

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn: Gry-Anita Lund Lia

Kandidat: 1

Prøvetiden er ikke reell!
Eller er den det?

Dato: 01.09.2020

Totalt antall sider: 49

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	i
Sammendrag	ii
Forord	iii
1.0 Innledning.....	1
2.0 – Tema, case, avgrensning og problemstilling	1
3.0 Faglig bakteppe og begrepsavklaringer	5
3.1 Hva er egentlig prøvetid?	5
3.2 Læring	7
3.2.1 Prinsipper for læring.....	7
3.2.2 Prinsippet om mål.....	8
3.2.3 Prinsippet om motivasjon.....	8
3.2.4 Prinsippet om mening.....	11
3.2.5 Prinsippet om medbestemmelse	11
3.2.6 Prinsippet om ”feedback”.....	12
3.2.7 Prinsippet om forsterkning	13
3.2.8 Prinsippet om fordelt læring.....	14
4.0 Analyteskjema	14
5.0 Metode.....	15
5.1 Valg av metode.....	16
5.2 Forskningsdesign.....	16
5.3 Utvalgskriterier og valg av informanter	16
5.4 Intervju	18
5.5 Intervjuguide og informasjonsskriv	19
5.6 Anonymisering	20
5.7 Gjennomføring av datainnsamling	20
5.8 Kategorisering og koding av data.....	21
5.9 Refleksjoner gjort i etterkant av datainnsamling.....	21
6.0 – Analyse av informantenes svar gitt i intervjuene	22
6.1 Hvilken forståelse har lederne av begrepet prøvetid?	23
6.2 På hvilken måte foregår opplæringen i henhold til prinsippene om læring i prøvetiden? ..	24
6.2.1 Hvordan implementeres prinsippet om mål?	24
6.2.2 Hvordan implementeres prinsippet om motivasjon?.....	25
6.2.3 Hvordan implementeres prinsippet om mening?	27
6.2.4 Hvordan implementeres prinsippet om medbestemmelse?.....	29
6.2.5 Hvordan implementeres prinsippet om feedback?	31
6.2.6 Hvordan implementeres prinsippet om forsterkning?	33
6.2.7 Hvordan implementeres prinsippet om fordelt læring?.....	33
6.2.8 Del konklusjon av de 7 læringsprinsippene	34
6.3 Hvordan opplever lederne at hensikten med prøvetiden fungerer?.....	35
7.0 – Oppsummering av analyse	35
8.0 – Avslutning	36
8.1 Men, helt til slutt!	37
Litteraturliste	38
Vedlegg 1	40
Vedlegg 2	44

Sammendrag

Målet med denne oppgaven er å finne ut om det i prøvetiden blir implementert læring, motivasjon og veiledning på en hensiktsmessig måte, og om prøvetiden føles reell. For å få svar på dette har jeg gjennomført en studie med en omfattende undersøkelse, hvor fokuset har vært på de som lærer fra seg. Undersøkelsen ble gjennomført med 9 informanter, som alle var ledere innenfor tjenesteyting.

Resultatene av analysen viser til at lederne har en god forståelse av prøvetiden. De viser også til en hensiktsmessig måte å implementere læring, motivasjon og veiledning i prøvetiden. Videre så fremkommer det i analysen et forbedringspotensial i dagens prøvetidsordning i form av tiden som er til rådighet for å klare å få til en god opplæring, og det som følger.

Forord

Min reise startet høsten 2014, da jeg sammen med en venninne startet på et deltidsstudium ved Nord universitet. Dette ga meg ”blod på tann”, og jeg valgte å bygge på de fagene jeg allerede hadde til en selvvalgt bachelorgrad. Når jeg først var i gang, var det bare og ”kjøre” på. Og i dag skal jeg med skrekkblandet fryd levere inn min masteroppgave i human resource management.

Det har vært en kronglet vei, med både snørr og tårer, og jubelrop når ting har falt på plass, fram til resultatet jeg nå leverer fra meg. Med fast jobb, samboer og tre små barn, så er det mange som fortjener en takk.

Jeg ønsker å takke mine informanter som sa seg villig til å stille opp i denne undersøkelsen, og ønsket å bidra med sine synspunkt og kunnskaper.

Videre så må jeg rette en stor takk til min veileder Jill Beth; jeg er rimelig sikker på at du har hatt lyst til og ”rive” av deg håret i fortvilelse på visse tidspunkt. Men du har minnet meg på at jeg ikke skal skrive en ny teoribok, gang på gang. Takk for god veiledning, nysgjerrighet og tålmodighet. Uten deg tror jeg ikke resultatet hadde blitt det som jeg leverer fra meg i dag.

Takk til mine gode venner som opp gjennom årene har vært korrekturlesere, og kommet med forslag til forbedringer på mine oppgaver. Og for ikke å glemme; takk til min arbeidsgiver som har latt meg fullføre alle disse oppgavene i kombinasjon med full jobb.

Til slutt, min samboer og mine tre små barn. Uten hjelp fra dere i de verste periodene hadde ikke dette gått. Mamma har lovet at hun er ferdig på skolen nå.

Bare tiden vil vise om jeg klarer å holde det løftet....

God lesning!!

1.0 Innledning

Denne oppgaven vil omhandle læring, motivasjon og medarbeidersamtaler i prøvetiden. Det vil fokuseres på hvordan dette implementeres i prøvetiden, og om selve prøvetiden føles ”reell” for ledere.

”De ansatte er vår viktigste ressurs!” Et utsagn som kanskje høres ut som en klisjé, men som er av stor betydning i dagens arbeidsliv. Et arbeidsliv som er i konstant endring, hvor verdiskapningen som finner sted er mer avhengig av de ferdigheter og kompetansen som de ansatte besitter. Dette gir utslag i prosesser som å tilegne seg, utvikle, motivere og holde på kompetansen og ferdighetene særdeles viktig (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s.240). Jeg jobber selv som mellomleder i tjenesteytende sektor, og ser utfordringer med opplæring og prøvetidens varighet. Dette er et tema som jeg finner veldig interessant.

Det vil i de neste kapitlene komme tema for oppgaven, case, avgrensning og problemstilling. Videre så vil det bli presentert et faglig bakteppe og begreps avklaring. Deretter vil jeg presentere den metoden som er blitt brukt i oppgaven, før det til slutt kommer en analysedel hvor det grundig blir gjennomgått de dataene som er blitt samlet inn.

2.0 – Tema, case, avgrensning og problemstilling

Tema for denne oppgaven, er prøvetiden som en avtaler mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Nærmere bestemt den oppfølgingen, læringen og veiledning som skal finne sted for at prøvetiden skal være reell.

”Prøvetiden er ikke reell”. Dette blir uttalt i et innlegg i Dagens Næringsliv (Falch-Olsen og Fougner, 2018). Det henvises til at dommere stadig overprøver arbeidsgivere og deres grunnlag for oppsigelse i prøvetiden. Dette gir utslag i at arbeidsgivere ikke opplever at prøvetidsordningen er reell. Videre så hevdes det at det bør gjøres en vurdering av en lovendring, hvor løsningen kan være å regne prøvetiden som midlertidig ansettelse og ikke fast, slik at prøvetiden virkelig blir reell. Det har tidligere fra LO sin side vært foreslått utvidet prøvetid ved nyansettelse som et alternativ for midlertidige ansettelser (Haug, 2014).

Som et motsvar til dette hevdes det at ”problemet er at prøvetiden ikke brukes slik den er ment” (DN Leder, 2018). Det henvises også til at årsaken til at prøvetiden ikke oppleves reell, og at domstolen overprøver arbeidsgiver, ofte bunner ut i det at arbeidsgiver ikke kan dokumentere at arbeidstaker har fått nødvendig tilbakemelding og veiledning, og manglende veiledning.

Løsningen på dette hevdes å være bedre oppfølging og kommunikasjon, ikke en lovendring som vil svekke stillingsvernet til arbeidstaker (Fuglesang og Rogdar, 2018).

På bakgrunn av denne diskusjonen har jeg valgt å se nærmere på hvordan opplæringen foregår i prøvetiden. Er den preget av manglende oppfølging og opplæring slik det hevdes? Vet arbeidsgiver hva prøvetiden innebærer? Vet ikke arbeidsgiver hva som forventes av dem i prøvetiden? Er det utfordringer med å få tiden til å strekke til i prøvetiden?

Denne ”diskusjonen” vil også danne grunnlaget for valget av min problemstilling, som vil bli beskrevet senere i oppgaven.

Grunnet oppgavens størrelse har jeg sett meg nødt til å gjøre noen avgrensninger, når det gjelder hva slags typer yrker undersøkelsen skal baseres på, siden opplæringsbehov vil variere i ulike yrker. Jeg må også avgrense hvilke typer informanter som er hensiktsmessig i denne undersøkelsen, og har valgt å fokusere på de som har ansvar for opplæring i prøvetiden: de nærmeste lederne. Grunnet min faglige bakgrunn har jeg valgt å fokusere på læring i prøvetiden, og det som følger med motivasjon og samtaler. Detaljer om informantvalg vil bli utdypet i metodekapitlet.

Videre vil det utdypes litt mer om hva tjenesteyting og lederspenn er, for å kunne gi en bredere forståelse av hvorfor jeg har valgt å bruke teorier om læring, motivasjon og medarbeidersamtaler.

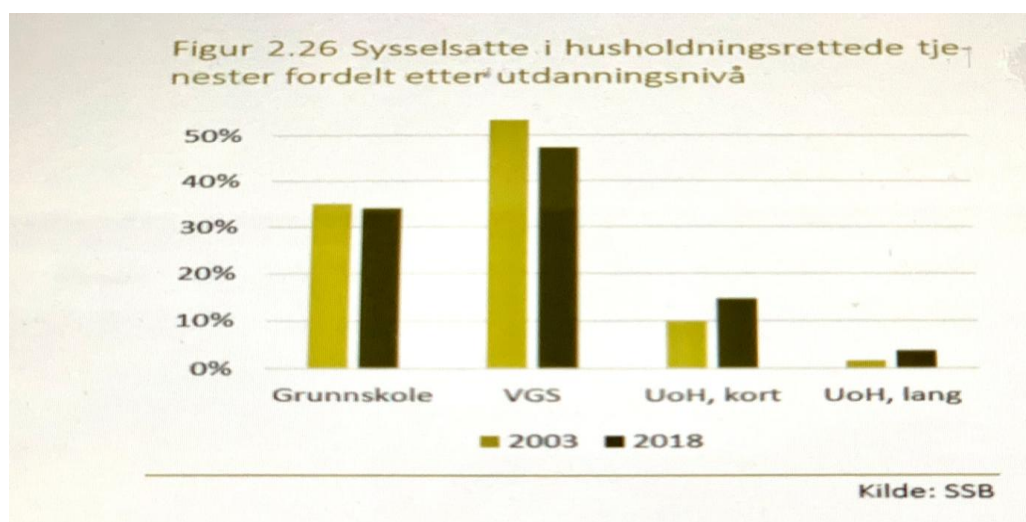
Med tjenesteyting mener jeg tjenesteytende sektor som omfatter næringsvirksomhet med stor spennvidde. Illustrasjon i figuren under (Figur 1 ”spennvidde i tjenesteytende sektor”) illustrer dette.



Figur 1 Spennvidde i tjenesteytende sektor

Kilde: Nærings – og handelsdepartementet, 2000

I en rapport fra Samfunnsøkonomisk analyse, på oppdrag fra NHO (Rolf Røtnes, 26.11.2019), er det beskrevet kompetansesammensetningen i forskjellige næringer, og herunder utdanningsnivå.



Figur 2 Utdanningsnivå i tjenesteytende sektor

Kilde: Gyene, Røtnes og Steen, 2019, s.25

I figuren over ser man at utviklingen i tjenesteyting preges av lave formelle utdanningskrav til de ansatte, og da spesielt innenfor varehandelen.

Her ser man at det er en bransje hvor det stilles ”lavere” krav til utdanning, noe som igjen vil gi et ”høyere” krav til opplæring. Mye av denne opplæringen skal foregå i prøvetiden, og derfor er behovet for lengre opplæringstid spesielt viktig i denne type yrker.

Informantene mine har et relativt lavt lederspenn. Forkningsinstituttet NORCE har i en rapport (Holte, Holmås, Monstad og Øygarden, 2019, s.10-11) forklart litt om hvor mange ansatte en leder effektivt kan lede for å sikre god produktivitet; lederspenn.

Lederspenn blir i den internasjonale forskningslitteraturen omtalt som ”span of control”. Det sies videre i denne rapporten at tidligere forskning kan vise til at det optimale antallet på ansatte varierer fra 3 til 30 (Bell, 1967; Gracunius 1937, Gulick et al., 1937; Urwick, 1956, referert i Holte, Holmås, Monstad og Øygarden, 2019, s.10). Forskning av nyere dato viser et noe mer nyansert bilde hvor det blant annet pekes på de strukturelle forholdene som arbeidsmiljø, stabilitet i arbeidstokken, organisasjonsmål og diversitet i funksjoner (t.d. Meier & Bohte, 2000; Mintzberg, 1993; Theobald & Nicholson-Crotty, 2005, referert i Holte, Holmås, Monstad og Øygarden, 2019, s.10). Andre studier viser til at lederspennet virker inn på samhandlingen mellom leder og medarbeider. Det vises til at store lederspenn kan redusere kvaliteten på denne typen samhandling (Braizer, 2005; Lucas et al. , 2008, referert i Holte, Holmås, Monstad og Øygarden, 2019, s.10). Videre kan et for stort lederspenn påvirke muligheten, i negativ retning, for veiledning, ansvarliggjøring og støtte til medarbeiderne (Doran et al. , 2004; Gittel, 2001; Hardet et al. , 2000; Lucas et al. , 2008 referert i Holte, Holmås, Monstad og Øygarden, 2019, s.10,). Andre studier igjen peker på at lederspennet påvirker de ansatte, ved at store lederspenn henger sammen med lavere prestasjon, engasjement og tilfredshet (Mc Cutcheon, 2009; Bohte & Meier, 2001; Meier & Bohte, 2000, referert i Holte, Holmås, Monstad og Øygarden, 2019, s.11).

På bakgrunn av disse faglige avgrensningene er fokus i oppgaven på de som har ansvar for opplæringen i prøvetiden -lederne. Det vil fokuseres på måten opplæringen skjer, veiledning og motivasjon i prøvetiden. Læring, motivasjon og veiledning ”utpensler” seg som sentrale forhold å undersøke videre, og jeg har kommet fram til følgende problemstilling for prosjektet;

”Hvordan implementerer lederne læring, motivasjon og veiledning på en hensiktsmessig måte i prøvetiden, slik at den blir ”reell”?”

For å komme fram til et svar på dette, har jeg også utarbeidet tre forskningsspørsmål:

1. Hvilken forståelse har lederne av begrepet prøvetid?

2. På hvilken måte foregår opplæringen i henhold til prinsippene om læring i prøvetiden?
3. Hvordan opplever lederne at hensikten med prøvetiden fungerer?

Videre vil det bli beskrevet et faglig bakteppe og begrepsavklaringer som vil være relevant i denne sammenhengen.

3.0 Faglig bakteppe og begrepsavklaringer

Det vil i denne delen av oppgaven bli benyttet to artikler skrevet av advokatene Mona C. Sjødal og Christopher Viland, for å kunne forklare begrepet prøvetid, og på den måten kunne få en forståelse av lederens forståelse av prøvetiden. Videre vil begrepsavklaringer om prinsipper om læring, motivasjon og medarbeidersamtaler bli utdypet for å få en forståelse av hvordan lederne implementerer dette i prøvetiden.

3.1 Hva er egentlig prøvetid?

Mona C. Sjødal har sitt virke som advokat i Arbeidsgiverorganisasjonen for kirkelige virksomheter, hvor arbeidsområdet hennes er arbeidsrett, HMS og pensjon (Arbeidsgiverorganisasjonen for kirkelige virksomheter, u.å). Christopher Viland er advokat hos Econa, og bistår sine medlemmer med juridiske spørsmål (Econa, u.å). Arbeidsområdet hans er omstillinger og oppsigelser, varsling og sluttpakker. Som fanesak har han; ”Et rettfærdig arbeidsliv” (Econa, u.å).

Når en arbeidsgiver har startet et nytt arbeidstakerforhold, vil han ofte ha et behov for å kunne vurdere, over en viss tid, om den nye arbeidstakeren har den nødvendige kompetansen for stillingen. Dette behovet vil også omfatte hvorvidt den nye arbeidstakeren kan tilpasse seg både miljøet i virksomheten og selve arbeidet på en hensiktsmessig måte. For arbeidstaker er dette en gylden mulighet til å se om den aktuelle stillingen innfrir til forventningene (Sjødal, 2011). Disse hensynene blir ivaretatt i arbeidsmiljøloven (heretter omtalt som aml) om prøvetid, hvor det blant annet er gitt en kortere oppsigelsestid. Disse bestemmelsene finner en i aml§15-6 og §15-3 (7). Selv om arbeidstaker har avtalt prøvetid, så er det viktig å være

oppmerksom på at han/hun er fast ansatt fra første dag. Det aktuelle arbeidsforholdet løper automatisk videre etter endt prøvetid, med mindre det er en saklig grunn for å avslutte det (Ibid).

Det er visse vilkår som skal være tilstede når en benytter seg av prøvetid;

- den kan brukes i både faste og tidsbegrensede arbeidsforhold
- den må inngå som en del av ansettelseskontrakten, og være skriftlig
- i prøvetidsperioden er oppsigelsestiden 14 dager fra dato til dato, så fremt det ikke er avtalt noe annet. Det kan dog ikke avtales en oppsigelsestid som er kortere enn 14 dager

For at prøvetiden skal fungere etter sin hensikt, er det en forutsetning at arbeidsgiver gir arbeidstaker en tilstrekkelig og nødvendig veiledning og opplæring. Hvis en arbeidstaker gjør noe feil, så er dette noe arbeidsgiver må gi beskjed om, slik at han/hun får en mulighet til å forbedre seg. Disse endringene må arbeidstaker få tid til å gjøre noe med. Det er en fordel at slike tilbakemeldinger kan dokumenteres skriftlig, i tilfelle det skulle bli en eventuell tvist i saken (Sjødal, 2011).

For at arbeidsgiver skal kunne gå til oppsigelse i prøvetiden, må det være begrunnet i manglende tilpasning til arbeidet, pålitelighet eller faglig dyktighet, jmfør aml § 15-6. Det må herunder kunne kreves at arbeidstakers prestasjoner ligger på et gjennomsnittlig nivå, og det kan ikke kreves idealkrav til prestasjonene til arbeidstaker. Ved en eventuell tvist i forhold til om oppsigelsen i prøvetiden er saklig begrunnet, vil det vurderes og legges stor vekt på om arbeidsgiver har fulgt opp den ansatte, om den ansatte har fått tilstrekkelig og nødvendig opplæring, og fått konkrete og saklige tilbakemeldinger gjennom prøvetiden. Det vil også bli sett på om den ansatte har fått mulighet, og tid, til å korrigere seg. En arbeidsgiver må være bevisst sitt oppfølgingsansvar gjennom hele prøvetiden (Ibid).

Når arbeidsgiver har ansatt en ny person (Viland, 2018), skal det umiddelbart kommuniseres hva som forventes av den ansatte i forhold til jobbprestasjoner. Opplæringen som gis skal tilpasses den ansattes erfaring og kompetanse. Det skal også kalles inn til regelmessige oppfølgingsamtaler, slik at den ansatte får tilbakemeldinger i forhold til opplæring, og positive og negative forhold som treng å tas opp. Den ansatte skal få en reell mulighet til å kunne tilegne seg den erfaringen som arbeidsgiver krever. Ved en eventuell oppsigelse i prøvetiden skal det kunne dokumenteres at arbeidsgiver har gitt den ansatte en grundig opplæring, løpende tilbakemeldinger og oppfølging.

Over er det beskrevet hva prøvetiden er, og hvilke krav som kreves for at prøvetiden skal være reell. Videre skal vi se på teorier om læring og ulike prinsipper for læring, for å se på hvilken måte lederne implementere læring, motivasjon og veiledning på en hensiktsmessig måte i prøvetiden.

3.2 Læring

Selve tilnærmingen av begrepet læring varierer stort, da det finnes mye litteratur på området, og mellom såkalt behavioristiske, kognitive og sosiokognitive tilnærminger. Det er dog den kognitive tilnærmingen som er mest dominerende i dagens forskning på grunnleggende læring (Dyste 1996; Lai, 2013, s.118), og det er det jeg vil bruke videre i oppgaven.

Det finnes mange definisjoner av hva læring er, men jeg har valgt å bruke denne: *”Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger – som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial”* (Lai, 2013, s.119). Når det gjelder tilegnelse av kompetanse menes det anskaffelse av ny kompetanse, utfyllende kompetanse, som for eksempel ferdigheter på nye fagområder, eller en endring i tidligere lært kompetanse som skjer gjennom avlæring og relæring (Ibid).

En kan i all hovedsak si at det finnes to former for læring; innholdslæring og prosesslæring. Innholdslæring er rettet mot konkret sak og informasjon, mens prosesslæring på sin side er rettet mot erfaringer og opplevelse (Moxnes, 2000, s.41). Tendensen i dagens arbeidsliv går mest i retning av prosesslæring, hvor mye av fokuset ligger på å legge større vekt på de faktorene i arbeidsmiljøet som er fostret på psykisk helse og vekst. Det blir lagt mindre vekt på og bare fokusere på at opplæringen av den ansatte skal være rettet mot rene yrkesmessige ferdigheter (Ibid).

3.2.1 Prinsipper for læring

Moxnes (2000, s.188) sier at det er syv prinsipper en primært sett må ta hensyn til for å kunne få best mulig utnyttelse av læringen. Dette er mål, motivasjon, mening, medbestemmelse, ”feedback”, forsterkning og fordelt læring.

Disse syv prinsippene vil jeg utdype litt mer for å kunne få en forståelse av hvordan lederne implementerer læring, motivasjon og veiledning på en hensiktsmessig måte i prøvetiden.

3.2.2 Prinsippet om mål

Dette prinsippet bygger på en antagelse om at jo bedre kjent den ansatte er med målet av opplæringen, vil det gi utslag i ønsket læringseffekt. Ved å gi den ansatte klare og definerte mål, vil en kunne redusere den ansattes usikkerhet, og samtidig kunne gi et bedre grunnlag for styring av forventninger (Lai, 2013, s.135). Med dette menes det at formålet med læringstiltakene må gjøres kjent for den ansatte, og klart spesifiseres (Lai, 2013, s.138). Når det snakkes om mål i denne sammenhengen, så er det den intensjonen, hensikten eller målsetting som den enkelte leder har med sine læringstiltak. For at en skal kunne oppnå overføring og utbytte av opplæring, må målsettingen være nøktern og klar i sin utforming. Målene bør være spesifiserte og klargjorte på forhånd (Moxnes, 2000, s.176).

3.2.3 Prinsippet om motivasjon

En viktig forutsetning, og sentral drivkraft for læring, er den ansattes ønske om faglig og personlig utvikling, engasjement og nyssgjerrighet. De læringstiltakene som iverksettes bør være skreddersydd for den ansattes ønsker og læringsbehov (Lai, 2013, s.135).

All læring beror på motivasjon, og er selve drivkraften bak det. Det er bare den som skal lære som er i stand til å motivere seg selv. Det er derfor det er så viktig å skreddersy opplæringsstiltakene, og det er selve metodene som blir brukt som vil være essensiell her (Moxnes, 2000, s.177). Dette bringer meg videre til hva motivasjon er og hvordan den kan benyttes av lederne for å få motiverte medarbeidere.

I den psykologiske kontrakten mellom ansatt og leder ligger det uttalt til grunn at det er enkelte forhold som skal ligge til rette. Forhold for at organisasjonen skal nå sine mål, og forhold for at den ansatte skal kunne ha muligheter til personlig og faglig utvikling, trivsel og godt arbeidsmiljø. For at den ansatte skal kunne oppnå høye prestasjoner og trivsel må han ha motivasjon og vilje til innsats på jobb (Mikkelsen og Laudal, 2014, s.33). Jeg velger i denne oppgaven å bruke definisjonen: *"Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og*

oppretholder atferd". Denne definisjonen sier at motivasjon styres både av fysiologiske og psykologiske forhold (Brochs-Haukedal, 2015, s.109). Videre sier den at motivasjon omfatter tre ulike prosesser: "igangsetting, regulering og opprettholdelse av atferd". En ønsker altså å kunne forklare hva og hvordan atferd aktiveres, hvilken retning den tar, og hvorfor disse handlingene over tid opprettholdes (Ibid).

Begrepet motivasjon kan illustreres ved bruk av tre ord; retning, intensitet og utholdenhet (Mikkelsen og Laudal, 2014, s.34). En ansatt som er sterkt motivert tar valg, og vet hvilke mål han/hun skal gå for når han/hun står overfor et valg (retning). For å komme dit brukes det tid og krefter (intensitet), og han/hun vil stå "løpet" ut til målet er nådd (utholdenhet).

Det skilles mellom indre- og ytre motivasjon. Den indre motivasjonen gir den ansatte glede i utførelsen av arbeidet. Og det er dette som motiverer til å jobbe hardt og effektivt. Den ytre motivasjonen handler mer om det å søke etter incentiver. Her motiveres den ansatte av hva han/hun personlig får ut av det. Dette kan være incentiver som lønn, bonusordninger eller det å stige i gradene (Skorstad, 2018, s.34).

Å utvikle de ansattes ferdigheter, når de ansatte utgjør organisasjonens menneskelige kapital, må sees på som en investering for å kunne få mer ut av kapitalen (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s.247).

Det er gjort mye forskning om emnet motivasjon i organisasjoner, og mye av denne forskningen har dreid seg om hvordan organisasjonen kan benytte seg av belønningssystemer for å skape motivasjon. Mye av denne forskningen baserer seg på forventningsteori (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s.249). I denne typen teori legges det til grunn at vilje og motivasjon til å yte oppstår når den ansatte forventer at det er mulig å oppnå noe, en belønning, som man ønsker seg. Det er tre grunnleggende elementer i denne teorien:

1. Belønningen må være noe den ansatte ønsker seg. "Valens" blir brukt for å kunne beskrive styrken i den ansattes ønske om, og verdsetting av den aktuelle belønningen som kommer som følge av det aktuelle resultatet.
2. Den ansatte må tro at det er en sammenheng mellom resultatet og innsatsen, og at det er mulig å nå det resultatet som gir belønningen. Dette må sees på som "forventning".
3. Den ansatte må tro at det å oppnå et spesifikt resultat faktisk resulterer i den ønskede belønningen, "instrumentalitet".

Dette kan illustreres i en motivasjonsformel (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s. 249-250).



Selve nøkkelen til å finne effektive belønningssystemer ligger i det å kunne avklarere hva den ansatte ønsker, og så tilby dette. Dette vil jeg undersøke ved å se om lederne prøver å finne ut hva som ”trigger” den enkelte ansatt, for så å tilby dette (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s.251).

Det antas også at vi mennesker utfører våre handlinger for å kunne dekke behov Dette fører oss over på Maslows behovsteori, og de organisasjonsmessige faktorene som motiverer. Dette illustreres i figur under, utformet Jacobsen og Thorsvik.

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige Faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	- Lønn - Arbeidstidsbestemmelser	Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	- Arbeidsforhold	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	- Arbeidsgrupper - Medarbeiderorientert ledelse	Tilhørighet
Behov for anerkjennelse	- Tilbakemelding på arbeid - Tittel og posisjon	Status og prestisje
Behov for Selvrealisering	- Utfordrende oppgaver - Mulighet til å være kreativ og til å gjøre ting bedre	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

Figur 3- Sammenheng mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer den ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s.252)

Siden det bare er lederne som er informanter vil denne figuren i analysedelen bli brukt for å finne ut om lederne klarer å implementere de organisasjonsmessige faktorene som motiverer, da det ikke vil være mulig å finne ut noe om medarbeidernes behovstilfredsstillelse.

3.2.4 Prinsippet om mening

Dette er det tredje prinsippet som må tas hensyn til for å kunne få best mulig utnyttelse av læringen.

Når det gjelder meningsprinsippet så vises det her til at en lærer gjennom handling, og hvor meningsfylt denne handlingen er. Det vektlegges at læringssituasjonen oppleves som ønsket og nyttig, og at læringen er relevant i forhold til egne erfaringer og arbeidssituasjon. Ny læring og kompetanse som kan knyttes til eksisterende kompetanse utvikles raskere (Lai, 2013, s.136). Mening i en opplæringsituasjon er knyttet til to betingelser (Moxnes, 2000, s.179-180);

1. Betingelsen om at det man gjør føles som nyttig og ønsket
2. Betingelsen om at det man skal lære kan knyttes opp mot tidligere erfaringer.

En kan si at så lenge det som skal læres i et opplæringsopplegg kan sys sammen med problemer og situasjoner som det den ansatte selv har erfart, så kan nesten enhver ny ide legges frem, og kunne angå ham direkte (Ibid). I prøvetiden vil dette være relevant i forhold til om leder klarer å knytte ny kompetanse til eksisterende kompetanse i opplæringen.

3.2.5 Prinsippet om medbestemmelse

Når det gjelder det fjerde prinsippet, medbestemmelse, er det snakk om hvem som skal bestemme det aktuelle innholdet, og prosessen i den aktuelle læringssituasjonen. Retten til medbestemmelse er nedfelt i norsk lov gjennom arbeidsmiljøloven. Det er en sentral læringsfremmende faktor at de ansatte får innflytelse både i forbindelse med planlegging og gjennomføring av læringstiltak. Medbestemmelse antas også og virke direkte motiverende på ansvarsfølelse, deltakelse, aktivisering og læringsmotivasjon (Lai, 2013, s.136). Moxnes (2000, s.181) sier at det i prinsippet om medbestemmelse ligger tre viktige punkter; Initiativ, innflytelse og evaluering. Når det gjelder initiativ er det her snakk om å igangsette en handling for selv å ta ansvar. Ved at den ansatte selv reiser problemstillinger og prøver å gi resultater av mer varig og dyptgripende karakter. Når det gjelder innflytelse, så sies det at hvis den ansatte kan være med å styre sin egen innlæring vil han med stor sannsynlighet kunne

tilrettelegge sin egen læring i et helhetsbetont og problemorientert forløp. Dette vil resultere i at den ansatte lærer mer, kontra hvis han bare skulle vært passiv mottaker av andres erfaringer. Sagt på en annen måte, så må det være en blanding av egne erfaringer og andres erfaringer som må legges til grunn i utvikling av et opplæringsprogram (Moxnes, 2000, s.182). Den siste siden av medbestemmelsesprinsippet, evaluering, går ut på hvem som skal vurdere hva, og hvor mye man har fått ut av opplæringen. Noe som i denne sammenhengen vil si den ansatte selv. Det er dog verdt å nevne at deltakerstyrt læring ikke må skje i et altfor ustrukturert miljø. Det bør ligge noen klare rammer, grenser og faste holdepunkter i bunn (Moxnes, 2000, s.183).

3.2.6 Prinsippet om ”feedback”

Dette er et sentralt prinsipp som vier oppmerksomhet til at informasjon om konsekvenser av læring og atferd fremmer læring gjennom et forsterkningsaspekt og et informasjonsaspekt. Det ligger til grunn her at den ansatte får informasjon om hvorfor konsekvensene av ytelse er positive eller negative, og hvordan ytelse og atferd kan forbedres, for at tilbakemelding skal virke som en læringsforsterkende faktor (Lai, 2013, s.134). Moxnes (2000, s.172) sier at tilbakemelding kan fremme læring på to måter;

1. ”Gjennom selve den informasjon og kunnskapen den bringer”
2. ”Gjennom det at den gjør en arbeidsoppgave mer engasjerende og belønnende”

Det må videre nevnes at jo raskere tilbakemeldingen følger den avgitte respons, jo større sannsynlighet er det for at den vil fremme læring (Moxnes, 2000, s.173).

I denne delen av oppgaven er det naturlig å ta med litt om hva en medarbeidersamtale er og hvordan det fungerer.

I følge Mikkelsen og Laudal (2014, s.612) defineres en medarbeidersamtale som en samtale mellom leder og medarbeider, som er godt forberedt. Samtalen er en systematisk og personlig utviklings- og planleggingssamtale.

Medarbeidersamtalen har til hensikt å motivere de ansatte til å yte bedre, og dermed kunne gi bedriften et konkurransefortrinn ved at de beholder kompetansen innad i bedriften. Samtalen er en del av et prestasjonsledelsessystem (Mikkelsen og Laudal, 2014, s.206).

Prestasjonsledelse er av Mikkelsen og Laudal (2014, s.616) definert som bedriftens måte å

tilrettelegge gjennom arbeidsforholdene, slik at hver enkelt medarbeider får utnyttet sin fulle kompetanse, og kunne oppnå bedre ytelse. I medarbeidersamtalen vil det bli diskutert de resultater som har vært, og det vil bli satt nye mål for den neste perioden. En slik samtale vil også kunne gi mulighet for dialog mellom leder og ansatt om de HRM-praksisene som er med på å danne grunnlaget i humankapitalen i organisasjonen, og de ansattes motivasjon (Mikkelsen og Laudal, 2014, s.206).

Det skilles mellom administrative - og utviklende medarbeidersamtaler. Begge typene samtaler har som formål å få medarbeiderne til å yte bedre i sine arbeidsprestasjoner, men gjennom bruk av ulike mekanismer (Kuvaas og Dysvik, 2013, s.144).

Den administrative medarbeidersamtalen har som formål å begrunne og fatte forhold som har med forfremmelse, lønn, trenings- og utviklingsbehov, oppsigelser og taleidentifikasjon. Dette utføres gjennom å fastsette mål, evaluere måloppnåelse og tilbakemelding på medarbeiderens resultater (Kuvaas og Dysvik, 2013, s.151). Kort sagt kan vi si at det omhandler alt det tekniske rundt hver medarbeider.

”Den utviklende medarbeidersamtalen har som formål å utvikle medarbeidernes kunnskaper, ferdigheter, holdninger og motivasjon for å øke medarbeidernes arbeidsprestasjoner” (Kuvaas og Dysvik, 2013, s.158). Denne typen medarbeidersamtale, eller prestasjonsledelse, er en kontinuerlig prosess. Det legges stor vekt på hvordan det skal gis effektive tilbakemeldinger, og hvordan man på en best mulig måte kan legge til rette for hver enkelt medarbeider. Tilretteleggingen skal være uavhengig av hvilke prestasjoner eller evner medarbeideren har, og den skal stimulere til økt arbeidsprestasjon. Ved at det er en kontinuerlig prosess, så skal også tilbakemeldinger gis så tett opp mot prestasjon som overhodet mulig. Et annet kjennetegn ved den utviklende medarbeidersamtalen er at det er viktig å basere seg på medarbeidernes styrker for å kunne mobilisere økt mestringssfølelse og derved styrke autonom- og kompetanseopplevelse (Kuvaas og Dysvik, 2013, s.158-159).

3.2.7 Prinsippet om forsterkning

Prinsippet om forsterkning av læring er nært knyttet opp mot atferdsendring. Når ønsket atferd er til stede bør dette resultere i belønning i form av for eksempel anerkjennelse og ros. En straffereaksjon vil ha liten eller ingen effekt såfremt det ikke samtidig gis konstruktive

tilbakemeldinger om hvordan man ønsker at atferden skal være, og hva man skal oppnå med den (Lai, 2013, s.133). Moxnes (2000, s.171) fremhever at en respons gjort av den ansatte, som blir belønnet, vil tendere til å bli gjentatt, husket og brukt i andre situasjoner.

3.2.8 Prinsippet om fordelt læring

Med fordelt læring så menes det at det kan det lønne seg å dele tiltak inn i ulike elementer som fordeler seg over tid. Dette forsterker læringen ved å gi medarbeideren mulighet for bearbeidelse, modning og praktisering mellom øktene. Fordelt læring må sees i sammenheng med helhetlig læring, ved at de elementene som skal læres er helhetlig sammensatt og konsistente (Lai, 2013, s.133). Fordelt læring er et veldokumentert prinsipp. Dette illustreres i en undersøkelse av Mahler & Monroe (i Campbell et al. 1970), der det viste seg at effekten av ledertrening var større når den foregikk over to uker, enn da den ble utført på tre intensive dager (Moxnes, 2000, s.170).

Jeg har nå gått gjennom det faglige bakteppet som vil bli brukt for å kunne analysere resultatene av min forskning. Videre presenterer jeg et analyseskjema som kan si noe om hvilke svar som vil være relevante ut i fra teori, og om dette er noe lederne implementerer på en hensiktsmessig måte i prøvetiden, for at den skal være ”reell”.

4.0 Analyseskjema

I den første kolonnen ”spørsmål/tema”, ligger de 7 prinsippene som en primært sett må ta hensyn til for å kunne få best mulig utnyttelse av læringen. Den andre kolonnen ”svar som vil være relevante ut i fra teori”, viser til stikkord som omhandler de begrepene som er utdypet i det faglige bakteppet.

Analyseskjemaet vil bli brukt som en oppsummering, og for å gi en oversikt over svar som vil være relevante.

Spørsmål/Tema	Svar som vil være relevante ut i fra teori
Prøvetid	avklarere forventninger, tilpasset opplæring, tilstrekkelig opplæring, veiledning, tilbakemelding, tid
Prinsippet om mål	Gjøre målene kjent, definerte, styre forventningene, nøkterne, gjort klart på forhånd
Prinsippet om motivasjon	Skreddersydd, retning, intensitet, utholdenhet, atferd, indre motivasjon, ytre motivasjon, valens, forventning, instrumentalitet, behov, behovstilfredsstillelse, faktorer som motiverer
Prinsippet om mening	Kompetanseutvikling
Prinsippet om medbestemmelse	Innflytelse på opplæring, initiativ, evaluering
Prinsippet om "feedback"	Informasjon, konsekvenser av ytelse, tid, mål, evaluere, motivering
Prinsippet om forsterkning	Belønning, anerkjennelse, ros
Prinsippet om fordelt læring	Læring over tid
Ledernes "oppfatning" av dagens prøvetidsordning	Føles prøvetiden reell?

5.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere hvilken metode jeg har benyttet for å få svar på problemstillingen "Hvordan implementerer lederne læring, motivasjon og veiledning på en hensiktsmessig måte i prøvetiden, slik at den blir "reell"?". Dette vil jeg gjøre gjennom å presentere forskningsdesign, utvalgsriterier og valg av informanter. Videre i dette kapittelet vil jeg presentere hvordan jeg har gått frem ved bruk av intervju, innsamling og kategorisering av data, samt anonymisering av informanter. Avslutningsvis i kapittelet presenterer jeg mine refleksjoner gjort i etterkant av datainnsamlingen.

5.1 Valg av metode

Det var i utgangspunktet meningen at jeg skulle intervju 10 informanter, men grunnet manglende svar, etter gjentatte purringer, fra en av informantene, valgte jeg å fullføre med 9 informanter. Min forskning er basert på tekstdata, gjennom de svarene som ble mottatt fra intervjuene. Ønsket er å få svar på hvordan prøvetiden fungerer i praksis og der igjen få dette fram på en nyansert måte (Jacobsen, 2015, s.133). Den vil være intensiv ved at jeg benytter meg av få undersøkelsesenheter. For å kunne gå i dybden på et spesielt tema, og kunne besvare problemstillingen, er den kvalitative metoden best egnet for dette prosjektet (Jacobsen, 2015, s.251).

5.2 Forskningsdesign

Når problemstillingen var valgt, var det på tide å vurdere hvordan undersøkelsen skulle gjennomføres fra start til mål (Johannessen med flere, 2016, s.69). Mine informanter, som tidligere nevnt, består av ledere. Gjennom problemstillingen ønsket jeg å avgrense oppmerksomheten mot hvordan lederne implementerte læringen i prøvetiden, for å kunne få en mest mulig detaljert beskrivelse. Jeg ønsket å innhente mye informasjon fra noen få enheter, gjennom en omfattende og detaljert datainnsamling (Johannessen med flere, 2016 s.80). Denne typen forskningsdesign kalles for casesdesign, og ville gi meg som forsker relativt frie hender (Johannessen med flere, 2016, s.81). Målet vil da være at analysen og tolkningen av denne vil kunne gi leserne en forståelse av temaet som jeg har forsket på (Ibid).

5.3 Utvalgskriterier og valg av informanter

For å kunne finne svar på problemstillingen må det defineres hvilket utvalg undersøkelsen skal basere seg på. De deltakerne som blir utvalgt må inneha kvalifikasjoner eller egenskaper som vil kunne gi meg et svar på problemstillingen. Et såkalt strategisk utvalg (Thagaard, 2015, s.60).

Som tidligere nevnt, har jeg i denne forskningen valgt å bruke ledere som mine informanter. Jeg antar at mine informanter har et nært forhold til sine ansatte, grunnet et relativt lavt lederspenn. De bedriver tjenesteyting innenfor produkttjenester og distribusjon jamfør figur 1 ”spennvidde i tjensteytende sektor ” (se kapittel 2.0 s.2).

Informantene er ansatte i relativt små bedrifter med et spenn på 1-50 ansatte, noe som ofte gir de en større tilstedeværelse, og ofte at de selv er tilstedeværende i det som skjer ”på gulvet”. Ved at de er mer tilstedeværende vil de også ha et ”nærere” forhold til sine ansatte, enn ledere i store konsern som setter bort opplæring til andre mellomledere. Da dette er praktiske yrker, med relativt lavt utdanningsnivå, må jeg kunne anta at det vil være høyere krav til opplæring, og mye mer erfaringsbasert.

For å finne ledere så ble ”snøballmetoden” benyttet. Dette er en metode hvor forskeren forhører seg med personer som vet mye om det aktuelle temaet som skal undersøkes, og hvem forskeren eventuelt bør komme i kontakt med (Johannessen med flere, 2016, s.119). Jeg valgte her å konferere med et par nære venner som sitter i ledende stillinger, og fikk forslag til andre ledere jeg kunne kontakte. Videre så kontaktet jeg disse lederne via Messenger, hvor jeg forklarte at jeg skulle skrive en masteroppgave med temaet prøvetid. Jeg spurte om de kunne være interessert i å stille opp på et intervju for å hjelpe meg med dette. Etter å ha fått svar, ble vi enige om at jeg skulle ta kontakt for å avtale tidspunkt og sted. Jeg endte opp med et antall på 9 informanter. Ved å bruke 9 informanter ville jeg være sikker på at jeg kunne gå i dybden, og eventuelt kunne avdekke om det var noen forskjell i svarene alt etter hvor mange ansatte de hadde ansvaret for.

Informant	Antall ansatte/”styreform”
Informant 1	Under 10 ansatte
Informant 2	Under 10 ansatte
Informant 3	Under 10 ansatte
Informant 4	Over 10 ansatte
Informant 5	Over 10 ansatte
Informant 6	Over 10 ansatte
Informant 7	Lederteam
Informant 8	Lederteam

Informant 9	Lederteam
-------------	-----------

Tabell 1 Informantskjema

Det ble satt et skille ut i fra antall ansatte og styreform. Da en må kunne anta at ledere som står på gulvet har et ”nærere” forhold til sine ansatte, mens de lederne som sitter i lederteam ikke nødvendigvis står på gulvet samens med samtlige av medarbeiderne. Det vil også være spennende å se om det dukker opp noen relevante forskjeller her.

5.4 Intervju

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide (Vedlegg 1), som var lik for alle informantene. Dette ville gjøre intervjuene middels strukturerte, men samtidig kunne gi meg som intervjuer mulighet for å kunne følge opp tema og stille ytterligere spørsmål underveis (Jacobsen, 2015, s.150-151). Da Covid-19 pandemien «snudde» verden på hodet måtte jeg tenke annerledes i min tilnærming til oppgaven og intervjuene. Jeg foreslo for informantene at vi kunne bruke e-post som en mulig intervjuform, da dette viser seg å være hendig spesielt hvis respondentene er langt unna hverandre. Og slik verdenssituasjonen plutselig var blitt så var vi på mange måter det (Tjora, 2017, s.172). Vi kom til en enighet om at det enkleste for alle parter var å sende intervjuguiden i sin helhet til hver enkelt informant per e-post. Dette med en enighet om at jeg skulle kunne sende oppfølgingsspørsmål per e-post der det måtte være nødvendig. På denne måten hadde alle en mulighet til å besvare intervjuet når de hadde tid i den krevende situasjonen alle var blitt satt i.

Ved å gjennomføre intervjuene på denne måten var det viktig at spørsmålene trigget nysgjerrigheten og engasjementet til informantene. I følge Tjora (2017, s.172) kan dette fungere fint som intervjuform hvis respondentene er engasjerte i temaet, og en kan få svært utfyllende svar. En annen fordel er at intervjuene er ferdig transkriberte, og det er dermed tidsbesparende. Det har dog sine ulemper å gjennomføre intervju på denne måten. Ulemper som kortere refleksjoner, og ”manglende” kroppsspråk, som ellers ville ha generert ved å intervju ansikt til ansikt (Tjora, 2017, s.173). Andre svake sider jeg bet meg merke i ved å bruke denne formen for intervju, var at det er en veldig anonym kanal, og det er vanskelig å etablere tillitt. Den informasjonen jeg som forsker får ut vil være komprimert, ikke så rik og

nyansert, grunnet en skriftlig framstilling istedenfor en muntlig. I tillegg vil jeg som intervjuer ha liten kontroll over intervjusituasjonen, og mindre konsentrasjon rundt selve samtalen (Jacobsen, 2015, s.148). Dette betød at jeg ikke kunne lese kroppsspråk, eller om de ”dro” på svarene. Jeg ville heller ikke klare å etablere den ”frie” samtalen, som kanskje ville ha ført til andre oppfølgingsspørsmål.

Helt til slutt når det gjelder denne formen for intervju, så vil det kunne være en diskusjon om det egentlig er et intervju. Når det sendes ut per e-post vil det bli mer som et spørreskjema, men uten svaralternativ. Jeg har valgt å kalle det for et intervju, da jeg benytter meg av kvalitativ metode, og hadde en forventning om utfyllende svar.

5.5 Intervjuguide og informasjonsskriv

I forkant av intervjuene hadde det blitt utformet en intervjuguide, med spørsmål som dekket det faglige bakteppet og begrepsavklaringer. Intervjuguiden inneholdt oppvarmingsspørsmål, hovedspørsmål, og oppfølgingsspørsmål. Hovedspørsmålene danner selve grunnlaget i intervjuguiden, og de temaene som jeg ønsket besvart. Mens oppfølgingsspørsmålene var for å kunne få mer detaljert informasjon om temaene (Thagaard, 2015, s.100-101). Som tidligere nevnt ble oppfølgingsspørsmål skrevet direkte inn i intervjuet, og jeg ba om tillatelse av mine informanter til å få muligheten til å kontakte de på nytt hvis det var flere spørsmål. Jeg valgte dog i intervjuene som ble sendt ut å ta bort temaene for og ikke ”lede” de inn på hva som ville være ”rett” å svare. Intervjuguiden i sin helhet med oppfølgingsspørsmål og tema ligger som vedlegg 1.

I forkant av intervjuene hadde det også blitt utarbeidet et informasjonsskriv (Vedlegg 2). Her ble det brukt en mal hentet fra Norsk senter for forskningsdata (heretter omtalt som NSD). I denne malen er det enkelte punkter som skal være med, mens andre er valgfrie. Obligatoriske punkter er for eksempel dine rettigheter som informant og hva som gir meg rett til å behandle personopplysninger. Andre punkter som fremkommer i informasjonsskrivet er for eksempel formålet med prosjektet, hvem som er ansvarlige, og hva det innebærer for informantene å være med på prosjektet. Da det ikke er alle som har mulighet til å signere digitalt, står det i e-posten som ble sendt ut med intervju og informasjonsskriv, at informasjonsskriv må leses før intervjuet besvares. Og at svar på intervju sees på som godkjent samtykke.

Videre skulle det sendes inn søknad til NSD for godkjenning av prosjektet. Jeg har dog evaluert og sett på nødvendigheten av å innhente personopplysninger, og kommet fram til at dette ikke er av verken interesse eller betydning for oppgaven. Den eneste informasjonen som er innhentet av persondata er informantenes e-postadresser. Alt av korrespondanse, svar på intervjuene og informasjon vil bli slettet etter at sensur på prosjektet foreligger.

5.6 Anonymisering

Kravet om konfidensialitet er et grunnprinsipp for en etisk forsvarlig forskningspraksis. Dette innebærer; ”De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt. Forskeren må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersoner det forskes på. Forskningsmaterialet må vanligvis anonymiseres, og det må stilles strenge krav til hvordan lister med navn og andre opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner oppbevares og ”tilintetgjøres” (NESH 2006:18). Dette betyr at forskeren derfor må være omhyggelig med hvordan informasjon og data blir behandlet, slik at informantenes identitet forblir skjult (Thagaard, 2015, s.28). Det benyttes anonymisering for at informantene og deres organisasjoner ikke skal kunne gjenkjennes (Tjora, 2017, s.255). Jeg har valgt å anonymisere mine informanter og deres organisasjoner i denne undersøkelsen. Noen av grunnene til dette er at det er lettere å kunne få innpass hos informantene hvis de ikke blir gjenkjent. Det vil heller ikke være noen som vil stille spørsmål til den enkelte informants svar, i forhold til deres synspunkter og meninger. Alle mine informanter sitter i ledende stillinger, men mange sitter også i team med flere ledere.

Hver informant har fått et nummer fra 1-9, som følger de gjennom hele analysen. Dette er illustrert i tabell 1, kapittel 5.3.

5.7 Gjennomføring av datainnsamling

Intervjuene skulle i utgangspunktet vært utført ansikt til ansikt, men som tidligere nevnt i kapittel 5.4, så ble de utført per e-post. Jeg sendte ut intervju og informasjonsskriv til alle informantene samme dag.

Etter vel en uke begynte svarene å komme inn. Dog så var det noen svar som ikke kom. Jeg skrev da en ny e-post for å høre om de syntes intervjuet så greit ut, litt som en påminnelse om at de skulle svare. Etter enda et par uker hadde jeg fått de aller fleste svarene. En informant fikk jeg ikke svar hos etter gjentatteurringer. Jeg valgte å fortsette uten dette svaret, da jeg ville kunne klare meg med de 9 svarene jeg hadde mottatt.

De svarene jeg hadde fått var stort sett svært utfyllende. Dette kan nok ha noe med at informantene syntes temaet var interessant, som nevnt i kapittel 5.4.

5.8 Kategorisering og koding av data

Da jeg skulle i gang med å kategorisere og kode datamaterialet mitt, valgte jeg å bruke en temabasert koding. Jeg kategoriserte informantene inn i tre grupper; De som satt i lederteam, de som hadde 10 eller flere ansatte, og de som hadde under 10 ansatte. Dette ble gjort for å kunne se om det hadde noen betydning at de er i lederteam, eller har over eller under 10 ansatte, og om det eventuelt ville være en forskjell i de svarene de ga. Videre så ble samtlige intervju slått sammen i et dokument, i de respektive kategoriene, alle spørsmål og svar i de respektive temaene som de hadde i den opprinnelige intervjuguiden. Jeg valgte å benytte meg av en temabasert koding. Som Tjora (2017, s.199) sier, det er viktig å tenke i variabler, altså at man har empirisk data (analysedata) som består av temaer som kan sorteres. Dette vil gi hvert tema en tilhørende tekstlig beskrivelse. Jeg valgte her å bruke analyseskjemaet som ligger i kapittel 4.0, og rett og slett å sammenligne de svarene jeg hadde mottatt opp mot de svarene som ville være relevant ut i fra teori.

5.9 Refleksjoner gjort i etterkant av datainnsamling

Jeg har i ettertid av undersøkelsen sett at mange av spørsmålene ikke ville bli relevant i analysen. Hadde intervjuene vært gjort ansikt til ansikt, ville jeg nok ha stoppet opp og tatt noen vurderinger slik at endringer hadde blitt gjort. Dette ville ha gjort mitt arbeid transparent, noe som krever at man systematisk registrerer valg og endringer underveis i forskningen (Tjora, 2017, s.248). I vedlegg 1 (intervjuguide) er disse spørsmålene tatt bort, for ikke å skape forvirring.

Jeg ser også i ettertid at mange av spørsmålene kunne vært mer tydelig stilt, slik at de bare hadde omfattet et punkt i analysen, istedenfor flere.

Det har visst seg at endring i intervjuform, fra ansikt til ansikt til e-post, har gitt meg særdeles utfyllende svar. Selv om jeg da ikke fikk lest ansiktsuttrykk og lignende.

6.0 – Analyse av informantenes svar gitt i intervjuene

I denne delen av oppgaven skal jeg analysere svarene som kom gjennom intervjuene, ved bruk av teorien og begrepsavklaringen som det har blitt tatt utgangspunkt i. Det blir interessant å se om jeg er kommet nærmere et svar på problemstillingen: «Hvordan implementerer lederne læring, motivasjon og veiledning på en hensiktsmessig måte i prøvetiden, slik at den blir ”reell”?»

For at jeg skal kunne besvare denne problemstillingen på best mulig måte er det som tidligere nevnt viktig å få belyst disse tre forskningsspørsmålene:

1. Hvilken forståelse har lederne av begrepet prøvetid?
2. På hvilken måte foregår opplæringen i henhold til prinsippene om læring i prøvetiden?
3. Hvordan opplever lederne at hensikten med prøvetiden fungerer?

Svarene vil bli analysert under de tre forskningsspørsmålene. Det vil ikke bli brukt hele svar fra informantene men utdrag av svarene deres. Gjennom dette kan svarene sammenlignes med analyseskjemaet mitt. Og på den måten kunne knytte teorien, begrepene og den totale analysen sammen til en objektiv og tydelig besvaring av spørsmålet.

Innledningsvis i intervjuet ble informantene spurt om de hadde lederansvar, hvor mange ansatte de hadde ansvar for, om de hadde ansvar for opplæring, og om de opererte med prøvetid i sin bedrift. Dette var for å ha noen ”oppvarmingsspørsmål”.

6.1 Hvilken forståelse har lederne av begrepet prøvetid?

Hvordan forstås begrepet prøvetid blant informantene? Svarene samsvarte godt med definisjonen, «Prøvetid handler i all hovedsak om at begge parter skal få prøve ut arbeidsforholdet, med veiledning og opplæring fra leder.» (Sjødal, 2011). Det viste seg gjennom informantenes svar at begrepet prøvetid er kjent blant lederne. Eksempelvis viste informant 7 til at ”... *prøvetid er en tidsbegrenset periode som omhandler interaksjon og samhandling, hvor målet er at medarbeidere skal læres raskt opp...*”. Informant nr. 3 trakk frem at ”... *prøvetid er å bruke noe tid på å se om man passer sammen...*”, mens informant nr. 4 viste til at ”... *prøvetid er den perioden hvor man som leder gir den ansatte opplæring og at man gjennom jevnlig møter sammen får en dekkende forståelse av oppgaver og felles forventninger.*”

Videre spurte jeg, hvordan kan du som leder benytte deg av prøvetiden på best mulig måte? Det er visse forutsetninger som skal være til stede for at prøvetiden skal virke etter sin hensikt. Den skal gi arbeidsgiver mulighet til å vurdere om den nødvendige kompetansen er tilstede, og om arbeidstakeren klarer å tilpasse seg miljøet og arbeidet i bedriften på en hensiktsmessig måte. Det stilles krav til nødvendig og tilstrekkelig opplæring, og at den ansatte følges opp og får konkrete tilbakemeldinger (Sjødal, 2011). Informant 1 svarte ”...*god opplæring, god oppfølging, hyppige tilbakemeldinger... oversikt og forventninger*”, mens informant 6 viser til ”... *god og relevant opplæring.*”. Eksempelvis trekker informant 8 frem ”... *kartlegge kunnskap..tilrettelegging.*” Man ser ut ifra disse svarene at samtlige informanter har god forståelse, men det blir ikke nevnt av noen ang tilpasset opplæring. Om det er på grunn av lite fokus på dette området, eller at tiden ikke strekker til i hverdagen er spørsmål som vil være interessant å se om blir belyst senere i svarene.

Når jeg kom til spørsmålet ”I hvilken grad mener du at fokus på innhold/opplæringen i prøvetiden er viktig?” svarte samtlige informanter at den er svært viktig.

I kapittel 2.0 ble det innledningsvis startet med en diskusjon. Dette ble fulgt opp med noen spørsmål. Det passer her å svare på spørsmålene ”vet arbeidsgiver hva prøvetiden innebærer?”, og ”vet ikke arbeidsgiver hva som forventes av dem i prøvetiden?”. Svarene til informantene viser til at de har en god forståelse av hva begrepet prøvetid er, og hva det innebærer.

Videre vil jeg se på hvordan selve opplæringen i prøvetiden foregår i henhold til de 7 prinsippene en primært sett må ta hensyn til for å kunne få best mulig utnyttelse av læringen.

6.2 På hvilken måte foregår opplæringen i henhold til prinsippene om læring i prøvetiden?

Med utgangspunkt i de syv prinsippene en må ta hensyn til for å kunne få best mulig utnyttelse av læringen, forklart i begrepsavklaring kapittel 3.2, skal jeg analysere svarene rundt dette med læring. Som forutsetning for svarene til disse 7 prinsippene mener jeg det vil være den ryddigste formen og vise til utdrag av besvarelsene, samt noe teori. I kapittel 6.2.8 er alle 7 prinsippene og svarene fra informantene satt sammen fra 6.2.1-6.2.7, i en del konklusjon.

6.2.1 Hvordan implementeres prinsippet om mål?

”Kan du fortelle litt om hvordan opplæring av nyansatte foregår i din organisasjon?” I begrepsbegrepsavklareringen vises det til at jo bedre kjent den ansatte er med målet av opplæringen, kan en anta at det vil gi utslag i ønsket læringseffekt (Lai, 2013, s.135). Flere av informantene trekker inn sentrale elementer av dette ved å svare; Informant 1: *”Først blir plan for opplæring og forventninger til begge parter tatt opp...”* Informant 4: *”Grunnleggende gjennomgang av meg som leder... og rutiner...”*. Disse svarene stemmer også godt overens med det Lai (2013, s.138) sier om at formålet med læringstiltakene må gjøres kjent for den ansatte, og klart spesifiseres. Videre ble det stilt et oppfølgingsspørsmål; «Har du noen spesielle rutiner/opplegg du følger?» Samtlige informanter svarte at de hadde egne sjekklister de skulle igjennom i løpet av opplæringstiden. Disse sjekklistene ble også gjennomgått sammen med de ansatte. Lai sier (2013, s.135) at ved å gi den ansatte klare og definerte mål, vil en kunne redusere usikkerhet hos den ansatte, og samtidig kunne styre forventningene. Eksempelvis viste informant nr. 2 at vedkommende har et eget opplegg som følges, og milepæler for den nyansatte.

Helheten i disse svarene, sett i sammenheng med prinsippet om mål, viser at målene er gjort kjent på forhånd, og de er definerte. Forventningene til begge parter blir avklart, og ved å sette noen milepæler så kan en se det i sammenheng med å sette nøkterne og oppnåelige mål. Når det i denne sammenhengen er snakk om mål, så er det den hensikten, intensjonen eller målsetting som lederne har til sine opplæringstiltak (Moxnes, 2000, s.176), så er prinsippet om mål oppnådd, og veien mot best mulig utnyttelse av læringen er et steg nærmere.

6.2.2 Hvordan implementeres prinsippet om motivasjon?

Innledningsvis her ble det stilt spørsmålet; ”Hva mener du at motiverer de nyansatte?” Her viste informantene til stikkord som belønning, tilbakemelding og skryt.

Moxnes (2000, s.177) forklarer at all læring beror på motivasjon, og at det er selve metoden som blir brukt her som er essensiell. For videre å se på motivasjon spurte jeg; ”Har du noen form for dialog med de ansatte for å finne ut hva de motiveres av?”. Moxnes(2000, s.177) forklarer at det er bare den som skal lære som er i stand til å motivere seg selv, det er derfor det er så viktig å skreddersy opplæringstiltakene. Ved at det settes mål til å begynne med som er oppnåelige, og at de nyansatte er motiverte, er det en sammenheng med hvordan Mikkelsen og Laudal(2014, s.34) illustrerer motivasjon ved bruk av tre ord; retning, intensitet og utholdenhet. Retning ved at de nyansatte er motiverte fra start, og ved at han/hun vet hvilke mål de skal jobbe med fra start. Intensitet ved at det brukes tid og krefter for å komme dit, og utholdenhet ved at de står ”løpet” ut til målet er nådd. Informantene har en klar forståelse for hvordan de skal benytte seg av indre og ytre motivasjon. Det viser seg også at de bruker dette bevist for at de ansatte skal ønske å yte ekstra, og der igjen tilegne seg kunnskap og erfaringsbasert læring. Dette gir mestring og større måloppnåelse. Gjennom svarene som informantene gir, gjenspeiler det at de prøver å finne ut hva som motiverer hver enkelt ansatt, og dermed prøver de å skreddersy opplæringstiltakene. Informant 1: ”... *god dialog for å bli bedre kjent, og da igjen hva som trengs for å motivere den enkelte*”, mens informant 6 viser til viktigheten av å avdekke hva som motiverer den enkelte medarbeider ”... *spør hver enkelt hva som motiverer dem... viktig å ha en forståelse av hvordan de ansatte ”tikker”... bidra til at de skal oppnå best mulig resultat..*”. Informant 8 trekker på lik linje med informant nr. 6

frem viktigheten av å avdekke og kartlegge hva den enkelte medarbeider motiveres av. ”... ved samtaler å kartlegge hva den nyansatte blir motivert av..”.

For og videre kunne finne ut om prinsippet om motivasjon ble implementert i opplæringen på en hensiktsmessig måte ble det spurt, «hva gjør du for å motivere de nyansatte?» Informant 3 svarte ”... sette mål til å begynne med som er lett oppnåelig..”, dette kan sees i sammenheng med prinsippet om mål, som ble omtalt i kapittel 3.2.2, hvor det sies at det bør settes nøkterne mål (Moxsnes, 2000, s.176). Informant 2 trekker frem ”... lar de i stor grad styre over egen hverdag, og at de har tydelige ansvarsområder...”. Dette gjenspeiler det Mikkelsen og Laudal (2014, s.33) sier om at det i den psykologiske kontrakten mellom ansatt og leder ligger det uutalt til grunn at det er enkelte forhold som skal ligge til rette. Forhold for at organisasjonen skal nå sine mål, og forhold for at den ansatte skal kunne ha personlig og faglig utvikling, trivsel og godt arbeidsmiljø. Dette kommer også godt fram i informant 7 sitt svar; ”... få de trygg i jobben... salgskonkurransen i team blandet med personlig...”. Videre så svarte Informant 5: ”... tilbakemeldinger og oppgaver...”, mens informant 6 viser til ”... gjennom dialog, ros og tilstedeværelse...” Informant 8 trekker også frem ”... inkludere de i arbeidsmiljøet...”.

Informantene trekker her frem at det er viktig å sørge for at den nyansatte skal føle trygghet ved selve jobben. De fleste informantene viser til at de sørger for denne tryggheten gjennom å benytte seg av jevnlig tilbakemeldinger, nye oppgaver, jevnlig dialog og ros. Informant nr. 8 viser også til viktigheten av å påse at den nyansatte inkluderes og integreres i det eksisterende arbeidsmiljøet.

Det siste spørsmålet som omhandlet hvordan prinsippet om motivasjon ble implementert i opplæringen i prøvetiden var; ”opplever du at de nyansatte er motiverte?”. Her trekker informant 5 frem ”... noen blomstrer og blir kjempeslinke og motiverte, og andre har bare en jobb...”, mens informant 8 viser til ”... nyansatt veldig motivert og har mye energi...”, resterende av informantene svarte ”ja” eller ”ja, som oftest” ”... dalende etter hvert...”.

Dette er kanskje et av de vanskeligste prinsippene innenfor læring, da det i stor grad avhenger av at den ansattes egen motivasjon må ligge i bunn. Som Lai (2013, s.135) sier, så er det viktig forutsetning, og sentral drivkraft for læring, at den ansattes ønske om faglig og personlig utvikling, engasjement nysgjerrighet. Det virker dog som at lederne er enige om at

en nyansatt medarbeider er motivert i starten av et arbeidsforhold, men de sier også at de som oftest er motiverte, men at motivasjonen kan være dalende etter hvert.

Svarene informantene har gitt, sett opp mot forventningsteori, som Jacobsen og Thorsvik (2014, s.249-250) illustrerer i sin motivasjonsformel, så er valens oppnådd ved at lederne har avklart hva som faktisk motiverer de nyansatte. Ved at det blir gitt klare og oppnåelige mål, vil også forventningen bli en realitet. Og når målene faktisk blir oppnådd og resulterer i en belønning, vil den nyansatte oppnå instrumentalitet, og dermed også motivasjon. Jacobsen og Thorsvik (2014, 251) sier videre at det antas at vi mennesker utfører våre handlinger for å kunne dekke behov.

Når jeg ser på svarene jeg har fått fra informantene opp mot tabellen som illustrerer Maslows 5 behovsnivå, og de organisasjonsmessige faktorene som motiverer de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, s.252), så har jeg sett om lederne bruker noen av de organisasjonsmessige faktorene for å motivere, og dermed ha en mulighet for å kunne gi de ansatte behovstilfredsstillelse. Jeg tar som en forutsetning at de nyansatte får lønn, og at arbeidstidsbestemmelser er fulgt. Dermed vil det kunne tilfredsstilles de fysiologiske behovene gjennom materielle goder, og balanse mellom arbeid og fritid. Sikkerhetsbehovene vil også kunne være dekt da de nyansatte gjennom sitt arbeidsforhold er fast ansatt. Som en av informantene også svarte, så er det viktig å få de ansatte trygge i jobben, og dermed en sikker arbeidsplass. Ved at lederne inkluderer de ansatte i arbeidsmiljøet vil de kunne motivere gjennom medarbeiderorientert ledelse, og dette vil kunne gi de ansatte tilfredsstillelse i form av tilhørighet. Når jeg ser på behovet for anerkjennelse, så gir informantene tilbakemelding på arbeidet, og den nyansatte vil da kunne få behovstilfredsstillelse i form av status og prestisje.

Den siste organisasjonsmessige faktoren som motiverer i behovet for anerkjennelse, tittel og posisjon, og behovet for selvrealisering, vil bli drøftet i prinsippet om mening da det går litt ”hånd i hånd”, og kan sees i sammenheng med prinsippet om mening. Det er her viktig å poengtere at det er de organisasjonsmessige faktorene som motiverer de ansatte jeg har sett på, og hvilke behov lederne kan få de ansatte til å oppnå ved bruk av disse.

6.2.3 Hvordan implementeres prinsippet om mening?

For å finne ut hvordan prinsippet om mening implementeres stilte jeg tre spørsmål, hvor det første var: ”Gir du de nyansatte rom for egenutvikling?”. Her svarte alle informantene ja i en

eller annen form, hvor informant 9 trakk frem: ”... en utviklingsplan for hver ansatt...”. Informant 8 fremhever at: ”... vi ønsker at den ansatte skal ta eget initiativ... store muligheter for egenutvikling”, mens informant 3 trekker frem at de har ”... stor tro på egenutvikling... Åpent reisebudsjett for å møte kunder, dra på messer osv...”.

Videre stilte jeg spørsmålet ”blir det gjort noe for å øke kunnskapsnivået til de nyansatte?” Her svarer informant 2: ”De ansatte står fritt til å delta på kurs, ta videreutdanning etc. Men dette er noe de selv må ta initiativ til”, mens informant 3,5 og 7 trekker frem: ”... de kan ta kurs gjennom skole eller bransjeorganisasjon...”, ”kurs med leverandører... varemøter... gjennomgang av informasjon hvis vi har personalmøter...” og ”... holder kurs... leverandørkurs... produktkurs og personalmøter...”. Videre viser informant 6 at de gjør dette gjennom og: ”... holder kurs ca annen hver mnd... hver morgen møte med forskjellig tema... i hovedsak fag som diskuteres...”. Lai sier (2013, s.136) at en lærer gjennom handling, og hvor meningsfylt denne handlingen er, og at læringssituasjonen oppleves som ønsket og nyttig. Informantene har gjennom sine svar forklart at de gjennomfører kurs og møter som er relevante i forhold til det arbeidet den nyansatte skal utføre. På denne måten vil læringssituasjonen oppleves som ønsket og nyttig, og den 1. betingelsen til Moxnes (2000, s. 179-180) om at det man gjør føles som nyttig og ønsket er også tilstede.

Det siste spørsmålet som angikk prinsippet om mening ”hvordan får du dine ansatte til å bruke sin kompetanse? På dette spørsmålet trekker også informantene inn mange av de samme faktorene. Informant 1 trekker frem at: ”... det legges opp for selvstendig utførelse av diverse oppgaver... forventninger til kreativitet...”, mens informant 2 og 9 svarer at: ”... hvis de ser at det er områder de kan ha ansvarsområder i bedriften, så får de det...”, og ”gi dem frihet til å vurdere situasjoner og beslutninger selv...”. Videre trekker informant 4 frem at man: ”... oppmuntrer og forsøker å forsterke de sterke sidene...”, mens informant 6 og 7 trekker frem at man gjør dette: ”... gjennom dialog, samt tett oppfølging... tilbakemeldinger... snakker om styrker og ”svakheter”, og ”øve, samarbeide med medarbeidere...”.

Ved at lederne lar de ansatte bruke sin egen kreativitet, oppmuntrer til selvstendig arbeid, og frihet til og vurdere situasjoner og beslutninger selv, vil den nyansatte kunne bruke sine tidligere erfaringer, og knytte det opp mot den nye arbeidssituasjonen sin. Dette nevner både Lai (2013, s.136), og Moxnes (2000, s 179-180), og Lai hevder også at ny læring og kompetanse som kan knyttes til eksisterende kompetanse utvikles raskere.

Når jeg da går tilbake til de organisasjonsmessige faktorene som motiverer i behovet for anerkjennelse, tittel og posisjon, og behovet for selvrealisering i prinsippet om motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2014, s.251), så ser jeg at svarene til informantene angående hvordan de får sine ansatte til å bruke sin kompetanse. Her legges det til rette for selvstendig læring og utførelse av arbeidsoppgaver. Det er forventning til kreativitet, og de nyansatte får ansvarsområder hvis de ønsker dette. I behovet for anerkjennelse vil de da kunne oppnå tittel og posisjon. De vil også gjennom kreativitet og utfordrende oppgaver kunne oppnå personlig utvikling, avansement og gleden av å prestere og dermed tilfredsstillende behovet for selvrealisering.

I denne delen så jeg en forskjell i svarene fra informantene på spørsmålet ”blir det gjort noe for å øke kunnskapsnivået til de nyansatte?”. Alle tre informantene som hadde under 10 ansatte ga svar som indikerte at de nyansatte i stor grad selv måtte ta initiativ for å øke kunnskapsnivået sitt. Mens de som hadde mer enn 10 ansatte eller satt i lederteam hadde en viss innflytelse på hvordan de nyansatte skulle øke sitt kunnskapsnivå. Dette vil jeg ta med meg videre, og se nærmere på i prinsippet om medbestemmelse.

6.2.4 Hvordan implementeres prinsippet om medbestemmelse?

For å undersøke prinsippet om medbestemmelse, stilte jeg følgende spørsmål ”Yter de ansatte sitt beste i enhver situasjon?” ”Nei, men det tror jeg ikke noen klarer når de er i en ny stilling og er usikker” svarte informant 3, mens informant 4 viste til ”i all hovedsak... se dette fra de nyansatte sine øyne og kunnskaper...”. Informant 5 svarte: ”... andre holder tilbake hvis de er usikre...”, mens informant 8 viser til: ”... viktig at den nyansatte blir trygg med arbeidssituasjonen... tar nok litt tid før de kan yte sitt beste i enhver situasjon”.

For og videre undersøke prinsippet om medbestemmelse spurte jeg informantene om hva de forventer av de nyansatte. Her trekker samtlige informanter frem at de ønsker at den nyansatte tar ansvar, har et ønske om å lære, og at den nyansatte selv gjør en innsats for egen læring, samt at den ansatte har et ønske om å bidra til bedriftens videre utvikling. Informant 2 utdyper med å svare at det forventes at ”de tar ansvar, og at de er i stand til å motivere seg selv... takhøyde for å gi tilbakemelding til meg som leder.”

Moxnes nevner (2000, s.181) at det i prinsippet om medbestemmelse ligger tre viktige punkter; Initiativ, innflytelse og evaluering. Med initiativ så menes det at den nyansatte selv skal igangsette en handling for selv å ta ansvar. Når jeg da ser tilbake på de svarene jeg fikk hos informantene med under 10 ansatte i kapittel 6.2.3, så gir de, de nyansatte akkurat denne muligheten for medbestemmelse. Dette vil kunne gi resultater av mer varig og dyptgripende karakter, ved at den nyansatte selv reiser problemstillingen. Men det dog viktig å ha i minne at deltakerstyrt læring ikke bør skje i et altfor ustrukturert miljø, og at det bør ligge noen klare rammer, grenser og faste holdepunkter i bunn. Så de andre informantene gjør ikke noe "feil" i den forstand. Kanskje ligger grunn til forskjellen at de informantene med færre enn 10 ansatte står mer på "gulvet", og dermed får de ansatte en større mulighet til å ta mer initiativ til egen læring.

Det siste spørsmålet når det gjaldt prinsippet om medbestemmelse " i hvor stor grad kan de nyansatte ta egne beslutninger?" Informant 2: "*... viktig at de så raskt som mulig i arbeidsforholdet tar egne beslutninger, og tar eierskap til sine arbeidsoppgaver...*".

På dette spørsmålet kan jeg se at det er litt ulike svar fra informantene. Eksempelvis viser informant 3, 4 og 6 at de ønsker at de nyansatte er selvgående og tar initiativ til de oppgavene de er satt til å løse. Og at oppgavene utføres på best mulig måte, men at dette fortsatt må utføres innen for de rutiner og regler som gjelder for bedriften. Eksempelvis trekker informant 3 frem følgende "*ønsker noen som er selvgående, og som tar initiativ til oppgaver og løser dem selv på best mulig måte...*". Informant 6 viser til at "*... så lenge de følger retningslinjene/lovene som gjelder for denne bransjen, så har de stor mulighet til å ta egne beslutninger*".

Informant 5 og 9 skiller seg fra de andre ved at de har andre svar enn de andre informantene. Informant 9 viser til frihet under ansvar, mens informant 5 svarer "*kommer helt an på hva det gjelder...*".

Svaret fra informant 5 kan ha flere årsaker, dette kan vise til at bedriftens oppgaver er strengere rutinepreget hvor det ikke er rom for egne beslutninger grunner oppgavens karakter. Eller at informant 5 ikke har rom for at den enkelte skal ta for mange egne beslutninger.

Informant 8 skiller seg også ut fra de andre ved å vise til at detaljstyring ikke er ideelt. Dette viser til at informanten har reflektert over eget lederskap, og at det er ønskelig med selvstendige ansatte som kan ta egne beslutninger for utføre oppgavene på best mulig måte.

Når jeg ser videre på innflytelse, som Moxnes (2000, s.182) nevner, så er det her snakk om at hvis den nyansatte kan være med å styre sin egen innlæring vil han med stor sannsynlighet kunne tilrettelegge sin egen læring i et helhetsbetont og problemorientert forløp. Informantene gir gjennom sine svar inntrykk om at de nyansatte må ta en del av ansvaret for egen innlæring, og dette vil kunne resultere i at de lærer mer, kontra hvis lederen bare skal stå og ”messe” til dem. Når det gjelder evalueringen (Moxnes, 2000, s.183) som den ansatte selv skal ta ansvar for, og finne ut hvor mye de har fått ut av opplæringen, så er informantene klare på at som nyansatt så kan en være noe usikker i starten, og det er da viktig å trygge de i sin arbeidssituasjon, slik at de senere kan yte sitt beste.

6.2.5 Hvordan implementeres prinsippet om feedback?

Her ble det innledningsvis stilt spørsmålet; ”Vet de nyansatte hva som forventes av dem?” ”... jeg er veldig tydelig på dette...”, svarte informant 2, mens informant 5 viser til ”... en tydelig stillingsinstruks og arbeidsreglement vi går gjennom sammen... alle praktiske oppgaver gjentas under opplæring...”. Eksempelvis trekker informant 6 frem: ”... det blir formidlet tydelig gjennom hele ansettelsesprosessen og prøvetiden...”, mens informant 8 viser til: ”... ved tydelig lederskap, og at man snakker om forventningene...”.

Informantene viser her, ved at de er tydelige på hva de forventer av sine ansatte, så fremmer de læring gjennom et forsterkningsaspekt og et informasjonsaspekt som Lai (2013, s.134) sier det.

Det ble videre fulgt opp med spørsmålet ”gjennomfører du medarbeidersamtaler i prøvetiden, og hvis du gjennomfører medarbeidersamtaler, hva blir tatt opp?”. Her svarte samtlige informanter at de gjennomførte samtaler. Informant 1 svarer at det som blir tatt opp er: ”... arbeidsinnsats, forventninger, status, planlegging... ansvarsområder deles ut her hvis det er aktuelt...”, mens informant 2 viser til ”... gjennomgang av arbeidsforholdet... hvorvidt de trives på jobb og er fornøyd/mestrer sine arbeidsoppgaver av deres oppgaver, hva de har fått Informant 4 tar opp temaer som ”... å avstemme forventninger, mal for opplæring og trivsel...”, mens informant 7 trekker frem ”... pålagte arbeidsoppgaver beskrevet i stillingsinstruks... ønsker å forbedre sterke sider... jobbe aktivt med de områder som medarbeideren ikke presterer like bra på...”. Mens informant 8 er meget reflektert i sitt svar: ”... utnyttelse av kompetanse, avklart ansvar, arbeidsmiljø, faglig kompetanse,

tilrettelegging av arbeidet, kommunikasjon med kollegaer, kommunikasjon mellom leder og den nyansatte, private forhold som kan ha en påvirkning i jobben... ”.

Disse svarene viser til en blanding av administrative og utviklende medarbeidersamtaler.

Administrative ved at de avstemmer mål, status og hva de har fått til. Som Kuvaas og Dysvik sier (2013, s.151), så har den administrative samtalen som formål å begrunne og fatte forhold som blant annet har å gjøre med trenings- og utviklingsbehov. Og dette gjøres ved å fastsette mål, evaluere måloppnåelse og ved å gi tilbakemeldinger på den ansattes resultater.

Utviklende ved at de tar opp emner som tilrettelegging av arbeidet, ønske om å forbedre sterke sider og utnyttelse av kompetanse. Kuvaas og Dysvik sier (2013, s.158-159) at den utviklende medarbeidersamtalen har som formål å utvikle den ansattes ferdigheter, holdninger og motivasjon for å øke den ansattes arbeidsprestasjoner. Ved at det legges til rette kan det stimulere til økt arbeidsprestasjon, og ved å basere seg på de ansattes styrker så vil informantene trolig kunne mobilisere økt mestringsfølelse og derved styrke autonom- og kompetanseopplevelse.

Siste spørsmålet når det gjaldt prinsippet om ”feedback” var: ”hvis du gjennomfører medarbeidersamtaler i prøvetiden, har du noen fastsatt plan du følger?” Informant 3 svarte ”... samme plan ved hvert møte... de ansatte vet da hva de har å forholde seg til... slipper å være nervøse... dårlige tall og manglende motivasjon, så har de mulighet til å forklare seg... ”, mens informant 6 viser til ”... en veldig detaljert plan... individuell for hver av de ansatte... ”. Informant 7: ”... har en egen mal som benyttes... ”.

Mikkelsen og Laudal (2014, s.616 og s. 206) sier at medarbeidersamtalen har til hensikt å motivere de ansatte til å yte bedre, og at prestasjonsledelse er definert som bedriftens måte og tilrettelegge gjennom arbeidsforhold, slik at hver enkelt ansatt får utnyttet sin fulle kompetanse, og kunne oppnå bedre ytelse. Dette gjør informantene ved at de lager individuelle planer for hver enkelt. Moxnes (2000, s.172) sier at tilbakemelding kan fremme læring på to måter; gjennom selve den informasjonen og kunnskapen den bringer, og gjennom det at den gjør en arbeidsoppgave mer engasjerende og belønnende. Dette følger informantene opp ved å gi konstruktive tilbakemeldinger, fokusere på de sterke sidene til de ansatte og tilrettelegge for hver enkelt.

6.2.6 Hvordan implementeres prinsippet om forsterkning?

Her ble det kun stilt to spørsmål, det første var; ”har du noen form for belønningssystem?”

Her svarte informant 1: ”... *ros for riktig utført arbeid...*”, mens informant 7 svarte; ”... *butikkaktivitet og konkurranser i team...*”. Informant 6 skilte seg litt ut her med sitt svar ”... *de ansatte jobber på provisjon...*”. Dette har nok mest sannsynlig noe å gjøre med bransjen informanten er i.

Videre ble det fulgt opp med spørsmålet ” hvis du har belønningssystem, hva går det ut på, og motiveres de nyansatte av dette?”. Her svarte informant 2 ”... *tar de ansatte med ut på lunsj, en flaske vin eller sjokolade...*”, mens informant 6 viser til ”... *en ekstra fridag (med lønn) eller en premie de har lyst på...*”. Informant 7 svarte ”... *poeng utdeles... noen gir full gass for å sanke poeng...*”.

Prinsippet om forsterkning av læring er nært knyttet opp mot atferdsendring. Når ønsket atferd er til stede bør dette resultere i belønning i form av for eksempel anerkjennelse og ros. En straffereaksjon vil ha liten eller ingen effekt såfremt det ikke samtidig gis konstruktive tilbakemeldinger om hvordan man ønsker at atferden skal være, og hva man skal oppnå med den (Lai, 2013, s.133). Moxnes (2000, s.171) fremhever at en respons gjort av den ansatte, som blir belønnet, vil tendere til å bli gjentatt, husket og brukt i andre situasjoner. Samtlige av informantene benytter dette prinsippet, de viser også at dette er helt bevist for å motivere sine ansatte.

6.2.7 Hvordan implementeres prinsippet om fordelt læring?

Det ble her stilt spørsmålet om informantene så behovet for en plan for opplæring, og ”hvis du ser behovet for en plan, foreligger det eventuelt en slik plan, og hvordan ”ser” en slik plan ut?”. Samtlige informanter svarte at de så behov for en plan for opplæringen. I forhold til hvordan en slik plan så ut, svarte informant 1 ”... *punktvis legger opp alle de forskjellige arbeidsoppgavene...*”, mens informant 6 viser til ”... *detaljert plan som følges... individuell for hver av de ansatte...*”. Informant 9 svarte ”... *mal som blir tatt opp... en fast møteplan utarbeidet sammen med den ansatte....*”.

Med fordelt læring så menes det at det kan det lønne seg å dele tiltak inn i ulike elementer som fordeler seg over tid. Dette forsterker læringen ved å gi medarbeideren mulighet for bearbeidelse, modning og praktisering mellom øktene. Fordelt læring må sees i sammenheng med helhetlig læring, ved at de elementene som skal læres er helhetlig sammensatt og konsistente (Lai, 2013, s.133). Fordelt læring er et veldokumentert prinsipp. Dette illustreres i en undersøkelse av Mahler & Monroe (i Campbell et al. 1970), der det viste seg at effekten av ledertrening var større når den foregikk over to uker, enn da den ble utført på tre intensive dager (Moxnes, 2000, s.170).

6.2.8 Del konklusjon av de 7 læringsprinsippene

Gjennom intervjuene viser det seg at det er en gjennomgående god forståelse for prinsippene. Det er tydelig at informantene både bevist og ubevist bruker disse prinsippene i opplæringsøyemed og aktivt i prøvetiden. Det gode og gjennomtenkte svar som gjør at man kan begynne å skape seg ett bilde av opplæringsrutinene. Videre er det noen interessante svar som viste seg. Mange av svarene var like, men når man ser svarene ut fra grupperingene gjort i forkant viser det seg at det er forskjell på hvor stort leder spennet er.

Ledere som har mindre en 10 ansatte viser seg å ha et større fokus på medbestemmelse, ansvar for egen læring og en tettere dialog med sine ansatte.

Ledere med flere enn 10 ansatte har også fokus på medbestemmelse men ikke i like stor grad som lederne med færre enn 10 ansatte. De er opptatt av tydelige mål og individuelle mål.

Leder team har en større innflytelse på hvordan de ansatte tilegner seg kunnskap og har ikke i like stor grad som de andre fokus på medbestemmelse.

Informantene har alle ett stort fokus på individuell læring.

Når det da innledningsvis (Kapittel 2.0) stilles spørsmålet ”er prøvetiden preget av manglende oppfølging og opplæring slik det hevdes?”, må det her kunne sies at informantene både gir god opplæring og god oppfølging i prøvetiden.

6.3 Hvordan opplever lederne at hensikten med prøvetiden fungerer?

Innledningsvis ble det stilt spørsmålet ”hvordan synes du dagens prøvetidsordning fungerer i praksis?” Informant 1: ”... bra...”. Mens informant 2 viser til ”... kunne nok vært bedre til å benytte meg av den...”. Informant 9 skiller seg litt ut her med svaret ”... bra, men blir i for liten grad benyttet strukturert... benytter seg ikke av mulighetene av denne...”. Dette tyder på at informanten har reflektert over hva prøvetidsordningen faktisk går ut.

Videre spørsmål var ”hvilke utfordringer ser du ved bruken av prøvetid?” Her svarte informant 1 ”... setter for kort prøvetid... vedkommende får kanskje ikke nok tid...”, mens informant 2 trekker frem ”... utfordringen er å bruke den på riktig måte... klar på at prøvetid er gjensidig for arbeidstaker og arbeidsgiver...”. Eksempelvis trekker informant 6 frem at det ”... krever mye tid og bruk av ressurser...”. Videre her trekker informant 9 frem det faktum at ”... nærmeste leder ikke benytter seg godt nok av mulighetene som følger av prøvetiden...”.

Helt til slutt ble det stilt spørsmålet ”har dagens prøvetidsordning noe rom for forbedring?”. Informant 1 svarte ”... terskelen for begge parter er for høy...”, mens informant 9 viser til ”... kunnskapsnivået til lederne rundt ordningen er ikke god nok...”. Informant 3 trekker eksempelvis frem ”... som arbeidsgiver så må man fortsatt ha en veldig god grunn for å kunne gå til oppsigelse...” og reflekterer også over hva som kunne vært annerledes ”... burde kanskje vært litt mer sånn utplassering... litt sånn som internship...”.

Innledningsvis i oppgaven (Kapittel 2.0) ble det stilt spørsmålet ”er det utfordringer med å få tiden til å stekke til i prøvetiden?”. Gjennom svarene som informantene har gitt belyser de akkurat dette. Det er vanskelig å få tiden til å strekke til.

7.0 – Oppsummering av analyse

I denne delen skal jeg se om jeg faktisk har kommet nærmere svar på problemstillingen:

”Hvordan implementerer lederne læring, motivasjon og veiledning på en hensiktsmessig måte i prøvetiden, slik at den blir ”reell”?”

For å få klarhet i dette må jeg først se om informantene har svart på forskningsspørsmålene.

Hvilken forståelse har lederne av begrepet prøvetid? Det kommer tydelig fram at informantene har en god forståelse av begrepet, samtlige viser gjennom hele intervjuet at de forstår prinsippet prøvetid samt at de tilrettelegger etter loven slik den står i dag.

På hvilken måte foregår opplæringen i henhold til prinsippene om læring i prøvetiden?

Informantene viser gjennom sine svar at de implementerer læringsprinsippene gjennom hele prøvetiden. Om dette er bevist eller ubevist kommer ikke tydelig nok fram, men hver enkelt informant har en grunnleggende forståelse for hvordan hjelpe nyansatte inn i en ny jobb på best mulig måte. I retrospekt av intervjuet så ville jeg nok kunne benyttet meg av mer tilleggs informasjon gjennom å ha vanlige intervju. Det er vanskelig å si om informantene svarte ut fra det som er korrekt, eller om dette faktisk er reel opplærings prosedyre hos de enkelte. I ett vanlig intervju ville jeg kunne sett kroppsspråk og fått mer utfyllende svar på hvert punkt.

Hvordan opplever lederne at hensikten med prøvetiden fungerer? Informantene gir ganske tydelig svar på at de mener den fungerer greit, men de viser også at det er rom for forbedring. Det heller mot et lengre tidsrom til å kunne gi opplæring.

8.0 – Avslutning

Jeg har gjennom denne oppgaven studert og analysert temaet prøvetid, og det som følger med læring, motivasjon og medarbeidersamtaler. Dette har blitt gjort ved å se på intensjonen med prøvetid, og det som kreves av arbeidsgiver. Gjennom hvordan læringen blir implementert i prøvetiden, og hvordan prøvetiden oppleves. Det har vært fokus på de som lærer fra seg, og om selve prøvetiden føles ”reell”, gjennom en omfattende studie.

Det går igjen i studien at informantene er klare på hva som kreves for at de ansatte i prøvetiden skal få best mulig utnyttelse av læringen, selv om de nok ikke bevisst har de syv prinsippene til Moxnes implementert i sitt opplæringsprogram.

Informantene har gjennom studien vist at de har god forståelse av hva prøvetiden er, og hva som kreves for at den skal være reell. Men de viser også til at det er rom for forbedring i den, i form av bedre tid. Dette kan nok være unikt for akkurat tjenesteyting, da profesjonsyrker har en helt annen form for utdanning.

I en annen sammenheng kunne det vært veldig interessant og sett på den andre siden av dette temaet, de ansatte. Ville det ha vært andre svar å få her?

8.1 Men, helt til slutt!

Prøvetiden er ikke reell! Eller er den det?

Innledningsvis i oppgaven ble det hevdet at arbeidsgiver ikke kan dokumentere at arbeidstaker har fått nødvendig tilbakemelding og veiledning, og sådan mangel på veiledning. Gjennom de svarene jeg har fått i denne oppgaven, så viser det tydelig at det ikke er her problemet ligger. Informantene har vist til god, og nødvendig opplæring i prøvetiden. De vet hva som kreves, og er meget reflekterte rundt dette temaet.

Mot slutten av oppgaven så viser det seg at tiden er en faktor som spiller inn. Som arbeidsgiver skal du i løpet av 6 måneder klare å implementere god og nødvendig opplæring. Det har blitt vist til at det i tjenesteytende sektor er et relativt lavt utdanningsnivå, og at det er en sektor hvor det ofte kreves mer opplæring.

I videre forskning kunne det vært spennende å se på andre næringer, som er preget av høyere utdanningsnivå, og profesjonsyrker. Ville tiden som er til rådighet i prøvetiden vært en faktor her også?

Prøvetiden er ikke reell! Eller er den det?

Prøvetiden er så absolutt reell, men kanskje er den moden for små endringer?

Husk: *"de ansatte er vår viktigste ressurs"*

Litteraturliste

- Arbeidsgiverorganisasjonen for kirkelige virksomheter. (u.å). Om ansatte. Hentet fra <https://www.ka.no/om/ansatte>
- Brochs-Haukedal, W. (2015). Arbeids- og lederpsykologi. Oslo. Cappelen Damm AS
- Christoffersen, L., Johannesen, A., Tufte, P.A. og.(2017). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo. Abstrakt forlag AS
- Dysvik, A og Kuvaas, B. (2013). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Econa. (u.å). Kaffe&Sykefravær. Hentet fra <https://www.econa.no/kaffesykefravar>
- Econa. (u.å). Representanter fra Econa på Arendalsuka. Hentet fra <https://www.econa.no/representanter-fra-econa-pa-arendalsuka>
- Falch-Olsen S. og Fougner J. (2018, 12.mars). Prøvetiden er ikke reell. Dagens næringsliv. Hentet fra <https://www.dn.no/innlegg/jus/arbeidsliv/midlertidige-stillinger/provetiden-er-ikke-reell/2-1-288738>
- Fuglesang H. og Rogdar P.C. (2018, 13.april) Prøvetiden fungerer og forplikter. Dagens næringsliv. Hentet fra <https://www.dn.no/innlegg/arbeidsliv/arbeidsrett/midlertidige-stillinger/provetiden-fungerer-og-forplikter/2-1-313763>
- Gyene M., Røtnes R. og Steen J.I. (2019). Endringer i kompetansesammensetningen i arbeidslivet mot 2040 (Rapport 31-2019) Hentet fra <https://www.nho.no/contentassets/288bfaec574845048d99327fbf48f4ec/r31-2019-endringer-arbeidslivets-kompetansesammensetning-mot-2040-002-endelig-rapport.pdf>
- Haug A.K. (2014, 22.september). Vil forlenge prøvetid. Dagens næringsliv. Hentet fra <https://www.dn.no/arbeidsliv/gerd-kristiansen/regjeringen/robert-eriksson/vil-forlenge-provetid/1-1-5196757>
- Holte K.A, Holmås H., Monstad K. og Øygarden O., (2019). Leiarspenn og organisering, sammenhengar med sjukefravær og turnover. (Rapport 33-2019). Hentet fra <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgvierpolitikk/ledelse/Rapport-NORCE-Samfunn-nr-33-Leiarspenn-organisering-og-sjukefraver.pdf>

- Jacobsen, D.I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo. Cappelen Damm AS
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2014). Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Lai, L. (2013). Strategisk kompetanseledelse. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Laudal, T. og Mikkelsen, A. (2014). Strategisk HRM 2: Hms, etikk og internasjonale perspektiver. Oslo. Cappelen Damm AS
- Leder DN. (2018, 03.april). DN mener: Gjør prøvetiden reell. Dagens næringsliv. Hentet fra <https://www.dn.no/leder/jan-fougner/oppsigelser/hoyesterett/dn-mener-gjor-provetiden-reell/2-1-306606>
- Moxnes, P. (2000). Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet: pedagogisk arbeidslivspsykologi i forskning og praksis. Ny utg. Oslo. Forlaget Paul Moxnes
- NSD Personverntjenester. (u.å). Hva må jeg informere om?. Hentet fra https://nsd.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html
- Nærings – og handelsdepartementet.(2000). Norsk næringsvirksomhet -3)Tjenesteytende sektor [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/norsk-naringsvirksomhet--3-tjenesteyten/id87622/>
- Sjødal M.C. (2011, februar). Prøvetid - muligheter og begrensninger. Magma –Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Hentet fra <https://www.magma.no/provetid-muligheter-og-begrensninger>
- Skorstad, E. (2018). Rett person på rett plass: Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Thagaard, T. (2015). Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Tjora, A. (2017). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS
- Viland C. (2018, april). Oppsigelse grunnet arbeidstakers mangelfulle arbeidsprestasjoner. Magma –Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Hentet fra <https://www.magma.no/oppsigelse-grunnet-arbeidstakers-mangelfulle-arbeidsprestasjoner>

INTERVJU

Prøvetid

1. Har du en stilling med lederansvar i din organisasjon?
2. Hvor mange ansatte har du ansvaret for?
3. Har du noe ansvar for de nyansatte?
 - hvis du selv ikke har dette ansvaret, er det du som delegerer dette ansvaret videre?
 - hvis du delegerer dette ansvaret videre, har den som har ansvaret for de nyansatte noen form for tilbakemelding til deg som leder?
4. Hvordan forstår du begrepet prøvetid?
5. Operererer du med prøvetid?
 - hvis ja, hvor lang prøvetid?
6. Hvordan kan du som leder benytte deg av prøvetiden på en best mulig måte?
7. I hvilken grad mener du at fokus på innholdet /opplæringen i prøvetiden er viktig?
8. Kan måten man utnytter seg av prøvetiden fungere som et virkemiddel for arbeidsgiver?

Læring/Prinsipper for læring

9. Kan du fortelle litt om hvordan opplæring av nyansatte foregår i din organisasjon?

- Har du noen spesielle rutiner/opplegg du følger?

10. Hva mener du at motiverer de nyansatte?

- Har du noe form for dialog med de nyansatte for å finne ut hva de blir motiverte av?

11. Hva gjør du for å motivere de nyansatte?

12. Opplever du at de nyansatte er motiverte?

13. Yter de nyansatte sitt beste i enhver situasjon?

14. Har du noen form for belønningssystem?

- Hvis du har belønningssystem, hva går det ut på, og motiveres de nyansatte av dette?

15. Hva forventer du av de nyansatte?

16. Vet de nyansatte hva som forventes av dem?

17. I hvor stor grad kan de nyansatte ta egne beslutninger?

18. Gir du de nyansatte rom for egenutvikling?

19. Gjennomfører du medarbeidersamtaler i prøvetiden?

- Hvis du gjennomfører medarbeidersamtaler, hva blir tatt opp?

- Hvis du ikke gjennomfører medarbeidersamtaler i prøvetiden, hvordan gir du eventuelt tilbakemeldinger til de nyansatte?

- Hvis du gjennomfører medarbeidersamtaler, har du noe fastsatt plan du følger?

20. Hvis du ikke gjennomfører medarbeidersamtaler i prøvetiden, hvordan gis eventuelle tilbakemeldinger til de nyansatte?

21. Blir det gjort noe for å øke kunnskapsnivået til de nyansatte?

22. Ser du behovet for en plan for opplæringen?

- Hvis du ser behovet for en plan, foreligger det eventuelt en slik plan, og hvordan "ser" en slik plan ut?

23. Hvordan får du dine ansatte til å bruke sin kompetanse?

Ledernes "oppfatning" av dagens prøvetidsordning

24. Hvordan synes du dagens prøvetidsordning fungerer i praksis?

25. Hvilke utfordringer ser du ved bruken av prøvetid?

26. Har dagens prøvetidsordning noen rom for forbedring etter din mening?

27. Har du noe du vil tilføye?

Informasjonsskriv til intervju i tilknytning masteroppgave

Formål

Formålet med prosjektet er å kunne se om dagens prøvetidsordning i arbeidslivet er blitt mer en formalitet, hvor problemstillingen omhandler de tiltak som iverksettes i prøvetiden. Prosjektet er min materoppgave innen human resource management. Det betyr at dataen som blir samlet inn her kun skal brukes til dette formålet.

Hvem er ansvarlig for prosjektet?

██████████ er ansvarlig for prosjektet i samarbeid veileder ██████████ ved Nord Universitet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å kunne svar på problemstillingen min, er jeg avhengig av informanter som er ledere. Jeg har derfor tatt kontakt med deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

I forbindelse med Covid-19 viruset, faren for spredning av smitte, og omstendighetene rundt dette med hjemmekontor og mange barn som er hjemme, vil intervjuene bli gjennomført per mail. Ved eventuelle tilleggsspørsmål vil jeg sende en forespørsel om du har mulighet til å svare på disse. Etter at intervjuene er transkribert, og resultat på oppgaven foreligger, vil de i sin helhet bli slettet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller velger å trekke deg.

Ditt personvern- hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personregelverket. All informasjon vil bli anonymisert, slik at det ikke vil fremkomme hvem som har svart hva. Oppgaven vil bli gjort tilgjengelig for deltakerne når den foreligger, hvis det er ønskelig.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter prosjektet?

Prosjektet avsluttes 01.september 2020, med sensur 22.september 2020. Når prosjektet er over vil all data bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- Å få rettet personopplysninger om deg
- Få slettet personopplysninger om deg
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandling av dine personopplysninger

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål knyttet til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

[Redacted]

grylia@hotmail.com

[Redacted]

lill.b.otterlei@nord.no

MVH [Redacted]

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

Å delta i intervju: _____

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 20. juni 2020

Dato og signatur av deltaker

(siden intervjuene blir gjort per e-post, anses svar på intervju som signatur på samtykke skjema).