette ønsket vi å rekruttere personer med tidligere erfaringer og som besitter en rolle som kan gi oss både kunnskap, men også ulike perspektiver de har tilegnet seg etter flere år i rollen.

Et annet kriterium vi har tatt med i betraktning er *bredde og variasjon*. Dette har vi gjort for å sikre at vi får med én respondent fra hver av gruppene vi mener vil være relevante for undersøkelsen som i dette tilfellet er bransje, størrelse på bedrift og stilling (Jacobsen 2015, 181). Vi valgte å ikke å begrense utvalget til én spesiell bransje eller størrelse på virksomhet for å sikre nyansert informasjon fra forskjellig arbeidsgivere. Med bakgrunn i dette har vi

dermed rekruttert informanter fra forskjellige bransjer. Et slikt kriterium la vi til grunn for å minimere tilfeldigheter og for å sikre at fenomenet blir undersøkt på tvers av grupper og bransjer. Dette for å etterstrebe at resultatet ikke kun retter seg mot en spesiell gruppe, da tematikken vil være gjeldende for de fleste arbeidsgivere.

3.4.2 Rekruttering av informanter

I kvalitative metoder er utvalget formålsstyrt. Det vil si at formålet med undersøkelsen legger føringer for hvem som skal intervjues (Jacobsen 2015, 180). Ettersom vi ønsket å kartlegge oppfattelser og meninger knyttet til prøvetiden, undersøkte vi aktivt på flere plattformer hvilke informanter det var hensiktsmessig å intervju. Vi benyttet oss blant annet av det Jacobsen (2015, 182) kaller *snøballmetoden*, og rekrutterte informanter gjennom å forhøre oss med personer som kunne henvise oss videre til bedrifter og personer som besitter den kunnskapen vi hadde behov for (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 119). Utover dette undersøkte vi også aktuelle informanter på plattformen LinkedIn med utgangspunkt i de kriterier vi fastslo ved utforming av utvalg. På denne måten fikk vi en god oversikt over aktuelle informanter og tok deretter kontakt med de som oppfylte våre kriterier. Vi kontaktet de per telefon eller e-mail og introduserte de for vårt tema og beskrev hva vi ønsket å få en dypere innsikt i, og hørte videre om de ønsket å delta i vår undersøkelse. En mulig utfordring ved denne fremgangsmåten er imidlertid at vi ikke har en garanti for at vi innhenter den informasjonen vi behøver (Jacobsen 2015, 183). Flere av informantene ga oss mye viktig og interessant informasjon, men deler av denne informasjonen var ikke nødvendigvis alltid relevant for vår problemstilling.

Vi har valgt å gi informantene fiktive navn for å sikre deres anonymitet. Stilling og kjønn vil derimot presenteres. Kjønnforskjeller har ikke blitt tatt hensyn til, men vi anser heller ikke dette som en utslagsgivende effekt på den informasjonen vi samlet inn.

	Fiktive navn	Stilling	Kjønn	Dato for gjennomførelse
Informant 1	Tonje	HR-direktør	Kvinne	15.02.2019
Informant 2	Siri	HR- sjef og partner	Kvinne	20.02.2019
Informant 3	Annette	Head of people	Kvinne	19.03.2019
Informant 4	Kristian	Rekrutteringssjef	Mann	28.03.2019
Informant 5	Ingrid	Bakgrunn som hodejeger og personaldirektør	Kvinne	14.04.2019
Informant 6	Eline	Advokat innen arbeidsrett	Kvinne	09.04.2019

3.4.2 Innsamling av data

Som nevnt tidligere beror kvalitative studier seg på å samle inn data i form av ord, og det finnes mange ulike metoder på hvordan dette lar seg gjøre. Ettersom vårt prosjekt baserer seg på et fenomenologisk design der hensikten er å etterstrebe individuelle opplevelser, erfaringer og meninger, har vi derfor valgt å benytte oss av *dybdeintervjuer*.

3.4.2 Dybdeintervju

Kjennetegn ved en slik metode er at informant og undersøker diskuterer i en vanlig dialog der man innhenter informasjon. Hensikten med intervjuet er normalt å avdekke motiver og holdninger knyttet til fenomenet vi ønsker å undersøke (Askheim og Grenness 2019, 88). I den hensikt egnet denne fremgangsmåten seg godt da formålet vårt var å undersøke relativt få enheter og ønsket å få en innsikt i de erfaringer og holdninger det enkelte individ besitter (Ringdal 2013, 242). Dette lot seg enklere gjøre da forstyrrelser fra en sosial sammenheng ble unngått ved bruk av dybdeintervjuer. Slik fikk vi anledning til å grave dypere i informantenes holdninger og meninger, og dermed få et dypt innblikk i deres fortolkninger knyttet til prøvetiden (Jacobsen 2015, 146). Dette reflekterer flere av fordelene som Askheim og

Grenness (2019, 91) presenterer, blant annet; mer informasjon fra hver informant, mulighet til å avdekke dypere holdninger og at individuelle meninger kommer frem.

Videre finnes det ulik grad av strukturering ved bruk av et dybdeintervju. Vi har valgt å benytte oss av et *semistrukturert intervju* som innsamlingsmetode. Et slikt intervju har som utgangspunkt en overordnet intervjuguide, men spørsmålene, temaene og rekkefølgen kan variere. Med det sagt har intervjueren mulighet til å bevege seg frem og tilbake (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). Det er likevel fordelaktig å standardisere spørsmålene slik at vi enklere kan systematisere og sammenstille svarene spørsmål for spørsmål i etterkant. Ved å gjennomføre et slikt intervju opplevde vi en fleksibilitet som gjorde at vi kunne stille spørsmålene på en naturlig og lite rigid måte, slik at informanten delte fritt om temaet og dermed ga oss svært mye informasjon.

3.4.3 Intervjuguide

For å danne struktur i intervjuet er det hensiktsmessig å gjennomføre en intervjuguide som benyttes underveis. En slik guide fremgår ikke som et spørreskjema, men en liste over temaer og spørsmål som skal gjennomgås (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 149). Hvilke temaer og spørsmål vi valgte å benytte oss av tok utgangspunkt i problemstillingen som skulle besvares. For å sikre at vi innhentet den informasjonen vi faktisk behøvde for å svare på problemstillingen, satt vi oss inn i relevant teori for å danne oss et bilde av hvilke temaer som kunne være interessante å undersøke nærmere. Ved å tilegne oss en generell forståelse kunne vi enklere definere overordnede temaer som har utgangspunkt i relevant teori. Dette var avgjørende for å utvikle nødvendige og hensiktsmessige spørsmål.

Ved et slikt forarbeid dannet vi oss noen forkunnskaper om begrepet *prøvetid*, men disse var sterkt knyttet til de juridiske bestemmelsene som inngår. Vi hadde dermed lite kunnskap om sammenhengen mellom prøvetid og HR-praksiser. Med bakgrunn i dette ønsket vi derfor en grad av fleksibilitet i intervjuene slik at vi enklere kunne innhente flere innspill fra informantene som ikke var planlagt på forhånd. Slike innspill var viktig for oss da vi ønsket meninger som fremstiller informantenes opplevde virkelighet, fremfor besvarelser som kun var rettet mot direkte spørsmål. Ved å gjennomføre intervjuene på en slik måte opplevde vi at informantene i større grad reflekterte over sine utsagn og ga oss innspill som vi på forhånd ikke hadde tenkt på.

3.4.4. Gjennomføring av intervjuet

Da vi gjennomførte intervjuene hadde vi både *ansikt-til-ansikt* og *telefonintervjuer*. Dette fordi det enklere lot seg gjøre å gjennomføre noen av intervjuene gjennom telefon med enkelte informanter som hadde travle arbeidsdager. Til tross for dette har vi gjort oss opp noen refleksjoner rundt gjennomføringen, både via telefon og ansikt-til-ansikt.

3.4.4.1 Ansikt-til-ansikt

Det er hensiktsmessig å etablere en tillitsrelasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt for å oppnå en åpen informasjonsutveksling (Jacobsen 2015, 155). Dette var vi bevisst på før vi gjennomførte intervjuene og satt oss derfor inn i noen spilleregler på forhånd. Først og fremst var det nødvendig å sende en kortfattet e-post til informantene der vi informerte om bakgrunnen for tema, problemstillingen og vårt formål med intervjuet. Under selve intervjuet startet vi igjen med en uformell introduksjon til problemstillingen og svært åpne spørsmål rundt fenomenet. Vi opplevde at en slik begynnelse gjorde at informanten fikk en trygghet til både oss som intervjuere, men også en tilknytning til fenomenet vi studerer.

Videre presiserer Askheim og Grenness (2019, 121) at intervjuet bør gjennomføres på vedkommende arbeidsplass slik at omgivelsene er kjente og skaper en trygg atmosfære. Dette gjorde seg gjeldende både da vi besøkte våre informanter, men også over telefon da vedkommende befant seg på sitt eget kontor. Utover dette var vi svært fokuserte på å innta det Jacobsen (2015, 156) kaller for «lyttende posisjoner», og benyttet oss av lydopptak for å unngå å miste fokus på informanten og heller ikke forstyrre intervjuet ved å ta hyppige notater. I all sin helhet stilte vi oppfølgingsspørsmål som vi hadde kartlagt på forhånd, samtidig som vi ga rom for eventuelle tilpasninger basert på det informanten svarte på de overordnede spørsmålene. Vi opplevde i flere tilfeller at det var behov for å stille ytterligere spørsmål om *hvorfor* de mente som de gjorde, nettopp for å få en dypere og mer helhetlig forståelse av oppfatningene. Til tross for dette opplevde i noen tilfeller at det var utfordrende å få tydelige svar på våre spørsmål da informantene dro samtalen i en annen retning. Det var derfor vanskelig å følge intervjuguiden og ha kontroll på samtalen. Dette kan muligens skyldes at vi i starten hadde svært åpne spørsmål og at informantene dermed så sjansen til å lede samtalen i en annen retning enn det vi hadde som formål. Vi lærte underveis at vi måtte konkretisere spørsmålene slik at vi fikk svar på det vi hadde til hensikt å få svar på.

3.4.4.2 Telefonintervjuet

Det beror seg ingen tvil om at intervjuer ansikt-til-ansikt er den mest optimale varianten av et intervju, da vi observerer intervjuobjektet og innhenter mer informasjon enn det de sier gjennom et ikke-verbalt språk. Dette har vi ikke anledning til gjennom en telefonlinje. Nevnte spilleregler gjør seg også gjeldende for telefonintervjuet, men vi vil belyse noen tilpassede tiltak vi gjorde for å styrke denne formen for intervju, ettersom vi var innforstått med eventuelle fallgruver som kan forekomme.

Slike forhåndsregler var blant annet at vi forsikret oss om at vi var uforstyrret gjennom å booke et privat møterom. Dette bidro også til at risiko for teknologisk støy ble redusert og at informanten tydelig hørte hva vi spurte om. For å også skape en personlig tone og trygghet til vår informant via telefon, startet vi samtalen gjennom å presentere oss, takke for at de tok seg tid og snakke løst rundt vårt tema før vi gjennomførte intervjuet med utgangspunkt i intervjuguiden. Vi opplevde med det at gjennomføringen via telefon ikke var mer upersonlig eller «intervjuende» enn de som ble gjennomført ansikt-til-ansikt.

3.5 Analyse av data

For å få en klar oversikt over data vi har samlet inn må vi forenkle og strukturere teksten, noe som gjøres ved å redusere noe av kompleksiteten (Jacobsen 2015, 197). Det er her av mest interesse å trekke frem sentrale detaljer som kan gi ny innsikt i fenomenet. Analysen beror seg derfor på å redusere tekster til mindre bestanddeler og binde elementer sammen for så å forstå delene i et helhetlig perspektiv (Jacobsen 2015, 158). For å kunne gjøre dette har vi forholdt oss til tre grunnleggende steg i en analyseprosess, herunder; beskrivelse, kategorisering og sammenbinding av tekstmaterialet (Askheim og Grenness 2019, 144).

3.5.1 Beskrivelse

Det første steget innebærer at vi forsøker å beskrive det fenomenet vi studerer så nøyaktig og detaljert som mulig. Dette skal gjøre oss i stand til å forstå *hva* som skjer, og gjerne *hvorfor* det skjer da det er nettopp dette dataanalyse handler om (Askheim og Grenness 2019, 148).

Ettersom vi har benyttet oss av intervjuer vil transkripsjon av disse være en viktig fase når vi forsøker å beskrive fenomenet. Da vi transkriberte intervjuene var det viktig for oss å skrive ned utsagnene «ord-for-ord», og vi tok utgangspunkt i lydopptakene. På denne måten fikk vi frem informantenes meninger og oppfatninger slik de selv har beskrevet det og dermed reduserte sjansen for at våre egne antakelser «farget» materialet. For å styrke validiteten

transkriberte også begge parter alle intervjuene og deretter sammenlignet vi transkripsjonene for å avdekke eventuelle avvik. Ved å utføre dette tiltaket kunne vi med økt sikkerhet fremstille hendelsesforløpet slik det faktisk har fremgått. Videre skrev vi ut de transkriberte intervjuene og markerte viktige detaljer slik at vi enklere fikk frem konteksten informantene befant seg i. Slike markeringer rettet seg primært mot kroppsspråk, da også dette kan gi viktig informasjon vi må ta i betraktning når vi skal analysere. Lange pauser og latter kan eksempelvis være et tegn på usikkerhet og kan være viktig å inkludere i tolkningen av tekstmaterialet. Dette gjorde vi i et tidlig stadium, nettopp for å unngå at viktige detaljer ble glemt eller at elementer som kunne gi nytt innblikk ikke kommer frem.

3.5.2 Kategorisering

Etter at vi dannet oss et overblikk av innsamlet data, var det mulig for oss å kode teksten og videre plassere ulike deler inn i bestemte kategorier. Koding foregår når vi merkelapper materialet som senere danner grunnlaget for overordnede kategorier (Askheim og Grenness 2019, 148). Det er av stor betydning å gjennomføre dette da vi innhenter i stor grad ustrukturert data ved bruk av kvalitative undersøkelser, da man ikke koder materialet før det foreligger i beskrivende form. Et resultat av dette er at vi kategoriserte materialet etter tre overordnede temaer som hadde sitt utgangspunkt i forskningsspørsmålene, herunder *oppfattelse av prøvetid*, *barrierer* og *eksisterende prosesser*. Videre valgte vi å bryte ned disse i mindre undergrupper og benyttet derfor fargekoder i analysen for å markere hvilke utsagn som kunne plasseres under samme kategori. Fremgangsmåten for dette kalles ofte for “klipp-og-lim” teknikken.

3.5.2.1 Klipp-og-lim og sammenbinding

Gjennom denne metoden plukket vi fra hverandre utsagn som knyttet seg til en bestemt kategori og limte det sammen med utsagn om den samme kategorien fra andre informanter (Askheim og Grenness 2019, 148). Fremgangsmåten for dette er illustrert på bilde nedenfor. For å strukturere tekstmaterialet på best mulig måte benyttet vi oss av farger for å dele materialet opp og dermed få en mer sammenfattet tekst, der vi enkelt kunne finne tilbake til utsagn innenfor de ulike kategoriene. Dette gjorde det også enklere for oss å identifisere viktige detaljer og sammenhenger i utsagnene til informantene som kunne hjelpe oss å besvare våre forskningsspørsmål. Ved å anvende en slik metode minimerte vi også sjansen for å fortape oss i enkeltfenomener, men heller rette fokus på helheten (Askheim og Grenness 2019, 160). Etter at et slikt grunnarbeid var utført bandt vi sammen de ulike delene og vurderte om kondenseringen samsvarte med beskrivelsene i det opprinnelige datamaterialet (Johannessen,

Tufte og Christoffersen 2010, 176). Et resultat av dette var at vi til slutt hadde en mer nøyaktig sammenfatning av materialet. Avslutningsvis er det nødvendig å formidle at vi på forhånd var opptatt av å forholde oss åpent til datamaterialet og nøytrale til alle mulige meninger slik at forutinntatte holdninger ikke styrte hvordan vi analyserte (Askheim og Grenness 2019, 143). Samlet har dette gitt oss et solid grunnlag til diskusjonskapittelet.

Oppfattelse av prøvetid	Barrierer	Eksisterende prosesser
Kategori <i>Utsagn knyttet til fenomen fra alle informantene</i>	Kategori <i>Utsagn knyttet til fenomen fra alle informantene</i>	Kategori <i>Utsagn knyttet til fenomen fra alle informantene</i>
xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx

3.6 Forskningsetikk

Når man gjennomfører ulike undersøkelser er det viktig å ha en viss oversikt og kompetanse om etiske aspekter. Dette er noe vi har vært opptatt av, både før og underveis i prosjektet, og vil gjøre seg gjeldende når forskningen direkte berører mennesker, gjennom eksempelvis intervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 84). Vi som forskere må derfor vurdere eventuelle konsekvenser som kan oppstå for de som deltar i undersøkelsen og hvordan forskningen i etterkant både blir oppfattet og benyttet (Jacobsen 2015, 45).

Frivillighet er et viktig krav og kan ofte oppleves svært enkelt og dermed bli tatt for gjeves. Likevel er det viktig at man ikke presser deltakere til å delta i en undersøkelse i noen form (Jacobsen 2015, 47). For å sikre at våre informanter var innforstått med hva undersøkelsen handlet om, formidlet vi bakgrunnen for vår problemstilling og hvorfor vi ønsket å undersøke nettopp prøvetiden. På denne måten kunne våre informanter ta et selvstendig valg om de ønsker å delta eller ei, og selv gi et klart samtykke. Dette er en grunnleggende forutsetning for enhver etisk undersøkelse og noe vi som forskere bør overholde.

Vi har også vært opptatt av å sikre anonymitet for alle våre informanter, og vi benyttet oss derfor av fiktive navn. Dette er spesielt i tråd med de kvalitative undersøkelser vi har foretatt ettersom vi senere i oppgaven diskuterer spesifikke utsagn til hver informant og ikke ønsket å blottlegge deres individuelle meninger. Også vår kvantitative undersøkelse er anonymisert ved at respondenter ikke behøver å opplyse om personlig informasjon, annet enn kjønn og bransje de arbeider eller har arbeidet i.

Hensikten med vår innsamling av data inkluderte i utgangspunktet ikke sensitiv, følsom eller privat informasjon. Vi tok dog hensyn til at informantenes subjektive meninger og beskrivelser av bedriftens eksisterende prosesser kunne oppleves som sensitivt og følsomt. Dette fordi vi fremstiller enkle utsagn i beskrivende form og knytter det opp mot andre utsagn, samt relevant teori. Videre kan det tenkes at vår problemstilling kan fremstille konklusjoner som “rett” og “galt”, ettersom prøvetidens innhold i all hovedsak er definert av lovtekst. Med bakgrunn i dette var det viktig for oss at de fremstilte utsagn ble presentert i en ordrett og i fullstendig sammenheng (Jacobsen 2015, 51). For å oppnå dette benyttet vi oss av de lydopptakene vi på forhånd hadde tatt under alle intervjuene som våre informanter samtykket til. Avslutningsvis informerte vi alle våre informanter om at innhentet data vil bli behandlet konfidensielt og i henhold til de vilkår som fremgår av GDPR. I etterkant ble all data behandlet med respekt og slettet når vi ikke lenger hadde behov for de.

3.7 Metoderefleksjon

I denne delen av oppgaven skal vi kaste et kritisk blikk på de konklusjonene vi har foretatt oss, og om de er til å stole på (Jacobsen 2015, 227). I tråd med dette anser vi det derfor relevant å diskutere metodens validitet og reliabilitet for å avdekke eventuelle svakheter ved den valgte metoden. Da disse begrepene er mer typisk for en kvantitativ metode, vil vi heller benytte oss av begrepene troverdighet og overførbarhet som tilsvarer undersøkelsens interne og eksterne validitet, samt pålitelighet som reflekterer metodens reliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016).

3.6.1 Pålitelighet

Når vi kontrollerer undersøkelsens pålitelighet sjekker vi om det er trekk ved selve undersøkelsen som kan ha skapt resultatene (Jacobsen 2015, 241). I kvalitativ metode baserer vi våre funn og konklusjoner på data fra intervjuer, og selv om vi ønsker å være en objektiv part, er det vanskelig å unngå at våre forforståelser farger måten vi fremstiller og tolker forskningsdata på (DNFK 2010). Dette reflekterer en svakhet ved metodevalget. Vi var på forhånd innforstått med ulempen, og har derfor arbeidet for at våre oppfatninger og meninger ikke skulle påvirke vår fremstilling og konklusjon.

Det var heller ikke ønskelig å lede informantenes svar i en retning som «tilfredsstilte» våre antakelser. Vi var derfor opptatt av å ikke stille ledende spørsmål, nettopp for å anskaffe et ærlig innblikk i hvordan de selv oppfatter prøvetiden og hvordan denne kan utnyttes på best mulig måte. Likevel, etter å ha transkribert intervjuene la vi merke til at noen av våre oppfølgingsspørsmål kan bære preg av noe ledende spørsmål. Dette fordi vi ble svært engasjert og ønsket å grave dypere i enkelte områder da informantene beveget seg inn på temaer vi fant relevant.

Utover dette belyser Jacobsen (2015, 242) at det finnes flere feilkilder ved et intervju, blant annet *intervjueffekter*. Slike effekter beror seg blant annet på at både intervjueren og informanten blir påvirket av hverandres væremåte. Dette vil i all hovedsak være vanskelig å unngå, likevel har vi vært bevisst dette når vi har gjennomført intervjuene og forsøkt å fremstille oss så nøytrale som mulig. Det er i tillegg viktig å ta i betraktning at informantenes svar vil være påvirket av ulike stillinger, relasjoner, dagshumør og andre faktorer, på lik linje som våre tidligere erfaringer og oppfatning av problemstilling vil kunne påvirke vår fortolkning. Med det vil vi presisere at vi ikke kan fastslå at vi ved en annen anledning eller ved bruk av andre informanter ville ha fått de samme svarene.

3.6.2 Troverdighet

Troverdighet omhandler i hvilken grad de beskrivelsene vi fremstiller er sanne og om de samsvarer med den faktiske virkeligheten (Jacobsen 2015, 228). Dette begrepet er knyttet til den interne validiteten til undersøkelsen. Fordi vi gjennom en kvalitativ undersøkelse har benyttet oss av intervjuer, må vi derfor vurdere om vi kan stole på de svarene våre informanter har gitt oss.

Ettersom vi foretok oss intervjuer i et tidlig stadium i prosjektet, har intervjuguiden vært levende underveis basert på de svarene vi har fått fra ulike informanter. Et resultat av dette er at de senere intervjuene har gitt oss mer og litt annen informasjon. Vi utførte nødvendige endringer underveis med intervjuguiden, men i etterkant ser vi at utformingen burde vært tydeligere fra begynnelsen av slik at alle intervjuene var å anse med lik kvalitet. Likevel er begrepet «prøvetid» relativt konstant, så informasjon rundt dette er å anse som lik og god. Det er derimot refleksjoner rundt spørsmål som dreier seg om «hvordan» og «hvorfor» som vil kunne variere.

Utover dette har vi intervjuet informanter som har en bakgrunn eller som besitter en rolle som er å anse som svært relevant til å besvare spørsmål om prøvetid. Likevel har vi vurdert at det kan være en fare for at valgte informanter gir uttrykk for at de har tenkt mer over det vi spør om, enn de egentlig har gjort. Dette fordi de besitter den rollen de gjør, og at de derfor med stor sannsynlighet ønsker å fremstå som kompetente. En slik refleksjon er viktig å ta i betraktning når vi skal vurdere om våre konklusjoner samsvarer med den faktiske virkeligheten.

3.6.3 Overførbarhet

I all hovedsak har forskning til hensikt å trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene vi samler inn (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233). Ettersom vi primært har benyttet oss av en kvalitativ undersøkelse henviser man ofte til overføring av kunnskap, fremfor statistisk generalisering da dette er typisk for kvantitativ metode. Når vi snakker om «overførbarhet» taler vi ofte om den eksterne validiteten, altså om undersøkelsen kan frembringe forklaringer som kan benyttes på andre områder eller situasjoner enn det som har blitt studert (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233). Da formålet med dette prosjektet var å kaste lys på et fenomen som er aktuelt for flere i det norske arbeidsliv, ønsket vi å tilegne oss kunnskaper og konklusjoner som kan være av interesse og relevans for både arbeidstaker og arbeidsgiver. Vi ønsket derfor å fremstille et resultat som skal bidra til å øke andres forståelse av fenomenet i arbeidslivet og i tillegg belyse hva slags oppfattelser arbeidsgivere besitter per dags dato.

4.0 Presentasjon av funn

I denne delen av oppgaven skal vi presentere de funnene vi har innsamlet gjennom vår kvalitative studie. For å strukturere kapitlet vil funnene presenteres i tre hovedkategorier, som tar utgangspunkt i våre tre forskningsspørsmål. Noen funn fra den kvantitative undersøkelsen vil også belyses der dette er av relevans. Det er ønskelig å poengtere at noen av sitatene er berørt av språklige endringer for å tydeliggjøre det sentrale fra informantens utsagn. Vi vil også benytte oss av kommentarer fra en arbeidsrettadvokat som vil gi anbefalinger underveis som senere vil bidra til å styrke vår oppgave.

4.1 Funn 1: Oppfattelse av prøvetiden

4.1.2 Prøvetidens innhold

Først og fremst var det ønskelig for oss å kartlegge hvordan våre informanter faktisk oppfattet prøvetiden og vi ønsket derfor å undersøke hva selve begrepet *prøvetid* innebar for dem. Dette for å avdekke hva slags type «definisjoner» som finnes i arbeidslivet og dermed avsløre om det finnes en entydig oppfattelse av begrepet eller om begrepet blir både oppfattet og brukt på forskjellige måter. Da vi spurte våre informanter om hva prøvetiden innebar for dem, påpekte blant annet en av våre informanter følgende:

«Vi har hatt en erkjennelse på at det har endret seg betraktelig, fra å bare være en formalitet i en lovtekst og som ikke har vært brukt noe særlig ... Men jeg tror vi har hatt en erkjennelse, faktisk ganske nylig at dette ikke har vært fulgt opp på samme måte som vi burde.» - Kristian

Det er interessant at det påpekes at perioden har endret seg fra å være en formalitet. Selv om informanten ikke påpeker hva det har endret seg *til*, tolker vi en slik uttalelse at de trolig ser verdien av perioden, men at de likevel ikke fokuser og vier nok oppmerksomhet til den. Han nevner at perioden ikke har vært fulgt opp på en optimal måte, og det kan tenkes at de med det ikke utnytter prøvetiden. En annen informant forklarte det på en annen måte:

«Det vil variere veldig fra rolle til rolle. Noen av rollene må man være i leveransemodus i løpet av 2 måneder, i andre roller vil jeg forvente at man bruker i hvert fall de 6 månedene før man setter i gang aktiviteter og initiativer» -Anette

Da vi spurte Anette om prøvetidens innhold påpekte vedkommende raskt at dette vil variere fra de ulike stillingene i bedriften. Et slikt sitat belyser at prøvetiden må tilpasses ulike roller i organisasjonen. For å illustrere forteller hun videre at det forventes resultater av selgere etter tre måneder senest. Senere i intervjuet fortalte Anette ytterligere om formålet til prøvetiden slik hun oppfattet det:

«Prøvetiden er jo også i utgangspunktet fra et juridisk ståsted for den ansatte, ikke for firmaet. Prøvetiden er laget for at den ansatte skal få prøve ut å se om dette er et sted de ønsker å være (...) Juridisk sett så er det arbeidstaker som skal vurdere arbeidsgiver.» - Anette

Da vedkommende presiserte at prøvetiden kun var et juridisk ståsted for den ansatte, ble vi noe overrasket ettersom formålet med prøvetiden faktisk er for *både* arbeidstaker og arbeidsgiver. Likevel er dette en indikasjon på at kunnskap om prøvetid er variert og at perioden ikke vektlegges og benyttes aktivt fra et arbeidsgivers perspektiv. En annen informant beskriver også prøvetiden på en måte som kan gjenspeile at den i liten grad blir vektlagt:

«Jeg husker jo at jeg tidligere tolket prøvetiden sånn at dersom jeg ikke hadde hørt noe innen 6 måneder, så var jeg fast ansatt. Det sier jo noe om hvor lite bevissthet og kommunikasjon det er rundt prøvetiden og at flere sitter med den følelsen.» - Ingrid

Ved de overnevnte utsagnene opplever vi at informantene har forskjellige oppfattelser av selve begrepet. Flere ønsket å forklare om andre viktigheter i en startperiode for nyansatte, og vi fikk ingen klare definisjoner på hva de selv mente en prøvetid innebar for dem. Dette er interessant sett i sammenheng med vår enkle kvantitative undersøkelse som viser at 33,4% ikke svarer korrekt i forbindelse med det faktiske formålet med prøvetiden. Dette er dog en undersøkelse besvart av både arbeidsgivere og arbeidstakere der det ikke er definert hvilken bakgrunn de har, med unntak av kjønn og bransje. Likevel, i vår *kvalitative* undersøkelse ble det på forhånd valgt et strategisk utvalg med utgangspunkt i kunnskap, erfaring og rolle i bedriften. Da flere av våre informanter besitter en rolle som er sterkt knyttet til problemstillinger som prøvetid og oppsigelser, er det av vår oppfatning at disse burde vært kjent med de bestemmelsene som gjelder seg gjeldende for prøvetiden. Det er med bakgrunn i dette derfor interessant at det finnes så forskjellige og utydelige oppfattelser på hva prøvetiden innebærer for den enkelte. En naturlig antakelse er dermed at norske arbeidsgivere benytter seg av prøvetiden etter hvordan de selv oppfatter den og hva de mener at den innebærer. Dersom de mener at det er arbeidstaker som

skal vurdere arbeidsgiver, vil dette påvirke hvordan de utnytter perioden. En annet interessant observasjon var at flere informanter beveget seg inn på tema «onboarding» da de ble spurt om prøvetidens innhold. Følgende informant fortalte blant annet:

«I vår organisasjonen så fungerer prøvetiden i større grad som en opplæringsfase for den ansatte, enn som en vurdering av arbeidsforholdet». - Siri

I et annet intervju vektlegger også Kristian følgende:

Vi kjenner jo en plikt til å tilrettelegge slik at det er trygt for nyansatte og lage en så god onboarding som overhodet mulig. Og da er jo fokus på det, og ikke på å måle om vedkommende gjør eller ikke gjør det vedkommende skulle gjøre»

Da han introduserte onboarding ved spørsmål om prøvetidens innhold ønsket vi en ytterligere forklaring på dette, og spurte om det bakenforliggende til et slikt utsagn. Kristian beskrev videre:

«Tidligere har det jo vært et overlegent fokus på hvordan skape en så bra onboarding som mulig og derved har man ikke så mye fokus på å dokumentere feil for å ha en mulighet til å heve kontrakten etter 6 måneder, før prøvetiden er ute» -Kristian

Også Anette beskriver at deres bedrift ønsker å vektlegge onboarding og ikke prøvetiden. Hun forklarte følgende:

“Vi har hatt mye fokus på å finjustere onboardingsprosessen vår. Gjøre den best. Der er fokuset mest på å forberede den nyansatte. Opplæring, fokus på hvor komfortable de er i rollen. Mer enn fra den andre siden da. Der har vi ikke vært gode nok til å se hvor godt vedkommende faktisk fungerer for vår del”- Anette

Introduserte utsagn tolker vi i den retning at det er et stort fokus på onboarding og hvordan den nyansatte skal sosialiseres og raskt trives i bedriften. Vi opplevde ved flere anledninger at det var utfordrende å holde samtalen rettet mot prøvetiden og ikke onboarding. Flere informanter forsøkte å presentere deres onboardingssystemer innad i bedriften med tilhørende rutiner og prosedyrer. Med en liten antakelse om at prøvetiden ble inkludert i disse prosessene var det av interesse å høre om bedriftenes rutiner. Begrepet prøvetid ble derimot ikke nevnt, og dette ga oss et inntrykk av at prøvetiden som fenomen i liten grad var av interesse å diskutere.

Presenterte utsagn støtter i tillegg vår antakelse om at flere bedrifter ikke er gode nok til å sikre

ansettelsen etter endt rekrutteringsprosess. Anette forteller at hennes bedrift «ikke vært gode nok», som gir oss en indikasjon på at hun opplever at bedriften bør fokusere mer på arbeidsgivers side av ansettelsesforholdet. Også Siri beskriver hvordan de ikke er «flinke nok» til å bruke perioden:

«Jeg ser definitivt verdien av en prøvetid hvis den brukes riktig, men jeg er ikke flink nok til å bruke den riktig selv» - Siri

Etter at vi i intervjuene avdekket hvordan de ulike informantene oppfattet begrepet i seg selv og hva det innebærer, ønsket vi også å undersøke om de faktisk så en viktighet med prøvetiden. Til tross for at det finnes forskjellige oppfattelser og overlegent fokus på onboarding, er det flere av informantene som presiserer viktigheten med prøvetiden. Flere av informantene fortalte blant annet følgende:

«Det er ofte man hører om onboarding fra et arbeidstakers perspektiv, og snakker om den glossy siden, viktigheten for et godt arbeidsmiljø, skape gode ambassadører, redusere turnover osv, og det er jo kjempeviktig. Men det er klart det har andre sider ved seg, som arbeidsgiver vil være mer opptatt av og som dere tydelig fokuserer på»
- Tonje

«Ja, jeg tenker at det er en veldig god ordning for bedriftene som de merkverdig sjeldent bruker aktivt. Jeg vet egentlig ikke hvorfor det er slik, men det er mitt inntrykk»
- Ingrid

Slike utsagn blir interessante og nesten overraskende ettersom få ga uttrykk for at de utnyttet prøvetiden og ikke hadde noen konkrete oppfattelser av fenomenet, altså hva det faktisk innebærer og at de ikke har gode nok prosesser som gjør at kan benytte seg aktivt av perioden. Vi tolker det slik at informantene anser prøvetiden som viktig, men at de i liten grad utnytter den i arbeidshverdagen.

Advokatens kommentar

Mener du at prøvetiden kan være et viktig verktøy?

«Det er det absolutt, og det er jo også en av grunnene til at det er kortere oppsigelsestid i prøvetiden. Man kommer seg forttere ut av ansettelsesforholdet dersom arbeidsgiver gjør ting på en systematisert og riktig måte. Det er definitivt et veldig viktig tema dere skriver om.»

4.1.3 Bruken av prøvetiden

En annen underkategori på et av vårt hovedfunn er hvordan loven tilrettelegger for at arbeidsgiver faktisk kan sikre seg adgang til en oppsigelse i løpet av prøvetiden om nødvendig. Det var interessant å ikke bare undersøke hva de legger i begrepet, men også hvordan arbeidsgivere oppfatter *bruken* av de bestemmelser som finnes i lovteksten. I all hovedsak var informantene av den oppfatning at prøvetidens bestemmelser er krevende og komplisert. Enkelte uttrykte også at arbeidsmiljøloven ikke tilrettelegger for arbeidsgivere, noe følgende utsagn understreker:

«Jeg tror bare at lovverket vårt ikke spiller på lag med oss med å lykkes med det ... det stilles beinharde dokumentasjonskrav. Som arbeidsgiver er det forventet at du gir mye opplæring og trening, så kompetansekortet kan du sjeldent bruke.» - Anette

Anette opplevde altså bestemmelsene og de vilkår som kreves oppfylt, som omfattende å lykkes med dersom man ønsker å si opp en nyansatt, og at arbeidsgiver må utføre krevende arbeid for å i det hele tatt kunne vurdere å gå til oppsigelse. En slik oppfattelse blir også beskrevet av Kristian og Siri:

«Det krever et omfattende dokumentasjonsarbeid fra vår side for å ha en god sak og kunne hevde at dette fungerer ikke» - Kristian

«Det skal dokumenteres og forberede hele prosessen. Det er jo veldig krevende å si opp ansatte her i Norge for du må legge mye arbeid i at det skal fungere først» - Siri

Med utgangspunkt i disse utsagnene er en naturlig tolkning at flere informanter oppfatter bestemmelsene som omfattende og krevende. Enkelte uttrykte også at det i Norge er svært krevende å si opp ansatte. Dette gjenspeiler en generell antakelse om at oppsigelsesvernet i Norge er sterkt. Ettersom arbeidsgivere må ta stilling til disse bestemmelsene, vil slike holdninger mest sannsynlig påvirke i hvilken grad de utnytter prøvetiden.

Advokatens kommentar

«Det er absolutt adgang og lavere terskel i prøvetiden når man har brukt den på riktig måte som arbeidsgiver (...) For å i det hele tatt å kunne vurdere å gå til en oppsigelse i prøvetid så må man ha gjort ganske mye som arbeidsgiver først. Det er her mange synder. De gjør veldig lite, og når det nærmer seg slutten av prøvetid får de det kjempetravelte fordi de ønsker å gå til oppsigelse (...) Det er ikke tilstrekkelig at arbeidsgiver begrunner oppsigelsen med en generell skjønnsmessig vurdering. Det er likevel nok at ett av vilkårene svikter for at man skal ha nok grunnlag.»

4.1.4 Lengde på prøvetiden

Da loven fastslår maksimal lengde på seks måneder i prøvetid, var det interessant å undersøke hvor lang prøveperiode informantene opererte med og om de mente denne tiden var tilstrekkelig til å vurdere en nyansatt «reelt». De fleste benyttet seg av en prøvetid på seks måneder, likevel var det én informant som utmerket seg da de opererte med en kortere tid enn dette:

«Tidligere hadde vi seks måneder, men nå har vi faktisk gått over til å ha fire» - Siri

Vedkommende ga ikke en begrunnelse for hvorfor de har valgt å benytte seg av fire måneder, ei heller om hvorfor de har redusert prøvetidens lengde. Vi tolker dette i den retning at bedriften ikke har tatt et bevisst valg rundt dette, altså at de ikke har noe bestemt forhold til perioden. I tråd med dette svarte en annen informant følgende på spørsmål på deres lengde:

«Det er lovgiving på dette området (...) Jeg har egentlig ikke tenkt over det. Men det er et interessant spørsmål tilbake til oss, kanskje vi burde se på det» - Kristian

Kristian uttrykker klart at det er “lovgiving” på dette område. Dette er noe som fremgår som et faktum ettersom arbeidsmiljøloven fastsetter en maksimal grense. Det er derimot interessant at det kun er lovgiving som blir nevnt i spørsmål om lengden, og at ytterligere forhold ikke blir beskrevet. Dette reflekterer det Kristian presiserte ovenfor om at det tidligere kun har vært en juridisk formalitet og at dette har resultert i at arbeidsgivere ikke har forholdt seg til perioden som et verktøy. Videre avdekket vi at flere informanter var av den oppfatning at prøvetiden er for kort til å kunne vurdere en nyansatt. For å illustrere fortalte Anette:

«Seks måneder er ikke lang tid nødvendigvis, litt avhengig av rolle, hvor mye opplæring osv. som skal til, så er ikke det nødvendigvis så veldig lang tid.» - Anette

Videre beskrev også Kristian følgende:

«Og da er vi jo igjen på de seks måneders reglene som mange kanskje opplever som litt kort. Skal vi allerede anslå at «Truls» kanskje ikke passer inn her eller funker?» -

Kristian

På lik linje med informantene ovenfor forteller også Ingrid hvordan perioden burde inneholde de samme rammene, men at det bør kunne avtales en lengre periode:

«En oppsigelse i prøvetid, for at den skal være saklig må man ha fulgt opp kandidaten skikkelig og det å følge opp skikkelig vil kreve litt. Og da er plutselig seks måneder litt kort ... Så jeg tenker jo at rammene burde være sånn som det er i dag, men at man kunne ha avtalt lengre tid opp til ett år.» - Ingrid

Det er interessant at flere informanter påpeker at prøvetidens lengde i utgangspunktet er for kort til å vurdere om en medarbeider passer inn eller ei. Flere av informantene beskriver det bakenforliggende for slike utsagn, nemlig at det tar tid å introdusere, lære opp og vurdere om man har valgt riktig medarbeider. Viktigheten av nevnte faktorer blir belyst av samme informant der vedkommende presiserer at en slik vurdering bør ta tid da medarbeideren skal få muligheten til å forbedre seg. Likevel forklarte hun også at de i privat sektor ikke er umulig å gjennomføre:

«I privat sektor, gjør man det riktig, er det ikke så forbanna vanskelig altså, det bare tar litt tid. og det synes jeg er riktig, for folk bør få muligheten til å forbedre seg, ikke sant. Og de bør få tid til å områ seg, tid til å kanskje søke andre jobber.» -Ingrid

Advokatens kommentar

«Jeg synes jo at man skal bruke den tiden man har, så jeg anbefaler aldri at man skal operere med kortere tid enn seks måneder.»

4.2 Funn 2: Barrierer som ligger til grunn

Vi ønsket videre å få et innblikk i *hvorfor* arbeidsgivere eventuelt ikke utnytter prøvetiden. Dette hadde til hensikt å kartlegge utfordringene knyttet til bruken, slik at man med et bedre utgangspunkt kunne finne en løsning på problemet. Vårt andre sentrale funn er dermed knyttet til hvilke barrierer som ligger til grunn. Vi spurte informantene om grunnen til manglende fokus på prøvetid og eventuelle utfordringer knyttet til dette. Vi hadde på forhånd ingen antakelser om hvilke barrierer som kunne ligge til grunn, og spurte derfor svært åpne spørsmål.

4.2.1 Kultur

Det var flere av informantene som nevnte den norske kulturen i lys av aktuelle barrierer. Enkelte uttrykte at den norske kulturen ikke ga anledning til å «evaluere» nye medarbeidere i en så tidlig fase av ansettelsesforholdet, noe følgende sitater understreker:

«Det er jo en unorsk greie, det å bli evaluert på den måten ut ifra om man skal se om man er bra nok eller ei.» - Tonje

«Det å jobbe med forbedringsplaner er det ingen god kultur for i Norge. Det oppleves i veldig stor grad i norske organisasjoner som et verktøy for å få folk ut». - Anette

Vi fant disse utsagnene svært interessante, og ønsket å få et dypere innblikk i hva som lå bak en slik oppfattelse. Anette påpekte videre:

«Hvis man går inn i et arbeidsforhold med veldig tett oppfølging og evaluering på prestasjon så opplever en typisk norsk arbeidstaker det veldig negativt og ut ifra en forutsetning om at her legger man til grunn om at jeg ikke er bra nok» - Anette

Anette forklarte at hun hadde arbeidserfaring fra amerikanske selskaper, og det vil være naturlig å anta at hun er påvirket av den amerikanske kulturen hvor det er mer normalt å vurdere og bli vurdert. Likevel fremhevet en tredje informant den norske kulturen. Da vi forhørte oss nærmere om hva han mente var årsaken til at prøvetiden ikke benyttes fortalte han:

«Jeg tror at grunnen er kulturelt. Jeg har vært i dette gamet i 30 år, og helt historisk sett er norsk kultur litt «nisselue» og vi er litt naive i måten å tenke på. For vi vil gjerne så vel, vi vil det beste.» - Kristian

På lik linje som Anette, har også Kristian bakgrunn fra andre arbeidskulturer og det er disse som spesielt utpekte elementer ved den norske kultur. En naturlig antakelse er dermed at informantene i en eller annen grad sammenligner de ulike kulturene de har gjort seg kjent med, opp mot den norske kulturen og hvordan vi opererer i Norge. Likevel påpeker «Anette» at det handler om å bygge en kultur innad i bedriften der nye medarbeidere er bevisst vurderingsprosessen som foregår i prøvetiden, og at dette ikke behøver å være noe avskrekkende eller negativt. For å illustrere fortalte hun:

“Jeg tror alt handler om å bygge kultur og hva slags type kultur man ønsker å ha, og hvilken atferd en slik kultur trigger (...) Med slike programmer og oppfølging får man en kultur der de ansatte opplever at de er i en prøvetid og at de er bevisste på at selskapet vurderer den ansatte” - Anette

Generelt er vi av den oppfatning at utnyttelse av prøvetid for flere informanter anses som en prosess som kan oppleves som kynisk. Det som er interessant er at flere benytter seg av begrepene «evaluering» og «prestasjon» i diskusjon rundt prøvetid og hvordan disse kan oppfattes som negativt av norske arbeidstakere. En av våre informanter forklarer at deres mål med introduksjon av nye medarbeidere er at det skal oppleves spennende og positivt:

«De skal synes det er sykt kult å begynne hos, og et sterkt prestasjonsfokus kan være lite hensiktsmessig når det er det som er målet vårt» - Siri

Et slikt utsagn forklarer hvordan de velger å ikke fokusere på prøvetiden, nettopp fordi de ønsker at startfasen skal være positiv. Ettersom begrepene “evaluering” og “prestasjon” kan bli assosiert med fenomenet *prøvetid*, er det naturlig å anta at fenomenet i seg selv er negativt ladet og ikke noe verken arbeidsgiver eller arbeidstaker ønsker å innrette seg med.

Advokatens kommentar

«Jeg kan ikke si meg enig i påstanden om at det ikke ligger i vår norske kultur å vurdere kompetanse og tilpasningsdyktighet av nyansatte. Det er imidlertid som sagt behov for å minne lederne på deres plikt til å bruke prøvetiden til det den er ment å skulle være.»

4.2.2 Norske ledere

Det viste seg at noen av informantene ikke diskuterte den norske kulturen som helhet, men heller hvordan norske *ledere* opererer. Det er klart at dette er sterkt knyttet til den norske kulturen, men vi valgte likevel å skille disse da informantene fremhevet *lederegenskaper*, fremfor kulturelle forhold.

Det var bred enighet blant informantene om at egenskaper ved norske ledere kan påvirke hvordan bruken av prøvetiden utfolder seg. Samtidig var det forskjellige faktorer som ble trukket frem. Flere informanter påpekte at ledere kan være noe optimistiske og at de ønsker alle vel og dermed fremskyver problemet utover prøvetidens periode. Tonje fortalte:

«Noen ledere er kanskje litt for optimistiske og tenker at det kommer til å fikse seg, bare la det gå litt mer tid. Og det er der vi også kanskje ikke klarer å bruke prøvetidssamtalen til å spotte at vi har et problem, fordi det ikke fremkommer (...) men så går de seks månedene også har det faktisk ikke gått seg til.» - Tonje

Det at nevnt informant legger vekt på optimistiske ledere er interessant, fordi det muligens finnes bakenforliggende årsaker til *hvorfor* de er optimistiske. Vi kan se dette i sammenheng med utsagn fra andre informanter. Kristian la blant annet vekt på:

“Rekruttering historisk sett har nok vært drevet med veldig forskjellig type kvalitet og vært gjenstand for mye synsing og magefølelse- og lite faktabasert. Og da legger de fleste kanskje litt ekstra godvilje til” - Kristian

En naturlig fortolkning er at rekruttering er en omfattende og ressurskrevende prosess der ledere ofte har en sentral rolle ved beslutninger. Dersom en feilrekruttering har oppstått kan det være et nederlag for ledere å innrømme denne feilen, spesielt dersom beslutningen har basert seg på et subjektivt grunnlag. En slik antakelse blir forsterket da Siri fremhev følgende:

«Det å erkjenne at man har gjort en feilrekruttering kan være et nederlag. Så jeg tror det er en eller annen grad av stolthet i det der. Veldig mange bruker mye tid på rekruttering med mye ressurser og det er en tidkrevende og viktig lederoppgave» - Siri

I denne uttalelsen beskrives rekrutteringsprosessen som ressurskrevende, og dette kan også være en grunn til hvorfor ledere ikke ønsker å utskifte den nyansatte i prøvetiden da de ikke ønsker å iverksette en ny rekrutteringsprosess. Dermed ønsker sannsynligvis ledere å avvente,

og derav beskriver informantene at ledere legger godviljen til og kan oppleves som litt vel optimistiske. En annen interessant egenskap som ble fremhevet av enkelte informanter var lederens evne til å kommunisere direkte med den nye medarbeideren, og frykten for den omtalte “vanskelige samtalen”. Tonje beskrev følgende:

«Det kan jo også handle om at lederen fremskyver det, og ikke vil være så direkte eller konkrete som man burde har vært. Da går vi på en smell, selv om vi har gode rutiner. Ofte har de forklaringer som at de ikke har tid, eller at de gruer seg til de samtalene og forskyver det.» - Tonje

Et slikt utsagn blir støttet av en annen informant som påpeker at norske leder mistrives å være direkte med ansatte, noe som er det grunnleggende for god dokumentasjon. Hun forklarte følgende:

«Benytter man seg av prøvetiden på rett måte er man helt nødt til å dokumentere at de ikke er bra nok og man er nødt til å gjennomføre noen kanskje «vanskelige» samtaler. Og norske ledere hater å være direkte med folk. Det handler om norsk ledelseskultur rett og slett» - Ingrid

4.2.3 Kunnskap

Et annet funn som ble avdekket var knyttet til kunnskap om prøvetidens innhold, og hvorvidt nærmeste leder er kjent med de bestemmelser som gjelder. Det var delte meninger om kunnskapsnivået rundt prøvetid blant informantene. Noen fremhevet at det er mangel på kunnskap hos ledere som eventuelt skal benytte seg av prøvetiden, mens andre påpekte at det ikke var mangel på kunnskap som var det bakenforliggende. Følgende sitater understreker at det er mangel på kunnskap:

«Jeg blir møtt med mye spørsmål som: «har jeg grunnlag til å si opp vedkommende?». Så det tror jeg ikke de har”- Anette

Videre beskriver Anette at hun tror flere er bevisst at medarbeidere er i prøvetid, men at ledere kan virke noe uvitende rundt de juridiske rammene. Hun forteller at hun ofte får henvendelser fra ledere om oppsigelser i prøvetiden og beskriver videre at det finnes mye uvitenhet og mangel på forståelse av det beskyttelsesvernet vi har i Norge. Dette støttes også av både Tonje og Siri hvor de begge fortalte:

«Det hender jo at det står noen på døren min og ber om hjelp når det har gått 5,5 måneder.» -Tonje

«Jeg tror ikke folk er bevisst hvor stor forskjell det er på en oppsigelsesprosess i prøvetid og etter prøvetid.» - Siri

På den andre siden fant vi også ut at enkelte informanter ikke var av den oppfatning at kunnskapsnivået var en utfordring, men at det er behov for bevisstgjøring rundt tema. Dette illustreres ved følgende sitater:

«Jeg tror man trenger større bevissthet.. Jeg tror man har det man trenger av kunnskap egentlig.» - Kristian

«Jeg tenker at de som trenger kunnskap om det har kunnskap om det, men det er mer den bevisstgjøringen som er viktig tror jeg.» - Siri

Slike sitater illustrer at noen arbeidsgivere har den kunnskapen de behøver, men at de ikke er bevisst dette. En fortolkning er at til tross for kunnskap, vil ikke prøvetiden aktivt utnyttes dersom det ikke legges fokus og bevisstgjøring på område. Utover dette er det også en informant som er enig i at kunnskap ikke er en avgjørende faktor. Vedkommende nevner ikke bevisstgjøring, men fremhever igjen ubehaget med oppfølging av ansatte man ikke er fornøyd med:

«Jeg tror egentlig ikke det er på kunnskap skoen trykker, jeg tror nok at den trykker mest på det ubehaget med å følge opp ansatte man ikke er helt fornøyd med.» - Ingrid

Avslutningsvis er det av interesse å fremheve at vi bemerket oss at noen informanter indirekte motsa seg selv ved spørsmål om kunnskapsnivå. Eksempelvis fortalte en informant at de på den ene siden besitter den nødvendige kunnskapen, men at de på den andre siden ikke er klar over forskjellene ved oppsigelse i og utenfor prøvetid. Som en oppsummering av introduserte sitater har vi merket oss at kunnskapsnivået blant ledere er svært variert, men at det muligens ikke er en avgjørende faktor for at prøvetiden utnyttes optimalt.

4.2.3 Ressurser

En annen barriere som kom til overflaten ved spørsmål om utfordringer i forbindelse med bruken av prøvetid, var knyttet til tilgjengelige ressurser. Dette var en barriere vi ikke ble overrasket at ble fremhevet av våre informanter, da prøvetid på lik linje som andre prosesser er krevende å gjennomføre.

Som vi diskuterte i *Funn 1: Oppfattelse av prøvetid* fremhevet flere at dette er en svært omfattende prosess som krever mye av arbeidsgiver. Dette henger i tråd med hvilke ressurser bedrifter har tilgjengelig og derav om dette er et område de bør rette oppmerksomhet mot, fremfor andre prosesser. Blant annet beskriver Tonje at de har en egen ansatt som har ansvar for å kontrollere prøvetidssamtalene:

“Vi har en ansatt i HR avdelingen som leser igjennom alle samtaler for å se om det er noe som ikke ser helt bra ut, uten at leder har varslet selv (...) Vi ønsker å støtte lederen mer aktivt for å unngå feil og sikre at ledere ikke bare tenker selv at dette er noe de skal ordne opp i når vi ønsker at de kobler på HR.” - Tonje

Dette vil gjøre seg gjeldende i større bedrifter som besitter ressurser til et slikt arbeid. Det er tenkelig at dersom man har mulighet til å gjennomføre dette, styrkes også utnyttelsen av prøvetid. Likevel er det naturlig å anta at dette ikke nødvendigvis er tilfelle i mindre bedrifter som har færre ressurser tilgjengelig. En slik antakelse støttes av et utsagn fra en informant som opererer i en liten bedrift:

«Vi vurderte å avvikle et arbeidsforhold i prøvetiden fordi vi så at det ikke kom til å fungere. Men så ble vi stilt ovenfor en større utfordring på selskapsnivå som gjorde at det fokuset forsvant, og prøvetiden utløp.» - Siri

Basert på dette kan vi si at dersom bedriften hadde hatt like mye ressurser tilgjengelig som eksempelet ovenfor, hadde muligens en avvikling kunne blitt gjennomført før prøvetidens utløp. Videre presiserer samme informant at mindre bedrifter ofte ikke har de menneskelige ressurser med den kompetansen som kreves og at det derfor er vanlig å benytte seg av en advokat:

«Det vanlige er å bruke advokat, og det å involvere en advokat i en prøvetid er kostnadskreven og tidkrevende.» - Siri

Ifølge Tonje som operer i en bedrift med store, tilgjengelige ressurser bør også små bedrifter ha mulighet til å utføre store deler av det arbeidet de utfører:

«Jeg tror at selv små organisasjoner kan gjøre veldig mye av det vi gjør, selvfølgelig tilpasset til de ressursene man har tilgjengelig. Men sjekklister med samtaler, veiledninger, vurderinger, rolleavklaringer kan gjøres i en organisasjon med 20 ansatte også.» - Tonje

En naturlig fortolkning av dette er at mye kan gjøres uavhengig av størrelse på både bedrift og ressurser. Likevel forstår vi det slik at dette kan være enklere sagt enn gjort i en travel arbeidshverdag hvor det er knapt med arbeidskraft, og der eksempelvis utfordringer på selskapsnivå kan ta over andre fokusområder.

4.2.3 Midlertidig ansettelse

Funnet som er knyttet til bruk av midlertidig ansettelse er avdekket kun gjennom én informant som utpekte dette som en sentral barriere. Dette syntes vi var såpass interessant da dette skiller seg fra de andre funnene, og i tillegg støttes av teori. Det som blir trukket frem er følgende:

“Det er for enkelt å bruke midlertidig ansettelse her i Norge. Altså, hadde man ikke hatt mulighet for midlertidig ansettelse og at man hadde hatt mulighet til å misbruke det slik det er i dag, så tror jeg at det selve prøvetiden hadde blitt mye mer effektivt.» - Ingrid

Grunnen til at dette var svært interessant er at vi på forhånd ikke hadde tenkt på bruk av midlertidig ansettelse som en mulig barriere. Dette fordi man ofte skiller mellom midlertidig ansettelse og fenomenet prøvetid i et arbeidsforhold, og at vi ikke trodde andre juridiske områder var til hinder for bruk av prøvetid. Likevel presiserte informanten at hun opplevde midlertidig ansettelse som en “maskering” der man kan si opp noen og la være å ansette uten å gi begrunnelse. Hun fremhever videre:

“Og det synes jeg jo er veldig uheldig, at man misbraker anledningen til midlertidig ansettelse og med det kan komme litt enklere unna, om man kan si det sånn. For det man egentlig driver med er en prøvetid, men uten oppfølgingsforpliktelse.” - Ingrid

En naturlig tolkning av dette er at ettersom bruk av midlertidige ansettelse anses som en enklere utvei for ledere, gjenspeiler dette de funn vi avdekket tidligere, nemlig at norske ledere ikke er bekvemme med å være direkte og ta de nødvendige samtalene. Basert på dette: dersom

det ikke hadde vært adgang til midlertidig ansettelse, ville da fokuset i større grad rettet seg mot prøvetid?

Advokatens kommentar

«Fast ansettelse er hovedregelen i arbeidsmiljøloven og det private i Norge, og de fleste har fast ansettelse i privat sektor. Ved faste ansettelser tror jeg også prøvetiden blir brukt på en bedre måte, men arbeidsgivere har i stor grad behov for å bli minnet på nødvendigheten av å bruke prøvetiden.»

4.3 Funn 3: Eksisterende prosesser

Som diskutert tidligere er «onboarding» et stort fokusområde for de fleste bedrifter og mange arbeidsgivere legger mye arbeid i å effektivisere og forbedre slike prosesser. Da en slik prosess strekker seg innenfor det tidsrom også prøvetiden gjør seg gjeldende, så vi det interessant å undersøke deler av de prosessene våre informanter opererer med i dag. Bakgrunnen for dette var å avdekke om det finnes elementer ved nåværende prosesser som oppfyller de vilkår prøvetiden krever og på den måten eventuelt identifisere forbedringsområder, fremfor utvikling av nye prosesser. Først og fremst spurte vi våre informanter om hvilke prosesser de opererer med ved introduksjon av nyansatte og hva som vektlegges. Flere av informantene påpekte hvordan deres prosesser er utformet i forbindelse med *onboarding* og fremhevet fokus på god introduksjon av nye medarbeidere. Siri beskrev følgende:

«Vi har veldig tett oppfølging av den nyansatte og mentor slik at vi er sikre på at den nyansattes ivaretas.» - Siri

Også Kristian peker på at onboarding står sentralt og at de har lagt mye arbeid i å utforme gode prosesser for introduksjon av arbeidstaker:

“Vi har lagt mye fokus på å lage gode onboardingssystemer. Og det går på verktøy som del-samtaler som nå er fire ganger i året, og det skjer hele veien, en løpende oppfølging. Så jeg tenker at en del av dette vil være implementert.” - Kristian

Dette var ikke overraskende for oss at flere informanter vektla viktigheten av å ivareta nyansatte og deres trivsel ved spørsmål om deres nåværende prosesser. Basert på sitatene beror

det ingen tvil om at informantene opererer med gode prosesser som blant annet inneholder tilstrekkelig med oppfølging av den nyansatte. Vi ønsket imidlertid å dykke dypere i temaet og forhørte oss om deres prosedyrer kunne gi adgang til oppsigelse om nødvendig. Siri avslørte at til tross for gode intensjoner, er det et manglende system på oppfølgingen:

«Når det er sagt er det ikke god nok dialog.. Det er ikke nok system på den vurderingen underveis (...) Om det kommer meg til øre er nok litt tilfeldig. Så det er et område vi har mye forbedringspotensial, fordi vi har et veldig stort ansattfokus i onboardingen.»

- Siri

Som vi avdekket i *Funn 2: Barrierer* knytter informantene begrepene “evaluering” og “prestasjon” til fenomenet prøvetid, og fortalte at dette nærmest blir oppfattet som en “unorsk” og brutal tilnærming. Etersom flere av informantene presiserer viktigheten av trivsel i en introduksjon, er det ikke overraskende at ansattfokus står sentralt når vi konkret spør om oppsigelser. Ved en eventuell oppsigelse er et av vilkårene at arbeidsgiver har dokumentert godt underveis. I forbindelse med dette fortalte følgende informant:

«Og da har vi tenkt at her må vi bruke prøvetiden riktig og vi har snakket konkret om at vi må dokumentere og følge opp og at vi skal være litt på. Men dette er jo unntakstilfellene.» - Kristian

Dette kan være en indikasjon på at vedkommende oppfatter tett oppfølging og dokumentasjon som kun nødvendig for unntakstilfeller. Dette styrkes da samme informant fortalte videre at målet ved en slik fremgangsmåte er å få vedkommende ut av organisasjonen. Likevel er vi av den oppfatning at dokumentasjon ikke behøver å indikere oppsigelse, men vil være lønnsomt for bedriften uavhengig om medarbeideren skal ut eller ei. Vi tolker at flere faktisk oppfyller vilkårene, blant annet hyppig oppfølging og veiledning. Vi får imidlertid ikke en klar indikasjon på at dette systemiseres tilstrekkelig. Samtidig beskriver en av våre informanter viktigheten av et solid onboardingprogram og hvordan dette kan bidra til å styrke arbeidsgivers juridiske situasjon:

«Det hender jo at vi gjør feilansettelser, og da tenker jeg jo at det å ha et solid onboardingsprogram styrker arbeidsgivers juridiske situasjon. Fordi man kan dokumentere arbeidsgivers forpliktelser i prøvetiden: tydelig og tilstrekkelig opplæring.» - Tonje

Dette er dog samme bedrift som ble nevnt i *Funn 2: Barrierer*, der organisasjonen besitter store ressurser. Dette er en bedrift som kan bli sett på som et forbilde for flere da de har implementert svært vellykkede prosesser i forbindelse med introduksjon av nyansatte. Likevel som nevnt, besitter de svært store ressurser og mye arbeidskraft slik at de enklere kan utføre dette. Vi avdekket i *Funn 2: Barrierer* at dette muligens ikke er tilfelle for alle bedrifter, samtidig som det vil være mulig å utføre deler av en slik praksis. Dette begrunnes blant annet av at små organisasjoner har færre ansettelse i året.

Som en oppsummering er det interessant at prosessene kun omtales som «onboarding» hvor det ikke nevnes begrepet prøvetid. Vi ser videre at flere av elementene innenfor de prosessene informantene opererer med i dag inneholder flere av de vilkår prøvetiden stiller. Dette er et interessant funn da arbeidsgivere faktisk overholder flere av vilkårene, men at vi opplever at de gjør dette ubevisst. En naturlig tolkning av dette er dermed at informantene utnytter i en eller annen grad prøvetiden, men at begrepet «onboarding» dekker de elementene som inkluderer prøvetidens omfang. De benytter seg rett og slett bare ikke av begrepet *prøvetid*, men er det egentlig nødvendig?

4.4 Oppsummering av hovedfunn

Gjennom analysen avdekket vi primært tre hovedfunn, dette med rot i oppfattelse av prøvetid, barrierer som ligger til grunn og eksisterende prosesser bedriftene opererer med i dag. Vi fant blant annet ut at de ulike informantene har svært forskjellige oppfattelser av hva prøvetiden innebærer og at samtlige ikke hadde et klart og tydelig svar da de ble spurt om prøvetidens innhold. Videre avdekket vi at flere informanter opplevde bruken av prøvetiden og dens bestemmelser som omfattende, komplisert og vanskelig, i tillegg til at lovbestemmelsene ikke spilte på lag med arbeidsgiver. Det var også enighet blant flere av informantene ved spørsmål om seks måneder var en realistisk lengde til å vurdere en nyansatt «reelt». Det ble belyst av flere at dette var en kort periode og at den til fordel kunne ha vært noe lenger.

I tråd med barrierer avdekket vi at flere informanter belyser kulturelle forhold, egenskaper ved norske ledere, mangel på kunnskap om prøvetiden, mangel på tid og ressurser, og hvordan overdrevent bruk av midlertidig ansettelse kan være en årsak til at arbeidsgivere ikke utnytter prøvetiden. Avslutningsvis var det likevel interessant at noen av våre funn avdekket at bedriftenes eksisterende prosesser inneholder flere elementer som oppfyller de vilkår prøvetidens bestemmelser stiller. Dette inkluderer tett oppfølging, veiledning og noe grad av dokumentasjon, men at det kan finnes mangel på systematisering.

Oppfattelse av prøvetid	Barrierer som ligger til grunn	Eksisterende prosesser
<p>Prøvetidens innhold</p> <p>Juridisk formalitet og onboarding</p> <p>Bruken av prøvetid</p> <p>Noen mener bestemmelsene ikke er på arbeidsgivers side og at lovteksten ellers er vanskelig å anvende</p> <p>Fort kort prøvetid</p> <p>Flere påpeker at 6 måneder er for kort tid til å vurdere en nyansatt. Perioden burde ha vært lenger</p>	<p>Kultur</p> <p>Ligger ikke i den norske kulturen å evaluere og vurdere nyansatte. Mer fokus på sosialisering og trivsel</p> <p>Norske ledere</p> <p>Norske ledere har ikke mot til å ta den vanskelige samtalen, være direkte og er muligens for stolt til å innrømme en eventuell feilansettelse</p> <p>Kunnskap</p> <p>Noen påpeker mangel på kunnskap på prøvetidens innhold. Andre mener at det ikke er her «skoen trykker»</p> <p>Ressurser</p> <p>Flere belyser mangel på tid og ressurser som arbeidskapasitet og kostnader</p> <p>Midlertidig ansettelse</p> <p>En mulig årsak til lite bruk av prøvetid kan være overdrevent bruk av midlertidig ansettelse.</p>	<p>Onboarding</p> <p>Flere opererer med gode onboardingprosesser som inkluderer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oppfølging • Veiledning • Dokumentasjon • Ivaretagelse <p>Eventuelle mangler vi avdekket i prosessene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systematisering av rutiner • Implementering av ytterligere tiltak

5.0 Diskusjon

I denne delen av oppgaven skal vi se nærmere på de funn vi tidligere har presentert og knytte dette opp mot relevant teori. Videre vil vi belyse egne fortolkninger og refleksjoner omkring de funnene vi har avdekket. For å danne en struktur i kapitlet, vil vi anvende våre forskningsspørsmål som utgangspunkt.

5.1 Oppfattelse av prøvetid

Hvordan oppfatter norske arbeidsgivere prøvetiden?

Prøvetid, i all hovedsak, blir kun beskrevet gjennom bestemmelsene i aml §§15-6 og 15-3 syvende ledd, og det finnes lite ytterligere teoretiske bidrag til fenomenet. Det aml fastslår er kun at det må avtales skriftlig, periodens lengde, oppsigelsesfrist og vilkår for saklig oppsigelse. Det som dog er spesielt ved en eventuell oppsigelse i prøvetid er basert på en uttalelse fra Høyesterett om at terskelen for oppsigelse i prøvetid er noe, ikke helt ubetydelig, lavere enn utenfor (Hombre, Olsby og Venger 2012, 100).

Ettersom prøvetidens innhold primært blir beskrevet gjennom lovtekst, var det derfor interessant å undersøke hvordan norske arbeidsgivere oppfatter prøvetiden, altså hvilke opplevelser av fenomenet som finnes i det norske arbeidsliv. Våre funn avdekket at det finnes forskjellige oppfattelser av prøvetidens innhold. Blant annet trekker en informant frem at det finnes en erkjennelse på at prøvetiden har endret seg fra å bare være en formalitet og noe som har blitt lite brukt. Likevel presiserer ikke vedkommende hva den har endret seg *til*, altså hvilke prosedyrer som gjør seg gjeldende i dag. Utover dette påpeker også en annen informant at bruken vil variere fra rolle til rolle, basert på de forventninger arbeidsgiver har til både den ansatte og hvilken stilling vedkommende inntreffer. I tillegg til dette opplevde vi at flere ga svært utydelig svar på spørsmålet. Det er dermed vanskelig å fastslå hvordan bruken av prøvetid fremgår i dagens arbeidsliv. Da prøvetiden kun er definert i lovtekst, kan dette oppleves noe utydelig for arbeidsgivere, spesielt dersom man ikke har en bakgrunn som tilsier at man er dyktig på å fortolke ordlyd. Med bakgrunn i dette er en naturlig refleksjon at oppfattelser fra arbeidsgivere vil variere basert på hvordan de tolker lovteksten.

Videre fremgår det av teoretiske bidrag fra advokater hva formålet og det bakenforliggende av fenomenet faktisk tilsier. Dette er først og fremst for å gi arbeidsgiver et større grunnlag til å oppriktig vurdere om arbeidstaker passer inn, både i organisasjonen og i den aktuelle stillingen

(advokat.no). Den har også til formål å gi arbeidstaker adgang til rettsmulighet dersom vedkommende oppdager at stillingen eller organisasjonen ikke passer. Med det sagt er derfor prøvetiden ment som en vurderingsprosess for *både* arbeidsgiver og arbeidstaker. Funnene våre avdekket at en av våre informanter var av den oppfatning at prøvetiden kun var til hensikt for arbeidstaker. Det gjenspeiler at prøvetidens formål ikke har kommet til kunnskap hos alle arbeidsgivere. Dette er interessant i tråd med statistikk fra en rapport fra PAMA (2011) som viser at 2 av 3 ledere i Norge har gjort en feilansettelse og at kun 4 av 10 ledere har sagt opp en nyansatt i prøvetiden grunnet at vedkommende ikke har levd opp til forventningene. Dersom norske arbeidsgivere ikke har en tydelig oppfatning eller kunnskap om de rammene som gjør seg gjeldende for prøvetiden, er det naturlig å tenke seg at dette har en påvirkningskraft på hvordan de utnytter den. En slik antakelse er spesielt interessant sett i sammenheng med statistikk på feilansettelser. For dersom norske arbeidsgivere hadde visst hva som kreves av dem, kunne en økt utnyttelse av prøvetiden bidratt til å rette opp i feilansettelser?

Utover dette har vi kartlagt hvordan våre informanter oppfatter selve *bruken* av prøvetid. Flere informanter påpeker at loven ikke er på arbeidsgivers side og at det krever mye og omfattende dokumentasjonsarbeid. En slik oppfattelse reflekterer i stor grad de faktiske forhold, da det stilles høye krav til dokumentasjon og at en eventuell oppsigelse må begrunnes i arbeidstakers tilpasning til arbeidet, faglig dyktighet eller pålitelighet jf. aml §15-6 første ledd. Det er altså på det rene at det krever mye av en arbeidsgiver da bevisbyrden ligger på dem, på lik linje som en eventuell oppsigelse utenfor prøvetid. Samtidig legger også bestemmelsene til grunn for at arbeidsgiver skal ha mulighet til å utføre de nødvendige tiltak med medarbeidere som ikke fungerer, dette gjennom *alternative* vilkår som stilles. Dette blir bekreftet av "advokaten" som presiserer at kun ett av vilkårene må svikte for at man skal ha godt nok grunnlag. Videre påpeker en annen informant at et slikt tiltak kan la seg gjøre:

“Gjør man det riktig i privat sektor så er det ikke så forbanna vanskelig altså, det bare tar litt tid og det synes jeg er riktig, for folk bør få muligheten til å forbedre seg, ikke sant. Og de bør få tid til å områ seg, tid til å kanskje søke andre jobber» - Ingrid

Dette sitatet reflekterer også i stor grad det sterke oppsigelsesvernet vi har i Norge. Dette er et vern som norske arbeidstakere burde ha da ansettelsestrygghet fremstår som en viktig faktor for medarbeidere (Mikkelsen 2016, 105). Pfeffer og Sutton (referert i Mikkelsen 2016, 105) peker videre på at nedbemanninger ikke alltid har ønsket effekt dersom man ønsker å oppnå en stabil og lojal arbeidsstokk. Likevel er en naturlig antakelse at dette forutsetter at virksomheten

har ansatt den riktige medarbeider. Basert på dette er det nødvendig at det krever omfattende arbeid fra arbeidsgivers side for å sikre gode vilkår for ansatte i det norske næringsliv. Som en oppsummering tolker vi dermed at bruken og de vilkår som stilles krever et omfattende arbeid fra arbeidsgiver, men at det likevel er mulig å gjennomføre nødvendige tiltak dersom forarbeidet har blitt gjort grundig.

Et annet funn vi avdekket knyttet til oppfattelser av prøvetiden retter seg mot lengden. Flere informanter forklarer at lengden på prøvetiden anses som for kort til å vurdere en nyansatt reelt. I følge Eldring og Ørjasæter (2018, 186) belyser også de at prøvetiden kan oppleves som noe kort ettersom det tar tid å lære opp folk til å utføre den aktuelle jobben og at noen arbeidstakere muligens har behov for mer enn de maksimale 6 månedene. De foreslår videre en anledning til 12 måneders prøvetid, noe som enda ikke har vært oppe for vurdering, med unntak av ønske om 9 måneders prøvetid fra LO i 2014 (Eldring og Ørjasæter 2018, 186). Det er på flere måter forståelig at flere opplever prøvetiden som for kort da det i en travel arbeidshverdag skal tilrettelegges mye for en ny medarbeider, herunder en god introduksjon, veiledning, opplæring, oppfølging og støtte. For flere bedrifter kan det oppstå uforutsette situasjoner som setter flere av disse prosessene på vent og dermed går månedene raskt.

Dette er imidlertid interessant da vi tidligere har diskutert de kritiske «90 dagene» i en onboarding og at dette er kjent hos flere norske arbeidsgivere (Infotjenester 2019). De fokuserer alle på onboarding og anser en slik introduksjonsprosess med en stor verdi da dette er essensielt for at den nyansatte skal komme raskt i produktivt arbeid og trives på arbeidsplassen. Grunnen til at dette er interessant er at de 90 dagene, altså tre måneder, kun er halvparten av den maksimale lengden man kan fastsette av en prøveperiode.

Det har kommet til vår kunnskap at flere fokuserer på en god introduksjon for den ansatte slik at de skal trives og dermed ikke legger fokus på å skape et sikkerhetsnett for arbeidsgiver, dersom vedkommende ikke passer i bedriften. Bakgrunnen for dette kan muligens forklares gjennom de egenskaper og kjennetegn ved en onboardingprosess, nemlig sosialisering, integrering og trivsel (Infotjenester 2019). En slik antakelse styrkes gjennom et utsagn fra en av våre informanter:

«Den har ikke handlet om å vurdere kompetansen til nyansattes tilpasning eller arbeidsutførelse eller noe (...) Jeg opplever ikke at det ligger noen vurderinger i

onboardingsprosessen slik det er nå, mer at de skal komme på plass og trives raskt.»

- Ingrid

Når det er sagt anser vi slike prosesser som nødvendig for at nye medarbeidere skal få en god start på arbeidet og komme raskt i gang med produktivt arbeid samtidig som man unngår unødvendige avslutninger. Det er dermed selvfølgelig ikke av hensikt å belyse en prosess som har en intensjon om å avslutte et arbeidsforhold der den nye medarbeideren fungerer godt, men at intensjonen knytter seg til å belyse et sikkerhetsnett for arbeidsgiver dersom det *ikke* fungerer. Som en avslutning er det lite en får gjort med de juridiske bestemmelsene som er satt for prøvetidens lengde, men at vurdering av medarbeidere kan bli implementert i de tiltak som utføres i løpet av de kritiske “90 dagene” og onboardingprosessen generelt.

5.2 Barrierer som ligger til grunn

Hvilke barrierer ligger til grunn for bruk av prøvetiden for norske arbeidsgivere i privat sektor?

Tidligere har vi beskrevet hvordan “hard” og “myk” HR er to ytterpunkter, og at den skandinaviske arbeidsmodellen ofte kjennetegnes ved en “myk” tilnærming (Stugu 2017, 29). Stugu (2017, 29) beskriver at vi er opptatt av å ta hensyn til medarbeidere og deres behov, og ser på ansattes kompetanse og kapasitet som formbar. Dette er interessant i sammenheng med de funnene vi avdekket. Som tidligere nevnt påpekte flere av våre informanter raskt at den norske kulturen ikke gir anledning til å evaluere medarbeidere tidlig i en ansettelse, og en informant beskrev den norske kulturen med et naivt tankesett. Kommentaren fra en av våre informanter; “*vi vil gjerne så vel, vi vil det beste*”, henger sterkt i tråd med nettopp det Stugu forklarer som en skandinavisk arbeidsmodell med kjennetegn som høy grad av ansattfokus og hensyn til deres behov. I tillegg ble vi overrasket over hvor negativt ordene knyttet til prøvetid ble beskrevet av flere av våre informanter. Begreper som “evaluering” og “prestasjon” ble ofte nevnt som noe de ikke ønsket å fokusere på, og vi opplevde det nærmest som en stolthet at dette ikke var et fokus i deres bedrift. Stugu (2017, 52) beskriver motpolen til «myk» HR som kontrollbasert med et aktivt bruk av måle- og kontrollsystemer. Dette vil, ifølge Mikkelsen (2016, 34), påvirke medarbeiderens kreative evne og det kan fort tenkes at arbeidsmotivasjonen minker dersom den ansatte ikke når sine forventede mål.

Det er ingen tvil om at flate hierarkier, gjensidig respekt samt høy grad av involvering er en foretrukket arbeidsmodell og at det norske arbeidslivet er påvirket av en fantastisk ledelsesform. Det er derav ikke et ønsket mål å kopiere den harde, typiske amerikanske ledelsesformen. Likevel kan det tenkes at en balanse mellom det harde og myke perspektivet kan være med på å sikre riktige medarbeidere til riktig arbeid, som vil være bra både for arbeidsgiver og arbeidstaker. Det er utvilsomt uønskelig å være den ansatte som ikke mestrer sin rolle, og det er heller ikke lønnsomt for bedrifter. For at vi skal kunne oppnå en slik aksept for evaluering, er vi nødt til å forstå at en prestasjonskultur innad i bedriften, eller enda verre; *høyprestasjonskultur*, ikke nødvendigvis er negativ eller brutalt. En slik kultur preges av tydelige mål som gir trygghet og klarhet for ansatte, medarbeidere som blir verdsatt for sine bidrag og et ønske om å fremme positive holdninger som resulterer i engasjerte, forpliktete og motiverte ansatte (Mikkelsen 2016, 114). Tilnærmingen vektlegger faktisk at ledere skal spille på lag med medarbeidere, fremfor å kontrollere og kommandere (Mikkelsen 2016, 103). Selv om vi ønsker at arbeidsgivere skal evaluere sine nyansatte, behøver ikke dette å fremgå på en brutal måte.

Det er uten tvil at organisasjoner ønsker kvalitet i de nye medarbeiderne de rekrutterer. For å oppnå dette må noen viktige forarbeider til, blant annet må virksomheten kartlegge hva slags krav som gjelder og deretter utvikle prosedyrer som gjør at disse kravene blir tilfredsstilt (Braut 2019). Benytter man seg av en høyprestasjonskultur på rett måte og ufarliggjør begreper som «evaluering» og «prestasjon», kan man som en informant påpekte; bygge en kultur for å nettopp sikre at den nyansatte er rett for bedriften. Besitter bedriften gode prosesser for oppfølging og evaluering av nyansatte vil det skapes en kultur for en bevisst vurdering og en aksept for nettopp dette. Det er først ved utvikling av slike prosedyrer at norske arbeidsgivere enklere kan undersøke om kravene blir tilfredsstilt, altså kvalitetssikre nye medarbeidere.

En naturlig antakelse er at kultur legger til rette for hvilke praksiser som utøves. Dette er også noe som henger i tråd med de funnene vi sitter igjen med. Trekk ved norske lederegenskaper stod for flere informanter sentralt i svaret på hvilke barrierer som ligger til grunn for prøvetiden. Optimisme er at av lederegenskapene som blir beskrevet, og at flere fremskyver problemet og tenker at det vil løse seg dersom de får litt mer tid. Også dette stemmer godt med det Stugu (2017, 29) beskriver som den typiske skandinaviske ledelsesformen, nemlig ved å se på ansattes kompetanse og kapasitet som *formbar* og ikke *gitt*. Ser man på kompetansen som formbar, er det naturlig å tenke at den nyansatte trenger mer tid for å tilegne seg rett

kompetanse for stillingen. Da vil kanskje seks måneder ikke være nok for å ta en avgjørelse på om den ansatte besitter riktig kompetanse og kunnskap.

I tillegg var det flere som belyste at norske ledere misliker å være direkte med sine ansatte og unngår den “vanskelige samtalen”, og at dette kan være et avgjørende problem til at feilansettelser ikke blir fanget opp. Dette støttes av Jasser (referert i Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 126) som mener at norske ledere har et sterkt behov for å forbedre evnen til å gi direkte tilbakemeldinger og snakke i klar tale. Dette kan muligens oppfattes som hardt overfor de ansatte, men dersom en eventuell oppsigelse “kommer som lyn fra klar himmel” vil det oppleves uprofesjonelt og oppleves mye verre for den det gjelder. Dersom norske ledere beveger seg fra *informasjon* til *her-og-nå tilbakemelding* som Ørjasæter, Kravik og Stang (2018, 134) beskriver som klare, personlige budskap nært i tid, vil man enklere kunne identifisere eventuelle utfordringer underveis og dokumentere disse.

En annen barriere vi avdekket knyttet til norske ledere, er følelsen av å miste ansikt ved å innrømme feilansettelser. Nå er det ikke slik at vi tolker norske ledere som mer stolte enn andre, men følelsen av å innrømme at man har tatt et feil valg, kan oppleves vanskelig. Rekruttering blir påpekt som en viktig og tidkrevende lederoppgave fra en av våre informanter, og det kan tenkes at motivasjonen for tett oppfølging og “full utnyttelse” av prøvetiden reduseres ettersom det både er tidkrevende, men også fordi man gir uttrykk for at feil beslutning har blitt tatt. Dette kan ses i sammenheng med at ledere utsetter og forskyver problemene, nettopp fordi de ikke er interessert i å snakke i klar og tydelig tale, gjennomføre de vanskelige samtalene, si opp en ansatt og gjennomføre en ny, omfattende rekrutteringsprosess. Da er det kanskje enklere å tenke at den ansatte vil fungere om de bare får litt mer tid?

Vi var også interessert i å få et klarere bilde av hvordan prøvetidens bestemmelser blir oppfattet av våre informanter, og om dette kunne være en mulig barriere for hvorfor den ikke blir utnyttet. Våre funn tilsier at det er delte meninger, og flere informanter påpekte at det ikke var kunnskap som er den grunnleggende utfordringen. Andre informanter beskrev at flere ledere var uvitende rundt de juridiske rammene og at de derfor får flere henvendelser om dette. Dette kan enkelt ses i sammenheng med hvorfor ledere ikke systematiserer perioden i større grad før de opplever at de har et problem. Vår enkle kvantitative undersøkelse tilsier også at det i noen grad finnes manglene kunnskap om hva prøvetiden innebærer, hvor 33,4% ikke responderer i samsvar med det faktiske formålet. Igjen vil vi påpeke at vi ikke har definert om

våre respondenter er arbeidstakere eller arbeidsgivere og deres bakgrunn, noe som kan være en bakside ved vår undersøkelse.

Likevel, i kombinasjon med vår kvalitative undersøkelse, kan dette gi en indikasjon på at det ikke finnes en klar og entydig forståelse av formålet. I tillegg kan dette ses i sammenheng med hvorfor 70,4% besvarer at deres arbeidsgiver *ikke* har opplyst den gjeldende om prøvetidens innhold i løpet av ansettelsesforholdet. Nå er det klart at det er svært individuelt hva den enkelte besitter av kunnskap, men om ledere selv ikke er innforstått med formålet og de juridiske rammene, er det klart at dette ikke blir ytterligere kommunisert til den nyansatte. For oss er dette også en indikasjon på hvor lite prøvetiden blir vektlagt av norske arbeidsgivere. Dette blir støttet av flere av våre informanter som fortalte at de ikke forstod kunnskap som en mulig barriere, men bevisstheten rundt den. Altså vil det kunne tenkes at økt fokus og bevisstgjøring på selve perioden vil kunne bidra til en mer optimal utnyttelse av prøvetiden. Dersom perioden blir kommunisert i større grad vil bedrifter kunne bygge en kultur og aksept for en gjensidig vurdering og dermed utnytte perioden som noe mer enn kun en juridisk formalitet.

Alt man gjennomfører i en virksomhet krever ressurser, og en mindre bedrift har som regel færre ressurser tilgjengelig. Det å følge opp nyansatte i en travel arbeidshverdag er ressurskrevende, og en informant forklarte hvordan andre utfordringer på selskapsnivå kan være med på å flytte fokuset vekk fra en nyansatt som ikke fungerer. På den andre siden forklarer Tonje at de har en egen ansatt som er ansvarlig for å lese gjennom samtaler underveis i prøveperioden, for å kontrollere om alt foregår slik det burde. Dette gjør de for å støtte ledere aktivt for å unngå feil og sikre at HR blir inkludert i eventuelle utfordringer. Et slikt tilfelle er muligens ikke overførbart til bedrifter med færre tilgjengelige ressurser. Likevel hevder Tonje at en slik praksis vil være mulig også for mindre bedrifter ettersom de gjennomfører få rekrutteringer i løpet av et år. Selv om det kan oppleves utfordrende å si opp en ansatt, vil mye være gjort om de gjennomfører ærlige samtaler i nær tid, gir tydelige og konkrete tilbakemeldinger og forbedringsområder, dokumenterer og støtter de i arbeidshverdagen. Dette kan fremstå som svært ressurskrevende, men ved implementerte rutiner og systematiserte prosesser, kan dette redusere omfanget av nødvendige ressurser.

Tidligere har vi avdekket flere barrierer som på en måte kan sammenfattes i kategorien "arbeidspsykologi", som eksempelvis ubehaget ved den vanskelige samtalen og frykten for å miste ansikt. Midlertidig ansettelse er på en annen side en *juridisk* barriere. En av våre

informanter forklarte hvordan bruk av midlertidig ansettelse kan gi arbeidsgiver mulighet til å si opp uten en ytterligere begrunnelse. En refleksjon er at dette kan ses i sammenheng med at norske ledere misliker å være direkte med ansatte, og dermed velger en enklere utvei. Uansett, støttes poenget fra vår informant av Ørjasæter, Kravik og Stang (2018, 172) som påpeker at det anses som enklere å forlenge en midlertidig ansettelse enn å gi en oppsigelse i løpet av en prøvetid. De mener at overdrevent bruk av midlertidig ansettelser skyldes at mange arbeidsgivere ikke ser prøvetiden som et egnet virkemiddel for å undersøke om den nye medarbeideren fungerer eller ei (Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 172). Når det er sagt, er det liten sannsynlighet for at en eventuell endring i loven blir et reelt forslag og det er dermed mindre interessant å diskutere dette. Likevel så vi det både relevant og betydningsfullt å belyse dette aspektet ettersom dette tross alt er en viktig barriere. Et spørsmål vi sitter igjen med er derfor: dersom bruken av midlertidig ansettelse reduseres eller bestemmelsen ikke eksisterte, ville da prøvetid blitt utnyttet i større grad?

5.3 Eksisterende prosesser

På hvilken måte benytter norske arbeidsgivere seg av prøvetiden ved bruk av eksisterende prosesser i dag?

Som forskere har vi hatt en antakelse om at de fleste bedrifter benytter seg ubevisst av prøvetiden i eksisterende prosesser og bevisst ved unntakstilfeller. Gjennom vårt studieløp har vi som tidligere nevnt, lært mye om den viktige onboardingprosessen, og hvordan dette er med på å sikre en god start for nyansatte. Normalt vil en onboardingprosess legge til rette for å støtte, sosialisere og implementere den nyansatte i bedriften slik at den gjeldende raskere kommer i gang og bidrar til verdiskapning (Infotjenesten 2019, 8). En mangelfull introduksjon er en av de hyppigste årsakene til at nye ansatte slutter i jobben (Johansen 2018, 119). Derfor er det klart at en slik periode også sikrer bedriftens side, og at slikt arbeid er til gevinst for virksomheten som helhet. Likevel har vi gjort oss den oppfatning at norske arbeidsgivere blir sterkt påvirket av den skandinaviske kulturen der «myk HR», hvor medarbeidere og deres behov blir høyt prioritert og deres kapasitet blir sett på som formbar, påvirker hvordan vi unngår å evaluere våre nyansatte.

Johansen (2018, 121) beskriver hvordan det tidligere ble fokusert på å ansette riktig person, og at det i senere tid har blitt lagt større vekt på viktigheten for at den ansatte får en god start i ansettelsesforholdet. En av våre informanter forklarer at de følger opp nyansatte med et stort ansattfokus og at det derfor finnes utfordringer ved selve prosessen som eksempelvis god nok

dialog og systematisering ved eventuelle feilansettelser. For oss er dette en tydelig indikasjon på hvordan kulturen i Norge påvirker oppfølgingen til en nyansatt, nettopp fordi evaluering og presentasjon muligens er motpoler til vår kultur. Vi ønsker ikke å kun rette oppmerksomhet mot evalueringen av den nyansatte, men også på å gi den nyansatte en god start på ansettelsesforholdet, slik Johansen (2018, 121) peker på. Samtidig beskriver en av våre informanter hvordan deres onboardingprosesser er med på å styrke arbeidsgivers juridiske situasjon ved en eventuell feilansettelse fordi de dokumenterer arbeidsgiveres forpliktelser i prøvetiden som eksempelvis tydelig og tilstrekkelig opplæring. Dette er et tilfelle som reflekterer en vellykket onboardingprosess, likevel viser en rapport fra PAMA (2011) at 86% mener at ledere er for dårlige til å følge opp den nyansatte og at ytterligere 72% mener at en feilansettelse kunne blitt riktig i gitte tilfeller dersom arbeidsgiver hadde vært flinkere til å følge opp. Det er med utgangspunkt i dette at vi er av den oppfatning at flere norske arbeidsgivere har behov for ytterligere implementering av tiltak samt strukturering av prosesser slik at faktorer som opplæring blir utført med god kvalitet.

Det er hensiktsmessig å fremstille de vilkår som stilles ved en eventuell oppsigelse i prøvetiden. Arbeidsgiver må først og fremst kunne føre bevis for at arbeidstakeren har fått tilstrekkelig opplæring. Videre må de faktiske forholdene for oppsigelsen begrunnes og arbeidstakeren må underveis ha fått klare tilbakemeldinger om at prestasjonen anses å ligge under nødvendig nivå, og at nødvendig veiledning er utført for å forbedre prestasjon (Hombles, Olsby og Venger 2012, 100-101). Basert på de funn vi har samlet inn er vi av den oppfatning at flere har implementert prosedyrer i sin onboardingperiode som på flere måter oppfyller disse vilkår. Arbeidsgiver må imidlertid arbeide på en systematisk måte med oppfølging av nyansatte for å både kvalitetssikre rett medarbeider, men også for å kunne gi en saklig oppsigelse om nødvendig i løpet av prøvetiden (Hombles, Olsby og Venger 2012, 101). Det er nettopp dette område som en av informantene hevder de har et forbedringspotensial:

«Det er ikke nok system på den vurderingen underveis (...) Så det er et område vi har mye forbedringspotensial.» - Siri

Ved å kvalitetssikre nye medarbeidere påstår vi at man i en tidligere fase kan avdekke eventuelle avvik og rette opp i dette. Likevel må noen viktige forarbeider gjennomføres, blant annet må virksomheten kartlegge hva slags krav som gjelder og deretter utvikle prosedyrer som gjør at disse kravene blir tilfredsstillende (Braut 2019). Dersom kravene som stilles synliggjøres for den ansatte og de man samhandler med, kan bedriften enklere avdekke om den nye

medarbeideren oppfyller kravene, og dersom kravene oppfylles, vil man kunne si at organisasjonen har oppnådd kvalitet (Braut 2019).

Når det er sagt er det i utgangspunktet ikke avgjørende om man benytter seg av begrepet prøvetid eller ei, men at man er innforstått med de vilkår som gjør seg gjeldende, hva som kreves av arbeidsgiver og at det faktisk er av verdi å avdekke dette i prøvetiden. Dette for å unngå unødvendige utfordringer i organisasjonen, både for verdiskapning og resultater, men også for å unngå støy i bedriftskulturen (PAMA 2011). Med det sagt gjenspeiler dette det faktiske formålet med prøvetiden, nemlig at den er bra for både arbeidstaker og arbeidsgiver (advokat.no).

Igjen er det ønskelig å presisere at formålet ved en aktiv bruk av prøvetiden ikke uten videre skal føre til en oppsigelse, men at dette kun vil gjøre seg gjeldende for tilfeller der dette er nødvendig. Hensikten er imidlertid å belyse nødvendige aspekter av fenomenet slik at arbeidsgiver enklere kan skape et sikkerhetsnett og kvalitetssikre nye medarbeidere, og dermed rette opp i en ansettelse som ikke var riktig for organisasjonen. Vi er dermed av den oppfatning at det ikke nødvendigvis er behov for å utvikle nye prosesser, men heller forbedre allerede eksisterende prosesser innad i bedriften. Dette gjennom å systematisere, implementere og øke bevisstheten rundt de nødvendige tiltak som kreves.

6.0 Konklusjon

Vi har gjennom denne oppgaven forsøkt å besvare følgende problemstilling: *Hvordan kan prøvetiden utnyttes for å kvalitetssikre nyansettelser?»*

I denne sammenheng så vi på “kvalitetssikring” som planlagte og systematiske aktiviteter som gjøres for å oppnå at en tjeneste vil oppfylle kravene til kvalitet (Halbo 2014). For å besvare dette ønsket vi å undersøke tre hovedkategorier som videre dannet våre tre forskningsspørsmål. Først og fremst ønsket vi å avdekke hvordan norske arbeidsgiver oppfatter prøvetiden. Deretter forsøkte vi å identifisere de eventuelle barrierene som ligger til grunn for bruk av prøvetid og avslutningsvis undersøke nærmere de eksisterende prosessene bedriftene opererer med og hvorvidt disse gjenspeiler aspekter av prøvetiden.

For å avdekke hvordan norske arbeidsgivere kan utnytte prøvetiden optimalt, var det nødvendig å først identifisere hva de faktisk legger i begrepet. På denne måten ville vi som forskere tilegne oss en helhetlig forståelse av hvordan begrepet er utbredt i det norske arbeidsliv og dermed avdekke hvilke områder som var nødvendig å undersøke ytterligere. Utgangspunktet vi videre arbeidet med i dette prosjektet belaget seg på de oppfattelsene våre informanter uttrykte. Det er uten tvil forskjellige og varierte oppfatninger av selve begrepet *prøvetid* og hva den innebærer. Noen pekte på at hva prøvetiden vil innebære varierer fra rolle til rolle, og hva som videre forventes av de nye medarbeiderne. Andre ga ikke et tydelig svar på spørsmålet, og vi opplevde derfor at det ikke finnes en klar og tydelig definisjon på begrepet. Videre avdekket vi at flere anser *bruken* av bestemmelsene som gjør seg gjeldende for prøvetiden som omfattende og krevende, og en prosess som medfører betydelig bruk av ressurser som arbeidskraft, tid og kostnader. Utover dette forteller våre funn at lengden på prøvetiden anses som for kort til å vurdere om den nye medarbeideren fungerer eller ikke. Det er med dette ikke nødvendigvis essensielt at norske arbeidsgivere har en felles definisjon på *begrepet*, men at de alle er innforstått med de vilkår som gjør seg gjeldende for perioden. På denne måten kan arbeidsgivere enklere systematisere prosesser med nødvendige tiltak. Dette vil sannsynligvis resultere i at bruken av prøvetid i mindre grad oppleves som for omfattende og krevende, og de seks månedene kan i større grad bli utnyttet optimalt.

Videre avdekket vi forskjellige barrierer som ligger til grunn for at arbeidsgivere muligens ikke utnytter prøvetiden optimalt. Kultur og trekk ved norske ledere var et sentralt funn. Dette omhandlet primært at det ikke ligger i den norske kulturen å evaluere nye medarbeidere og at begreper som “evaluering” og “prestasjon” kjennetegner den mer «hard-HR» og kan oppleves som brutalt. Videre avdekket vi at norske ledere i liten grad er bekvemmelige med å være direkte og snakke i tydelig tale, og at dette har resultert i at de fremstår som optimistiske og forskyver viktige samtaler. Det å aktivt skape en kultur som gir anledning til å evaluere nyansatte og deres prestasjoner, er essensielt for å enklere kunne utnytte prøvetid som en prosess for å kvalitetssikre ansettelser. Dette gjenspeiler et annet funn vi avdekket, nemlig nivå på kunnskap om prøvetidens innhold. Flere hevdet at de som har behov for kunnskap besitter dette, mens andre mente at det ikke nødvendigvis var *kunnskapen* som var utfordringen, men heller bevisstgjøring rundt tema. Dermed vil vi påstå at ved en økt bevisstgjøring av fenomenet *prøvetid* kan dette engasjere bedrifter til å skape en kultur med fokus på dette område. Likevel avdekket vi at dette kan være utfordrende for mindre bedrifter som besitter færre ressurser og

derfor ikke har anledning til å aktivt ta i bruk prøvetid med tilhørende krav, men at det vil være mulig å gjennomføre dersom perioden er systematisert.

En siste barriere rettet seg mot et mer juridisk aspekt; midlertidig ansettelse, som vi neppe får endret på, men som likevel er interessant å belyse da det reflekterer en aktuell barriere. Det bakenforliggende med dette er at norske arbeidsgivere ikke ser prøvetiden som et egnet virkemiddel til å undersøke om nyansatte fungerer og dermed benytter seg av midlertidig ansettelse. Ved redusert bruk av midlertidig ansettelse kan det tenkes at norske arbeidsgivere i større grad retter oppmerksomheten mot prøvetiden og utnyttelse av denne.

Avslutningsvis avdekket vi at flere bedrifter allerede operer med prosesser som ivaretar flere av de vilkår som stilles, men vi opplever likevel at et ansattfokus vektlegges som det viktigste aspektet, og ikke at bedriften selv kvalitetssikrer sine nyansatte. Det fremkommer at det finnes utfordringer ved eksisterende prosesser som eksempelvis god nok dialog og systematisering ved eventuelle feilansettelser. I tillegg beskriver flere informanter at de dokumenterer underveis, men hva og hvor hyppig dette utføres er ukjent. Det er derfor nødvendig å påpeke at bevisbyrden ligger på arbeidsgivere, og at det dermed vil være fordelaktig å hyppig dokumenterer underveis for å styrke deres juridiske situasjon dersom en oppsigelse blir nødvendig senere i prøvetiden. I all hovedsak vil en god dokumentasjon være lønnsomt for bedriften uavhengig om den nyansatte fungerer eller ei. Det vil altså muligens ikke være behov for å utvikle nye prosesser, men at ytterligere rutiner og tiltak kan implementeres i de allerede eksisterende onboardingprosessene.

Med utgangspunkt i oppsummeringen ovenfor ønsker vi å sammenfatte de avdekkende funn i en liste med ulike tiltak som kan bidra til at norske arbeidsgivere i større grad kan *utnytte prøvetiden for å kvalitetssikre nyansettelser*:

1. Gjør deg innforstått med de vilkår som gjør seg gjeldende for prøvetiden og kommuniser dette til både kolleger og nye arbeidstakere
2. Ikke fastslå en kortere prøvetid enn på seks måneder
3. Skap en kultur internt hvor den nyansatte forstår at de er i en prøvetid og at vedkommende blir vurdert slik at en aksept for dette dannes
4. Ledere bør bevege seg fra *informasjon* til *her-og-nå tilbakemeldinger* med klart, tydelig og personlig budskap nært i tid

5. Sikre at de som har behov for kunnskap om prøvetiden besitter dette
6. Ha klare og systematiske rutiner som kan avdekke eventuelle avvik i en ansettelse, iverksett nødvendige tiltak og dokumenter hyppig underveis
7. Rett oppmerksomheten mot både arbeidstaker og arbeidsgiver i onboarding og implementere ytterligere rutiner i de eksisterende onbaordingprosessene

6.1 Refleksjon omkring våre konklusjoner

Ettersom vi kun har undersøkt den private sektoren vil våre resultater kun rette seg mot bedrifter som opererer i denne. Vi har dermed ikke adgang til å fremstille konklusjoner som også vil gjøre seg gjeldende for bedrifter i den offentlige sektoren slik vi oppfatter det.

Dette anser vi som en svakhet ved oppgaven da prøvetiden i all hovedsak retter seg mot alle arbeidsgivere, uavhengig av bransje og sektor. Dersom vi hadde undersøkt like mange bedrifter fra den private og offentlige sektor, ville vi muligens hatt anledning til å fremstille et mer helhetlig resultat og i tillegg sammenligne sektorene.

Videre vil vi presisere at vi kun har vektlagt opplevelser fra arbeidsgivers side og dermed ikke avdekket hvordan arbeidstakere eventuelt opplever en prøvetid. Dette har sin begrunnelse i at vi ønsket å belyse et perspektiv fra arbeidsgiver og hvordan økt utnyttelse kan skape et sikkerhetsnett for arbeidsgiver gjennom å kvalitetssikre ansettelsene.

I all hovedsak har vi lagt til grunn at norske arbeidsgivere i liten grad utnytter prøvetiden, noe som i noen grad støttes av både vår kvalitative og kvantitative undersøkelse. Likevel, ettersom vi baserer våre konklusjoner på funn fra få informanter vil vi påpeke at utnyttelse av prøvetid vil variere avhengig av type bedrift, størrelse og andre ulikheter. Oppgaven er derfor ikke en generell fasit på hvordan norske arbeidsgivere bør utnytte prøvetid, men heller en anbefaling som kan gjelde de fleste.

Fremgangsmåten må tilpasses ulike bedrifter og kulturer, og det er ønskelig å presisere at arbeidsgivere bør balansere bruken mellom det “myke” og “harde” perspektivet. Elementene som presentert i konklusjonen er kun ment for tiltak som kan implementeres, det er derimot ingen direkte fremgangsmåte og hvordan tiltakene implementeres i eksisterende prosesser legger vi ingen føringer for da dette er individuelt og opp til hver enkelt bedrift.

6.2 Anbefaling til videre forskning

Da formålet med prosjektet i all hovedsak var å kaste lys på fenomenet prøvetid, er det på en måte utfordrende å introdusere en anbefaling til videre forskning da fokuset har rettet seg mot dette. Likevel har vi gjennom prosessen tilegnet oss flere interessante vinklinger på vår problemstilling, spesielt rettet mot barrierer våre informanter avslørte. Det kunne dermed vært spennende å undersøke de enkelte barrierene nærmere, for å avdekke i større grad om disse er en direkte årsak til lite bruk av prøvetid og hvordan en eventuell endring kunne ha ført til økt utnyttelse. Ettersom vi har avgrenset oppgaven til den private sektoren ville det også vært interessant å studere den offentlige sektorer og dermed sammenlignet sektorene for å undersøke om det finnes noen forskjeller i bruken av prøvetid, men også for å fange opp flere oppfattelser av fenomenet. Dette kunne bidratt til et mer helhetlig bilde av det norske arbeidsliv og eventuelle resultater ville derfor gjort seg gjeldende for begge sektorene. Avslutningsvis ville det også vært spennende å undersøke på hvilken måte bruk av prøvetid vil la seg best gjøre i praksis, altså at man i større grad hadde studert den praktiske siden av prøvetiden knyttet til lederes arbeidshverdag og hvordan bedrifter på best mulig måte kan utføre en slik praksis.

7.0 Litteraturliste

- Advokat.no. 2018. *Prøvetid- Bra for både arbeidstaker og arbeidsgiver*. Lesedato 23. mars 2019: <https://advokat.no/kompetanseomraader/arbeidsrett/arbeidskontrakter/provetid/>
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2019. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 4. utg. Oslo: Universisetsforlaget AS
- Christian Hansen. 2011. *Slurver med rekruttering*. Nettavisen.no. Lesedato 21. mars 2019: <https://www.nettavisen.no/na24/propaganda/slurver-med-rekruttering/3156819.html>
- Dag Ingvar Jacobsen. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS
- DNFK (De nasjonale forskningsetiske komiteene). 2010. *Fortolkning og analyse*. Lesedato 21. april 2019: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/8-Fortolkning-og-analyse/>
- Eldring, Line og Elin Ørjasæter. 2018. *Løsarbeidersamfunnet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Espen Skorstad. 2014. *Rett person på rett plass*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Etudiet.no. 2 av 3 selgeransettelser er feilansettelser. 2016. Lesedato: 13.april 2019 <https://estudie.no/2-av-3-selgeransettelser-er-feilansettelser/>
- E24.no. 2019. Rapport: *Fire av ti selskaper gjorde feilansettelser i fjor*. Lesedato: 13.april 2019: <https://e24.no/naeringsliv/rapport-fire-av-ti-selskaper-gjorde-feilansettelser-i-fjor/24562893>
- Ernes, Kjell Ove, Patrick Neumann og Tron Løkken Sundet. *Lov- og regelsamling i arbeidsrett 2018-19*. 2. Utg. Oslo: Fagbokforlaget
- Geir Sverre Braut. 2019. *Kvalitetssikring*. Store norske leksikon. Lesedato:18.april 2019. <https://sml.sn.no/kvalitetssikring>
- Jacobsen, Dag Ivar og Jan Torsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Knut Halvorsen. 2012. *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

- Lars Kristian Solem og Kvernen Kleppe, Mads. 2015. *En av ti er feilansettelser*. Lesedato: 18. april 2019: <https://www.dn.no/arbeidsliv/arbeidsmiljo/lederskap/ledelse/-en-av-ti-er-feilansettelser/1-1-5289632>
- Ledernytt.no. 2018. *Svindyrt med feilansettelser*. Lesedato 29. februar 2019: <https://www.ledernytt.no/svindyrt-med-feilansettelser.6099650-355436.html>
- Leif Halbo. 2014. *Kvalitetssikring*. Store norske leksikon. Lesedato: 18. Februar 2019 <https://snl.no/kvalitetssikring>
- Lepak David og Mary Gowan. 2009. *Human Resource Management- Managing Employees for competitive advantage*. UK. Pearson
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2016. *Strategisk HRM 1. 2. utg.* Oslo. Cappelen Damm AS
- Mona C. Sjødal. 2011. *Prøvetid- muligheter og begrensinger*. Magma.no. Lesedato 29. Mars 2019: <https://www.magma.no/provetid-muligheter-og-begrensinger>
- Ola Gute Aas Askeheim og Grenness, Tor. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Proffice. 2011. *PAMA- Rapport 13*. Lesedato: 02. april 2019.
- Runar Homble, Ole Kristian Olsby og Harald Venger. 2012. *Ansettelse og oppsigelsestid: En håndbok for ledere*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Stein Stugu. 2017. *Du har sparken! Om HR og amerikanisering av norsk arbeidsliv*. Oslo: Forlaget Manifest AS.
- Steinar Kvale. 2001. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Kravik og Trond Stang. 2018. *Personalledelse og arbeidsrett*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Simployer by Infotjenester. 2019. *Effektiv onboarding*. Lesedato: 15. mars 2019: https://insightcourse.blob.core.windows.net/media/1021/e-bok-effektiv-onboarding_v13.pdf

Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon

- Presentere oss selv og beskrive bakgrunn for vår undersøkelse
- Informere om lydopptak og be om samtykke

Oppfattelse av prøvetiden

- Hvordan forstår du begrepet «prøvetid»?
- Hvor lang prøvetid operer dere med?
- Hvorfor har dere valgt akkurat den lengden?
- Hvordan kan arbeidsgiver utnytte de månedene på best mulig måte?
- I hvilken grad mener du at fokus på prøvetid er viktig?
- På hvilken måte kan utnyttelse av prøvetid fungere som et virkemiddel for arbeidsgiver?

Kunnskap om prøvetiden

- Kan du fortelle om kunnskapsnivået innad i bedriften knyttet til begrepet prøvetid?
- I hvilken grad er deres nærmeste leder kjent med de juridiske rammene rundt prøvetid?
- I hvilken grad er de innforstått med hvilke vilkår som stilles for en eventuell oppsigelse?

Barrierer som ligger til grunn

- Hva tror du er grunnen til at man ikke fokuserer så mye på prøvetid?
- Hvilke utfordringer ser du ved bruken av prøvetid?

Eksisterende prosesser

- Kan du fortelle om de prosessene dere operer med ved introduksjon av nyansatte?
- Ved utarbeidelse av onboardingprosessen: hvem retter dere fokus til og hvorfor?
- På hvilken måte kan deres nåværende prosedyrer gi adgang til oppsigelse om nødvendig?

- Hvilke elementer mener du eventuelt må forbedres i prosessen?

- Hvilke rutiner eller utarbeidede prosesser har dere for å sikre at feilansettelser ikke inntreffer?

- Dersom en feilansettelse inntreffer, hvilke rutiner og tiltak utfører dere for å rette opp i dette?