

Råd i krevende personalsaker

Her finner du råd om hvordan forebygge og håndtere personkonflikter. Rådene kan bidra til økt bevissthet om de valgene du som leder gjør underveis, og hvordan disse kan påvirke prosessen i personalsaker.

I de tilfeller der lovverk eller avtaler mellom partene i arbeidslivet stiller formelle krav til saksbehandling, for eksempel ved oppsigelse eller avskjed, skal disse følges.

Hva er krevende personalsaker?

Krevende personalsaker er saker der arbeidsgiver må korrigere eller er misfornøyd med en arbeidstakers arbeid eller adferd, og hvor det ikke lar seg løse ved en uformell samtale. Vanlige årsaker er blant annet påstand om trakassering, mobbing, dårlig arbeidsutførelse, brudd på retningslinjer, uakseptabel atferd, anonyme meldinger eller personkonflikter.

Husk!

- Mange av de mest krevende konfliktsakene i arbeidslivet har sin opprinnelse i en personalsak og håndteringen av denne. Gode rutiner for og god praktisk sakshåndtering i personalsaker kan derfor forebygge unødvendige og utmattende personkonflikter.
- Leders valg av dialogform i møte med arbeidstaker har stor betydning for hvor vellykket prosessen i en personalsak blir.
- Personkonflikter mellom ansatte skal i utgangspunktet håndteres som en personalsak, men det er også viktig å undersøke om årsakene kan ligge i organisatoriske forhold på arbeidsplassen. Det kan dreie seg om tilrettelegging, opplæring, medvirkning eller fordeling av arbeidsoppgaver, ansvar og myndighet.

Når personalsaker påvirker arbeidsmiljøet

Enkeltmenneskers adferd eller mangelfull arbeidsutførelse kan ofte få betydning for arbeidsmiljøet. Slike forhold skal i utgangspunktet håndteres som en personalsak med ivaretagelse av nødvendig konfidensialitet. Arbeidsmiljøtiltak kan i tillegg bli nødvendig for å skape trygghet eller rette opp andre negative konsekvenser i arbeidsfellesskapet. Arbeidsgiver og verneombudet skal samarbeide om eventuelle arbeidsmiljøtiltak.

Enkeltpersoners adferd, problemer eller personlighet skal ikke være diskusjonstema i større møtefora. Som leder har du ansvar for å påse at tilløp til dette blir stanset. «Kollektiv refs» for handlinger utført av et fåtall personer er heller ikke egnet som virkemiddel, ta heller problemet opp med den eller de det gjelder.

Roller i håndtering av personalsaker

Leder

Som leder har du ansvar for å håndtere personalsaker. Du har mange valgmuligheter i hvordan du vil håndtere slike saker, avhengig av type sak, alvorlighetsgrad og forhistorie:

1. Grad av formalitet knyttet til møter
2. Form på samtalen/dialogen
3. Hvordan du konkluderer
4. Hvordan du utformer referatet fra møtet
5. Valg av tiltak

Det er du som leder som setter tonen for møtet med arbeidstakeren. Kommunikasjonsformen kan være avgjørende for å finne gode løsninger. Vær bevisst på hvordan du fremstår når du kommuniserer, for eksempel:

- Spørrende og lyttende
- Konfronterende
- Aggressiv
- Passiv/konfliktsky

Arbeidstaker

Det å være ansatt medfører noen plikter som må følges. Det gjelder blant annet å etterleve arbeidsavtale og virksomhetens retningslinjer, og medvirke i arbeidsmiljøarbeidet.

Det gjelder også bruk av systemene som virksomheten har for blant annet avviksmeldinger, varsling og konflikthåndtering. Dersom en arbeidstaker er involvert i en personalsak plikter han å bidra til å finne løsninger på saken. I slike saker bør arbeidstaker søke støtte hos tillitsvalgt eller en annen støtteperson.

Tillitsvalgte

Tillitsvalgte eller annen støtteperson kan bistå arbeidstaker. Å bistå kan innebære veiledning, rådgivning og deltakelse i møter.

Verneombudet

Verneombudet skal ivareta arbeidstakernes interesse i saker som angår arbeidsmiljøet og har vanligvis ingen rolle i en personalsak. Dersom verneombudet opptre som støtteperson for en ansatt i en personalsak, så kan det innebære en rollekonflikt med det å være et verneombud for alle.

Verneombudet kan være til stede i behandling av saken for å påse at retningslinjene blir fulgt for alle parter og vurdere om forholdet er en arbeidsmiljøsak. Uavhengig av dette bør verneombudet bli orientert om at forholdet er under behandling dersom det anses at det har betydning for arbeidsmiljøet. Det kan også bli aktuelt å gjøre tiltak i arbeidsmiljøet, for eksempel bedre samhandling mellom grupper, og da har verneombudet en naturlig rolle i dette arbeidet.

Personal-/HR-avdeling

Personal-/HR-avdeling kan veilede både leder og arbeidstaker om lover og retningslinjer.

De kan også ved behov benyttes som prosessveiledere. Bedriftshelsetjenesten skal være en nøytral part i slike saker og kan være en nyttig rådgiver.

Nøytral prosesstyrer

I noen tilfeller kan det være aktuelt for arbeidsgiver å sette bort gjennomføring av deler av prosessen til en prosesstyrer som partene anser å være nøytral. Det kan være en representant fra bedriftshelsetjenesten, personal-/HR-avdeling eller annen profesjonell aktør.

Oppgaven kan være å styre en konflikthåndteringsprosess (meglerrolle) eller det kan være å kartlegge eller undersøke påstander og komme med forslag til tiltak. Som leder må du likevel gjøre en selvstendig vurdering av hvilke tiltak som er best egnet.

Arbeidstilsynet

Arbeidstilsynet fører tilsyn med om virksomheten ivaretar kravene til arbeidsmiljøet som er definert i arbeidsmiljøloven og underliggende forskrifter og hvordan de jobber med det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet (HMS). Det privatrettslige innbyrdes forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker må partene håndheve selv.

Arbeidstilsynet kan veilede om arbeidsmiljølovens bestemmelser, men har ikke myndighet til å føre tilsyn med de privatrettslige bestemmelsene i arbeidsmiljøloven og skal heller ikke forhandle frem løsninger eller kompromisser mellom partene.

Modell for sakshåndtering

Steg 1: Jobb forebyggende for å unngå personkonflikter

Virksomheten bør ha rutine for generell håndtering av personalsaker og en egen rutine for melding og håndtering av personalkonflikter. Personkonflikter skiller seg fra andre typer personalsaker ved at det ofte er én ansatt som ber om bistand, det berører én eller flere ansatte, det er ofte sterke følelser involvert og årsaksforholdet er ofte sammensatt.

En god rutine fungerer som en veiviser for både ledelse og ansatte, og bidrar til forutsigbarhet og trygghet. Konflikthåndtering byr ofte på nye utfordringer og ny læring. Bruk erfaringene til å forbedre rutinen.

Gode rutiner, god opplæring og medvirkning er eksempler på forebyggende tiltak for håndtering av personalsaker.

Konkrete råd

- Sørg for god organisering, opplæring og tilrettelegging
- Ha gode rutiner som etterleves
- Gi jevnlig tilbakemeldinger
- Sørg for reell medvirkning og ansvarliggjøring
- Jobb med kulturbygging
- Gjennomfør medarbeidersamtaler

Steg 2: Grip inn i tidlig fase

I noen tilfeller er ikke de forebyggende tiltakene nok, for eksempel ved påstand om brudd på retningslinjer. Da er det viktig at tiltakene blir satt i gang tidlig. Ta den korrigerende samtalen når problemet oppstår og unngå å «samle opp» saker.

Hvorfor er det viktig å ta tidlig grep?

- Lettere å finne løsninger
- Forebygger at konflikter eskaleres
- Blir et triveligere sted for alle

- Hensiktsmessig for driften
- Forebygger sykefravær

Løsningstiltak eller forundersøkelser

Ved dårlig arbeidsutførelse, brudd på retningslinjer eller uakseptabel adferd

- Forsøk å få til en løsning eller avklaring gjennom samtale med arbeidstaker.
- Forventingsavklaringer
- Vurder behov for opplæring, fadder, coach etc.

Ved personkonflikter mellom ansatte

- Forsøk løsning gjennom dialog med partene.
- Avklar årsaksforhold eller hendelser, forventninger, ansvarliggjøring, konfliktløsningstiltak eller eventuelle tilretteleggingsbehov.
- Vurder om konflikten har hatt konsekvenser for arbeidsmiljøet som også gir behov for arbeidsmiljøtiltak, samarbeid med verneombudet.
- Søk bistand fra bedriftshelsetjeneste eller andre ved behov.

Ved påstand om trakassering/mobbing eller andre lovbrudd

Gjennomfør en samtale med melder for å avklare fakta i størst mulig grad. Med fakta menes beskrivelser av hendelser/episoder.

Vurder videre oppfølging ut fra sakens art og alvorlighetsgrad:

- Bør det på en diskret måte innhentes mer fakta før den det gjelder gjøres kjent med påstanden?
- Er påstanden åpenbart urimelig, hvordan avslutte saken?

Dersom saken avsluttes er det viktig å gi melder beskjed om hvorfor saken er avsluttet.

Ved anonyme meldinger

- Gjør en diskret forundersøkelse
- Vurder oppfølgingsbehov ut fra sakens art og alvorlighetsgrad.
- Er påstanden åpenbart urimelig, hvordan avslutte saken?
- Er det mer et arbeidsmiljøproblem enn en personalsak (for eksempel interne samarbeidsproblemer)? Håndter i så fall dette som et arbeidsmiljøproblem og involver verneombudet.
- Bør det innhentes mer fakta før den det gjelder blir gjort kjent med meldingen?

Tidvis oppstår det likevel situasjoner der tiltakene i steg 2 ikke er tilstrekkelig og det blir nødvendig med mer formalisert oppfølging i steg 3.

Steg 3: Fastlåst eller krevende sak

1. Avklar type problem eller utfordring

Ulike typer saker kan kreve ulik håndtering:

- Er det en tilbakemelding på uakseptabel adferd, manglende etterlevelse av retningslinjer eller mangelfull jobbutførelse?
- Er det en konfliktsituasjon som involverer flere ansatte?

Viktig å tenke på:

- Er dette primært en personalsak eller et arbeidsmiljøproblem?
- Kan det være organisatoriske forhold som ligger til grunn for forholdet?
- Hvordan kan håndteringen av forholdet bidra til læring og ønsket utvikling hos den det gjelder?

2. Avklar hva som er rett ledernivå for håndtering

I utgangspunktet er det nærmeste leder som har ansvaret for å følge opp en personalsak. Om det under håndtering av saken oppstår en personkonflikt mellom arbeidstaker og leder, bør ansvaret for saksbehandlingen overlates til en annen leder.

Enhver leder som får ansvar for å følge opp en personalsak eller en personkonflikt må selv løpende vurdere sin egen rolle (habilitet) og kompetanse, og ut fra det be om assistanse eller avløsning.

3. Planlegg framgangsmåten

- Mål og hensikt – hva er det ønskelig å oppnå? Hvordan skal den eller de det gjelder informeres om saken?
- Valg av egnet møtested
- Hvordan sikre ivaretagelse av personvern og konfidensialitet?
- Hvem skal, må eller bør involveres – og i hva?

Tips: Unngå å avholde krevende møter rett før helg, ferie eller lignende

4. Avklar hvem som må og bør involveres og i hva (roller)

- Er det flere parter involvert i saken?
- Ønsker ansatte å ha med tillitsvalgt eller annen støtteperson?
- Har forholdet en slik betydning for arbeidsmiljøet at verneombudet bør informeres eller involveres, og i tilfelle i hva?
- Bør det innhentes kompetanse fra personal-/HR-avdeling?
- Bør bedriftshelsetjenesten eller annen ekstern kompetanse involveres, og hvilken oppgave eller rolle skal de ha?
- Er det andre ansatte som kan ha viktige opplysninger i saken, og hvem skal i så fall ha ansvar for den kontakten?

5. Lag tydelige mål og hensikt i møteinnkallinger

Møteinnkallinger skal være skriftlige og inneholde informasjon om:

- mål, hensikt og tema for møtet
- deltakerne i møtet
- retten til å ha med en støtteperson

Dette gir arbeidstaker mulighet til å forberede seg – også følelsesmessig.

6. Sørg for god gjennomføring av møter

Leder innleder med bakgrunn for møtet og hva som ønskes oppnådd med møtet (for eksempel avklaringer, felles forståelse, endringer, tiltak). Under møtet er det viktig at begge parter er lyttende, spørrende og prøver å forstå hva den andre sier og mener. Dette kan virke konfliktdepende.

Arbeidstaker bør:

- få fremme sin versjon (kontradiksjon)
- gis mulighet til å foreslå en løsning (ansvarliggjøring)

Ta gjerne en pause før arbeidsgiver gir sin oppsummering og utkast til tiltak, løsning eller avtale.

Skriv referat som helst underskrives av partene ved slutten av møtet (se også punkt 8 om møtereferat).

7. Avklar tiltak

Tiltak kan være:

- organisatoriske i form av bedre opplæring, tilrettelegging eller bedre tydeliggjøring av ansvar, myndighet og oppgavefordeling
- omplassering eller endring av arbeidsoppgaver (kan være drøftings- eller forhandlingssak)
- avtale om adferdsendring og hvordan slik avtale skal følges opp
- disiplinærreaksjoner i form av advarsel, oppsigelse eller avskjed innenfor de retningslinjer som gjelder for dette

Arbeidstaker bør gis mulighet til å foreslå tiltak (ansvarliggjøring), men det er arbeidsgiver som har styringsretten innenfor visse rammer.

Tiltak skal være saklige, hensiktsmessige og forholdsmessige – unngå overreaksjoner. Ikke trekk inn forhold som ikke angår denne saken. Opplevelse av uhensiktsmessige og tilfeldige reaksjoner kan skape mye uro i et arbeidsmiljø. Reaksjoner og tiltak må være passende ut fra «regelbruddets» art, omfang og alvorlighetsgrad.

8. Lag møtereferater

Møtereferater skal være skriftlige og inneholde:

1. Tid og sted for møtet
2. Deltakere og deres rolle/funksjon
3. Hensikten med møtet
4. Hva det ble enighet om, hva som fortsatt er uavklart og hva det er uenighet om
5. Videre oppfølging i saken eller eventuelt avslutning av saken

Anbefaling: Unngå lange saksutredninger med partenes synspunkter, det gir ofte grunnlag for nye personkonflikter.

Deltakerne i møtet bør i utgangpunktet bli enige om innholdet i referatet.

Ved uenighet om referatet bør arbeidstaker(ne) gis mulighet til å kommentere det skriftlig i eget brev som legges ved saken.

9. Ivareta personvern (konfidensialitet og dokumenthåndtering)

En leder skal ivareta konfidensialitet i forhold som angår oppfølging av enkeltpersoner. Leder skal også påse at tilløp til kollektiv diskusjon om enkeltpersoner eller spredning av rykter blir stanset.

Husk at:

- dokumenter i saken skal oppbevares forsvarlig og på en slik måte at uvedkommende ikke får tilgang til dem
- e-poster kommer lett på avveie og bør ikke benyttes i personalsaker
- personopplysningsloven har bestemmelser om håndtering av persondata

I den grad det er nødvendig å informere andre, for eksempel ved omplassering, bør arbeidsgiver og arbeidstaker drøfte innholdet i informasjonen. Ivaretakelse av integritet og verdighet er viktige stikkord her.

10. Sørg for god oppfølging og tydelig avslutning

Arbeidsgiver må påse at saken følges opp i tråd med møtereferatene (også om arbeidstaker får ny leder). Det bør også avklares hva som skal til for at saken kan anses som avsluttet. Hensikten er å unngå omkamper eller at gamle forhold til stadighet trekkes fram på en måte som er til hinder for en positiv utvikling. Dette gjelder både fra arbeidsgivers og arbeidstakers ståsted.

Viktig å tenke på ved håndtering av personalsaker

Sympatier og antipatier

Vær oppmerksom på at sympatier og antipatier kan påvirke hvordan du som leder planlegger et møte med en arbeidstaker, og hvordan du kommuniserer. Dette kan påvirke resultatet av møtet.

Kommunikasjon

Hva formidler du?

- Innhold (ordene)
- Formen: Høflig, arrogant, likegyldig m.m.
- Stemmeleie
- Kroppsspråk

Hva oppfatter du at den andre formidler?

- Innhold (ordene)
- Formen: Høflig, arrogant, likegyldig m.m.
- Stemmeleie
- Kroppsspråk
- Og hvordan tolker du dette?

Reaksjon på tilbakemeldinger

Det å få tilbakemeldinger som innebærer at noen ikke er fornøyd med arbeidsutførelse, adferd eller andre forhold er oftest ubehagelig.

Vær oppmerksom på at det er ulike måter å reagere på slike tilbakemeldinger:

- Se på det som konstruktivt og vurdere forbedringer
- Bli såret og lei seg
- Bli aggressiv og uttrykke sin misnøye
- Gå i forsvar og legge skylden på andre

Det er ikke alltid at den umiddelbare reaksjon er slik man til slutt velger å forholde seg til tilbakemeldingene. La derfor arbeidstaker få litt tid til å tenke seg om.

Kontradiksjon (få fremme sin versjon)

Enhver ser en hendelse fra eget ståsted, tolker opplevelsen ut fra egne erfaringer og reagerer/handler ut fra dette.

Det er ikke uvanlig at leder og arbeidstaker (eventuelt to arbeidstakere) har helt ulike oppfatninger av en hendelse og at begge parter er overbevist om at de kjenner den hele og fulle sannheten.

Kontradiksjon handler om at alle involverte skal gjøres kjent med eventuelle påstander knyttet til deres adferd, arbeidsutførelse etc. og gis mulighet til å beskrive sin versjon av saken eller hendelsen.

Konfidensialitet og personvern

Konfidensialitet innebærer at personlige forhold knyttet til en arbeidstaker, som arbeidsgiver blir gjort kjent med, ikke skal formidles videre til andre. Personvern innebærer å sikre at konfidensiell informasjon ikke kommer på avveie. Det gjelder oppbevaring og formidling av dokumentasjon.

E-post og SMS kan lett komme på avveie og er ikke egnet for formidling av konfidensiell informasjon.

Anonymitet

Tidvis kan arbeidsgiver motta anonyme meldinger og varslinger med påstander om kritikkverdig adferd eller aktivitet av ansatte. Hvis slike meldinger ikke omhandler konkrete forhold som leder har mulighet til å sjekke ut, så bør det utvises stor forsiktighet med oppfølging.

Den det gjelder gjøres kjent med den anonyme meldingen og får gi sin versjon. Vurder om det trengs mer faktainnhenting og om eksterne ressurser bør kobles inn. Vurder deretter om én eller flere må følges opp på grunn av uakseptabel adferd eller brudd på arbeidsmiljøloven, annet lovverk eller interne retningslinjer.

Leder må vurdere eventuell oppfølging ut fra alvorlighetsgrad i meldingen, muligheten til å innhente opplysninger som kan bekrefte eller avkrefte påstanden og mulige konsekvenser dersom en arbeidstaker konfronteres med urettmessig framsatte beskyldninger.

Eksempel på anonym påstand som krever særlig forsiktighet: «Noen mener det er vanskelig å samarbeide med deg.»

Uten konkrete hendelser å knytte påstanden til gir det arbeidstakeren:

- liten mulighet til å forklare eller forsvare seg
- ingen mulighet til læring og endring
- mye usikkerhet og utrygghet i sin relasjon med kolleger

En alternativ oppfølging av en slik type melding kan være opplæring eller en bevisstgjøringsprosess for hele arbeidsgruppa knyttet til kommunikasjon, samarbeid og rolleforståelser.

Arbeidsgivers styringsrett og plikten til å ivareta arbeidstakerens helse og verdighet

Arbeidsgivers styringsrett innebærer en rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet. Styringsretten er begrenset av lover og avtaler og også av krav til saklighet. Arbeidsgiver skal også ivareta arbeidstakernes helse og verdighet.

Arbeidsmiljøloven har også bestemmelser knyttet til dette, som krav til organisering, tilrettelegging, medvirkning og utvikling, og ivaretagelse av en trygg, helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon. Hvordan styringsretten og disse bestemmelsene praktiseres har betydning for det psykososiale arbeidsmiljøet og for konfliktnivået i en virksomhet.
