

OPPGAVE

Emnekode: LPD540

Navn: Jeanett Hoff Antonsen og Katrine Herringbotn

Erfaring og praksis med håndtering av krevende ansatte og oppsigelse grunnet eget forhold

– fra et arbeidsgiver- og juridisk perspektiv

Dato: 26.05.16

Totalt antall sider: 32

FORORD

Denne prosjektoppgaven er fjerde- og avsluttende modul i studiet Ledelse- og personalarbeid ved Nord universitetet (tidligere HiNT), Levanger. Hensikten med prosjektoppgaven er å gi muligheter for fordypning i problemstillinger og fagområder knyttet til ledelse som den enkelte er særlig opptatt av. Arbeidsrett er for oss et meget spennende fagfelt, og vi har derfor valgt å fordype oss i et tema innenfor dette; «krevende ansatte», og prosessen mot eventuell oppsigelse grunnet eget forhold.

Problemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven vår omhandler forhold som involverer håndtering av krevende ansatte i praksis, fra beslutning til dokumentasjon, og hvordan eventuell oppsigelse bør foregå. Vi har sett på hva en leder og en advokat legger i begrepet *krevende*, og deres praksis og erfaringer med håndtering av slike ansatte. I forbindelse med dette gjorde vi to kvalitative dybdeintervjuer med en leder/personalrådgiver og en advokat med erfaring med personalsaker og arbeidsrett. Vi har også sett på relevant teori, og gått gjennom et utvalg dommer innenfor området.

Vi vil avslutningsvis presisere at saker med krevende ansatte er utfordrende for alle involverte parter. Men det er en leders plikt å verne det psykososiale arbeidsmiljøet for alle, og dermed også ta de vanskelige kampene. Man må avgjøre hvilket nivå en sak skal løses på, og hvilke alternativer man har. En oppsigelse skal være saklig begrunnet, og bør sees på som absolutt siste utvei. Avslutning av et arbeidsforhold på bakgrunn av konflikter innebærer store konsekvenser for den det gjelder, uansett om man fratrer sin stilling frivillig eller blir oppsagt, og ikke minst ved en eventuell rettsak.

Arbeidet med oppgaven har vært svært spennende, og gitt oss god og nyttig innsikt i et utfordrende tema. Vi vil takke våre informanter for uvurderlig hjelp, samt veileder Hege Eggen Børve for gode tilbakemeldinger!

Malvik, 26. mai 2016

Jeanett Hoff Antonsen og Katrine Herringbotn

INNHold

FORORD	i
INNHold	ii
1. INNLEDNING	1
1.1. Presentasjon av tema.....	1
1.2. Problemstilling	2
1.3. Avgrensing.....	2
1.4. Oppgavens oppbygging.....	2
2. TEORI	3
2.1. Arbeidsmiljøloven	3
2.2. Beslutningsprosess.....	5
3. METODE.....	8
3.1. Om samfunnsvitenskapelige metoder	8
3.2. Datainnsamling	8
3.3. Validitet og reliabilitet.....	10
3.4. Etisk refleksjon	10
4. RESULTATER OG ANALYSE	11
4.1. De krevende ansatte – fra et leder/personalrådgiverperspektiv	11
4.2. De krevende ansatte – fra et advokatperspektiv.....	11
4.3. En personalrådgivers praksis og erfaringer i møtet med krevende ansatte.....	12
4.4. En advokats praksis og erfaringer i møtet med krevende ansatte	14
5. DISKUSJON OG KONKLUSJON	18
5.1. Første fase: Identifikasjon av et problem eller mulighet	18
5.2. Andre fase: Innsamling og vurdering av informasjon	20
5.3. Tredje fase: Å velge mellom ulike alternativer	23
5.4. Fjerde fase: Iverksetting av tiltak.....	24
6. REFERANSER	26

Vedlegg: Intervjuguide 1 og 2

1. INNLEDNING

I disse dager leser vi stadig om arbeidstakere som mister jobben sin som følge av nedgangstider i oljebransjen. Dette er naturlig nok dramatisk for de som rammes, men nødvendig når økonomien i organisasjonene utfordres. Tap av arbeidsplasser vil for mange være å miste en viktig del av ens identitet, samt at det å få bidra i samfunnet som arbeidstaker motiverer mange. Men i noen tilfeller er det ikke økonomiske forhold som medfører at noen må fratrukke sin stilling, men årsaker som kan relateres til den ansattes egne feil og mangler. Juridisk sett beskrives dette som «eget forhold», i motsetning til «bedriftens forhold» (Benson, 2014). Eksempler på eget forhold kan være manglende arbeidsprestasjoner, illojal oppførsel, tillitsbrudd, samarbeidsvansker og arbeidskonflikter. Arbeidsgivere vil ofte beskrive slike ansatte som «krevende» eller «vanskelige å håndtere».

Det norske arbeidslivet kjennetegnes med en grunntanke og et mål om at flest mulig skal ha en jobb å gå til, og at arbeidsplassene skal preges av demokrati, medvirkning og trygghet. Mange skattebetalere gir oss gode velferdsordninger og stabil samfunnsøkonomi, samtidig som vi er konkurransedyktige utad (Levin, 2012). Vi har også et sterkt rettslig stillingsvern, slik at terskelen for å kunne si opp arbeidstakere er høy. Dette bidrar til at det synes å være vanskelig å håndtere saker med krevende ansatte der oppsigelse vurderes. Men oppsigelsesvernet er ikke absolutt. Forutsatt en saklig begrunnelse har arbeidsgiver ved «god og påviselig grunn» anledning til å si opp ansatte, men det er strenge krav om at forholdet må være «av vesentlig ulempe for arbeidsgiver» (Benson, 2014).

1.1. Presentasjon av tema

Vi har valgt å se nærmere på krevende ansatte og samarbeidsvansker, altså det som kalles eget forhold. De fleste ledere vil i en eller annen sammenheng erfare at noen arbeidstakere oppleves som mer krevende enn andre, som stadig forsurer det psykososiale arbeidsmiljøet og vanskeliggjør utøvelsen av lederskap. Inntrykket vårt, fra ledere vi har snakket med, er at det er sprikende oppfatninger av hvor krevende en ansatt kan være før en leder bør gripe inn med tanke på samspillet med andre arbeidstakere, jamfør arbeidsmiljølovens § 4-3; Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet. Spesielt i offentlig sektor synes mange å være av den oppfatning at med det norske stillingsvernet er det nærmest umulig å si opp ansatte grunnet eget forhold, og at det derfor ikke «nytter å gjøre noe». Det virker å være spesielt lite etablert kunnskap om de endelige prosessene rundt oppsigelse, etter at man har tatt de vanskelige samtalene, og gitt korrigerende tilbakemeldinger som ikke tas til etterretning. Vi ønsker å fylle dette kunnskapshullet ved og utforske nærmere hvilke erfaringer som finnes på arbeidsplasser rundt denne problematikken, og hva som holder rettslig blant annet med tanke på arbeidsmiljølovens § 15-7; Vern mot usaklig oppsigelse. Vi vil videre presentere vår problemstilling, avgrensinger og oppbygging av oppgaven.

1.2. Problemstilling

Vi har følgende problemstilling i oppgaven:

«Erfaring og praksis med håndtering av krevende ansatte og oppsigelse grunnet eget forhold – fra et arbeidsgiver- og juridisk perspektiv»

På bakgrunn av problemstillinga har vi utledet tre forskningsspørsmål:

1. *Hvem er de krevende ansatte?- sett fra en leders og en advokats ståsted*
2. *Hvilke praksiser og erfaringer har en leder med krevende ansatte og oppsigelser grunnet eget forhold*
3. *Hvilke praksiser og erfaringer har en advokat med krevende ansatte og oppsigelser grunnet eget forhold*

Problemstillingen og forskningsspørsmålene utforskes dermed fra et arbeidsgiver- og et juridisk perspektiv. Vi ser først på hva aktører fra de ulike perspektivene legger i begrepet «krevende ansatte». De ulike ståstedene vil også gi oss bedre innsikt i og forståelse av hvilke praksiser og erfaringer de har innenfor temaet. Perspektivene representerer for øvrig også ulike tidsaspekter i håndteringen av saker vedrørende krevende ansatte; det som skjer på en arbeidsplass i forkant av en oppsigelse, og det som skjer i en rettssak når sakene ikke løser seg på arbeidsplassen.

1.3. Avgrensning

Oppgaven er avgrenset til å omfatte lovverk rundt opphør av arbeidsforhold i form av oppsigelse. Juridisk sett er det flere måter et arbeidsforhold kan opphøre på, gjengitt etter stigende alvorlighetsgrad; omplassering, oppsigelse i prøvetid, endringsoppsigelse, oppsigelse, suspensjon og avskjed (Benson, 2014). Vi ønsker ikke å ta for oss de tilfellene der det foreligger så klare og tydelige regelbrudd at det er snakk om suspensjon eller avskjedigelse, der arbeidstaker mister retten til å gå på jobb med umiddelbar virkning. Angående «eget forhold» ønsker vi å fokusere mest på samarbeidsvansker og konflikter. Vi anser dette for å være mest diffust og krevende for ledere, og dermed mest interessant siden hvert tilfelle vil være unikt og uten fasitsvar.

1.4. Oppgavens oppbygging

Oppgaven bygger på en todelt teoridel; først sees det på arbeidsmiljøloven, som gir oss innsikt og overordnede føringer for hvordan oppsigelsessaker skal håndteres. Deretter redegjøres det for teori ved beslutningsprosesser, forhandlinger og konflikthåndtering. Valg av metode er beskrevet i eget kapittel. I analysedelen utforsker vi de tre forskningsspørsmålene hver for seg, basert på resultatene som kom frem i våre undersøkelser. Vi vil også belyse dette ut i fra dommene vi har fordypet oss i. I siste del drøfter og konkluderer vi i forhold til våre funn.

2. TEORI

Dette kapitlet starter med at tar vi for oss arbeidsmiljøloven, som gir innblikk i det juridiske aspektet og de rammer som er førende i prosessen mot eventuell oppsigelse. Vi ser først på arbeidsmiljøloven i et historisk perspektiv, og hva den sier om oppsigelse grunnet arbeidstakers eget forhold. Det helhetlige arbeidsmiljøet må også tas hensyn til i prosesser rundt krevende ansatte, og vi har derfor sett på hva som er lovens krav til psykososialt arbeidsmiljø. Håndtering av krevende ansatte vil innebære beslutninger som omfatter ulike vurderinger og handlemåter underveis. Andre del av kapitlet omhandler derfor beslutningsprosesser, samt konflikthåndtering og forhandlinger.

2.1. Arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljøloven av 1977 regulerer forholdet mellom ansattes rettigheter og ledernes styringsrett (Pettersen, 2013). Arbeidsmiljøloven har som formål å skape oppmerksomhet rundt faktorer av betydning for samspillet mellom partene i arbeidslivet, samt organisatoriske og mellommenneskelige forhold i arbeidslivet, som tilrettelegging av arbeid og psykososiale faktorer (Storeng, 2003). Arbeidsmiljøloven skal sikre trygge, helsefremmende og meningsfylte ansettelsesforhold, med likebehandling, og et inkluderende arbeidsliv (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015). Den første lovreguleringen som angikk relasjonene mellom ansatte og ledere kom allerede i 1892, og skulle hindre overgrep og mishandling av arbeidstakere (Levin et al., 2012). Denne dannet senere grunnlag for arbeidsmiljølovgivningen. Arbeidsmiljøloven er delvis basert på trepartssamarbeidet mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og offentlige myndigheter. Til tross for et omfattende regelverk finnes det spørsmål man ikke finner svar på i lover eller tariffavtaler. Her kommer styringsretten inn, som er arbeidsgivers rett til å lede, fordele og kontrollere arbeid, samt arbeidsgivers anledning til å si opp en arbeidsavtale. Styringsretten er ikke nedfelt i noe lovverk, men dens juridiske forankring er bekreftet gjennom flere arbeidsrettsdommer. Arbeidsgiver kan allikevel ikke uten videre avslutte et arbeidsforhold, da loven stiller krav til at oppsigelser må være saklig begrunnet (Storeng, 2003). Vi skal nå se nærmere på grunnlagene for oppsigelse.

Oppsigelse av arbeidsforholdet grunnet arbeidstakers eget forhold

Oppsigelse er definert som opphør av en arbeidsavtale der den ansatte har både rett og plikt til å arbeide ut oppsigelsestiden (Benson, 2014). Arbeidstakere kan fritt avslutte et arbeidsforhold, men en arbeidsgiver kan kun si opp en ansatt dersom vilkårene for oppsigelse er til stede. Jamfør arbeidsmiljøloven må en oppsigelse være saklig begrunnet, og arbeidsgiver har bevisbyrden i slike saker. Det bør kunne vises til gjentatte hendelser, men graverende enkelthandlinger kan også gi saklig grunn til oppsigelse (Pettersen, 2013). Det skal alltid foretas en individuell vurdering i forhold til saklighetsprinsippet, og muligheter for omplassering må vurderes. Oppsigelsen må ikke fremstå

som en urimelig reaksjon ovenfor arbeidstaker. Det er ikke et juridisk krav at arbeidstaker har fått en formell advarsel før oppsigelsen, men en slik advarsel kan i praksis få betydning for om oppsigelsen regnes som saklig begrunnet, og da står bevismessig sterkere. Hovedregelen er at man alltid bør gi en skriftlig advarsel om en mulig oppsigelse. Dokumentasjon på at arbeidstaker er konfrontert med gjeldende forhold vektlegges også, da det kan vise til at arbeidstaker er gitt en reell mulighet til forbedring eller korrigerende av arbeidsprestasjoner. Samtidig vil en slik tilbakemelding belyse arbeidstakers evne til å innrette seg arbeidsgivers gjeldende instruksjoner (Benson, 2014). Mangelfulle arbeidsprestasjoner innebærer avvik og mangler betydelig under det man bør kunne forvente. Eksempler kan være slurv, uforsiktighet og manglende effektivitet, samt brudd på arbeidsavtaler og prosedyrer. Mangelfulle arbeidsprestasjoner bør i prinsippet avdekkes i prøvetiden ved nyansettelser, men det må også forventes at arbeidstakere holder seg oppdatert i tidsmessige endringer på sitt arbeidssted og ta i bruk for eksempel ny teknologi (Benson, 2014).

Langvarige og sammensatte samarbeidsvanskeligheter har i noen saker vært framholdt som gyldig oppsigelsesgrunn (Pettersen, 2013). Tidligere dommer viser at domstolene legger stor vekt på at arbeidsgiver kan konkretisere og dokumentere hva samarbeidsproblemene består i, og at bakenforliggende årsaker er tatt hensyn til i den grad det er mulig (Storeng, 2003). Tillitsbrudd i arbeidsforholdet kan gi grunnlag for oppsigelse, spesielt dersom forhold tilsier at arbeidsgiver ikke kan gjenoppbygge den tilliten som kreves i stillingen (Benson, 2014).

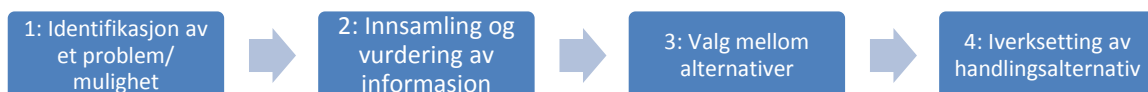
Psykososialt arbeidsmiljø

Arbeidsmiljølovens § 4-3 stiller krav til et forsvarlig psykososialt arbeidsmiljø. Herunder kreves det blant annet at arbeidet tilrettelegges slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas, at det gis mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre, at man i den grad det er mulig vernes mot trakassering, utilbørlig opptreden, vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre. Både medarbeidere og ledere har et spesielt ansvar for å ivareta dette (Nordhaug, 2002). En rekke forhold på arbeidsplassen vil innvirke på det psykososiale arbeidsmiljøet, både i forhold til livskvalitet, arbeidsglede, energi, og resultater (Eriksen, 2006). Av optimale forhold peker Eriksen (2006) på viktigheten av klare mål, utfordrende krav, og en tydelig og omtenkfull ledelse. Ved konflikter kan arbeidsmiljøet være belastende, men hvis det oppleves som godt kan det gi rom for utvikling og trivsel. Konflikter vil alltid oppstå på en arbeidsplass, men destruktive konflikter kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet på hele arbeidsplassen. Dette kan i verste fall gi seg utslag i fysiske og psykiske plager hos de ansatte, og føre til arbeidsrelatert sykefravær. Det helhetlige psykososiale arbeidsmiljøet må tas i betraktning når en arbeidsgiver vurderer alvorlighetsgraden og mulige konsekvenser ved samarbeidsvansker hos enkelte ansatte (Eriksen, 2006). Det skal i neste kapittel sees nærmere på nettopp beslutningsprosessen i slike saker.

2.2. Beslutningsprosess

Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 308) definerer beslutninger som «et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling», og en beslutningsprosess som «hele rekken av handlinger eller vurderinger som fører fremt til et vedtak (intensjoner) og iverksetting (handling) av en beslutning». På en arbeidsplass skjer beslutninger kontinuerlig. Det kan omhandle større overordnede elementer, men oftest dreier det seg om små eller store daglige avgjørelser i forhold til hvordan vi løser konkrete arbeidsoppgaver. Organisasjonskulturen omfatter de normer og regler som har gyldighet i organisasjonen og som kan bli påvirket av beslutningsprosessene gjennom de sterke signalene som sendes ut til organisasjonens medlemmer. Kulturen kan også påvirke de endelige beslutningene med tanke på forventninger og praksis. Det ligger i tillegg mye makt i beslutninger, da de kan påvirke arbeidsforhold, arbeidsoppgaver, kontroll og innflytelse. Spesielt som leder er beslutninger en stor del av den formelle makten og av det ansvaret man har. De valgene man tar vil derfor kunne påvirke om man er en god leder eller ikke (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Figur 1 viser ulike faser i en beslutningsprosess. Først i prosessen må man identifisere et problem eller en mulighet man må eller bør gjøre noe med. Her må man ofte gjøre en helhetsvurdering basert på flere forhold. I fase to samler man inn mest mulig informasjon, slik at man videre kan vurdere hvilke handlingsmuligheter man har. Det er her lovverket spiller inn, da det kan påvirke og begrense beslutningstakers handlingsrom. I trinn tre velger man mellom ulike løsningsalternativer basert på informasjonen fra fase to. Sist i prosessen gjenstår å iverksette de konkrete handlingene.



Figur 1. Beslutningsprosessen (Fritt etter Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 309)

Sentralt i beslutningsteorien står tanken om at mennesker handler rasjonelt og fornuftig. Dette gjenkjennes i den klassiske beslutningsmodellen «economic-man», der beslutningstakeren har klare mål og tilstrekkelig informasjon om mulige løsninger med tilhørende konsekvenser. På den måten har en leder muligheten til å rangere alternativene og dermed foreta et best mulig valg for å nå målet. «Economic-man»-modellen er ment som et ideal man bør tilstrebe i en beslutningsprosess, men i realiteten har den mange begrensende faktorer. Det er derfor mer naturlig å betegne mennesker som en begrenset rasjonalitet. Dette fordi man i praksis ofte vil velge det mest nærliggende, raskeste eller minst konfliktskapende alternativet; «det første og beste», selv om det i ettertid ikke alltid viser seg å være det beste for organisasjonen. En annen konsekvens kan være at man bare kopierer løsninger som har fungert tidligere, uten å ta hensyn til at ulike konflikter kan kreve forskjellige løsninger. En ytterligere konsekvens av at vi er begrenset rasjonelle kan bli at vi

kvier oss for å sette planlagte tiltak ut i handling, og dermed ikke står løpet ut. Ideen om at mennesker er begrenset rasjonelle støttes for øvrig av organisasjonsforskning, som viser at en fellesnevner ved ulike organisasjoners beslutningsprosesser er at beslutningstakerne preges av nettopp begrenset rasjonalitet. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at beslutningene påvirkes av organisasjonsmessige trekk, personlige forhold og situasjonen rundt selve beslutningen (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Siden organisasjoner har ulike mål, strategier, strukturer, kultur, ansatte og ledere, vil det ofte være flere ulike interessegrupper som står mot hverandre, og dermed oppstår det ulike modeller for beslutningstaking innenfor én og samme organisasjon. Det skal i neste avsnittene sees nærmere på konflikthåndtering og videre ser vi på forhandlinger som en modell for hvordan organisasjoner kan fatte sine beslutninger.

Konflikthåndtering

I alle organisasjoner finnes det potensielle konflikter mellom mennesker og grupper av mennesker. Utgangspunktet for en konflikt er at partene er uenige om noe, samtidig som det foreligger en avhengighet mellom dem. Man kan skille mellom sakskonflikt og personkonflikt. Personkonflikter vil ofte ha bakgrunn i sakskonflikter, men det kommer følelser inn i bildet som gjør konflikten personlig, og dermed vanskeligere å løse. To forhold som ofte påvirker konfliktnivået er knapphet på ressurser og styrkeforholdet eller maktbalansen mellom partene. Konflikt er ikke ensidig negativt, og såkalte «sunne konflikter» kan bidra til kognitiv utvikling og utvikling av evner og anlegg som trengs for å rydde motstand av veien. En slik funksjonell eller konstruktiv konflikt vil kunne bidra til internt samhold og innovasjon. Derimot kan en usunn konflikt, hvis den får utvikle seg og anta et følelsesmessig preg, hvor enkeltpersoner eller grupper av medarbeidere motarbeider hverandre, bli dysfunksjonell og destruktiv og være til skade for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Organisasjoner ledes ulikt og vil derfor håndtere konflikter på ulike måter. Levin & Rolfsen (2015) skisserer fem metoder for konflikthåndtering; (1) å benekte at konflikter eksisterer. Konflikten opphører da ikke og vil derfor heller ikke bli behandlet. (2) bruk av makt for å tvinge igjennom sitt syn på saken ved å underkjenne den andre partens syn. (3) å forhandle frem en løsning som alle kan godta, eventuelt inngå kompromisser. Dette er den mest foretrukne og langsiktige løsningen. (4) å innhente mer informasjon og deretter ny konfliktløsning. Dette egner seg for å løse rasjonelle sakskonflikter, der uenighetene ligger i selve saken. Ny informasjon kan bidra til økt forståelse og en felles løsning. (5) å redefinere virkeligheten ved å skyve unna det begge parter danner sitt virkelighetsbilde ut i fra, for deretter og etablere nye tolkninger som partene kan enes om. Rognes (2015) peker også på rettigheter i en konflikthåndtering. Det innebærer at det fokuseres på generelle lover, normer, presedens og rutiner for håndtering av konflikter. Det kan gi løsninger på konflikter, men i mange tilfeller vil dette også medføre bruk av domstoler eller andre tvistesystemer.

Konflikt og samarbeid vil alltid eksistere side om side, og ulike typer konflikter vil kreve ulike typer løsningsstrategier. God konflikthåndtering krever gode gruppeprosesser og gode kommunikasjonsferdigheter. Følelsesmessig engasjement kan som nevnt være til hinder for god konflikthåndtering og vil ofte kreve løsning på høyere nivå i organisasjonens hierarki (Levin & Rolfsen, 2015).

Forhandlinger

Forhandlinger er en viktig del av en organisasjons beslutningsprosesser og et viktig verktøy for konflikthåndtering (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Forhandlinger gir muligheter for å la alle involverte parter påvirke sluttresultatet, og trekkes fram som den foretrukne måten å løse konflikter på. Spesielt mye forhandling ser man i organisasjoner som preges av medbestemmelse, profesjonalitet og prosjektorienterte arbeidsformer. Når parter med ulike interesser ønsker å komme fram til felles beslutninger, betegnes det som en forhandling. Det er en beslutningsprosess hvor analyse, strategi, relasjonsforståelse, kunnskap og improvisasjon står sentralt. Vi forhandler for å ivareta egne interesser, men det er også viktig med en kartlegging av motpartens interesser dersom en felles løsning skal være mulig. Ofte ender man opp med å inngå kompromisser, der man får en løsning som alle kan leve med. Kjernen er interesser, saker og alternativer, og ut i fra en kartlegging av det, planlegging av en forhandlingsstrategi. Forhandlinger foregår primært når nye avtaler skal inngås, eller når det oppstår en uenighet i avtaler som allerede er inngått (Rognes, 2015).

Utfordringen for ledere er å velge ut konflikter som ikke kan løses ved hjelp av forhandlinger, men som må løses for eksempel ved bruk av makt eller gjennom lovverket (Rognes, 2015). Dersom interne forhandlinger ikke når fram kan man benytte seg av mekling (assistert forhandling). Her vil en uavhengig tredjepart kunne hjelpe til med å skape en positiv forhandlingssone og avdekke mulige løsninger. Dette kan være nødvendig dersom en konflikt skyldes følelsesmessige faktorer, eller at partene ikke ønsker å være ansvarlige for den beslutningen som til slutt blir tatt. En slik tredjepart kan være en personalrådgiver, men i de mest ekstreme tilfellene vil det være en domstol. Styrken til domstolene er nøytralitet og eksterne standarder slik som lovverk og rettspraksis. Svakheten med å la saker komme så langt opp i systemet er at det ikke lenger blir mulig å skape positive forhandlingssoner mellom partene, og tap av muligheter for å skape nye løsninger på bakgrunn av ny informasjon og utvikle en felles forståelse (Rognes, 2015).

3. METODE

I dette kapitlet gir vi innblikk i og begrunnelse for valg av samfunnsvitenskapelig metode. Vi beskriver forskningsdesign, datainnsamling og utvalg. Det begrunnes her hvordan metodevalget kan bidra til svar på vår problemstilling. Det redegjøres for validitet og reliabilitet, samt våre etiske refleksjoner.

3.1. Om samfunnsvitenskapelige metoder

Hensikten med samfunnsvitenskapelig-, eller empirisk forskning er å gi en best mulig beskrivelse av virkeligheten. Dette gjøres som regel gjennom kvantitativ eller kvalitativ datainnsamling, som deretter systematiseres, analyseres og tolkes på en hensiktsmessig måte. Kvalitative metoder kan omfatte intervju, observasjon, analyse av tekster og visuelle uttrykksformer, samt analyse av lyd og bildeopptak. Til sist sitter man igjen med empiri, som er erfaringsbasert kunnskap om virkeligheten (Thagaard, 2015; Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

Kvalitativ metode - intervju

Opgavens problemstilling og forskningsspørsmål er eksplorerende, og vi har derfor valgt en kvalitativ forskningsstrategi med en åpen deduktiv tilnærming. Det gir oss mulighet til å knytte begreper fra andre teoretiske bidrag til det vi analyserer. Kvalitativ metode søker å gå i dybden, og vektlegger betydning, i motsetning til kvantitativ metode som vektlegger utbredelse og antall. I deduktiv tilnærming starter man med noen antakelser, deretter samler forskeren inn empiri for å se om antakelsene holder mål eller om de må forkastes (Jacobsen, 2015). Erfaring (fenomenologi) og fortolkning (hermeneutikk) er viktige stikkord (Malterud, 2003), men begrensningene i kvalitative metoder vil i stor grad ligge i nettopp hvordan forskere analyserer og fortolker de sosiale fenomenene som studeres (Thagaard, 2015).

Vi har i denne oppgaven valgt å benytte oss av individuelle åpne intervjuer, med en semistrukturert tilnærming, der ulike tema er fastlagt basert på en delvis strukturert intervjuguide. Fleksibilitet er viktig slik at spørsmålene knyttes til den enkelte intervjupersons forutsetninger, og man kan ta tak i tema som ikke var planlagt på forhånd. Interaksjon, åpenhet og tillit mellom forsker og intervjuperson er viktig for resultatet og kvaliteten av intervjuet. Målet er at intervjupersonen skal føle seg trygg, og ikke svare ut i fra en oppfatning av hva forskeren ønsker å høre (Thagaard, 2015).

3.2. Datainnsamling

Utvalgsriterier

Med utgangspunkt i problemstillingen ønsket vi til intervjuene våre å bruke informanter med lang erfaring i forhold til oppsigelse på eget grunnlag. Vi valgte to informanter med dybdekunnskaper innenfor henholdsvis lederskap og arbeidsrett, som kunne belyse vårt tema fra et arbeidsgiverståsted

samt representere det juridiske aspektet. Ulik bakgrunn mener vi vil gi oss en bedre bredde og relevans i forhold til den informasjonen vi ønsker. For oss var det et krav at informantene hadde vært med på flere prosesser rundt krevende ansatte, og hadde erfaring med oppsigelse grunnet eget forhold. Begrensninger i oppgavens omfang medførte at vi anså to informanter som tilstrekkelig.

Utvalg

To informanter ble forespurt om de ville la seg intervju, og begge responderte positivt. For å dekke ledelsesperspektivet snakket vi med en informant med ti års erfaring som leder. Hun har i tillegg 17 års erfaring med personalrådgivning, i kommunal- og helsesektoren. Hun har videreutdanning innen veiledning, coaching, arbeidsrett og arbeidsledelse, og har vært med på å avslutte rundt 60 arbeidsforhold. I tillegg har hun bred erfaring i oppsigelsessaker gjennom fagforeningsarbeid. Hun er i oppgaven omtalt som personalrådgiver. Vår andre informant er en anerkjent advokat og universitetslektor. Han har omtrent 500 saker bak seg innenfor arbeidsrett. Han sitter også i advokatforeningens lovutvalg for arbeidsrett, noe som tilsier god faglig tyngde og erfaring.

Dokumentstudier

I noen sammenhenger er det vanskelig å hente tilstrekkelig informasjon fra primærkilder, som her blir våre informanter. Det er da nødvendig å innhente ytterligere opplysninger (sekundærdata), fra for eksempel nedtegnede kilder. Nedtegnede kilder kan være mer objektive og presise enn for eksempel en informant (Jacobsen, 2015). For å få mer inngående forståelse av informasjonen fra våre informanter har vi derfor innhentet relevante dommer som informantene henviser til.

Innsamling av datamateriale

Det ble gjennomført to individuelle semistrukturerte dybdeintervjuer, hvor vi fysisk møtte informantene våre. Intervjuene ble tatt opp på bånd, og varte i henholdsvis 1.5 og 2 timer. Intervjuene var åpne i den forstand at informantene fikk snakke fritt, men med en innramming av tema og en veiledende intervjuguide (vedlegg 1 og 2). En løsere struktur i forskningsmetoden ville etter vårt syn gi oss mer rom for å diskutere og stille spørsmål rundt tema, rydde opp i potensielle misforståelser, samt ikke å legge for mange føringer fra vår side. Intervjuguidene skulle sikre at vi kom inn på alle de tema vi hadde planlagt i forkant av intervjuene.

Analyse av datamateriale

Opptakene fra intervjuene ble transkribert før prosessen med analyse og tolkning tok til. Da advokaten gav oss informasjon basert på flere rettsaker enn personalrådgiveren, er hans intervjudel viet mer plass i oppgavens empridel. Fra transkriberingen ble det etter hvert nødvendig å trekke ut kun det som var relevant i forhold til våre forskningsspørsmål, for å begrense oppgaven. Analysen innebærer også at vi har sammenlignet informasjonen fra informantene våre opp mot hverandre.

3.3. Validitet og reliabilitet

Validitet sier noe om gyldighet og troverdighet, og kan være en utfordring i kvalitative metoder ved lite utvalg (Johannesen et. al, 2010). Til tross for at vi benyttet oss av bare to informanter mener vi at funnene gir et reelt bilde av virkeligheten. Som kompensasjon for lite utvalg gjorde vi semistrukturerte dybdeintervjuer for å få mest mulig informasjon ut av hver informant, fremfor kortere mer strukturerte intervjuer med flere informanter. Siden tema forankres i arbeidsmiljøloven mener vi at vi ville ha fått lignende informasjon hos andre informanter med samme bakgrunn, men sannsynligvis ikke med det samme erfaringsgrunnlaget. Her vil rik erfaring for oss være tilsvarende god troverdighet, men vi kan ikke si med sikkerhet hvordan et annet metodevalg med andre informanter ville ha påvirket resultatet.

Reliabilitet er det samme som pålitelighet (Johannesen et al., 2010). Under transkriberingen ble intervjuene skrevet ned i sin helhet, for å unngå tap av informasjon. Siden informantene har god og relevant erfaring innen temaet vurderes de å være pålitelige som kilder. De har erfaring fra ulike ståsteder, fra det som skjer på en arbeidsplass, og det som skjer i en juridisk setting. Vi mener også at påliteligheten styrkes ved å se informantenes informasjon i sammenheng, og den underbygges ytterligere ved at vi setter oss inn i dommene. Vi mener derfor empirien her gir oss et godt bilde av virkeligheten, og dermed svarer på problemstillingen vår.

3.4. Etisk refleksjon

Oppsigelse grunnet eget forhold synes å være et ømtålig og noe kontroversielt tema å skrive om, fordi det til syvende og sist omhandler mennesker i konflikt. Dommene vi refererer til i oppgaven er alle offentlige, og samtlige, med unntak av to dommer, er anonymisert fra rettens side. Vi har valgt å gjengi informasjon fra disse dommene med forsiktighet av hensyn til personvernet til de involverte aktørene, da det som er viktig for oss er prosessene og ikke primært hva som ble sagt og gjort i hver enkelt sak. Vi har av samme grunn valgt ikke å vedlegge dommene i oppgaven, men referere til dem i form av sitater og gjengivelser av hovedpoeng. Dommene inneholder en del uheldige personkarakteristika som vi ikke ser nytten av å bidra med å spre ut i det offentlige. Vi har også valgt å anonymisere våre informanter, da det er erfaringene deres som er viktig i vår oppgave. De har også selv vært involvert i noen av sakene det foreligger dom på.

4. RESULTATER OG ANALYSE

I denne delen av oppgaven vil vi presentere og analysere de resultatene som på bakgrunn av forskningsspørsmålene kom fram i intervjuene våre. Vi vil først utforske hva informantene oppfatter som den krevende medarbeideren, og deretter hvilke praksiser og erfaringer de har rundt håndtering av krevende ansatte og veien mot eventuell oppsigelse grunnet eget forhold.

4.1. De krevende ansatte – fra et leder/personalrådgiverperspektiv

Personalrådgiveren peker på den krevende ansatte som en som ikke oppfører seg som forventet. Dette kan ødelegge det psykososiale arbeidsmiljøet, og forsure hverdagen til andre ansatte. Det handler ikke nødvendigvis om en som ikke gjør jobben sin, men om en person som vanskeliggjør hverdagen for andre. Krevende ansatte er gjerne personer som ikke respekterer leders beslutninger, som ofte er negative og i opposisjon til avgjørelser en leder tar. De ønsker å være medvirkende i de fleste avgjørelser som tas på en arbeidsplass. Personalrådgiveren omtaler dem som «allergiske mot ledelse», krevende ansatte som uansett *hvem* de har som leder, vil bestride beslutninger og ha negative formeninger om lederstil og lederkompetanse. Om dette sier hun:

Jeg tror ofte det er de som er i stadig opposisjon mot dem som er satt til å lede. Det er nesten som en skulle oppfatte at det er noen som er allergisk mot ledelsen, for det trenger ikke å handle om deg som leder, men det handler om å bli ledet. Så lenge du har satt deg i en slik rolle som å være leder så er du min hakkekylling. Du skal ikke komme her og bestemme over meg.

Personalrådgiveren sier videre at krevende ansatt ofte i liten grad vil være mottakelig for veiledning i saker som kommer opp som følge av vedkommende sin oppførsel, og vil sjelden se sin egen oppførsel som utilbørlig. En krevende ansatt vil i stor grad være opptatt av seg selv og sine behov, framfor andres og fellesskapets behov. Det er etter personalrådgiverens erfaring ulik bakgrunn for at ansatte blir oppfattet som krevende. I mange tilfeller vil det avdekkes manglende kompetanse for jobben og/eller grove pliktbrudd i sammenheng med negativitet og samarbeidsvanskeligheter. Her sier hun « ... det henger veldig sammen, det med samarbeidsproblematikk og det med å falle igjennom med arbeidsoppgaver ... da er det enklest å dokumentere det som er feil eller mangler.»

4.2. De krevende ansatte – fra et advokatperspektiv

Advokaten uttaler tidlig at hovedpoenget hans i forhold til saker som omhandler krevende ansatte, er at arbeidsgivere er veldig opptatte av samarbeidsvansker, mens de glemmer at dette ofte har bakgrunn i at den ansatte ikke har de egenskaper som kreves i stillingen. Han mener det er sammenheng mellom de som blir sett på som krevende medarbeidere i forhold til samarbeid, og konkrete pliktbrudd/ordrenekt. En krevende ansatt vil ofte vise negativ atferd, nekte å følge ordre

og bryte organisasjonens instruksjoner. Ved manglende arbeidsutførelse kan det være lett å peke på at den ansatte oppleves som vanskelig, mens fokuset på hva den ansatte reelt presterer oftere blir glemt. Advokaten sier:

... Hovedpoenget er at i de aller fleste saker jeg har, og som jeg jobber med som advokat, de har sin basis i det her; det er det at arbeidsgiverne er veldig opptatte av samarbeidsvansker, og så glemmer de at veldig mye av bakgrunnen for at dette oppstår er ofte at de ikke har de egenskaper som kreves i stillingen.

Advokaten understreker viktigheten av at man uansett utgangspunkt ikke må fortape seg i samarbeidsvanskeligheter. Man bør starte med å spørre seg hvorvidt vedkommende utviser manglende arbeidsprestasjoner, om de leverer det man forventer. Han sier videre at krevende ansatte veldig ofte fokuserer på egne rettigheter, og glemmer sine plikter i arbeidsforholdet. Han påpeker også at samarbeidsvansker alltid vil være en fortolkning og en konsekvens av andre forhold, som for eksempel mangefult utførte arbeidsoppgaver. Han fremhever også viktigheten av å ta et skritt tilbake, og fokusere på om den ansatte utfører de oppgavene som er knyttet til stillingen, eller om vedkommende er en underlyter. En som produserer lite vil gjerne ha lite kunnskap, og derfor være krevende i samhandling med andre ansatte, og for ledelsen i organisasjonen. Svaret på hva som er en krevende ansatt vil ofte finnes i en kombinasjon av svake arbeidsprestasjoner og vanskeligheter med samarbeid og/eller upassende atferd.

4.3. En personalrådgivers praksis og erfaringer i møtet med krevende ansatte

Personalrådgiveren starter med å understreke at saker som involverer krevende ansatte er de mest utfordrende sakene, fordi det stiller høye krav til god og fortløpende dokumentasjon. Det er viktig for leder å dokumentere så mye som mulig, og fortløpende. Man må alltid skrive ned det som blir sagt og gjort, og etter gjentatte hendelser kalle inn til en samtale for å påpeke at vedkommende ikke er der man forventer, med en henvisning til arbeidsavtalen. Det er viktig med referat etter en samtale, hvor konklusjonen inneholder klart definerte forventninger til veien videre. Hun mener klart at det er brudd på en arbeidsavtale når man ikke oppfører seg ordentlig, og viser til arbeidsmiljølovenes krav til et godt psykososialt arbeidsmiljø. Ansatte har like stor plikt som arbeidsgiver til å påse at arbeidsmiljøet er trygt og robust, og at det er godt for alle. Dokumentasjon på at ansatte ødelegger det psykososiale miljøet for andre blir derfor viktig. En leder må starte tidlig med å dokumentere, gjennomføre samtaler og stille konkrete krav til endring. Forventninger og krav til endringer må dokumenteres og skrives ned, det er ikke tilstrekkelig å ta det muntlig dersom det skal holde i en eventuell rettssak. Hun understreker dette med å si «... du får ikke sagt opp noen om du ikke klarer å dokumentere. Og du må være helt konkret.»

Personalrådgiveren sier videre at mange ledere tror at det er nærmest umulig å få sagt opp folk, men det handler hele tiden om hvordan dette løses i forhold til dokumentering. Det er viktig å dokumentere konkrete eksempler på uønsket atferd. Hennes erfaring er allikevel at de fleste saker ender med at arbeidstakeren blir veiledet ut av jobben, og sier opp jobben frivillig etter avtale med arbeidsgiver. Det vil ofte være den beste løsningen for den ansatte. Det omfattende forarbeidet med dokumentasjon, faktiske eksempler og oppfølging gjør at de færreste faktisk blir oppsagt. De fleste saker havner ikke i retten, men noen vil alltid kjempe for jobben sin til det siste. Hun viser til det vi her kaller sykepleierdommen (15-072834ASD-FROS) fra 2015, hvor en sykepleier gjorde grove feil og skapte uro i arbeidsmiljøet. Konklusjonen i dommen var grove pliktbrudd med grunnlag for avskjed, men det begrunnes også med oppførsel og samarbeidsvanskeligheter. Personalrådgiveren har også erfart at det ligger en utfordring i å få kollegaer til å varsle. Om dette sier hun:

... de fleste kollegaer trekker seg når de skjønner at arbeidsgiver kommer til å håndtere det. Da vil de ikke stå i det. Da begynner de å bagatellisere oppførselen til kollegaen sin «han mente det sikkert ikke sånn» ... så ønsker vi ikke å stå i det. For da må du stille opp om det blir en rettssak ... Det er ganske krevende.

Erfaringene til personalrådgiveren er som nevnt at det ofte er de ansatte som er i stadig opposisjon mot dem som er satt til å lede, som blir krevende og vanskelige. Noen liker ikke å bli ledet, og lar det gå ut over leder uansett hvem det er. Det kan være ekstra belastende i yrker hvor produksjonen ikke like lett kan måles, og hvor stillingsbeskrivelsen ikke sier noe om den mengden som skal produseres. Hun peker på flere eksempler hvor ansatte ikke respekterer leders avgjørelser. Hun henviser til en konkret sak med en sekretær som ikke respekterte henne som leder, hvor det også forekom stygge meldinger på SMS og i sosiale medier. Da er det viktig å dokumentere, og ta utskrifter. Gjentatt dokumentasjon på at du ikke respekterer leders beslutninger kan bety at du må gå. Hun påpeker at mange nok ikke vet dette, og at mange ledere heller ikke orker ta på seg den byrden. Hun mener det ville vært mange flere saker av denne typen i retten om utilbørlig oppførsel og opptreden hadde vært bedre dokumentert. Det ville klart hatt en preventiv virkning for andre. Personalrådgiveren tror mange arbeidstakere har en litt forskrudd opplevelse av plikter i forhold til arbeidslivet. Hun sier dette også gjenspeiler seg i sykefraværet, hvor ca. 80 % av alt fravær er «valgt» fravær, der man kunne prøvd å gå på jobb, men velger å la være. Det handler også om generasjoner, og at mange unge tror at «jobben er til for meg». Hun understreker at mange unge i dag blir faktisk syke av forventninger om det perfekte livet – da blir det tøft å komme ut i arbeidslivet.

Personalrådgiveren henviser til arbeidsmiljøloven hvor det er klare definisjoner i forhold til at arbeidstaker er i annens tjeneste i arbeidstiden sin, og skal utføre oppgaver i henhold til dette. Hun

eksemplifiserer med en sak hun har hatt, hvor en vaktmester i arbeidstiden utførte arbeidsoppgaver hos et annet firma på timebasis – han fikk lov til å si opp selv. Det samme gjaldt en lege som forsynte seg av sykehusets lager til bruk i sin private praksis.

Videre sier hun at arbeidsgiver er satt til å lede arbeidet i henhold til arbeidsavtalen og stillingsbeskrivelsen. Det er også viktig at stillingsbeskrivelser inneholder noe om at tjenesteinnholdet kan endres, slik at arbeidsgivers styringsrett blir ivaretatt. Dette gjelder spesielt i forhold hvor man møter krevende medarbeidere som ikke vil utføre andre arbeidsoppgaver enn det som er nedfelt i en arbeidsavtale. Da er det spesielt viktig med en presisering av arbeidsgivers styringsrett.

Mange ledere har, etter personalrådgiverens erfaring, satt for få grenser i forhold til oppførsel. Hun påpeker at endringer i lederbegrep og personalstyring har nødvendiggjort at grenser og konsekvenser har blitt mer tydelige. En jobb i det offentlige er ikke lenger ensbetydende med en jobb for livet. Mye har tidligere handlet kun om fag og fagkompetanse, nå er det også av stor betydning at arbeidstakere skal være gode til å behandle mennesker. HR og personal har fått et helt annet fokus, også med tanke på lederopplæring og lederkursing. Hun sier:

... Men samtidig må vi huske at jus ikke er et eksakt fag, hadde det vært et eksakt fag hadde vi ikke hatt noen rettssaker, da kunne de landet på en beslutning. Det er jo en grunn til at to parter står og diskuterer lovens forståelse.

Personalrådgiveren understreker viktigheten av å kunne sette strek for et krevende arbeidsforhold. Under forutsetning av at vedkommende har blitt varslet, fått konkrete pålegg om endring, uten respons– da må det reageres. Hun sier at det selvfølgelig er viktig å reagere med en gang hvis det gjelder grove overtramp. Skriftlige advarsler om muligheten for oppsigelse er viktig. Hun påpeker at det ikke er krav om dette i arbeidsmiljøloven, men at det i en rettssak vil være avgjørende, da det er anbefalt progresjon i slike saker – også ut i fra presedens i rettssaker. Hun understreker at det er viktig å gjøre ting i riktig rekkefølge, da krevende ansatte er energikrevende for hele organisasjonen og muligheten for å få dem sagt opp formoder at ting gjøres riktig og nøyaktig.

4.4. En advokats praksis og erfaringer i møtet med krevende ansatte

Advokaten framholder at vi bruker fryktelig mye tid, kostnader og frustrasjoner på samarbeidsvansker, som ofte ikke fører noen vei, og til slutt ender man i en domstol. Dette med tidsbruk eksemplifiserer han gjennom fysioterapeutdommen (LB-2009-42790). Dommen dreier seg om oppsigelse av en fysioterapeut på grunn av manglende tilpasning til arbeidet og manglende samarbeidsevner. Vedkommende ble av flere opplevd som kranglete, nedlatende, høyrøstet, overkjørende, og med overdreven tiltro til egen kompetanse. Hun var en stor belastning for det

psykososiale arbeidsmiljøet. På bakgrunn av pasientklager vegret helsesøstre seg for å henvise til henne. Advokaten sier at selv om oppsigelsen her var gyldig, så burde denne saken hatt mye større fokus på blant annet at helsesøstre vegret seg for å henvise, og det at fysioterapeutens konfliktskapende holdninger var en konsekvens av manglende evner til å utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte. Han peker også på flere elementer av ren ordrenekt og pliktbrudd. Dette er manglende arbeidsutførelse, men fokuset lå på at hun opplevdes som vanskelig. Advokaten sier:

... man får det som ofte er elementet, man får feil fokus. Man fortaper seg vil jeg si, i samarbeidsvansker, så bruker man tid på at «det er så vanskelig for oss at hun er der», i stedet for å spørre seg, gjør hun egentlig jobben sin, eller gjør hun det ikke? Her ser vi et klassisk element av misforstått omsorg... man glemmer å være tydelig, og strukturert ledelse handler om å være tydelig.

I en annen lignende sak om samarbeidsvansker, av advokaten referert til som avfallsdommen (LE-2013-69297), var fokuset i rettsaken et annet. Her omhandlet saken en renovatør hvor problemet var ordrenekt, negativ adferd og gjentatte instruksbrudd. Advokaten peker på at denne saken på mange måter er svært lik fysioterapeutdommen, men her gjør de seg raskt ferdige, fordi de er helt konkrete og fokuserte på ordrenekt og pliktbrudd. Ordet negativ adferd er riktignok nevnt i saken, men det er ikke der fokuset ligger.

Advokaten sier videre at det er viktig å ha fokus på manglende arbeidsprestasjoner fordi det er mer objektivt og håndfast. En subjektiv vurdering av en ansatt vil være vanskeligere å argumentere for, og i det hele tatt bringe videre. Igjen fremheves viktigheten av tydelig kommunikasjon. Han bruker fagarbeiderdommen (LE-2012-39402) som videre eksempel på en oppsigelse som ble erkjent gyldig. Her hadde en fagarbeider over lengre tid trakassert en kollega i et så stort omfang at den ansatte til slutt ble sykemeldt. I denne saken var trakasseringen åpenlys. I følge advokaten er denne saken et eksempel på viktigheten av at ledere har kontroll på sine ansatte, at de er til stede og setter grenser. Man må ha tydelighet, forutsigbarhet og struktur i sin ledelse, og vise hvor grensen går. En leder må også være «oppdragende», og det må være klart hvem som bestemmer. Advokaten sier her:

Kjerneelement er også at vi må tørre å gi beskjed om feil, mangler og forbedringspunkter. Det er viktig for å få arbeidslivet til å fungere, og for å unngå samarbeidsvansker og uklarheter ... som regel er det der man taper saken, fordi bevisbyrden i disse sakene er veldig vanskelig.

For å se videre på dette med krav til ansatte eksemplifiserer advokaten med arrestforvarerdommen (LB-2012-133702). I saken ble det gitt to muntlige advarsler etter et tilfelle med aprilspøk som ikke passet seg, og en episode der hun under en rettsak hadde himlet med øynene og klasket seg til

pannen. I en annen jobb kunne dette ha blitt sett gjennom fingrene med, men som arrestforvarer har man som arbeidsoppgave å holde ro og orden i retten, altså fant man her, i følge advokaten, en bastard av samarbeidsproblemer og mangelfulle arbeidsprestasjonen i de samme elementene. Han sier at vi her ser en ansatt som ikke har en adferd som passer i forhold til kravene til en slik stilling, og oppsigelsen ble kjent gyldig.

Samarbeidsvansker bør alltid løses på et tidligst mulig stadium. Men på et punkt må man vurdere om det er hensiktsmessig å fortsette arbeidsforholdet. Advokaten understreker at man aldri må omplassere bare for å omplassere, da det bare forflytter problemet. En illustrerende sak som kom helt opp til høyesterett er inspektørdommen (HR-2011-1179-A-Rt-2011-841). Her var det en skole som over lang tid hadde vært preget av konflikt, og saken omhandlet skolens ønske om å omplassere en undervisningsinspektør. Advokaten sier at høyesterett i dommen her påpekte at man i slike langvarige og sammensatte konflikter ikke bør lete etter objektivitet, da det vil være vanskelig å finne den objektive sannhet om hvem som har ansvar for konflikten. Her hadde man hatt mange samtaler med de involverte, men til slutt var alle enige om at nok var nok. Man må bare sette en strek, fordi man ødelegger for de andre arbeidstakerne. Han framholder igjen at alt handler om ledelsesfokus.

Advokaten sier det er mange saker om oppsigelse på eget grunnlag, som er et resultat av at ledere ikke tør å sette grenser. De færreste sakene havner i retten, men stoppes ved meklingsmøter og hovedforhandlinger. Han mener de heller ikke egner seg i retten, da mange slike saker vil være rene «karakterdrap». Advokaten eksemplifiserer dette med helsesekretærdommen (15-043341TVI-SALT), der arbeidstakeren fikk beholde jobben, da det ikke var presisert godt nok at hun kunne risikerte å miste jobben. Her er det en arbeidstaker på et lite sted, som vinner saken, men som er navngitt i en offentlig dom der det heves under enhver tvil at vedkommende leverer arbeidsprestasjoner langt under det man skal kunne forvente, og der retten støtter arbeidsgiver i at vedkommende har mangler, og kan klandres for flere kritikkverdige forhold.

I noen saker vil arbeidstakeren søke om erstatning, men advokaten mener det er alt for ofte at den ansatte ønsker å få tilbake jobben sin. Advokaten understreker at de fleste saker bør stoppes før de havner i retten, men han mener også det er bra at noen saker allikevel prøves rettslig, slik at man får noen indikatorer og spilleregler å forholde seg til. Han sier:

Noen vil kreve erstatning, men erstatning for hva? ... de vil ha en unnskyldning for at noen var fæle med dem, «innrøm at du var ute etter meg, så er vi ferdige med saken». Det er jo en fortvilet situasjon, men den oppstår som følge av at man ikke har hatt fokus på arbeidsleveransen.

Advokaten mener at de som vokser opp i dag er svært rettighetsorienterte, men dessverre mindre opptatt av hvilke krav de selv kan stilles overfor. Dette fokuset mener han vil bidra til at vi i fremtiden vil se flere arbeidsrettssaker rundt oppsigelse grunnet eget forhold. I tillegg vil mentaliteten vi ser i mange sektorer i dag, med stort fokus på tilrettelegging og rettigheter, etter advokatens mening også bidra til problemer i arbeidslivet fremover. Han poengterer at han med dette mener at vi heller må akseptere at «vi alle er fordømt ulike!». Advokaten mener med dette at stadig fokus på tilrettelegging kan gjøre at enkelte påtar seg arbeidsoppgaver de ikke egner seg til, i stedet for å finne ut hva den enkelte faktisk er best på. Advokaten viser til flere tilfeller og saker der det tilrettelegges for studenter gjennom studier, slik at de kommer ut i arbeidslivet til arbeidsoppgaver de faktisk ikke mestret, i stedet for å luke disse ut tidlig og veilede dem til mer passende oppgaver. Han mener at ledere vil få større utfordringer i fremtiden i forhold til å kommunisere tydelige krav til sine ansatte hvis fokuset på rettigheter og tilrettelegging fortsetter.

Vi har nå sett på hva en personalrådgiver/leder som representerer arbeidsgiverperspektivet legger i begrepet krevende ansatt, og hva en advokat som representerer det juridiske perspektivet legger i det samme begrepet, jamfør forskningsspørsmål 1. Vi har gjennom deres uttalelser fått innblikk i den praksis og erfaring de har i forhold til håndtering av krevende ansatte, og prosessen mot eventuell oppsigelse grunnet eget forhold, jamfør forskningsspørsmål 2 og 3. Vi har også innhentet informasjon fra aktuelle dommer som informantene har referert til der det har vært hensiktsmessig. Vi skal i neste kapittel diskutere våre funn i lys av aktuell teori, samt oppsummere og konkludere.

5. DISKUSJON OG KONKLUSJON

Vi har i dette kapittelet valgt å diskutere og konkludere resultatene våre med bakgrunn i beslutningsprosessens fire faser (se figur 1, s. 5). Lovverket legger sterke føringer for prosessen, hvilket tilsier at en leder også må ha kunnskaper og forståelse for denne. Dette med tanke på det juridiske, men også på saksgang og innhold. Vi starter med første fase i prosessen, som er å identifisere et problem eller en mulighet. Her diskuterer vi identifisering av en krevende ansatt som et potensielt problem eller mulighet på en arbeidsplass. I andre del av prosessen, der man samler inn og vurderer informasjon, ser vi på hva våre informanter har uttalt som deres praksis og erfaring i forhold til forarbeid (samtaler, tilbakemeldinger og lovverk) og dokumentasjon. I fase tre ser vi på hvilke alternativer vi sitter igjen med, her med utgangspunkt i at samtaler er gjennomført og tilbakemeldinger er gitt. Vi vil i denne fasen basere oss på informantene, samt annen teori. I siste fase ser vi på iverksetting, og hva man eventuelt gjør når oppsigelse er siste utvei.

5.1. Første fase: Identifikasjon av et problem eller mulighet

Har vi en krevende ansatt?

Saker rundt krevende ansatte vil, som personalrådgiveren viser til, ofte starte med at lederen får en konkret tilbakemelding eller en klage. Dette fordrer at man har en organisasjonskultur med rom og åpenhet for å varsle om kritikkverdige forhold. Det kan også være at leder selv erfarer at noe ikke fungerer som det skal. Før man går videre må man erkjenne at man har et problem. Her må man gjøre en helhetsvurdering av arbeidsplassen, og se om det er snakk om enkeltpersoner, grupper av arbeidstakere, eller om det eventuelt er problemer med samspillet mellom de ansatte som påvirker hele arbeidsmiljøet. Dersom det viser seg at det er snakk om enkeltpersoner som oppleves som vanskelige, kan det være at man har med en såkalt «krevende ansatt» å gjøre. Vi skal først oppsummere hva en krevende ansatt er, ut i fra de elementer som personalrådgiveren og advokaten har trukket frem, og som kan gjenkjennes i flere av dommene vi har sett på. En krevende ansatt er i hovedsak en arbeidstaker som stadig utviser negativ adferd og samspillsvansker ved blant annet å;

- ikke utøve forventet eller ønsket adferd
- vanskeliggjøre for andre på jobb
- være krevende i samhandling med andre arbeidstakere
- være respektløs, negativ og i opposisjon ovenfor leder
- stadig bestride leders beslutninger
- ikke å følge ordrer/instrukser
- ønske å medvirke i absolutt alle beslutninger som skal tas
- være opptatt av egne behov og rettigheter fremfor det kollektive
- være lite mottakelige for korrigerende og har lav grad av selverkjennelse

Det som skiller de to informantenes beskrivelser, er at personalrådgiveren i større grad fokuserer på den ansattes oppførsel og hvordan dette oppleves og påvirker arbeidsmiljøet for de andre arbeidstakerne. Advokaten på sin side beskriver mye det samme, men har større fokus på arbeidsprestasjoner og kunnskapsmangel, og mener det er bakgrunnen for den negative adferden. Det er rimelig å anta at manglende kunnskap gir dårligere mestringsfølelse på jobb, og advokaten mener dette hos noen vil gi seg utslag i samarbeidsvansker og negativ adferd. Personalrådgiveren sier seg enig i at manglende kompetanse i forhold til de arbeidsoppgaver eller krav til adferd som kreves i en stilling ofte er en bakenforliggende årsak til samarbeidsvansker og negativ adferd, og hun ser poenget med å fokusere mer på dette aspektet fremfor det at man er «vanskelig».

Er problemet at den ansatte oppleves krevende, eller at de ikke presterer?

Advokaten er opptatt av å få frem at arbeidsprestasjoner må ha hovedfokus i slike saker, fremfor å fokusere på den mer subjektive opplevelsen av at noen bare er «vanskelige å ha med å gjøre». Med henblikk på en eventuell rettsak hevder advokaten at det er fokus på arbeidsprestasjoner som gjør at man vinner frem, noe han også eksemplifiserer gjennom fysioterapeutdommen og avfallsdommen. Disse sakene hadde begge med krevende ansatte å gjøre, men i lys av disse rettsakene ser man tydelig viktigheten av å ha riktig fokus. Fysioterapeutdommen dro ut i tid, muligens på grunn av primært fokus på samarbeidsvansker, til tross for at beskrivelsen av arbeidstakeren omfatter beskrivelser av både pliktbrudd og ordrenekt. I denne dommen argumenterte arbeidsgiversiden i stor grad med samarbeidsvansker, noe som også er vektlagt i domsavsigelsen:

I dette tilfellet er oppsigelsen begrunnet i arbeidstakerens forhold, nærmere bestemt manglende tilpasning til arbeidet og manglende samarbeidsevner ovenfor ledelse, kollegaer og andre brukere (...) Hennes mangelfulle samarbeidsevner har gitt seg utslag i en konfliktskapende holdning til ledelse, regler og fattede beslutninger (...) vedvarende fra hun ble ansatt har A vist en opptreden og væremåte som har vært en betydelig belastning for arbeidsmiljøet (LB-2009-42790, s. 5).

Dette ble lagt til grunn for at oppsigelsen ble opprettholdt, i tillegg til pliktbrudd og ordrenekt. Avfallsdommen har flere elementer i seg som tilsier at man også i denne saken har med en «krevende ansatt» å gjøre, men saken ble raskt avsluttet fordi det her ble fokusert nærmest kun på pliktbrudd og arbeidsprestasjoner. Avfallsdommen sier; «oppsigelsen av A er gyldig og saklig begrunnet i hans gjentatte instruksbrudd og ordrenekt» (LE-2013-69297, s. 7).

Det er mulig at informantenes vinkling på samarbeidsvansker versus arbeidsprestasjoner representerer ulikheter vedrørende deres tolkninger på hva en krevende ansatt er, men samtidig kan dette også illustrere hvor i beslutningsprosessen informantene står, og når i konflikthåndteringsprosessen de kommer inn i saken. En personalrådgiver vil i stor grad beskrive en krevende ansatt

med bakgrunn i det som skjer på en arbeidsplass, mens en advokats perspektiv vil være bestemt ut i fra erfaringer fra rettslige prosesser, når saken har tatt steget ut av arbeidsplassen og opp til et høyere nivå. Advokaten understreker flere ganger at det er viktig å ha i bakhodet at manglende samarbeidsevner som oftest er ensbetydende med en mangelfull arbeidsprestasjon, og at vinklingen mot svake arbeidsprestasjoner vil være det beste i en eventuell rettsak.

I tillegg påpekes det at krevende ansatte oftest oppfører seg vanskelig med bakgrunn i frustrasjon og manglende mestringfølelse, som igjen skyldes at de ikke har de nødvendige egenskapene og den nødvendige kompetansen for å fungere i stillingen. Man må ofte se forbi det subjektive, og ha fokus på faktiske prestasjoner ut i fra hva som kreves i den stillingen det er snakk om. Kreves det i din jobb at du samarbeider med andre, kan mangel på samarbeid defineres som en mangelfull arbeidsprestasjon. I følge arbeidsmiljøloven plikter alle å bidra til at man har et forsvarlig psykososialt arbeidsmiljø, og da er det rimelig å hevde at manglende samarbeid med kollegaer ikke vil være gunstig for noen, uansett årsak. Med fokus på rasjonelle beslutningsprosesser som vektlegger objektive, konkrete hendelser vil en eventuell oppsigelse være lettere juridisk gjennomførbar.

5.2. Andre fase: Innsamling og vurdering av informasjon

Når man har identifisert et problem og man som leder sitter igjen med erkjennelsen om at «ja, jeg har en krevende ansatt, og dette må jeg faktisk gjøre noe med», er neste trinn å samle inn mest mulig informasjon om faktiske hendelser, og hvordan man på best mulig måte kan redusere eller dempe problemet. Begge informantene har vært tydelige på at saker som omhandler krevende ansatte er svært utfordrende. Det tar mye tid og ressurser, og krever nøyaktighet i forhold til dokumentasjon og oppfølging. Vi ser for øvrig også at god og nøyaktig dokumentasjon er sterkt vektlagt i de dommene vi har lest. I fagarbeiderdommen (LE-2012-39402 s. 6) heter det: «Det er arbeidsgiver som har bevisbyrden for at det faktiske grunnlaget oppsigelsen bygger på er riktig». I tillegg må man undersøke gjeldende lovverk, for å finne ut om det er snakk om lovbrudd, og i så fall på hvilke områder. Dette må også dokumenteres nøye. Vi skal nå se nærmere på innsamling av informasjon, herunder dokumentasjon på de faktiske forhold.

Finn ut hva som foregår eller ligger bak!

Dersom man får tilbakemelding om at en ansatt er «vanskelig», er det viktig å samle mest mulig informasjon rundt dette. Man må finne ut om problemet er av nyere eller eldre dato, og om noe spesielt kan ha skjedd, enten på arbeidsplassen eller privat. I en artikkel i Ukeavisen Ledelse (2004) er det vist til eksempler der man har trodd at en ansatt «bare har vært vanskelig», men så har det i realiteten vært ansatte som ikke har følt seg sett eller hørt. Artikkelen viser til et eksempel der en ansatt ikke ble sett og respektert av nye kolleger, hvor det endte i at hun trakk seg unna, og derfor ble oppfattet som sær og vanskelig. Arbeidsgiver mente den eneste løsningen var oppsigelse, men

tapte saken da den ansatte hadde mange kundekontakter som bevitnet at hun ikke var vanskelig å samarbeide med. Vi finner også et annet eksempel i artikkelen, hvor en ansatt får problemer med hørselen, og derfor tror at alle snakker om han når han ikke hører. Han endrer dermed oppførsel og blir sint og oppfarende. Løsningen kom når bedriftslegen fant ut av problemet og den ansatte fikk høreapparat. Personlrådgiveren kommer også med et eksempel, hvor en renholder ikke får gjort jobben sin slik hun skal. Her avdekkes det etter hvert et alkoholproblem, hvor renholderen bruker mye av dagen sin på å skjule at hun drikker på jobb. Hun skylder på manglende opplæring, men fikk til slutt muligheten til å si opp selv, da problemet ikke lot seg løse.

I slike situasjoner vil mange ulike forhold spille inn. Det kan også tenkes at man i noen tilfeller samler inn den informasjonen som er enklest å finne eller lettest å se, fremfor den informasjonen som er viktigst. På en side kan man si at det er en naturlig reaksjon. Man vil se på hva som er gjort i tidligere sammenliknbare saker og prøve de samme løsningsalternativene. Men det er viktig å være klar over at hver sak er unik og at noen ganger gir ikke svaret seg selv gjennom raske løsninger.

Presterer den ansatte som forventet?

Dersom forholdene dreier seg om, eller kommer til syne i form av manglende arbeidsprestasjoner må man gå grundigere inn i dette. For det første må man spørre seg om det er gitt tilstrekkelig opplæring. På den måten kan man lettere vurdere om det man forventer av arbeidstakeren er realistisk. Dersom det viser seg at arbeidsprestasjonene er under det man kan forvente, må man gi tydelige tilbakemeldinger om dette. Samtidig må man stille klare og konkrete krav til forbedring, samt ha tett oppfølging. Manglende arbeidsprestasjoner kan gi grunnlag for oppsigelse, men det må da være dokumentert at dette ligger langt under det man må kunne forvente. Det kan som eksempel vises til sykepleierdommen (15-072834ASD-FROS, s. 12 og 13);

Lagmannsretten finner forholdet svært graverende, og at det er markerte avvik fra det man kan forvente av en sykepleier i en slik situasjon. Som tingretten peker på tilsidesatte hun elementære faglige krav til adekvat håndtering av en svært kritisk situasjon, og med fatale følger som mulig konsekvens.

Personlrådgiveren fremhever viktigheten av at ledere også konsekvent dokumenterer hvordan den ansatte ødelegger det psykososiale arbeidsmiljøet, ved å se på hvordan arbeidsmiljøet påvirkes. Dette gjøres fortløpende å skrive ned konkrete eksempler på uønsket atferd; hva som sies og gjøres, og eventuelt ikke gjøres. Dersom den den ansatte konsekvent bestrider leders beslutninger bør dette også dokumenteres, da dette kan skape usikkerhet bland andre ansatte. Hun understreker også at all dokumentasjon må være skriftlig og datert. Dette for at saken skal holde ved en eventuell rettssak. Advokaten legger på sin side størst vekt på dokumentasjon av manglende evner til å utføre

arbeidsoppgavene, med vekt på feil, ordrenekt og pliktbrudd. Han understreker viktigheten av fokus på manglende utførte arbeidsoppgaver og svake arbeidsprestasjoner. Advokaten framholder dette som mer håndfast, og at det derfor har større gjennomslagskraft i en rettsak. Ordet negativ atferd kan være nevnt i en sak, men det skal etter advokatens mening ikke være hovedfokus.

I Sykepleierdommen ser man et eksempel på en dom hvor begrunnelsen for oppsigelse av en arbeidstaker var uønsket atferd og samarbeidsvansker, samt tillitsbrudd. Det ble gitt flere advarsler hvor det blant annet ble framholdt at sykepleieren bidro til et «kommunikativt dårlig arbeidsmiljø» (15-072834ASD-FROS, s. 3), med klare krav til å skjerpe konsentrasjonen og bidra til et godt arbeidsmiljø. I saken ble det også vist til grove feil i tjenesten, slik at manglende faglig kompetanse også ble vektlagt. Lagmannsretten understrekte at det her handlet om oppsigelse begrunnet i arbeidstakers forhold, at det er gjort grove, kritikkverdige feil, som sammen med manglende samarbeidsevner gir grunn til oppsigelse. I rettspapirene heter det: «Det er åpenbart at NN`s atferd som sykepleier i stor grad avviker fra grunnleggende krav til kompetanse, samarbeidsevne, kommunikasjonsevne og konsentrasjon. Konklusjonen er at NN`s atferd som sykepleier var så kritikkverdig at den berettiget til oppsigelse» (15-072834ASD-FROS, s. 11).

Må man gi formell advarsel?

Både advokaten og personalrådgiveren påpeker viktigheten av advarsel ved en mulig oppsigelse til tross for at arbeidsmiljøloven ikke stiller krav til dette. I helsesekretærdommen påpeker retten at saken er svært godt dokumentert fra arbeidsgivers side i forhold til avvik og mangelfulle arbeidsprestasjoner. Retten understreker at den ansattes arbeidsprestasjoner er mangelfulle og ligger betydelig under det som kan forventes, samtidig som hun mangler fokus på de arbeidsoppgavene hun skal utføre. Men i denne dommen blir ikke oppsigelsen funnet gyldig, nettopp på grunn av arbeidsgivers manglende forhåndsvarsling av mulige følger avvikene ville ha for hennes arbeidsforhold. I domsavsigelsen presiseres det at man som hovedregel krever at arbeidsgiveren på en entydig og klar måte har formidlet at man ikke er fornøyd med arbeidet. Det må sies konkret hva som må gjøre annerledes, og hva konsekvensen blir hvis forholdene ikke rettes opp. Først da kan arbeidsgiver gå til oppsigelse av en arbeidstaker som følge av mangelfulle arbeidsprestasjoner. «I den foreliggende saken tilkjennega ikke (arbeidsgiver) at man ville bringe arbeidsforholdet til opphør dersom arbeidsprestasjonene ikke ble bedre. ... retten finner på denne bakgrunn at beslutningen om oppsigelse, var forhastet og usaklig» (15-043341-TVI-SALT s. 14).

Tydelig formell advarsel om mulig oppsigelse, sammen med god dokumentasjon, er viktig i en oppsigelsesprosess. Dette betinger en tydelig ledelse som ikke er redd for å gå inn i konflikter og påse at forhandlinger, konflikthåndtering og beslutninger gjennomføres med tanke på organisasjonens

beste. Personalrådgiveren påpeker at det ikke er krav om formell advarsel før oppsigelse i arbeidsmiljøloven. Dette ser vi et eksempel på i fysioterapeutdommen hvor lagmannsretten sier: «I dette tilfellet må det legges til grunn at en advarsel var unødvendig. A hadde ingen grunn til å tro at hennes opptreden var akseptert» (LB-2009-42790 s. 7). Personalrådgiveren påpeker allikevel at det er anbefalt progresjon å gi advarsel, da det også, som vi ser av helsesekretærdommen har skapt presedens i retten. Benson (2014) anbefaler også bruk av muntlig eller skriftlig advarsel som hovedregel før en oppsigelse gjennomføres.

5.3. Tredje fase: Å velge mellom ulike alternativer

Som hovedregel vil det optimale være å håndtere saker på lavest mulig nivå i en organisasjon. Utgangspunktet bør være å gjennomføre en samtale med den aktuelle arbeidstakeren. Dersom endringer ikke forekommer, og dette er dokumentert, må man etter hvert vurdere hvilke alternative virkemidler man sitter igjen med, om de er realistiske og hva konsekvensene kan bli. Med utgangspunkt i teorien om beslutningsprosesser finner vi at forhandlinger er den foretrukne metoden for konflikthåndtering, hvor det optimale vil være å komme fram til løsninger som begge parter kan godta. Forutsatt at samtaler er gjennomført kan det være på sin plass med en advarsel. Hvis det ikke hjelper, og omplassering er vurdert, står man igjen med to hovedalternativer: At arbeidstaker sier opp selv, eller blir sagt opp. Ved all oppsigelse skal den ansatte kalles inn til drøftingsmøte/forhandlingsmøte på forhånd, der tillitsvalgte også bør delta (Benson, 2014).

Gi en skriftlig advarsel!

Som nevnt er advarsel ikke lovpålagt, men det er sterkt anbefalt å gi en skriftlig advarsel for å dokumentere og etterprøve at man har gjort arbeidstaker bevisst på hvilke konsekvenser manglende korrigering av uønsket adferd vil kunne ha på ansettelsesforholdet. I advarselen bør også aktuelle forhold poengteres skriftlig. Et eksempel på hvordan en skriftlig advarsel kan formuleres ser man i den siste advarselen i avfallsdommen (LE-2013-69297, s. 2); «De overnevnte forhold er alle forhold som innebærer brudd på gjeldende arbeidsinstruks/-avtale. (Navn på firma) tar bruddene svært alvorlig. Du får denne gangen en siste advarsel. Nye brudd vil medføre oppsigelse eller avskjed». En advarsel er en langt mindre alvorlig sanksjon enn en oppsigelse. Høyesterett har faktisk kjent oppsigelser ugyldige fordi saken kunne vært løst med en skriftlig advarsel, som er et mindre inngripende tiltak. Arbeidstaker skal gis mulighet til å protestere på advarselen, og i likhet med oppsigelse må også advarselen være saklig begrunnet. Arbeidsgiver må også undersøke de faktiske forhold før advarsel gis, slik at den er gjennomtenkt og begrunnet (Arntsen, 2016).

Å veilede ut av en stilling

Personalrådgiverens erfaring er at mange krevende ansatte veiledes ut av jobben, ved at de blir enige med leder om at de sier opp selv. Dette bekreftes av advokaten, som sier at de fleste saker stopper

før det kommer til en rettsak, noe som er bra, siden en rettsak er svært belastende for den det gjelder. Dette ser man tydelig i både helsesekretærdommen og sykepleierdommen, der arbeidstakere er navngitt i offentlige dommer, og beskrevet som ansatte med manglende arbeidsprestasjoner i tillegg til å være vanskelige å ha med å gjøre. Til tross for at helsesekretæren fikk beholde jobben sin, kommer det tydelig frem i dommen at dette i stor grad kun skyldes en saksbehandlingsfeil. I helsesekretærdommen heter det; «... retten finner på denne bakgrunn at NN ikke i tilstrekkelig grad har vært fokusert på sine arbeidsoppgaver, og at det har ledet til feil ... utsiktene til bedring av arbeidsutførelsen framstår som begrenset» (15-043341-TVI-SALT, s. 13).

Å bli oppsagt

Dersom arbeidstaker ikke sier opp stillingen selv og vilkårene for oppsigelse er oppfylt, kan arbeidsgiver ta i bruk styringsretten. Uansett bør ledere tenke seg godt om og vurdere andre alternativer for konflikthåndtering. I verste fall kan oppsigelsen ende opp i retten, og arbeidsgiver risikerer at den kjennes ugyldig. Man må da ta arbeidstakeren tilbake i stillingen, og det vil kunne komme økonomiske tap. Man må også se på konsekvensene dette innebærer for arbeidstakeren, som eventuelt betaler en høy pris i form av uheldige belastninger for å få jobben tilbake, og kan lide økonomiske tap. Det kan diskuteres hvorvidt det kan være et lurt trekk av arbeidstaker og faktisk heller godta en oppsigelse, eventuelt be om å si opp selv, med tanke på fremtidige jobbmuligheter. Sett i et slikt lys har nok arbeidsgiver mindre å tape, da det ofte er en organisasjon som står i mot et enkeltindivid, altså arbeidstaker. Samtidig, som både personalrådgiveren og advokaten sier, er det bra at noen saker havner i retten, slik at man får noen veiledere å gå etter, i forhold til hva som er rettspraksis, og for å få diskutert hva som er lovens forståelse. De understreker begge at jus ikke er et eksakt fag, men et fagfelt som hele tiden må prøves for å skape presedens.

5.4. Fjerde fase: Iverksetting av tiltak

På et tidligere tidspunkt

Begge informantene er tydelige på at man bør gripe inn på et tidligere tidspunkt enn det som er vanlig i dag, men at beslutningsprosessen må være konkret og effektiv når den settes i gang. Man må vite når man skal sette strek, og prosessen må være entydig og ryddig. Dette gjelder spesielt det som primært skjer på en arbeidsplass, der ledere har en svært viktig rolle i forhold til å være tydelige i sine forventninger til de ansatte, og gi tilbakemeldinger når forventningene ikke innfris. Personalrådgiveren fokuserer på arbeidsgivers styringsrett og at det er viktig at denne ivaretas. En leder har rett til å gripe inn og sette ned foten. Spesielt viktig er det at styringsretten presiseres i saker med krevende ansatte, slik at man får klarlagt at arbeidsgiver er satt til å lede, og også har rett til å korrigere ved behov. Dette understrekes også i fagarbeiderdommen, hvor lagmannsretten sier: «... arbeidsgivers

styringsrett betyr, at det er arbeidsgiver som bestemmer hva den enkelte arbeidstaker skal gjøre, hvordan dette skal gjøres og når arbeidet skal utføres» (LE-2012-39402 s. 18).

Mobbing og trakassering?

Begge informantene har erfart at arbeidstakere i denne typen saker ofte påberoper seg mobbing og trakassering fra ledelsen. Dette ser vi også tegn til i flere av de utvalgte dommene, men vi ser også at dette i disse konkrete sakene ikke blir særlig vektlagt. Advokaten mener at følelsen av å bli mobbet skyldes at arbeidstakere opplever et såpass stort ubehag ved å få påpekt feil og mangler med seg selv, og at det derfor blir naturlig å vri fokuset over på arbeidsgiver fremfor egen utilstrekkelighet. I fysioterapeutdommen kan vi også lese at arbeidsgiver må kunne korrigere sine ansatte uten at det skal sees på som mobbing. Dette finner vi også igjen i helsesekretærdommen hvor arbeidstaker beskylder leder for trakassering uten at retten finner grunnlag for det. Det understrekes allikevel i Ukeavisen Ledelse sin artikkel (2004) at det jfr. arbeidsmiljøloven er arbeidsgiver som har det faktiske ansvaret for at arbeidstakere ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig oppførsel.

Å «stå han av»

Frykten for reaksjoner og konsekvenser kan påvirke hvordan vi iverksetter beslutninger. Ideelt sett går man gjennom informasjon og vurderer alternativer, og til slutt iverksettes handling etter intensjonen. Derimot er mennesker ikke fullstendig rasjonelle, og ledere er også bare mennesker. Det er viktig at man søker hjelp i prosessene og har støtte i organisasjonen, for å unngå at saker bare blir «lagt i skuffen». Da vil problemet vedvare, og alt man har dokumentert og praktisert har vært forgjeves. Ved å søke støtte, hos for eksempel andre ledere eller fra personalrådgivende instanser, kan man få hjelp til å vurdere om alle muligheter er vurdert. Er problemet forsøkt løst? Kan man omplassere, eller vil dette bare forflytte problemene? Hvis oppsigelse er det beste, husk korrekt saksbehandling hele veien. Dokumentasjon, tilbakemeldinger og skriftlig advarsel er viktige stikkord.

Avslutningsvis kan vi konkludere med at det ikke finnes noen standardoppskrift for håndtering av krevende ansatte, og at man derfor må vurdere hver sak individuelt. Det er også individuelt når det er riktig å avslutte et arbeidsforhold, men uansett er det viktig å dokumentere og ha en ryddig og saklig prosess. Som vi har sett er lederrollen svært viktig, både i forhold til å sette strek, verne øvrige ansatte, ta beslutninger og føre prosessen videre på en riktig og ryddig måte. Man må forholde seg til arbeidsmiljøloven hele veien, og alltid være tydelig på hva man forventer av de ansatte. Man bør også se på adferd som en del av arbeidsoppgavene, og først og fremst ha fokus på den krevende ansattes arbeidsprestasjoner. Vi håper at andre kan dra nytte av vår oppgave på samme måte som oss, og dermed ta med seg noen gode råd inn i konfliktfylte saker med krevende ansatte, som er utfordrende for alle parter!

6. REFERANSER

- Arbeids- og sosialdepartementet (2015). *Arbeidsmiljøloven*. Hentet 4.4.2016 fra www.regjeringen.no og www.lovdata.no
- Arntsen, E. (2016). *Advarsel i arbeidsforhold*. Hentet 21.5.16 fra <https://arbeidsrettskurs.no/advarsel/>
- Benson, T. (2014). *Arbeidsrettsboka*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Eriksen, N. (2006). *Arbeidsplassutvikling- med fokus på det psykiske arbeidsmiljøet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Jacobsen, D. I., (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., og Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Tufte., P.A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Levin, M. (2012). *Den Norske Arbeidslivsmodellen*. Hentet 5.5.16 fra www.magma.no/den-norske-arbeidslivsmodellen
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E. og Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team- læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning- en innføring*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR- Ledelse av menneskelige ressurser- Måltrettet personal og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Pedersen, H. (2002). *Arbeidsmiljølovens § 12 og psykososialt arbeidsmiljø*. Oslo: Tiden Norsk Forlag.
- Pettersen, B., & Johansen, A. S. (2013). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. 5. utgave. Oslo: Gyldendal.
- Rognes, J. K. (2015). *Forhandlinger*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Storeng, N. H. (2003). *Arbeidslivets spilleregler II. Endringer i arbeidsforholdet - stillingsvernsreglene*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Storeng, N. H. (2003). *Arbeidslivets spilleregler III. Samsillet mellom partene i arbeidsforholdet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2015). *Systematikk og Innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ukeavisen Ledelse (26.10.2004). *Slik håndterer du vanskelige personer*. Dagens perspektiv. Hentet 3.3.2016 fra http://www.dagensperspektiv.no/nyheter/jobb_og_ledelse/slik-handterer-du-vanskelige-personer-

Dommer i oppgaven:

Borgarting lagmannsrett (2009) *LB-2009-42790*. Hentet 2.4.2016 fra www.lovdato.no*
(«Fysioterapeutdommen»)

Borgarting lagmannsrett (2013) *LB2012-133702*. Hentet 2.4.2016 fra www.lovdato.no*
(«Arrestforvarerdommen»)

Eidsivating lagmannsrett (2013) *LE-2013-69297*. Hentet 2.4.2016 fra www.lovdato.no*
(«Avfallsdommen»)

Eidsivating lagmannsrett (2012) *LE-2012-39402*. Hentet 2.4.2016 fra www.lovdato.no*
(«Fagarbeiderdommen»)

Frostating lagmannsrett (2015) *15-072834ASD-FROS*. Hentet 16.3.2016 * («Sykepleierdommen»)

Norges høyesterett (2011) *HR-2011-1178-A-Rt-2011-841*. Hentet 2.4.2016 fra www.lovdato.no*
(«Inspektørdommen»)

Salten tingrett (2015) *15-043341TVI-SALT*. Hentet 4.4.2016 ved hjelp av Salten tingrett
(«Helsesekretærdommen»).

* hentet ved hjelp av informant

VEDLEGG 1

INTERVJUGUIDE (advokat)

(Først forklar hva oppgaven går ut på og hva vi i hovedsak er ute etter)

Med vanskelig ansatt mener vi her de som gjør jobben sin og følger prosedyrer på arbeidsted, men som forsurer arbeidsmiljøet ved å være vanskelig å samarbeide med, kan være negative og ubehagelige etc. Av den typen der det er vanskelig å peke på konkrete ting eller større forseelse, og ting har gått så langt at leder ønsker å ta steget mot oppsigelse.

1: Erfaringsrelevant bakgrunn (utdanning, arbeid, erfaring; type og lengde)

2: Oppsigelse på grunn av eget forhold: hva er din erfaring med dette?

3: Eksempel på saker du har vært borti

4: Hvor mange saker havner i retten (ca), og hvor ofte vinner arbeidsgiver frem i slike saker? Hva er utslagsgivende

5: Dreier sak seg om å få tilbake/beholde stilling eller erstatning? Hvor ofte vinner arbeidstaker frem.

6: Er det flere slike saker nå enn tidligere? Hvorfor/hvorfor ikke, hva har endret seg?

7: Hvis man har en vanskelig ansatt, når mener du man bør sette strek over arbeidsforholdet? Hvor «ille» kan det bli før det bør være nok.

8: Hvordan bør en lede på best mulig måte gå frem for å avslutte slike arbeidsforhold, med tanke på at det skal ha rettslig hold ved evt. rettsak.

9: Hvilke elementer i arbeidsmiljøloven er det som er viktig i slike saker? Er det i hovedsak de andre ansatte sitt krav på forsvarlig psykososialt arbeidsmiljø?

VEDLEGG 2

INTERVJUGUIDE (personalrådgiver)

(Først forklar hva oppgaven går ut på og hva vi i hovedsak er ute etter)

Def: Med vanskelig/krevende ansatt mener vi her de som gjør jobben sin og følger prosedyrer på arbeidsted, men som forsurer arbeidsmiljøet ved å være vanskelig å samarbeide med, kan være negative og ubehagelige etc. Av den typen der det er vanskelig å peke på konkrete ting eller større forseelse, og ting har gått så langt at leder ønsker å ta steget mot oppsigelse.

1: Erfaringsrelevant bakgrunn (utdanning, arbeid, erfaring; type og lengde)

2: Oppsigelse på grunn av eget forhold: hva er din erfaring med dette?

3: Eksempel på saker du har vært borti

4: Advokaten pekte på bakenforliggende årsaker til at en ansatt blir vanskelig/krevende. Han mente det oftest beror på svake arbeidsprestasjoner/mangelfulle forutsetninger for å kunne utføre arbeidsoppgavene. Hva tenker du om det?

5: Har du erfaring med saker som har havnet i retten, og hva mener du i så fall er utslagsgivende for at arbeidsgiver skal kunne vinne fram?

6: Dreier sak seg om å få tilbake/beholde stilling eller erstatning? Hvor ofte vinner arbeidstaker frem.

7: Er det flere slike saker nå enn tidligere? Hvorfor/hvorfor ikke, hva har endret seg?