



Arbeidsgivers styringsrett i praksis

- Hva gjør du som leder dersom en medarbeider underpresterer?

NIV, HR-dagen 9. april 2026
Harald Osland Sandvik

...eller mer presist:

Hva bør og må du som leder gjøre – juridisk korrekt – før det eventuelt blir aktuelt med reaksjoner?

- Hvorfor relevant?
 - Underprestasjon er en av de vanligste kildene til arbeidsrettslige konflikter
 - Formål: Partene har en felles interesse i velfungerende medarbeidere
- Feilhåndtering kan lede til:
 - Tap av tillitt i organisasjonen
 - Ugyldig oppsigelse, erstatningsansvar, mv.
- Arbeidsretten balanserer:
 - Arbeidsgivers styringsrett
 - Arbeidstakers stillingsvern

Hva er arbeidsgivers styringsrett?

Rt. 2000 s. 1602 (Nøkk-dommen)

«Arbeidsgiveren har i henhold til styringsretten rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet, men dette må skje innenfor rammen av det arbeidsforhold som er inngått.»



Terminologi: «Underprestasjon»

- Ikke i seg selv et juridisk begrep; omtales i rettskildene som «mangelfulle arbeidsprestasjoner»
- Hvordan fastslå hva som er mangelfulle arbeidsprestasjoner?
 - Utgangspunkt i arbeidsavtalen (tolkning): Hva er avtalt VS. Hva er prestert
 - Lett: «Peder Ås skal pakke 100 sekker bjerkeved hver arbeidsdag»
 - Problem: Vag og ullen avtale
 - Summeoppgave
- Rettspraksis:
 - Arbeidsavtalen tolkes og utfylles med opplysninger fra: Stillingsbetegnelsen, stillingsinstruksen, stillingsannonsen, søknaden, forventninger som ble uttrykt under intervjuet, forventningspraksis for øvrige internt og eksternt i tilsvarende stillinger, mv.
 - Etter en totalvurdering: **Hva kan arbeidsgiver med rimelighet forvente?**

Arbeidsprestasjonene er mangelfulle – Hva nå?

Hvor går grensene for hva arbeidsgiver kan instruere om, og hva må arbeidstaker finne seg i å bli instruert om?

Styringsretten gir adgang til:

- Følge opp arbeidsprestasjoner
- Gi pålegg innenfor rammene av arbeidsforholdet
- Kreve forbedring

...Men styringsretten stiller krav til arbeidsgivers saksbehandling...

Spørsmålet blir: Hva skal arbeidsgiver foreta seg (rent konkret)?

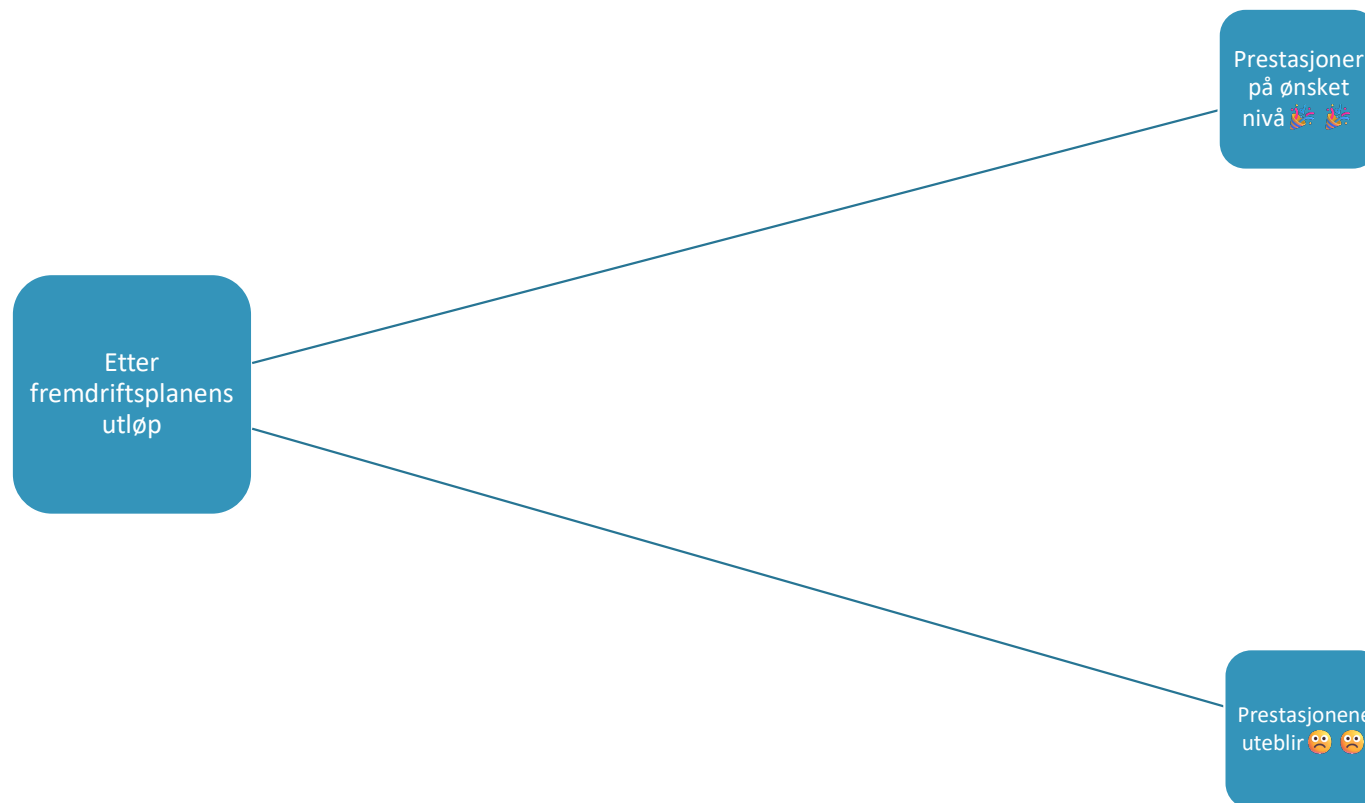
Steg 1: Arbeidsgivers undersøkelses- og tilretteleggingsplikt (selvransakelse)

- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven – heretter aml.) av 17. juni 2005 nr. 62:
 - Formålsbestemmelse; «sikre trygge ansettelsesforhold», jf. aml. § 1-1 b)
 - Lovens ufravikelighet, jf. aml. § 1-9
 - Øvrige materielle bestemmelser i loven, eksempelvis
 - Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling, jf. aml. § 4-2
 - Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet, jf. aml. § 4-3
 - Særlig om tilrettelegging for arbeidstakere med redusert arbeidsevne, jf. aml. § 4-6
 - Oppsigelse må ha saklig grunn, jf. aml. § 15-7

Steg 2: Medvirkningspliktene i aml. kapittel 4; Dialog og avklaringer (kontradiksjon og samarbeid)



Resultatene?



Når forbedring uteblir – juridiske handlingsalternativer (ikke uttømmende liste)



Mildere tiltak:

- Endrede arbeidsoppgaver?
- Omklassering? (mer om dette)
- Kompetansehevingstiltak?
- Drøftningsmøte, jf. aml. § 15-1? (mer om dette)

Formelle reaksjoner / inngripende tiltak:

- Advarsel? (mer om dette)
- Oppsigelse – siste utvei

Drøftingsplikt, jf. aml. § 15-1 (1)

«Før arbeidsgiver fatter beslutning om oppsigelse, skal spørsmålet så langt det er praktisk mulig drøftes med arbeidstaker og med arbeidstakers tillitsvalgte, med mindre arbeidstaker selv ikke ønsker det. Både grunnlaget for oppsigelsen og eventuell utvelgelse mellom flere ansatte av hvem som skal sies opp, skal drøftes.»

- Hvilke konsekvenser får unnlatelse av å avholde drøftingsmøte?

Omplasseringsplikt?

- Hva er omplassering?
 - Virksomhetens forhold - eks. nedbemanning, jf. aml. § 15-7 (2)
- Foreligger en slik plikt som en del av arbeidsgivers saksbehandling ved oppsigelse på bakgrunn av arbeidstakers forhold, jf. aml. § 15-7 (1)?

HR-2024-1188-A

Arbeidsgiver «*kan ha en plikt til å tilby omplassering ved oppsigelse som skyldes arbeidstakers forhold. Det er imidlertid tale om en begrenset og situasjonsbestemt plikt.*»

- Flere momenter av avgjørende for eventuelt å utløse en slik plikt; blant annet:
 - Kan arbeidstaker bebreides?
 - Vilje – taler mot slik plikt
 - Evne – taler for slik plikt

NB: Arbeidsgiver har ikke plikt til å vurdere omplassering av arbeidstaker i avskjedssaker, jf. HR-2025-1687-A

Advarsel

- Har ikke selvstendig hjemmel i aml., men inngår i interesseavveiningen i § 15-7
- Ikke et vilkår for gyldig oppsigelse
- Muntlig eller skriftlig
- Klar og tydelig – Grunnlaget for advarselen, hva forventes av arbeidstaker, og hva blir konsekvensene ved gjentakelse
- Vektlegges av domstolene



Vilkår for oppsigelse, jf. aml. § 15-7 (1)

«Arbeidstaker kan ikke sies opp uten at det er saklig begrunnet i virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakers forhold.»
(min understrekning)

Saklighetskravet, jf. aml. § 15-7 (1), oppsigelse begrunnet i arbeidstakers forhold

Rt. 2009 s. 685 (Webredaktør-dommen)

«Med utgangspunkt i oppsigelsesgrunnlaget og arbeidsavtalen gir bestemmelsen anvisning på en konkret skjønsmessig avveiing av virksomhetens og den ansattes interesser. Spørsmålet er om det etter en samlet avveiing av begge parters behov, anses rimelig og naturlig at arbeidsforholdet bringes til opphør. Terskelen for å si opp en ansatt er høy, og arbeidsgiver må kunne vise til gode grunner. Ved oppsigelse på grunn av arbeidstakers uakseptable opptreden utenfor tjenesten stilles særlig strenge krav.»



Mangelfulle arbeidsprestasjoner

- Sviktende arbeidsprestasjoner kan være saklig grunn til oppsigelse
 - Forholdet til utenforliggende hensyn
 - Interesseavveining
- Forholdet til oppsigelsesvernet under prøvetiden, jf. aml. § 15-6 (1)
- Høy terskel; «Arbeidsprestasjonene må ligge markert under det arbeidsgiver bør kunne regne med», jf. rettspraksis
 - LH-2009-173393 (Resepsjonist)
 - LB-2012-158782 (Regnskapsfører)

Mangelfulle arbeidsprestasjoner

- Kravene til arbeidsprestasjon – hva kan arbeidsgiver forvente?
 - Utgangspunkt: Arbeidsavtalen
 - Utfylles med: Stillingsbetegnelsen, stillingsinstruksen, stillingsannonsen, søknaden, forventninger som ble uttrykt under intervjuet, forventningspraksis for øvrige internt og eksternt i tilsvarende stillinger, mv.
- Spørsmålet er om det etter en konkret helhetsvurdering av arbeidsgivers og arbeidstakers interesser, vil være rimelig og naturlig at arbeidsforholdet bringes til opphør. Eksempel på momenter:
 - Varige eller forbigående feil?
 - Omfatter feilene store eller små deler av det totale arbeidet?
 - Har det vært ytet tilstrekkelig opplæring eller annen tilrettelegging?
 - Hvordan er sjansene for at arbeidstaker forbedrer seg?
 - Har arbeidstaker fått tilbakemeldinger på prestasjonene? Har det vært gitt advarsel / avholdt drøftelsesmøte?
 - Hvor hardt vil opphør av arbeidsforholdet ramme den aktuelle arbeidstakeren? (sosiale forhold, mv.)
 - **NB Dokumentasjon av faktum og alle saksbehandlingsskritt arbeidsgiver har foretatt seg**
 - Mv.

Spørsmål?



Tusen takk for oss!

