



Maria-Louise Hallandvik Hennig-Olsen var ferdig utdannet våren 2020 fra Universitetet i Oslo. I september 2020 startet hun som advokatfullmektig i Advokatfirma Tofte. Hun inngår i firmaets arbeidsrettslige faggruppe og jobber ellers bredt, herunder mye med saker tilknyttet fast eiendom.

Hvordan håndtere vanskelige personalsaker?

Av advokatfullmektig Maria-Louise Hallandvik Hennig-Olsen
mh@advtofte.no

Konflikter i seg selv vil være naturlig på en arbeidsplass, men dersom de ikke håndteres riktig, kan de vokse til et mer omfattende problem som vil prege hele arbeidsmiljøet.

I. INNLEDNING

Vanskelige personalsaker kan dreie seg om så mangt. Det kan være konflikter mellom ansatte, konflikter mellom ansatte og ledelsen, misnøye på grunn av ansattes oppførsel eller holdninger, sykdom hos den ansatte osv.

Som arbeidsgiver ønsker man at alle ansettelsesforhold skal forløpe knirkefritt, men realiteten er at de fleste arbeidsgivere med stor sannsynlighet vil bli involvert i personalsaker. Konflikter i seg selv vil være naturlig på en arbeidsplass, men dersom de ikke håndteres riktig, kan det vokse seg til et større problem som igjen kan påvirke

arbeidsmiljøet, medføre sykemeldinger, at ansatte slutter osv.

Denne artikkelen tar sikte på å gi arbeidsgivere en gjennomgang av hva de bør ha særlig fokus på for å minimere og forhindre de vanskelige personalsakene, og hva de kan gjøre dersom vanskelige saker oppstår. Artikkelen tar for seg enkelte fallgruver arbeidsgivere bør være klar over, fra arbeidsforholdets start til avslutning.

Artikkelens hovedvekt vil ligge på arbeidstakere som er fast ansatte, og forhold på arbeidstakers side.

Arbeidsgiver har plikt til å ivareta de ansatte gjennom et forsvarlig arbeidsmiljø...

... og at det tilrettelegges for arbeidstakere som har behov for dette.



2. DE RETTSLIGE RAMMENE

Innledningsvis er det viktig å forstå at alle arbeidsforhold er regulert av et rettslig rammeverk. Arbeidsmiljøloven med tilhørende forskrifter vil være det sentrale regelverket ved håndteringen av personalsaker. For statlige arbeidsgivere vil statsansatteloven være utgangspunktet, og for alle offentlige ansatte vil i tillegg forvaltningsloven regulere saksbehandlingen.

Arbeidsmiljøloven er en såkalt vernelov og lovens formål er bl.a. å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet. Det innebærer at det ikke er anledning til å avtale dårligere vilkår enn de som fremgår av loven.

I tillegg til lov og forskrift vil den konkrete arbeidsavtalen være en viktig ramme for arbeidsforholdet. Dersom bedriften er omfattet av kollektive tariffavtaler, vil disse avtalene også være en del av det rammeverket arbeidsgiver må forholde seg til.

Til sist nevnes at også andre rettsregler vil være relevante, og her nevnes særskilt lov om likestilling og forbud mot diskriminering som setter begrensninger med hensyn til usaklig forskjellsbehandling og diskriminering på grunnlag av for eksempel kjønn og funksjonsnedsettelse i arbeidslivet.

3. ARBEIDSGIVERS RETTIGHETER OG PLIKTER

Norsk rett stiller store krav til arbeidsgivers håndtering av vanskelige personalsaker. Enkelt kan det sies at arbeidsgiver har omsorgsplikt både for de som er direkte omfattet av konflikten, og kollegaene for øvrig. I dette ligger det en plikt for arbeidsgiver til å ivareta de ansatte gjennom et forsvarlig arbeidsmiljø, og at det tilrettelegges for arbeidstakere som har behov for dette.

Arbeidsgivers omsorgsplikt innebærer videre at arbeidstakere ikke skal utsettes for trakassering,

diskriminering, krenking av integritet og verdighet, og uheldige psykiske eller fysiske belastninger som følge av en konflikt. Omsorgsplikten medfører både en undersøkelses- og aktivitetsplikt fra arbeidsgiver.

På den annen side har arbeidsgiver en såkalt styringsrett overfor de ansatte, og de ansatte har en plikt til å innrette seg etter arbeidsgivers instruksjoner. Styringsretten er arbeidsgivers rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet. I dette ligger også arbeidsgivers rett til å ansette og si opp arbeidstakere, innenfor visse rammer.

For å sikre at avgjørelser blir fattet på et saklig og riktig grunnlag, er det avgjørende at arbeidsgiver kan dokumentere hvilke tiltak og forsøk på å løse konflikten som er blitt utprøvd.

Høyesterett har gjennom flere dommer definert styringsretten som arbeidsgivers adgang til å styre arbeidsforholdet innenfor de rammer som følger av lovgivning og tariffavtale. En av de viktigste begrensningene i arbeidsgivers styringsrett er at arbeidsgivers beslutninger må være basert på *saklige* hensyn.

Det er svært viktig å understreke at både styringsretten og omsorgsplikten innebærer at arbeidsgiver har et overordnet ansvar for at vanskelige saker og dårlige samarbeidsforhold blir tatt tak i og håndtert på en god måte. Arbeidsgiver vil normalt alltid ha bevisbyrden for dette. For å sikre at avgjørelser blir fattet på et saklig og riktig grunnlag, er det dermed avgjørende at arbeidsgiver kan dokumentere hvilke tiltak og forsøk på å løse konflikten som er blitt utprøvd. De vurderinger og beslutninger som tas, må være etterprøvbare.

Vi nevner også her at arbeidsgiver må huske at alle parter som er involvert i vanskelige personalsaker, skal gjøres kjent med eventuelle påstander knyttet til eksempelvis adferd eller arbeidsutførelse, og gis mulighet til å gi sin forklaring på saken (såkalt kontradiksjon).

4. ANSETTELSEN

For å unngå fremtidige problemer er det naturligvis viktig å være bevisst på hvem man ansetter. Dette innebærer *ikke* at man ikke skal ansette personer med utfordringer. Det er samfunnsmessig ønskelig og nødvendig med virksomheter som har en sosial profil og som tar samfunnsansvar. Poenget er imidlertid at arbeidsgiver bør være ekstra bevisst på å ansette personer som man tror vil passe inn i bedriftens miljø og ha de kvalitative egenskapene som vil gagne og bidra til virksomhetens beste.

Det første man bør sette av tid til, er en gjennomtenkt *utlysningstekst*. Vær klar på hvilke forventninger som stilles til kandidaten, hvilke ansvarsområder som vil inngå i stillingen, og hvilke kvalifikasjoner som dermed er nødvendige og/eller ønskelige.

Deretter er det viktig å bruke jobbintervjuet så langt det lar seg gjøre. For å få et så korrekt inntrykk som mulig, er det viktig å forberede seg godt. I dette ligger blant annet å lese søknad og CV i forkant, sette av tid til å fortelle om bedriften, avklare forventninger, høre kandidatens motivasjon til stillingen som nå skal besettes, planlegge spørsmål og eventuelle caser.

© Sahibhai | Dreamstime.com



Underveis og i etterkant er det fornuftig å skrive notater på intervjuobjektene slik at kandidatene blir sammenlignbare.

Det er videre svært viktig å sjekke referanser og CV. Dersom kandidaten har hull i CV-en, er ikke dette nødvendigvis grunn til ikke å ansette, men det er fornuftig å ta det opp med kandidaten og be om en forklaring. Dersom det virker som at kandidaten har utelatt referanser, bør man be om ytterligere referanser og sjekke disse i etterkant.

5. PRØVETID

Vi anbefaler alltid at det avtales en prøvetid. Prøvetid er generelt sett ansett som positivt både for arbeidstaker og arbeidsgiver. Prøvetid kan avtales både for faste og midlertidige ansettelser, og veldig mange arbeidsgivere benytter seg av denne adgangen. Derimot er vår erfaring at færre arbeidsgivere er flinke (nok) til å bruke prøvetiden til å følge opp den ansatte ved å gi

veiledning og konstruktiv kritikk, og dermed kan de gå glipp av det prøvetiden nettopp er ment til.

Husk at det stilles en del formelle vilkår for at prøvetid anses avtalt. For det første er det et krav om at dette avtales skriftlig i arbeidsavtalen. Utgangspunktet er at det ikke kan avtales lengre prøvetid enn 6 måneder. Dersom arbeidstaker på grunn av sykdom har vært fraværende fra arbeidet i prøvetiden, har man allikevel mulighet til å forlenge prøvetiden med en periode som tilsvarende lengden av fraværet. Det er viktig å være klar over at arbeidstaker skriftlig må orienteres om en slik adgang til forlengelse ved ansettelsen, og i tillegg må den ansatte skriftlig orienteres om at arbeidsgiver vil forlenge prøvetiden før prøvetiden har utløpt.

Prøvetidens formål er å gi både arbeidsgiver og arbeidstaker anledning til å prøve ut arbeidsforholdet. For at prøvetiden skal fungere slik

God dialog på arbeidsplassen er arbeidsgivers fremste verktøy for å forhindre og minimere vanskelige personalsaker.

den er tiltenkt, må arbeidstaker få nødvendig opplæring og oppfølging. Dersom prøvetiden viser at arbeidstaker ikke passer i stillingen, er arbeidsgiver gitt en videre adgang til avslutning av arbeidsforholdet enn det som er tilfellet etter prøvetiden. Arbeidstaker vil dermed ha et noe svakere stillingsvern. En oppsigelse fra arbeidsgiver må begrunnes i arbeidstakers pålitelighet, faglige dyktighet og/eller tilpasning til arbeidet. Her stilles det krav til aktiv oppfølging fra arbeidsgiver, og det er derfor viktig at arbeidsgiver kan dokumentere de tiltak som er satt i verk.

6. UNDER ANSETTELSESFORHOLDET

Når arbeidstaker er ferdig med en eventuell prøvetid, vil det fortsatt være viktig at arbeidsgiver tidligst mulig griper fatt i problemer som oppstår. En fallgrube er å vente med å ta tak i problemene og «håpe det går over». Mange arbeidskonflikter og vanskelige personalsaker kunne vært unngått dersom arbeidsgiver hadde tatt tak i problemene på et tidligere stadium.

Det er ikke mulig eller formålstjenlig å sette opp en konkret handlingsplan for riktig fremgangsmåte i alle konflikter, men på generelt grunnlag vil det være klokt å innkalle til personalsamtaler

så tidlig som mulig, dokumentere disse, og skrive omforente referater fra møtene.

Husk også at arbeidstaker har krav på tilbakemelding dersom arbeidsgivers forventninger ikke innfris, og arbeidsgiver bør fortrinnsvis kommunisere målbare, konkrete krav som grunnlag for forventet endring.

Et viktig poeng i denne sammenheng er at arbeidsgiver helst bør kommunisere gjennom forventninger fremfor kritikk. Her kan forventningsavtaler mellom arbeidstaker og arbeidsgiver og/eller dialog med tillitsvalgte være fornuftig.

Som nevnt over vil arbeidsgiver ha et ansvar for å ikke eskalere en uregelmessighet til en konflikt. Dette betyr imidlertid ikke at arbeidsgiver skal være altfor tilbakeholden med å gi en reaksjon i de tilfeller der det er nødvendig. I neste punkt vil vi si noe om hvilke reaksjonsmuligheter arbeidsgiver har overfor de(n) ansatte.

7. VERKTØYKASSEN

God dialog på arbeidsplassen er arbeidsgivers fremste verktøy for å forhindre og minimere vanskelige personalsaker. Dialog gjennom for eksempel medarbeidersamtaler vil gi ansatte en opplevelse av påvirkning og medbestemmelse i



© Fickes | Dreamstime.com

arbeidsforholdet. Dialog vil imidlertid ikke alltid være tilstrekkelig.

Uakseptable forhold på arbeidsplassen kan knytte seg til mangelfull eller dårlig utførelse av oppgaver, notorisk forsentkomning på jobb eller upassende oppførsel mot kollegaer. Det kan også dreie seg om mer alvorlige hendelser, som brudd på sikkerhetsforskrifter, ordrenekt, trakassering eller å møte alkoholpåvirket på jobb.

Dersom en arbeidstaker opptrer eller utfører arbeidsoppgaver på en måte som arbeidsgiver anser som upassende eller uakseptabel, har arbeidsgiver en rett, og noen ganger en plikt, til å reagere. Vår anbefaling vil alltid være å foreta seg noe. Unnlattelse vil nesten alltid forverre situasjonen.

For de mindre alvorlige typetilfellene vil det ofte være tilstrekkelig at arbeidstaker innkalles til en samtale hvor problemet tas opp.

Dersom problemene vedvarer, kan også arbeidsgiver se på muligheten for å trekke inn kompetanse eller ressurser utenfra, for eksempel involvering av tillitsvalgt eller verneombud, bedriftshelsetjenesten eller ved å tilby coaching eller kursing. Det finnes en rekke ulike faktorer som kan bidra til god konflikthåndtering, som toleranse for mangfold, respekt for erfaringer, ansvarlighet for egne reaksjoner, enighet basert på fakta, forståelse for lovverk og avtale og en klar holdning til at utilbørlig adferd ikke er akseptabelt.

I de mer graverende tilfellene kan det imidlertid være både nødvendig og ønskelig at arbeidstaker i tillegg gis en reaksjon i arbeidsforholdet.

I det videre gis en nærmere oversikt over «verktøykassen» en arbeidsgiver har for å gripe fatt i upassende atferd hos arbeidstaker i de tilfellene hvor en uformell samtale ikke anses tilstrekkelig.

7.1 Tilrettevisning

En tilrettevisning eller irettesettelse innebærer at en arbeidstaker får beskjed om at måten vedkommende har opptrådt på, ikke er i samsvar med det som er gjeldende i virksomheten. Samtidig gir arbeidsgiver en tilbakemelding på hva som forventes av den ansatte.

7.2 Advarsel

Til forskjell fra en tilrettevisning vil en advarsel innebære at den ansatte får beskjed om at dersom forholdet gjentas eller vedvarer, kan det få konsekvenser for arbeidsforholdet. Av dokumentasjonshensyn anbefales det alltid å gi en tilrettevisning/advarsel skriftlig. Dette reduserer risikoen for misforståelser mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og vil være viktig dersom arbeidsgiver har behov for å dokumentere forholdet ved senere anledning.

7.3 Oppsigelse, omplassering og endringsoppsigelse

Arbeidsmiljøloven gir arbeidsgiver mulighet til å gå til oppsigelse dersom det foreligger «saklig grunn». Det finnes rikholdig rettspraksis om innholdet i dette vilkåret, og det blir for omfattende å gå inn på detaljene i denne artikkelen. Overordnet er det viktigste at oppsigelsen ikke må være begrunnet i utenforliggende eller usaklige hensyn, og at arbeidsgiver må kunne vise til gode grunner. Terskelen for å si opp en ansatt i Norge er høy. Det er svært viktig at arbeidsgiver kan dokumentere at man har forsøkt å gjøre noe med situasjonen og kan dokumentere en god og etterprøvet prosess. Ofte vil det bli vektlagt om arbeidstaker har fått advarsel og en mulighet til å forbedre seg.

I noen tilfeller hvor det er en fastlåst konflikt på arbeidsplassen, kan det være nødvendig å forsøke en omplassering av arbeidstaker før man har vurdert en avslutning av arbeidsforholdet.

Arbeidsgiver må være bevisst på å foreta så store endringer at det i realiteten er en såkalt «endringsoppsigelse». En endringsoppsigelse innebærer at man må følge saksbehandlingsreglene for en oppsigelse. Hvor langt arbeidsgivers styringsrett rekker i slike tilfeller, vil bero på en konkret vurdering, og det oppfordres til å søke profesjonell juridisk bistand.

7.4 Avskjed

I de tilfeller hvor arbeidstaker har gjort seg skyldig i «grovt pliktbrudd» eller annet «vesentlig mislighold av arbeidsavtalen», kan arbeidsgiver avskjedige den ansatte. Avskjed innebærer at arbeidsforholdet opphører umiddelbart. Terskelen for avskjed er naturligvis veldig høy, og det stilles krav til at avskjeden er forholdsmessig. En avskjed er ment for de kvalifiserte bruddene på arbeidsavtalen som grov illojalitet, trakassering og ordrenekt.

Det fører for langt å gå inn i detaljene rundt prosessen og saksbehandlingen for avslutningen av arbeidsforholdet her, men som arbeidsgiver er det viktig å være klar over at det er en rekke formelle regler som må følges i denne sammenheng.

8. LITT OM SYKEMELDT ARBEIDSTAKER

Hyppige eller langvarige sykemeldinger hos ansatte kan være utfordrende og konfliktskapende på arbeidsplassen, og samtidig kan konflikter i seg selv medføre fravær. Når en arbeidstaker blir sykemeldt, har arbeidsgiver ansvar for å følge opp og tilrettelegge slik at arbeidstaker kommer tilbake til jobb. På den annen side har arbeidstaker også plikt til å medvirke, blant annet gjennom utarbeiding av tiltak og å gå i dialog med arbeidsgiver. Spørsmålet som ofte blir aktuelt, er hvor mye man som arbeidsgiver kan kreve av en sykemeldt arbeidstaker.



© Subbhai | Dreamstime.com

Av dokumentasjonshensyn anbefales det alltid å gi en tilrettevisning/advarsel skriftlig.

Som arbeidsgiver har du tilretteleggingsplikt både generelt og individuelt for arbeidstakerne i virksomheten. Etter arbeidsmiljøloven skal arbeidsgiver så langt det er mulig iverksette nødvendige individuelle tiltak, for eksempel tilrettelegging av arbeidstid eller arbeidsutstyr. Arbeidsgiver har også anledning til å omplassere arbeidstaker dersom andre tiltak ikke er tilstrekkelige, og lovens øvrige krav til dette blir fulgt. Tilretteleggingsplikten for arbeidsgiver er omfattende, men går allikevel ikke så langt at tilrettelegging for en enkelt arbeidstaker skal gå på bekostning av de andre arbeidstakerne.

To spesifikke tiltak er også lovbestemt hva gjelder arbeidsgivers oppfølging av sykemeldte – nemlig plikten til å utarbeide oppfølgingsplan og å avholde dialogmøte.

Arbeidstaker har som allerede nevnt også en medvirkningsplikt. Ved utarbeidelse av oppfølgingsplan ved sykdom plikter arbeidstaker å medvirke både ved utforming og gjennomføring

av planen. Arbeidstaker plikter også å ha en dialog med arbeidsgiveren sin for å finne gode løsninger.

De første tolv månedene i en langvarig sykemelding omtales som verneperioden. I denne perioden har arbeidstaker et særskilt vern mot oppsigelse på grunn av selve sykdommen. Etter at verneperioden er utløpt, har arbeidsgiver mulighet til å vurdere saklighet for oppsigelse, også på grunn av sykefraværet. Dersom omplassering ikke er mulig, og det ikke er utsikter til bedring, kan dette være aktuelt.

Det kan også være verdt å merke seg at arbeidsgiver på nærmere vilkår har adgang til å bestride en sykemelding når det er en berettiget mistanke om at arbeidstakeren ikke er syk eller skadet. I slike tilfeller er det igjen viktig at man kan dokumentere mistanken, og innkaller arbeidstakeren til møte så tidlig som mulig hvor man også fører referat.