

BCR3103

BACHELOROPPGAVE

**«Utøvelse av HR-faglig skjønn ved
styringsrettsbeslutninger»**



HØYSKOLEN KRISTIANIA

VÅR 2021

Ord: 14 124

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Sammendrag

Utøvelse av HR- faglig skjønn ved styringsrettsbeslutninger

Arbeidsgivers styringsrett er et av de mest sentrale temaene innenfor arbeidsretten generelt og den individuelle arbeidsretten spesielt. Den tradisjonelle behandlingen av styringsretten har imidlertid knyttet an mot de rettslige sidene av styringsretten, nærmere bestemt hvilken *rett* arbeidsgiver har til ensidig treffe beslutninger som angår arbeidsforholdet. I denne oppgaven vil vi, i tillegg til å undersøke styringsretten som et rettslig fenomen, undersøke hvordan et såkalt HR-faglig skjønn kan og eventuelt bør spille inn ved utøvelse av styringsrettsbeslutninger.

Målet er å kartlegge hva et slikt skjønn inneholder, og hvordan det kan påvirke arbeidsgivers styringsrettsbeslutninger, da fortrinnsvis endringer av arbeidsoppgaver og arbeidssted. Oppgavens første del, undersøkelsen av styringsretten som et rettslig fenomen, vil basere seg på alminnelig juridisk metode. Oppgavens andre del, hvordan HR-faglig skjønn kan spille inn ved utøvelse av styringsrettsbeslutninger, vil ta utgangspunkt i kvalitativ metode, nærmere bestemt et individuelt intervju. Felles for disse intervjuobjektene var at de alle besitter sentrale stillinger innen HR-funksjonen. Oppgaven har gitt opphav til flere interessante funn. For det første har oppgaven vist at den rettslige kompetansen arbeidsgiver har til å foreta endringer som angår arbeidsforholdet, er vid. Videre har oppgaven, og da særlig gjennom den kvalitative undersøkelsen, vist at HR-faglig skjønn kan og bør spille inn ved utøvelse av styringsrettsbeslutninger. Undersøkelsen har særlig vist at arbeidsgivers involvering av arbeidstakerne i endringsprosesser er av vesentlig betydning for at styringsrettsbeslutningene skal være mest mulig effektive.

Forord

Som en avsluttende del av vår bachelorgrad i HR- og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania ønsket vi å skrive om et arbeidsrettslig tema, nærmere bestemt arbeidsgivers styringsrett. Fagene individuell- og kollektiv arbeidsrett, med foreleser Kjell Ove Ernes, ga oss en økt interesse for arbeidsrett som fag, men også for juridisk metode. Vi vil derfor rette en stor takk til Kjell Ove som bidro med sin kompetanse innen jusfaget, og som påvirket vårt valg av bacheloravhandling.

Gjennom tre år på Høyskolen Kristiania har vi tilegnet kunnskap på ulike HR-områder, og på denne bakgrunn ønsket vi å gjøre en liten vri på oppgaven. I denne bacheloravhandlingen ønsket vi å se hvordan, og hvilke HR- faglige vurderinger som kan og bør spille inn ved disse beslutningene. Det var derfor hensiktsmessig å høre hvordan erfarne HR- ledere i sin praksis utøver skjønn før de gjør endringer i arbeidsforholdet. En stor takk til informantene for deres gode og reflekterte bidrag til oppgaven vår. Grunnet oppgavens karakter, og for å få fremheve HR- perspektivet, har vår veileder Elin Ørjasæter vært til stor hjelp. Vi vil derfor rette en stor takk til Elin for hennes sterke engasjement rundt vår oppgave, og for kloke innspill.

God lesning!

Oslo, 30.05.2021

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	5
1.1 Tema og problemstilling	5
1.2 Avgrensninger	6
1.3 Aktualitet	6
1.4 Metode	7
1.5 Begrepsavklaring	7
1.5.1 Arbeidstaker	7
1.5.2 Arbeidsgiver	8
1.5.3 Virksomheten	8
1.5.4 HR-faglig skjønn	8
2.0 Arbeidsgivers styringsrett	8
2.1 Hensynene bak arbeidsgivers styringsrett	8
2.2 Styringsrettens rettslige grunnlag	9
2.3 Rekkevidden av arbeidsgivers styringsrett	10
2.3.1 Generelt om begrensningene i arbeidsgivers styringsrett	10
2.3.2 Den individuelle arbeidsavtalen	11
2.3.3 Lovgivning	12
2.3.4 Tariffavtaler	13
2.3.5 Allmenne saktighetsnormer	13
2.4 Arbeidsgivers adgang til å foreta endringer i arbeidsoppgaver	14
2.4.1 Rettspraksis om endringer i arbeidsoppgaver	15
Rt. 2000 s. 1602 (Nøkk)	15
2.5 Arbeidsgivers adgang til å foreta endringer av arbeidssted	16
2.6 Rettspraksis om endringer av arbeidssted	17
Rt. 2011 s. 841 (Undervisningsinspektør-dommen)	17
2.7 Oppsummering	17
3.0 HR-faglig skjønn	18
3.1 HR som funksjon	18
3.2 Teoretisk rammeverk	19
3.2.1 Ledelse som skjønnsutøvelse	19
3.2.2 Institusjonelle regler som begrensninger av arbeidsgivers handlingsrom	19
3.2.3 Fronesis	19
3.2.4 Institusjonelle logikker	20
3.2.5 Utøvelse av skjønn gjennom ledelse	20
3.2.6 Verdier, normer og vaner	21
3.2.7 Skjønsmessige avveininger	21
4.0 Metode	22
4.1 Samfunnsvitenskapelig metode	22
4.2 Valg av metode	22
4.3 Utforming av problemstilling	22

4.4 Undersøkellesdesign.....	23
4.5 Innsamling av data.....	23
4.6 Rekruttering av informanter.....	24
4.7 Presentasjon av informanter.....	25
4.8 Intervjuguide.....	26
4.9 Kvalitet på konklusjonene.....	27
4.9.1 Validitet og reliabilitet.....	27
4.10 Etske hensyn.....	29
4.11 Koding av datamaterialet.....	30
5.0 Presentasjon av funn.....	30
5.1 Institusjonelle logikker.....	30
5.2 Involvering.....	31
5.3 Stille ledelse.....	33
6.0 Drøftelse.....	35
6.1 Arbeidsgivers rettslige rammer – utvikling.....	35
6.2 Betydningen av involvering og ytterligere saksbehandling mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.....	36
6.3 Betydningen av HR-faglig skjønn ved styringsrettsbeslutninger.....	37
6.3.1 Endring av arbeidsoppgaver.....	38
6.3.2 Endring av arbeidssted.....	40
7.0 Konklusjon.....	44
7.1 Begrensinger ved egen undersøkelse.....	45

Litteraturliste

Lover

Forarbeider

Domsregister

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Kodeskjema 1: Styringsrett

Vedlegg 4: Kodeskjema 2: HR-faglig skjønn

Tabeller:

Tabell 1: Oppsummering av undersøkelsens metodiske valg

Tabell 2: Presentasjon av oppgavens informanter

Tabell 3: Oversikt over intervjuets faser

Modeller:

Modell 1: Mekanismer som begrenser arbeidsgivers styringsrett

Modell 2: Oversikt over HR-praksiser

Modell 3: Balanse mellom utøvelse av styringsretten og HR-faglig skjønn

1.0 Innledning

1.1 Tema og problemstilling

Temaet for denne bacheloroppgaven er utøvelse av arbeidsgivers styringsrett sett fra et HR-faglig perspektiv. Formålet med oppgaven er todelt: For det første vil vi ta for oss styringsretten som et rettslig fenomen. I denne delen vil vi undersøke den rettslige adgangen arbeidsgiver har til å «organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet» (Rt. 2000 s. 1602 *Nøkk*).

I oppgavens del to vil vi undersøke hvordan et såkalt «HR-faglig skjønn» kan og eventuelt bør spille inn ved utøvelse av arbeidsgivers styringsrett. Det er en hypotese ved denne bacheloroppgaven at arbeidsgiver ved utøvelse av styringsretten ikke utelukkende bør fokusere på hva virksomheten har *rett* til å gjøre, men også hva som fremstår som mest *hensiktsmessig* ut fra HR-faglig skjønn og vurderinger. Dersom et slikt HR-faglig skjønn gjør seg gjeldende ved utøvelsen av styringsretten, vil arbeidsgivers reelle handlingsrom kunne være mindre enn det som følger av styringsrettens rettslige omfang.

På denne bakgrunn har vi valgt å formulere problemstillingen på følgende måte:

Utøvelse av HR-faglig skjønn ved styringsrettsbeslutninger.

Umiddelbart kan oppgavens problemstilling trekke i retning av at det kun er det HR-faglige skjønnet som skal undersøkes, og at de rettslige rammene for arbeidsgivers styringsrett vil komme i bakgrunnen i oppgaven. Etter vårt syn er det imidlertid en forutsetning, for å kunne foreta en fullgod vurdering av hvordan HR-faglig skjønn spiller inn ved utøvelse av styringsretten, at de rettslige rammene for styringsretten er fastlagt. Dersom arbeidsgiver går utenfor de rettslige rammene som følger av styringsretten, vil beslutningen være å anse som en endringsoppsigelse, noe som krever at de formelle og materielle kravene for oppsigelse i arbeidsmiljølovens (aml.) kapittel 15 er oppfylt (se eksempelvis HR-2019-928-A avsnitt 45). Det er med andre ord først når man har fastlagt at beslutningen ligger *innenfor* rammene av arbeidsgivers styringsrett, at det HR-faglige skjønnet vil kunne få sin betydning, og eventuelt innskrenke arbeidsgivers handlingsrom ytterligere.

1.2 Avgrensninger

Som vi skal komme tilbake til under punkt 2, er de beslutninger som arbeidsgiver kan treffe i kraft av styringsretten, av mangfoldig art. En generell analyse av HR-faglig skjønn og vurderinger ved utøvelse av styringsrettsbeslutninger vil dermed risikere å bli for abstrakt. Av den grunn har vi valgt å konsentrere oppgaven om styringsrettsbeslutninger innenfor to sentrale sider av arbeidsforholdet, nemlig endring av *arbeidsoppgaver* og endring av *arbeidssted*.

En sentral del av arbeidsgivers styringsrett er retten til å si opp en arbeidstaker (Rt. 1977 s. 902). Arbeidsgivers adgang til oppsigelse av arbeidstakere er et av de mest sentrale spørsmålene innenfor den individuelle arbeidsretten, og det kunne derfor virke naturlig å også behandle denne siden av arbeidsforholdet i oppgaven. Dagens adgang til oppsigelse er imidlertid underlagt en rekke rettslige formelle og materielle skranker. Når disse skrankene er av en slik omfattende karakter, vil de innebære et såpass stort inngrep i arbeidsgivers styringsrett, at det HR-faglige skjønnet vil spille en mindre sentral rolle. Dette stiller seg annerledes for de to sidene av arbeidsforholdet vi har valgt å ta for oss, endring i arbeidsoppgaver og arbeidssted. Her har lovgiver i langt mindre grad regulert spørsmålene, og arbeidsgiver vil av den grunn ha et større rettslig handlingsrom. Dette fører igjen til at det HR-faglige skjønnet kan få en større rolle.

1.3 Aktualitet

I et samfunn preget av konstante endringer, stilles det store krav til at arbeidsgiver tilpasser seg de ulike endringene som oppstår. Styringsrettens rekkevidde er derfor en klassisk problemstilling i et samfunn preget av hyppige endringer. Markedet endrer seg, og stiller krav som virksomheter må innrette seg etter, og gir således et legitimt krav om at endringer må foretas (Fougner 2007, 13). Som oppgaven vil vise, er dette hensyn som Høyesterett har tillagt til dels stor vekt de senere årene, og som dermed har gitt arbeidsgiver en forholdsvis vid adgang til å fastsette endringer i arbeidsforholdet.

Når det rettslige spillerommet arbeidsgiver gis ved utøvelsen av sin styringsrett blir videre, kan det spørres om ikke HR-faglig skjønn kommer inn med større tyngde. Arbeidstakere har et behov for forutberegnelighet og forutsigbarhet, og endringer av en viss karakter kan kunne utfordre disse behovene. Endringer vil ofte kunne innebære et inngrep i den trygge arbeidshverdagen til en arbeidstaker, og dermed gi opphav til både usikkerhet og motstand i

arbeidsstokken. Det er derfor viktig at arbeidsgiver ved utøvelsen av styringsretten er seg bevisst de HR-faglige hensyn som vil kunne gjøre seg gjeldende.

1.4 Metode

Oppgavens tema og problemstilling forutsetter bruk av ulike metoder. Å fastsette hvor langt styringsretten rekker er et rettslig spørsmål, og styringsrettens rekkevidde vil derfor måtte fastsettes ved bruk av alminnelig juridisk metode. Som punkt 2.2 vil vise, er styringsretten ikke lovfestet, og fastsettelsen må derfor basere seg på andre rettskilder, fortrinnsvis rettspraksis og reelle hensyn.

I den juridiske metodelæren er det først og fremst dommer fra Høyesterett som har rettskildemessig vekt (Blandhol m. fl., 2015, 315), og vi vil derfor benytte oss av slike dommer når vi undersøker rettspraksis.

I oppgavens del 2, om hvordan HR-faglig skjønn og vurderinger kan spille inn ved utøvelse av styringsretten, vil drøftelsen dels basere seg på det vi skal omtale som allment «HR-faglig skjønn» og dels på kvalitativ metode gjennom intervjuer. Dette skyldes først og fremst at spørsmålet knyttet til HR-faglig skjønn og utøvelse av styringsretten er et komplekst tema, der synspunktene vil kunne være mange og ulike. Å benytte kvalitativ metode er godt egnet til å fange opp disse ulike synspunktene og vurderingene.

1.5 Begrepsavklaring

Oppgaven innbyr til bruk av en rekke ulike grunnbegreper, som vi ikke vil gå nærmere inn på. For å sikre en felles forståelse og unngå uklårheter, er det derfor hensiktsmessig med en begrepsavklaring.

1.5.1 Arbeidstaker

Arbeidsgiver har kun styringsrett over sine «arbeidstakere». Med en arbeidstaker forstås «enhver som utfører arbeid i annens tjeneste», jf. aml. § 1-8 (1). Dersom en person faller inn under arbeidsmiljølovens arbeidstakerbegrep, vil vedkommende være vernet av arbeidsmiljølovens bestemmelser. Motsatsen til en arbeidstaker vil være en oppdragstaker. Hvorvidt man har med en arbeidstaker å gjøre, beror etter rettspraksis på en helhetsvurdering av en rekke ulike momenter (Rt. 2013 s. 354 avsnitt 39). Disse momentene følger av Ot.prp. nr. 49 (2004-2005 s. 73). Blant de mest sentrale momentene som trekkes frem i forarbeidene, er at arbeidstaker har plikt til å stille sin personlige arbeidskraft til rådighet, at arbeidstakeren har plikt til å underordne seg og at arbeidsgiveren bærer risikoen for arbeidsresultatet (Ot.prp. nr. 49 2004-2005 s. 73).

1.5.2 Arbeidsgiver

Med arbeidsgiver forstås «enhver som har ansatt en arbeidstaker til å utføre arbeid i sin tjeneste», jf. aml. § 1-8 annet ledd. Det er kun en arbeidsgiver som har styringsrett, og det må derfor foretas en avgrensning mot de såkalte oppdragsgiverne. Videre er arbeidsgiver pliktsubjektet i arbeidsmiljøloven (Ot.prp. 2004-2005 s. 89), noe som innebærer at arbeidsgiver plikter å sørge for at lovens bestemmelser blir overholdt, jf. også aml. § 2-1.

1.5.3 Virksomheten

Arbeidsgiver utøver styringsretten innenfor «virksomheten», jf. aml. §1-2, og det er derfor naturlig å definere hva som legges i begrepet. Det finnes ingen legaldefinisjon på hva som menes med «virksomhet», men det er en videreføring og en modernisering av uttrykket «bedrift» som Arbeidervernlovgivningen opprinnelige brukte (Fougner 2019, 26). Av forarbeidene i Ot. Prp. nr. 3 (1975-1976) forklares bedrift som «en form for virksomhet med en viss varighet, hvorunder arbeidere sysselsettes i det øyemed å nå det mål som er fastsatt av virksomhetens leder».

1.5.4 HR-faglig skjønn

Det finnes ingen klar definisjon på «HR- faglig» skjønn, men det kan imidlertid forstås som en «tautologisk» definisjon. Det vil si at det er et språklig uttrykk som bruker flere ulike ord for å si det samme (Nes 2018). På grunn av at HR er et bredt område med ulike praksiser, har vi avgrenset «HR-faglig skjønn» til å gjelde fronesis og skjønnsutøvelse. Disse formene for ledelse vil defineres og behandles nærmere i punkt 3.

2.0 Arbeidsgivers styringsrett

2.1 Hensynene bak arbeidsgivers styringsrett

Som vist under definisjonene i punkt 1.5.1 og 1.5.2, er det sentrale i et ansettelsesforhold at arbeidstakeren skal stille sin arbeidskraft til disposisjon. For at arbeidsgiver skal kunne benytte seg av denne arbeidskraften, er vedkommende avhengig av en form for instruksjonsrett overfor arbeidstakeren. En slik rett til å instruere arbeidstakeren aktualiseres av prinsippet om faste ansettelser i aml. § 14-9. Med faste ansettelser menes blant annet at ansettelsen er «løpende og tidsubestemt», jf. § 14-9 (1) annet punktum. Under en slik løpende og tidsubegrenset periode er det på det rene at det kan inntreffe omstendigheter som rokker ved de forutsetninger som lå til grunn ved avtaleinngåelsestidspunktet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Markedet vil eksempelvis kunne endre seg og kreve en annen type kompetanse enn den arbeidstakeren etter sin arbeidskontrakt skal levere, eller økonomiske

nedgangstider kan medføre at arbeidsgiver ikke kan fortsette virksomheten uten å redusere arbeidsstokken. Arbeidsgiver vil i slike situasjoner ha et legitimt behov for å foreta seg endringer i arbeidsforholdet (Fougner 2019, 92). Er arbeidsgiver tvunget til å fortsette arbeidsforholdet på de vilkår som forelå ved avtaleinngåelsestidspunktet, altså avskåret fra å svare på blant annet de markedsendringer som oppstår, vil mulighetene for å kunne drive lønnsom virksomhet svekkes.

Videre vil også arbeidstakeren ha en interesse i at arbeidsgiver har kompetanse til å kunne foreta endringer i arbeidsforholdet. Dersom arbeidsforholdet er «statisk», og arbeidsgiver ikke har mulighet til å pålegge arbeidstakeren andre plikter enn det som uttrykkelig følger av arbeidsavtalen, vil arbeidstakeren risikere å bli sittende i en stilling det ikke lenger er bruk for. Dette vil for det første kunne medføre at arbeidstakeren ikke føler på den mestringen det er å gjøre nytte for seg i arbeidet (Rt. 2012 s. 219 avsnitt 70). Videre vil en arbeidstaker i en stilling det ikke lenger er bruk for, stå i fare for å bli sagt opp.

Det er på denne bakgrunn klart at det foreligger et behov for at arbeidsgiver skal kunne treffe beslutninger som angår arbeidsforholdet. En slik kompetanse til å treffe beslutninger som angår arbeidsforholdet, omtales i dag som «arbeidsgivers styringsrett» (Fougner 2019, 88).

2.2 Styringsrettens rettslige grunnlag

Arbeidsgivers styringsrett er i dag ansett som en sentral del av arbeidsforholdet (Fougner 2019, 96). Styringsretten er imidlertid ikke lovfestet, men følger av fast og langvarig rettspraksis. Høyesterett har ved flere anledninger fastslått at arbeidsgiver har styringsrett, og så sent som i 2016 uttalte domstolen at «innenfor rammen av det arbeidsforholdet som er inngått, har arbeidsgiveren rett til å organisere, lede kontrollere og fordele arbeidet, jf. Rt. 2000 s. 1602 på side 1609 (Nøkk). Begrensninger i styringsretten kan følge av lov, tariffavtaler eller individuelle arbeidsavtaler, jf. Rt. 2008 s. 856 avsnitt 34 (Theatercafédommen)» (HR-2016-2286-A avsnitt 26). Denne dommen, HR-2016-2286-A, gjaldt to lærere som fikk redusert arbeidstiden til 80 prosent, men beholdt full lønn, som et seniorpolitisk tiltak. Høyesterett kom frem til at arbeidsgiver hadde styringsrett til å avslutte denne ordningen. Kommunens seniorpolitiske plan, som var forankret i hovedtariffavtalen, innebar ingen begrensninger i kommunens rett til å avslutte ordningen. Endringen innebar ingen endring i de underliggende arbeidsavtalene. Det lå i ordningens karakter at det ville bli endringer, og ordningen manglet det preget av gjensidighet og beskyttelsesverdig behov for

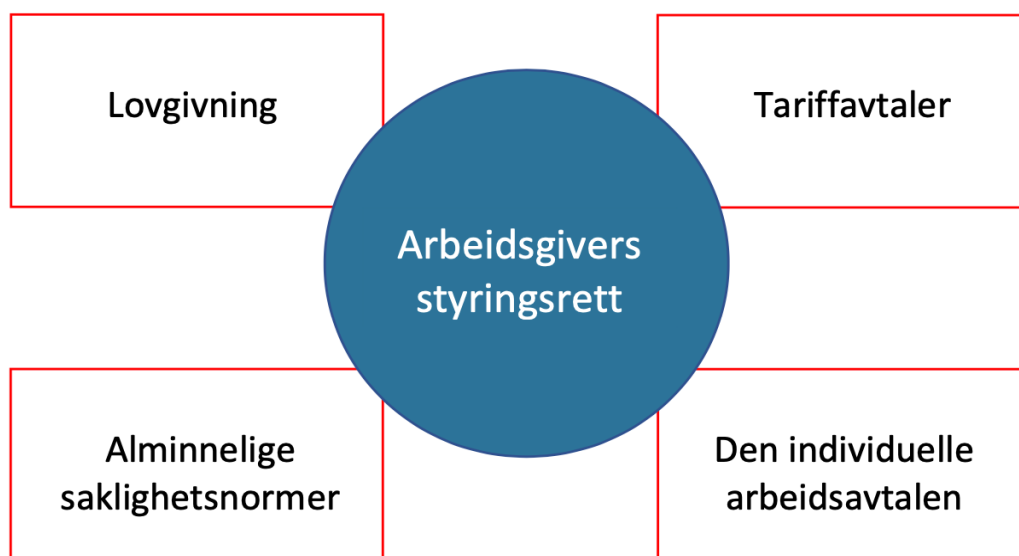
innrettelse hos arbeidstakeren som måtte til for at kommunen skulle være avskåret fra å gjøre endringer (dommens avsnitt 39).

2.3 Rekkevidden av arbeidsgivers styringsrett

2.3.1 Generelt om begrensningene i arbeidsgivers styringsrett – styringsretten som en restkompetanse

Til tross for at flere hensyn som vist i punkt 2.1 taler for at arbeidsgiver bør ha styringsrett, er det også hensyn som taler mot en slik kompetanse til å fastsette endringer i arbeidsforholdet. For arbeidstakeren vil slike endringer både kunne svekke forutberegneligheten og fremstå inngripende. Det er derfor behov for visse begrensninger i styringsretten.

I den nevnte HR-2016-2286-A fastslo Høyesterett at begrensninger i styringsretten kan følge av «lov, tariffavtaler eller individuelle arbeidsavtaler» (avsnitt 26). I tillegg fremkommer det av den samme avgjørelsen at styringsretten også begrenses av det som Høyesterett omtalte som «allmenne saklighetsnormer». Høyesterett uttalte at «[d]et stilles visse krav til saksbehandlingen, og det må foreligge et forsvarlig grunnlag for avgjørelsen, som ikke må være vilkårlig eller basert på utenforliggende hensyn», jf. Rt. 2001 s. 418, på side 427 (Kårstø). Domstolene skal imidlertid ikke foreta noen generell overprøving av om arbeidsgivers beslutninger innenfor rammene av styringsretten er nødvendige eller optimale. Spørsmålet er om det foreligger misbruk av styringsretten, jf. Rt-2011-841» (HR-2016-2286-A avsnitt 39). På denne bakgrunn kan arbeidsgivers styringsrett uttrykkes på følgende måte:



Modell 1: Mekanismer som begrenser arbeidsgivers styringsrett (egen modell).

Som figuren viser, er det en rekke rettsgrunnlag som kan innskrenke arbeidsgivers styringsrett. Styringsretten er dermed, som påpekt av Evju, «inngjerdet av begrensninger» (Evju, 2010, 41). At arbeidsgivers styringsrett er beheftet med en rekke begrensninger har gjort at flere har omtalt arbeidsgivers styringsrett som en «restkompetanse» (Skjønberg m. fl. 2017, 100). Dette må imidlertid ikke forstås dit hen at styringsretten ikke er et selvstendig rettsgrunnlag: Styringsretten er en selvstendig rettsnorm, og det klare utgangspunkt i et arbeidsforhold (Skjønberg m. fl. 2017, 96). Dersom det ikke kan påvises noe rettsgrunnlag som begrenser styringsretten, vil arbeidsgiver dermed i utgangspunktet stå fritt til å fatte beslutningen.

I det følgende vil vi ta for oss de ulike rettsgrunnlagene som kan begrense arbeidsgivers styringsrett.

2.3.2 Den individuelle arbeidsavtalen

Det alminnelige arbeidsforholdet etableres ved avtale, og er en frivillig kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Det rettslige utgangspunktet for arbeidsgivers styringsrett beror på en fortolkning av arbeidsavtalen, og de normer som er knyttet til denne gjennom lov og tariffavtale (Fougner 2007, 141). Det er med andre ord partenes rettsgrunnlag, og den dominerende rettskilden ved vurderingen av arbeidsgivers endringsadgang.

Hvorvidt den individuelle arbeidsavtalen innebærer en begrensning i arbeidsgivers styringsrett, må bero på en fortolkning av arbeidsavtalen. Her vil utgangspunktet for tolkningen være ordlyden i avtalen. Dette illustreres blant annet av Rt. 2009 s. 1465 (Senvakt). Her var spørsmålet om arbeidsgiveren, Bergen kommune, kunne pålegge to sykepleiere når på dagen de skulle arbeide. I utgangspunktet skulle kommunen ha en slik rett til å treffe beslutninger om arbeidstiden i kraft av sin styringsrett. Spørsmålet var imidlertid om de individuelle arbeidsavtalene til sykepleierne innebar en begrensning i styringsretten (Rt. 2009 s. 1465, avsnitt 1).

Høyesterett tok utgangspunkt i arbeidsavtalen, og tolket denne ut fra hva som var «språklig mest naturlig» (Rt. 2009 s. 1465 avsnitt 39). Det ble også sett hen til andre tolkningsmomenter, særlig de opplysningene som forelå om avtaleinngåelsen (Rt. 2009 s. 1465). Avgjørelsen viser hvordan spørsmålet om den individuelle arbeidsavtalen begrenser styringsretten, og det beror på en tolkning av arbeidsavtalen.

En alminnelig fortolkning av arbeidsavtalen er imidlertid ikke tilstrekkelig for å fastslå hvorvidt det foreligger en begrensning i arbeidsgivers styringsrett. Som påpekt av Høyesterett

i Senvaktavgjørelsen, «vil imidlertid ikke enhver avtalebestemmelse om arbeidstid begrense arbeidsgivers styringsrett. Dersom ikke arbeidsgiveren har gitt særskilt avkall på styringsretten, må arbeidsgiveren i kraft av styringsretten innenfor de rammer som følger av lovgivning og tariffavtaler, kunne endre avtalebestemmelser som ikke særpreger, definerer eller fremstår som vesentlige for arbeidsforholdet» (Rt. 2009 s. 1465 avsnitt 41). Dette er fulgt opp i senere rettspraksis, blant annet i HR-2016-2286-A, avsnitt 26.

I hvilken grad den individuelle arbeidsavtalen begrenser arbeidsgivers styringsrett, virker på dette å bero på to vurderinger. Det må for det første tas stilling til hvorvidt arbeidsgiver i den individuelle arbeidsavtalen «særskilt» har gitt avkall på styringsretten. Om dette ikke er tilfellet, vil arbeidsgiver kunne foreta endringer som ikke «særpreger, definerer, eller fremstår som vesentlige for arbeidsforholdet» (Rt. 2009 s. 1465). Ved denne vurderingen har Høyesterett blant annet lagt vekt på stillingsbetegnelsen, omstendighetene rundt ansettelsen, sedvaner i bransjen, praksis i det aktuelle arbeidsforhold og hva som finnes rimelig i lys av samfunnsutviklingen (HR-2016-2286-A avsnitt 26).

Selv om vurderingen av om det foreligger «særskilt» avkall på styringsretten og om endringen gjelder noe som «særpreger, definerer eller fremstår som vesentlig for arbeidsforholdet» i utgangspunktet er to atskilte vurderinger, kan det, som påpekt av Høyesterett i HR-2016-2286-A avsnitt 28, forekomme tilfeller der det er naturlig å behandle disse to vurderingene under ett. I HR-2016-2286-A ble det uttalt:

«Det vil ofte være naturlig å vurdere spørsmålet om det foreligger et «særskilt avkall på styringsretten atskilt fra om styringsretten er avskåret, fordi endringen rammer noe som «særpreger, definerer eller fremstår som vesentlig for arbeidsforholdet».

I saken her glir likevel elementene i disse to vurderingene så mye over i hverandre at vi har funnet det riktig å se dem i sammenheng, slik også partene i ganske stor grad har lagt opp i sine innlegg for Høyesterett» (HR-2016-2286-A, avsnitt 28).

2.3.3 Lovgivning

Det andre rettsgrunnlaget som kan innebære en begrensning av arbeidsgivers styringsrett, er lovgivning. Den viktigste loven som oppstiller begrensninger i arbeidsgivers styringsrett, og som slik sett verner arbeidstakeren mot omfattende styringsrettsbeslutninger, er Arbeidsmiljøloven av 2005. Loven er preseptorisk, hvilket innebærer at den ikke kan «fravikes ved avtale til ugunst for arbeidstaker med mindre det er særskilt fastsatt», jf. aml. § 1-9.

Arbeidsmiljøloven innebærer en rekke begrensninger i arbeidsgivers styringsrett, både av materiell og prosessuell karakter (Skjønberg m. fl. 2017, 100). Et eksempel er de allerede nevnte skrankene for når og hvordan arbeidstaker kan foreta en oppsigelse (aml. kapittel 15). Et annet eksempel er lovens kapittel 10 om arbeidstid. Kapitlet gir utfyllende regler om blant annet overtid, pauser og nattarbeid.

Til tross for at arbeidsmiljøloven gir et viktig vern for arbeidstakeren, er den ikke den eneste loven som innebærer innskrenkninger i arbeidsgivers styringsrett. Blant annet gir ferieloven av 1988 preseptoriske regler om ferie, mens permitteringslønnsloven av 1988 gir regler for tiden for permittering. Det er med andre ord et omfattende lovregelverk som griper inn i arbeidsgivers styringsrett.

2.3.4 Tariffavtaler

Arbeidsgivers styringsrett vil også, såfremt det foreligger en tariffavtale, bli begrenset av denne avtalens bestemmelser. Med tariffavtale menes «en avtale mellom en fagforening og en arbeidsgiver eller arbeidsgiverforening om arbeids- og lønnsvilkår eller andre arbeidsforhold», jf. arbeidstvistloven av 2012 § 1 bokstav e. En tariffavtale er bindende for arbeidsgiver, og innebærer dermed en innskrenkning av arbeidsgivers styringsrett. En slik type innskrenkning kan være av materiell eller prosessuell karakter.

Et eksempel på hvordan en tariffavtale oppstiller prosessuelle krav ved utøvelse av styringsretten, er Hovedavtalen LO-NHO 2018-2021 § 9-3 om drøftelser om virksomhetens ordinære drift. Bestemmelsen fastsetter blant annet at ledelsen skal drøfte de alminnelige lønns- og arbeidsforhold ved virksomheten med de tillitsvalgte. Denne drøftelsen skal holdes «så tidlig som mulig», og minst en gang i måneden, hvis det ikke er enighet om noe annet, jf. § 9-3 annet ledd.

2.3.5 Allmenne saklighetsnormer

Som nevnt under punkt 2.3.1, begrenses styringsretten også av det som kan omtales som «allmenne saklighetsnormer» (HR-2016-2286-A avsnitt 39). At arbeidsgivers styringsrett er underlagt slike grunnleggende saklighetsnormer, ble fastsatt allerede i Rt. 2001 s. 418 (Kårstø).

I hvor stor grad slike allmenne saklighetsnormer innebærer en begrensning i arbeidsgivers styringsrett, kan imidlertid diskuteres. Som det fremkommer av sitatet i HR-2016-2286-A avsnitt 39, skal domstolen ikke foreta noen generell prøving av om beslutningene er nødvendige eller optimale. Det domstolen skal vurdere, er at «visse krav til saksbehandlingen

er oppfylt, at det foreligger et forsvarlig grunnlag for avgjørelsen og at avgjørelsen ikke fremstår vilkårlig eller basert på utenforliggende hensyn» (HR-2016-2286-A avsnitt 39). Disse kravene må sies å være såpass beskjedne at de neppe kan sies å innebære noen stor begrensning i arbeidsgivers styringsrett.

En sak som illustrerer at kravene til saksbehandling ved utøvelse av styringsrettsbeslutninger ikke er særlig strenge, er HR-2016-2268-A. Her var Høyesterett enig i at det forelå svakheter ved saksbehandlingen. Det ble uttalt:

«Rett nok valgte man en nokså forenklet saksbehandling: Beslutningsmyndigheten ble i realiteten delegert til personal- og organisasjonssjefen, som endret den seniorpolitiske planen uten at de ansatte som ville bli berørt ble varslet eller hørt, og uten behandling i kommunens arbeidsmiljøutvalg, i administrasjonsutvalget eller i kommunestyret» (HR-2016-2286-A avsnitt 40).

Høyesterett mente likevel at kravene til saksbehandlingen var oppfylt, og uttalte i avsnitt 42 at de «svakheter saksbehandlingen måtte ha er på denne bakgrunn, etter mitt syn, ikke av en slik karakter at kommunen traff beslutningen om å avslutte ordningen uten det grunnlaget som utøvelse av styringsrett forutsetter» (HR-2016-2286-A, avsnitt 42).

Saken illustrerer hvilke beskjedne krav som stilles til saksbehandlingen ved utøvelse av styringsretten.

2.4 Arbeidsgivers adgang til å foreta endringer i arbeidsoppgaver

En helt sentral del ved et arbeidsforhold, er som tidligere nevnt at arbeidstaker skal stille sin arbeidskraft til disposisjon for arbeidsgiver. Det er imidlertid ikke slik at arbeidstakeren må foreta alt arbeidsgiveren ber arbeidstakeren om. Arbeidstakeren er som regel ansatt for å utføre arbeid av en viss karakter, og det er dette som danner grunnlaget for arbeidsplikten som stilles til disposisjon (Skjønberg m. fl. 2017, 49). At det må bringes klarhet i hva slags type arbeidskraft det er arbeidstakeren skal stille til disposisjon, fremkommer av aml. § 14-1 (1) bokstav c, som fastsetter at arbeidsavtalen skal angi «en beskrivelse av arbeidet eller arbeidstakerens tittel, stilling eller arbeidskategori».

Som det fremkom av hensynene bak styringsretten i punkt 2.1, vil imidlertid arbeidsgiverens behov for de arbeidsoppgavene som fremkommer av den opprinnelige arbeidsavtalen, kunne forandre seg. Spørsmålet blir da om arbeidsgiver har kompetanse til å foreta disse endringene.

Lovgivning regulerer i liten grad hvilken adgang arbeidsgiver har til å foreta endringer i arbeidsoppgavene til en arbeidstaker (se punkt 1.2). Det forekommer så vidt oss bekjent heller ikke særlig ofte at tariffavtaler regulerer disse spørsmålene utover de kravene til drøfting som ble nevnt i punkt 2.3.4. Hvorvidt arbeidsgiver har kompetanse til å foreta endringer i arbeidsoppgavene, vil da, i tillegg til de relativt beskjedne begrensningene som følger av allmenne saklighetsnormer, bero på den individuelle arbeidsavtalen og hvorvidt det foreligger en endring av avtalebestemmelser som «særpreger, definerer eller fremstår som vesentlige for arbeidsforholdet», jf. Rt. 2009 s. 1465, avsnitt 41. I det følgende skal vi undersøke hvordan rettspraksis har stilt seg til slike endringer.

2.4.1 Rettspraksis om endringer i arbeidsoppgaver

Rt. 2000 s. 1602 (Nøkk)

Saken gjaldt to utdannede skipsmaskinister som var ansatt ombord på brannbåten Nøkk, med grad som brannmestre. Spørsmålet var hvorvidt disse arbeidstakerne kunne flyttes fra brannfartøyet «Nøkk», og over til branttjenesten på land. Denne stillingsendringen innebar store endringer av arbeidsoppgaver. Det fremgår av dommen at «etter det som er opplyst, har B/S Nøkk ikke hatt utrykning siden 1997, mens det de senere år har vært bortimot 3.000 utrykninger pr. år fra hovedbrannstasjonen på land». Arbeidstakerne var med andre ord vant med forholdsvis rolige arbeidsdager ombord på brannbåten. Retten uttalte at:

«Som det fremgår av det jeg har sagt, vil integreringen av maskinistene på B/S Nøkk i kommunens hovedbrannstyrke, medføre ikke ubetydelige endringer i deres arbeidsoppgaver, selv om hovedoppgaven fremdeles består i å være maskinister på B/S Nøkk.»

Det var således tale om endringer som ville bryte med grunnpreget i arbeidsavtalen. Et vesentlig moment for arbeidsgivers adgang til å fatte endringene i de individuelle arbeidskontraktene lyder følgende: «desto lengre tid det har gått fra kontraktens inngåelse, desto rimeligere er det å utføre endringer» (Storeng m. fl. 2014, 427). Dette støtter opp under Høyesteretts avgjørelse av «hva som synes rimelig i lys av samfunnsutviklingen». Høyesterett fant, under tvil, at dette var en endring som arbeidstakerne måtte finne seg i.

Nøkk-dommen illustrerer at arbeidsgiver har en vid adgang til å foreta endringer av arbeidsoppgaver. I denne sak tok Høyesterett utgangspunkt i det tradisjonelle synet på styringsretten som gir arbeidsgiver rett til å organisere, lede og kontrollere arbeidet, før de

uttalte at «dette må skje innenfor rammen av arbeidsavtalen». Disse endringene var tydelige brudd på stillingenes grunnpreg, og kunne vært løst ved hjelp av endringsoppsigelser.

Grunnpregstandarden er et uttrykk fra 1967 som innebærer at arbeidsgiver ikke ensidig kan regulere en arbeidstakers arbeidsområde, dersom grunnpreget ved stillingen faller bort (Ot. Prp. nr. 49 2004-2005 s. 250). Ved å se hvorvidt grunnpreget er endret eller ikke, gjennomføres det en før- og ettertest der nåværende arbeidssituasjon sammenlignes med stillingsbetegnelsen og utlysningstekst for stillingen (Fougner 2007, 16). Formålet med denne standarden er å gi arbeidstakeren et vern mot å bli fratatt det bestående i arbeidsforholdet.

Dette prinsippet er imidlertid fra 1967, og spørsmålet er om denne standarden er fullt ut holdbar i dagens arbeidsliv. Nøkk-dommen var på mange måter et brudd med den såkalte grunnpregstandarden. Selv om endringene av arbeidsoppgavene var «ikke ubetydelige», var det endringer som arbeidstakerne «måtte finne seg i».

Desto mer detaljert arbeidet er beskrevet i de avtaler som regulerer arbeidsforholdet, desto mindre endringer kan gjøres i kraft av styringsretten. Som nevnt tok Høyesterett utgangspunkt i grunnpregstandarden og uttalte at det ved tolkning og utfylling av arbeidsavtalene måtte legges vekt på «stillingsbetegnelse, omstendighetene rundt ansettelsen, sedvaner i bransjen, praksis i det aktuelle arbeidsforhold og hva som finnes rimelig i lys av samfunnsutviklingen» (Rt. 2000 s. 1602). Dette var første gang Høyesterett nevnte samfunnsutviklingen som moment ved vurderingen av arbeidsgivers styringsrett.

2.5 Arbeidsgivers adgang til å foreta endringer av arbeidssted

I kraft av styringsretten kan arbeidsgiver bestemme arbeidssted for arbeidstakeren. Gjennom arbeidsavtalen fastsettes det hvor arbeidstaker skal jobbe, men høyesterettspraksis viser at arbeidsgiver har mulighet til å endre arbeidsstedet dersom det skulle være behov for det (Fougner 2019, 109). Ved endring av arbeidssted skilles det mellom endring av arbeidssted for hele bedriften (virksomhetsledelse), og for den enkelte arbeidstaker (arbeidsledelse). På grunn av oppgavens karakter har vi valgt å rette søkelys på enkeltindividet i en slik endringsprosess, og med det utelukke virksomhetsledelse i denne avhandlingen.

For å se på hvilken rekkevidde arbeidsgiver har til å gjøre endringer overfor den enkelte arbeidstaker, vil vi gjøre rede for den sentrale dommen fra Høyesterett på dette området, Undervisningsinspektør-dommen.

2.6 Rettspraksis om endringer av arbeidssted

Rt. 2011 s. 841 (Undervisningsinspektør-dommen)

Saken gjaldt spørsmålet om en undervisningsinspektør ansatt av Oslo kommune kunne omplasseres til en annen skole innenfor den samme kommunen. Omplasseringen skyldtes samarbeidsproblemer. Undervisningsinspektøren hevdet endringen lå utenfor kommunens styringsrett, da den innebar «store endringer i hennes arbeidsoppgaver og ansvarsområder, og betydelig lengre reisevei til arbeidet» (Rt. 2011 s. 841 avsnitt 35).

Av arbeidstakers arbeidsavtale og personalreglement fulgte det at kommunen hadde rett til å omplassere arbeidstaker til en tilsvarende stilling med samme lønn innenfor kommunens område. Arbeidstaker viste til at hun tidligere kunne gå til arbeidsplassen, men at hun nå måtte ta T- banen som ville medføre en økt reisevei på vel 50 minutter.

Høyesterett kom frem til at beslutningen om omplassering lå innenfor kommunens styringsrett. Det ble tatt utgangspunkt i rettssetningen fra Rt. 2000 s. 1602 (*Nøkk*), og uttalt:

«Til sammenlikning var de endringer som ble foretatt av arbeidsområde og status for arbeidstakerne i *Nøkk*-dommen (Rt-2000-1602) langt større» (dommens avsnitt 56).

Dommen gir opphav til noen interessante spørsmål. Blant disse spørsmålene er hvor «tålegrensen» for geografiske endringer i arbeidssted ligger. I *Undervisningsinspektør-dommen* var det tale om 50 minutter lengre arbeidsvei som en følge av endringen. Dette må i utgangspunktet sies å være en betydelig lenger arbeidsvei, særlig når arbeidstakeren tidligere hadde gangavstand til jobben. At endringen likevel ikke var i strid med styringsretten, viser hvilken vid adgang arbeidsgiver har til å foreta endringer i arbeidssted.

2.7 Oppsummering

Redegjørelsen hittil har vist at arbeidsgiver har en forholdsvis vid adgang til å foreta endringer i arbeidstakers arbeidsoppgaver og arbeidssted. Såfremt arbeidsgiver ikke uttrykkelig har gitt avkall på styringsretten, vil vurderingen knyttet til hvorvidt endringen ligger innenfor styringsretten bero på om det er gjort endringer i avtalebestemmelser som «særpreger, definerer eller fremstår som vesentlige for arbeidsforholdet», jf. Rt. 2009 s. 1465 avsnitt 41. Rettspraksis viser at det er en høy terskel for at en endring skal anses å være av en slik karakter.

Vi har nå fastlagt den rettslige adgangen arbeidsgiver har til å foreta endringer av arbeidsoppgaver og arbeidssted i kraft av sin styringsrett. De rammene som har blitt trukket

opp er hva arbeidsgiver rettslig sett har *lov* til å foreta seg. Temaet for oppgavens neste del er å undersøke hvordan HR-faglig skjønn spiller inn ved utøvelsen av styringsretten. Til tross for at arbeidsgiver rettslig sett har adgang til å foreta en endring, er det ikke gitt at det vil være hensiktsmessig å foreta endringen. HR-faglig skjønn kan spille inn ved utøvelse av styringsrettbeslutninger, og slik sett innebære en ytterligere begrensning i hva arbeidsgiver *bør* foreta seg.

3.0 HR-faglig skjønn

3.1 HR som funksjon

Human Resources (heretter HR) er et stort og bredt fagområde med kortere historie enn arbeidsretten. Fagfeltet henter elementer fra antropologi, rettsvitenskap, sosiologi, psykologi, økonomi og statsvitenskap. Begreper som forbindes med HR er som regel personalledelse eller HR-ledelse. I boken «HR og personalledelse» defineres dette som «ulike HR-praksiser for å lede folk i organisasjoner» (Johansen m.fl. 2017, 11).

Konkrete områder HR-avdelingen jobber med deles gjerne inn i ulike praksiser på individnivå, som illustreres ved modell 2. Her viser Awaleh en oversikt over ulike HR-roller, og hvilke HR-praksiser disse rollene innehar, blant annet rekruttering, håndtering av oppsigelser, kompetanse- og lederutvikling og HMS.

Kompetanserollen	Arbeidsgiver- rollen	Personal- administrasjonsrollen	Organisasjons- utviklingsrollen	Personalomsorgs- rollen
<ul style="list-style-type: none"> • Omdømme • Kompetansestrategi • Kompetansestyring • Kompetanseanalyse • Kompetanseutvikling • Sektorsamarbeid • Rekruttering • Bedriftsintern utdanning og opplæring • Fagnettverkene 	<ul style="list-style-type: none"> • Lønns- og tariffavtaler • Partssamarbeid • Arbeidsrett • Intern informasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Lønn • Reiser og utlegg • Pensjon • Personaladministrative systemer og rutiner 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjonsanalyser • Omstilling og endring • Lederutvikling • Utvalgte prosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsmiljø • Bedriftshelsetjenesten • Sykefravær • Konfliktløsning • Medarbeiderutvikling • Karriereutvikling • Ressursplanlegging (<i>kortsiktig bemanning</i>) • Bemanningsplanlegging (<i>iht. behov</i>) • Kulturutvikling

Modell 2: Oversikt over HR-praksiser (Awaleh 2021)

For en økt forståelse for hva skjønn innebærer, og slik sett hvordan det kan spille inn ved utøvelse av styringsretten, vil temaet for punkt 3.2 være en teoretisk fremstilling av skjønnsutøvelse og fronesis.

3.2 Teoretisk rammeverk

3.2.1 Ledelse som skjønnsutøvelse

Ledelse kan betraktes som skjønnsutøvelse, og ifølge Torsteinsen er ledelse skjønnsutøvelse (Torsteinsen 2017, 75). Å utøve skjønn handler om den tause kunnskapen en besitter og ens erfaringer. Det er dette som utgjør situasjonsbetinget problemløsning, demonstrert gjennom handling (Andersen m.fl. 2017, 21). Fra norrønt opphav betyr «skjønn» forstand, vurdering og verdifastsetting (Torsteinsen 2017, 80).

3.2.2 Institusjonelle regler som begrensninger av arbeidsgivers handlingsrom

Skjønn utøves innenfor en ramme av institusjonelle regler. Disse institusjonelle reglene omfattes blant annet av lover og regler, praktiske og etiske retningslinjer, strukturelle, kulturelle og finansielle forhold i organisasjonen (Andersen m.fl. 2017, 20). Disse reglene begrenser arbeidsgivers handlingsrom, men innenfor dette spillerommet er det viktig at ledere finner en balanse mellom lederautonomi og lederansvar. Det kan gis et stort rom for selvstendig vurderinger og beslutningstaking, og det vil dermed kunne være avgjørende at skjønnet utøves på en god måte (Andersen m.fl. 2017, 20).

Som beskrevet innledningsvis påstår Torsteinsen at «ledelse er skjønnsutøvelse». Han peker videre på at skjønnsutøvelse er en internalisert og automatisert rasjonalitet (Torsteinsen 2017, 79). Sammen danner disse komponentene en form for taus kunnskap (skjønnsutøvelse). Rasjonalitet kan videre beskrives ved hjelp av to forklaringer: på den ene siden finner vi intenderte rasjonelle ledere som jobber svært målrettet for å kunne skape resultater, og for å løse ulike oppgaver med de tilgjengelige virkemidlene de har. På den annen side forsøker ledere å tilpasse seg den nye kunnskapen og de nye omstendighetene de står overfor, ved å tilpasse deres adferd, aktiviteter og virkemidlene de har tilgjengelig for å håndtere situasjonen på en best mulig måte (Torsteinsen 2017, 79). Ved å tilpasse seg på denne måten utøver disse lederne det som kalles «praktisk klokskap» eller nærmere bestemt fronesis.

3.2.3 Fronesis

Fronesis kommer fra den greske filosofen og naturforskeren Aristoteles. Begrepet oversettes til norsk som praktisk visdom, og det er en tydelig sammenheng til begrepet skjønn. Skjønnsutøvelsesprosessen handler om hva ledere eksplisitt og implisitt har forankret sin skjønnsutøvelse i. Det beror videre på at skjønn kan sees på som en ekspertintuisjon (Torsteinsen 2017, 85). Det vil si at lederens skjønnsutøvelse, i ulike praktiske situasjoner, vil kunne avhenge av han eller hennes samlede kompetanse, institusjonelle tilknytning og

egenskaper (Torsteinsen 2017, 80). Fronesis betyr at rettferdighet og ærlighet oppstår gjennom praktisk utprøving, og handler i stor grad om lederens identitet, og hvem lederen ønsker å være som menneske (Andersen m.fl. 2017, 26).

3.2.4 Institusjonelle logikker

Institusjonelle logikker defineres som «prinsipper om hva som motiverer og styrer handlinger i grupper og organisasjoner». Disse logikkene kan fremstilles som ledelse eller idealtyper (Berg 2017, 117). Ulike bransjer har forskjellige idealtyper eller former for ledelse som de mener er riktige. Institusjonelle logikker betraktes med dette som organisasjonsprinsipper innenfor en bestemt organisasjon, for hvordan utøvelse av ledelse bør skjer. Ved at enkeltindivider og organisasjoner klarer å frigjøres fra tanken om at det kun finnes én logikk, vil dette kunne stimulere til refleksjon og tydeliggjøre at det finnes ulike alternative valgmuligheter og løsninger (Torsteinsen 2017, 87).

3.2.5 Utøvelse av skjønn gjennom ledelse

Ledelse har flere ulike definisjoner, men kan oppsummeres som et «målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker». Utøvelse av skjønn er viktig når man leder, fordi lederne forsøker å påvirke sine underordnede gjennom håndtering av komplekse og utfordrende dilemmaer. Disse dilemmaene kan være tvetydige, og inneholde overraskende hendelser og konflikter (Berg 2017, 113).

Ifølge Shotter og Tsoukas (2014, 229) utøver ledere skjønn gjennom ulike vurderinger i aktuelle situasjoner og kontekster. Vurderingene som utføres av lederne er basert på verdier, og tidligere erfaringer. Skjønnsutøvelsesprosessen av vurderingene vil ikke alltid kunne følge samme mal, og enkelte vurderinger må tas før selve avgjørelsen. Dette kalles gjerne «stille ledelse», og omhandler prosessen lederen står i når hun eller han skal fatte en skjønnsmessig avgjørelse. Særlig avgjørelser bestående av motstridende prioriteringer, og verdier i forhold til selve konteksten (Berg 2017, 114).

Måten virksomheter er organisert på, hvilke systemer som anvendes og lederprogrammer som følges, vil ha innvirkning på hvordan ledelse utøves (Berg 2017, 115). Som leder har en formaliserte oppgaver, rutiner og prosedyrer som følges. Samtidig er en del av lederrollen å kunne være i stand til å utøve skjønnsmessige vurderinger.

Som nevnt i punkt 3.2.2. er det de organisatoriske rammene og prosedyrene som legger føringer for ledelse. Avgjørelsene kan preges av følelser og forvirring, blant annet fordi

ledelse er en kompleks rolle. Beslutningsprosessen kan ofte oppleves som forvirrende for lederen, og valgene som tas vil kunne fattes på bakgrunn av uorden, fremfor rasjonelle valg (Berg 2017, 116).

3.2.6 Verdier, normer og vaner

Innledningsvis er det beskrevet at utøvelse av skjønn for en leder gjerne baseres på verdier, normer og vaner i den aktuelle virksomheten, og selve konteksten en befinner seg i. Skjønn baseres ifølge Shotter og Tsoukas (2014, 224) på verdier, som igjen kan institusjonaliseres som logikker (Berg 2017, 116). Ledelse vil kunne være basert på lederens personlige egenskaper, og det følelsesmessige vil kunne spille en sentral rolle, noe som kan sees i sammenheng til fronesis (Berg 2017, 123). Gjennom håndtering av ulike ferdigheter vil en leder lettere kunne oppnå støtte. Samtidig er det en tydelig sammenheng mellom personligheten lederen innehar, og lederens påvirkningskraft ovenfor de ansatte (Berg 2017, 127).

Ledere vil måtte utøve «stille ledelse». Dette omhandler at ledere må kunne forholde seg til motstridende prioriteringer og verdier og etter hvert forene de logikker som i utgangspunktet ikke var forenelige (Berg 2017, 123). Å kunne se det spesifikke, som en del av den store helheten, er også noe som kjennetegner fronesis og praktisk skjønnsutøvelse. Ledere som går foran som gode rollemodeller vil være viktig. Dersom de selv tolker egne følelser og vektlegger sin opptreden for hvordan de kan motivere sine egne ansatte, fremfor kun å vurdere et spørsmål utfra intellektuelt arbeid med faglige og ledelsesmessige argumenter, vil de kunne bli sett på som gode ledere (Shotter og Tsoukas 2014, 233).

3.2.7 Skjønnsmessige avveininger

Å være leder innebærer et stort ansvar med mange ulike arbeidsoppgaver. For mange ledere er det dermed en skjønnsmessig avveining mellom ulike logikker, og prioriteringer av hvilke oppgaver som er viktigst å få unnagjort i hverdagen. Det er viktig med et lederteam der ledere kan støtte seg på hverandre. Lederrollen er for omfattende til at én enkelt person skal kunne inneha alle de kvalifikasjoner som trengs for å mestre denne rollen, og dermed er teamledelse en viktig sparrings-arena. Samtidig utøves det mye individuelt skjønn i de daglige gjøremålene til en leder. Studier viser at ledelse utøves fra en rasjonell praksis, for å skulle klare å kontrollere krysspress og tvetydigheter (Berg 2017, 129).

Med bakgrunn i overnevnt teori styres ledere av ulike føringer og påvirkninger for ledelse, men det er således et stort område, slik at det må utøves skjønnsmessige vurderinger for å prioritere hvilke arbeidsoppgaver som er viktigst (Berg 2017, 128).

Utøvelse av skjønn kan altså skje på ulike måter. Det vanligste er at utøvelsen baserer seg på lederens uformelle kompetanse, og at utøvelsen rammes inn av et organisatorisk mandat. Mandatet skal i klartekst uttrykke forventingene fra organisasjonens mål, myndighet lederen har og ressursene som vil være tilgjengelige (Torsteinsen 2017, 84).

4.0 Metode

4.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Gjennom samfunnsvitenskapelig metode ønsker man å få frem informasjon om virkeligheten. Dette gjøres gjennom innsamling, tolkning og analysering av data. I samfunnsvitenskapelig metodelære skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Målet er å finne ut av noe man lurer på, og metode som begrep skal peke på de konkrete fremgangsmåtene som forskeren benytter seg av, på bakgrunn av tidligere og mer overordnede valg (Skilbrei 2019, 13).

4.2 Valg av metode

For å besvare oppgavens problemstilling, har vi valgt kvalitativ metode. Bakgrunnen for dette valget er at vi ønsker å undersøke meningssammenhenger og innhold, fremfor å undersøke noe som er tallfestet (Skilbrei 2019, 14). Målet i denne avhandlingen var å få innsikt i hvordan HR-faglig skjønn spiller inn ved utøvelse av styringsrettbeslutninger. Dette er noe vi vet lite om fra før, og dermed passer den kvalitative tilnærmingen godt.

Gjennom en fortolkende tilnærming til undersøkelsen, gikk vi inn i prosessen og var nysgjerrige og åpne for å samle inn relevant og nyttig empiri. Metoden vi har valgt for å innhente denne empirien er individuelle intervjuer (Skilbrei 2019, 53).

4.3 Utforming av problemstilling

Ifølge Skilbrei (2019, 113) skal en problemstilling være klart formulert og avgrenset. Det vil videre være viktig at problemstillingen er forskbar, og at den skal kunne besvares ved hjelp av forskningsprosjektet, som i vårt tilfelle vil være en bacheloroppgave.

Ved hjelp av problemstillingen ønsket vi å avdekke og undersøke et avgrenset område av virkeligheten ved *utøvelse av HR-faglig skjønn ved styringsrettsbeslutninger*. Med bakgrunn i

dette er problemstillingen for denne oppgaven av eksplorerende karakter (Skilbrei 2019, 55). At oppgaven var av eksplorerende karakter innebar at vi ikke hadde nok kunnskap om utøvelse av HR-faglig skjønn ved styringsrettbeslutninger fra før, og det var et behov for å utforske dette temaet nærmere.

4.4 Undersøkellesdesign

Designet som passer best for denne undersøkelsen avhenger av den eksplorerende problemstillingen, og hvilke data som skal samles inn og analyseres. Av oppgavens karakter var det hensiktsmessig med et fenomenologisk design. «Fenomenologi en filosofisk og sosiologisk retning som kjennetegnes av en opptatthet av hvordan fenomener og situasjoner oppleves» (Tjora 2020, 258). Designet kjennetegnes vanligvis av at data samles inn gjennom intervjuer av flere informanter, som forteller hva deres erfaring med temaet vi undersøker er. Videre vil denne dataen analyseres, som vil bidra til å skape en større innsikt og forståelse, samt belyse temaet fra flere synspunkter.

4.5 Innsamling av data

I lys av den teknologiske utviklingen har det blitt mer normalt å benytte seg av forskningsintervju som metode (Andersen & Krumsvik 2017, 78). For å innhente data var det hensiktsmessig å velge intervju. Ved å gjennomføre individuelle intervjuer ville vi få større bredde og kunne utforske nyansene i opplevelsene til informantene. Vi ønsket med dette å studere meninger, holdninger og erfaringer, samt forstå informantenes opplevelser av det vi undersøkte (Tjora 2020, 114).

Det individuelle intervjuet var semistrukturert, hvilket betyr at intervjuguide med spørsmål og temaer vi ønsket svar på, ble utformet i forkant av intervjuet. Ved utformingen av intervjuguiden la vi vekt på de tre hovedfasene; oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundning (Tjora 2020, 145). Det var ingen fast struktur på intervjuene, da vi ønsket en mer åpen og fri dialog. Bakgrunnen for dette var at informantene enklere skulle kunne dele av sin kunnskap og erfaring fra tidligere situasjoner, der vi ville belyse forholdet mellom HR-faglig skjønn og utøvelsen av styringsretten. Gjennom en fri dialog var det lettere for oss å stille oppfølgingsspørsmål, be informantene konkretisere og eksemplifisere tanker og erfaringer i intervjusituasjonen (Tjora 2020, 159).

På bakgrunn av den pågående COVID-19 pandemien kunne ikke intervjuene være stedsbasert, men la seg gjennomføre med Microsoft Teams. Denne portalen ga oss mulighet

til å benytte web-kamera for å se informantene, og på denne måten skape en bedre flyt og samhandling i intervjuene. En annen fordel var også at vi kunne se informantenes gestikuleringer til spørsmålene som ble stilt. Dette gjorde det enklere for oss å se om budskapet var godt nok formidlet, eller om vi måtte stille spørsmålet på en annen måte. Alle informantene benyttet seg av kamera, med unntak av én.

Utfordringen ved at én av informantene ikke benyttet seg av kamera, var at vi ikke kunne se om spørsmålet var «mottatt», noe som medførte usikkerhet hos oss. Erfaringen vi gjorde oss, var at det var lettere å etablere tillitt til informantene som hadde på kamera under intervjuet, men mer utfordrende å få tillit og åpenhet til informanten som valgte å ikke benytte seg av kamera. Det var også kostnads- og tidsbesparende å holde intervjuene på Teams, da vi unngikk å reise.

4.6 Rekruttering av informanter

Ifølge Tjora (2020) er hovedregelen at man velger informanter som av ulike årsaker vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle tema som undersøkes i kvalitative intervjustudier (130). Dette omtales gjerne som teoretiske eller strategiske utvalg.

For vår oppgave ønsket vi å se hvordan HR-faglig skjønn spiller inn ved utøvelse av styringsretten. Vi så det derfor hensiktsmessig å intervjuer erfarne HR-ledere for å svare på problemstillingen. Vi fikk god hjelp fra vår veileder til å rekruttere informanter. Hun hadde et stort nettverk av faglig dyktige og erfarne HR-personer, som hun kontaktet på vegne av oss. Med bakgrunn i at dette var en eksplorerende studie ønsket vi dermed et bredt tilfang av data, og informanter som kunne representere ulike bransjer og konkretisere ulike dilemmaer vedrørende styringsrettbeslutninger (Tjora 2020, 133). Med denne strategiske utvalgsstrategien sørget vi for å taktisk velge ut nøkkelpersoner fra målgruppen innen HR feltet, som ville gi oss verdifull informasjon. Dette resulterte i seks informanter som ønsket å la seg intervjuer til vår oppgave.

KATEGORI	METODISK VALG
Metode	Kvalitativ
Undersøkellesdesign	Fenomenologisk
Problemstilling	Eksplorerende
Datainnsamling	Individuelle intervjuer
Strukturering	Semistrukturert
Rekrutteringsstrategi	Strategisk

Tabell 1: Oppsummering av undersøkelsens metodiske valg.

4.7 Presentasjon av informanter

Informantene som har bidratt til undersøkelsen i denne bacheloravhandlingen har til felles å sitte i ledende stillinger og har lang erfaring innen HR. Disse holder et høyt faglig nivå, og har alle erfaringer med å foreta beslutninger for endring av arbeidstakers arbeidsoppgaver eller arbeidssted. For å svare på problemstillingen var det nødvendig å rekruttere informanter som hadde erfaring og kunnskap om området, og informantene er dermed strategisk rekruttert fra ulike bransjer.

«Anonymisering brukes for at ikke deltakere eller institusjoner i undersøkelser skal kunne gjenkjennes» (Tjora 2020, 255). I denne bacheloravhandlingen er informantens navn og virksomhet anonymisert på bakgrunn av datainnsamlingen og eksempler som fremkommer i funn. Dette er gjort med hensyn til at informantene får mulighet til å fortelle mer åpent og fritt om temaet vi undersøkte, samt at vi ønsket å oppnå en tillit, for å kunne gå mer i dybden av utøvelsen av HR-faglig skjønn ved utøvelse av styringsretten. I tabellen nedenfor viser en fremstilling av informantens bransje og stilling.

INFORMANT	BRANSJE	STILLING	FORMAT	TIDSPUNKT INTERVJU
A	Konsulent	HR-leder	Teams	16.03.21
B	Media	HR-direktør	Teams	16.03.21
C	Service	HR-sjef	Teams	16.03.21
D	Sikkerhet	HR-direktør	Teams	19.03.21
E	Kommune	Fagansvarlig for arbeidsrett	Teams	16.03.21
F	Kommune	HR-leder	Teams	16.03.21

Tabell 2: Presentasjon av informanter.

4.8 Intervjuguide

Intervjuguiden bør bestå av åpningsspørsmål, hoveddel bestående av temaer som er relevante for forskningen og avslutningsspørsmål. Intervjuguiden skal kunne være en huskeliste for den som skal holde intervjuet. Spørsmålene i intervjuguiden er utformet på bakgrunn av oppgavens problemstilling (se vedlegg 2).

Oppvarmingsspørsmålene er enkle og konkrete, der man forsøker å danne seg et bilde av arbeidsoppgaver og arbeidsansvar. Denne fasen skal trygge informantene, og det blir her presentert hvilke rettigheter informanten har til å trekke seg og få alle opplysninger slettet, samt tidsperspektivet på intervjuet.

I hoveddelen legges det stor vekt på refleksjonsspørsmål. Dette er selve kjernen i intervjuet, og det er her informantene forteller om ulike erfaringer knyttet til forskningstemaet. Dette gjøres gjerne ved hjelp av «grand tour questions», der vi stilte spørsmål som «kan du beskrive..» for å få i gang refleksjonen (Tjora 2020, 146). Vi opplevde stor variasjon i form av hvor mange oppfølgingsspørsmål de ulike informantene hadde behov for. Enkelte trengte kun ett spørsmål for å beskrive og dele av sine erfaringer, mens andre informanter trengte oppklaring rundt spørsmålet med flere oppfølgingsspørsmål.

Det semistrukturerte intervjuet gjorde det lettere for oss å være mer fleksible, og stille spørsmålene vi ønsket svar på i rekkefølgen etter det informantene fortalte, fremfor å følge intervjuguiden slavisk. Etter det første intervjuet, var det nødvendig med enkelte

presiseringer og en revidering av guiden. Dette ble gjort for å tydeliggjøre temaet vi ønsket å undersøke, og for å sikre at vi fikk så konkrete data som mulig til analysen.

I den avsluttende fasen er refleksjonen ferdig og avrundings spørsmål det sentrale. Vi stilte spørsmål om informantene hadde noe de ønsket å legge til. En god avslutning og lettere prat mot slutten, dannet også grunnlaget for at vi kunne ta kontakt på telefon dersom vi skulle ha flere spørsmål underveis i prosessen, eller oppklare dersom noe var uklart (Tjora 2020, 147).

FASE 1	INTRODUKSJON OG PRESENTASJON
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentere oss • Gjennomgang av formålet med undersøkelsen og informantens rettigheter, samt anonymisering av personopplysninger • Tydeliggjøre intervjuets tidsperspektiv • Innhente samtykke til å ta opp intervjuet
FASE 2	INTRODUKSJON AV INFORMANT
	<ul style="list-style-type: none"> • Lette faktaspørsmål om stilling, bransje etc.
FASE 3	HOVEDSPØRSMÅL
	<ul style="list-style-type: none"> • Refleksjonsspørsmål • Oppfølgingsspørsmål
FASE 4	AVSLUTNINGSSPØRSMÅL
	<ul style="list-style-type: none"> • Tilleggsinformasjon fra informantene • Oppklare dersom noe var uklart

Tabell 3: Oversikt over intervjuets faser.

4.9 Kvalitet på konklusjonene

Det finnes ulike kvalitetskriterier for kvalitetssikring av kvalitativ forskning (Skilbrei 2019, 87). Forskere har med seg egne verdier, motiver og holdninger inn i forskningen. Det er derfor viktig at man sørger for at det er gjennomgående god kvalitet i hele prosessen. I det følgende vil noen av de mest sentrale kriteriene for kvalitetssikring presenteres.

4.9.1 Validitet og reliabilitet

Begrepet validitet (gyldighet) sier noe om hvor relevant materialet vi har er for målsettingen til denne oppgaven. Sagt på en annen måte; har vi undersøkt det vi hadde til hensikt å

undersøke? Man deler gjerne validitet inn i to forhold; intern og ekstern (Skilbrei 2019, 88).

Intern og ekstern validitet

Med intern validitet menes hvilken grad det er dekning i den informasjonen som samles inn. Vil det informantene forteller i intervjuene være det som faktisk skjer i virkeligheten, og gjengir vi denne dataen riktig i vår tolkning og analyse? Den interne validiteten sier noe om det er dekning i dataen for å trekke de konklusjonene man gjør (Skilbrei 2020, 88). Av oppgavens karakter var det avgjørende å inkludere de riktige informantene, som innebærer erfaring og kompetanse innen området vi undersøkte. Gjennom å benytte oss av informanter fra ulike bransjer, sikret vi flere perspektiver rundt temaet. Med tanke på at alle informantene var erfarne HR-folk og at de hadde mye kunnskap og kompetanse, styrket dette den interne validiteten.

Ekstern validitet handler om hvorvidt funnene faktisk kan overføres til andre sosiale settinger. Samtidig er det viktig å nevne at dette ikke nødvendigvis alltid er et mål med all forskning (Skilbrei 2019, 88). For å underbygge gyldigheten (validiteten) er det ifølge Tjora (2020, 234) flere måter å gjøre dette på ved å diskutere sammenhenger mellom problemstillingen, data og teoretisk utgangspunkt. Det vil videre være viktig å tenke nøye gjennom spørsmålene som stilles i intervjuet, og hvor gode disse er.

På bakgrunn av de funnene vi gjorde gjennom intervjuene, vil tid, sted og personer avgjøre i hvilke kontekster man kan se funnene gjeldende. Det var svært viktig å være bevisst dette, da det er en stor fare for at leseren av oppgaven kan anta et generaliseringspotensial, uten at forskeren selv har tatt særlig stilling til dette (Tjora 2020, 243). I denne undersøkelsen er det kun gjennomført seks intervjuer. Dette kan være med å svekke påstandene om generalisering, da flere informanter vil kunne være med å øke generaliseringen. Det var antydning til flere like erfaringer utover i intervjuene, og svarene nådde etter hvert et metningspunkt, der vi ikke opplevde å få noe ny informasjon som kunne være nyttig for bacheloravhandlingen. Samtidig erfarte vi ulike funn og nyanser hos informantene i refleksjonsfasen, som benyttes som data for å besvare undersøkelsens problemstilling.

Reliabilitet

Reliabiliteten refererer til påliteligheten i kvalitative undersøkelser. Spørsmålet er om materialet i undersøkelsen er skapt på en pålitelig måte, slik at leseren faktisk kan stole på at resultatene som fremkommer av undersøkelsen er korrekte, og ikke skyldes verken skjevheter eller feil (Skilbrei 2020, 88). Samtidig er det avgjørende at informantene ikke blir påvirket av oss og omstendighetene rundt, men at de klarer å reflektere og resonnerer seg frem til data, som vi vil kunne benytte oss av og som vil være av verdi for oppgaven.

For å trygge informantene og skape forutsigbarhet valgte vi å sende ut informasjonsskriv (se vedlegg 1) i forkant av intervjuene på mail. Der tydeliggjorde vi problemstillingen for oppgaven, tidsperspektivet, hvordan intervjuet var delt opp i faser, samt mulighetene for at informantene kunne trekke seg når som helst og med dette at opplysningene om de også ville bli slettet. Ved å informere på forhånd kunne også informantene forberede seg bedre.

Vårt ønske var selvsagt å få til intervjuene ansikt-til-ansikt. Da dette ikke lot seg gjennomføre på grunn av den pågående pandemien, ble Teams et godt alternativ. Det fungerte fint å gjøre det på denne måten, da vi hadde mulighet for å se informantene på kamera. Innledningsvis gjentok vi informasjonen fra skrevet slik at det ikke skulle være noe uklarhet før vi startet. Dette var med på å trygge informantene og det skapte en god atmosfære, før vi gikk i gang. Med tanke på at vi var to studenter, var det hensiktsmessig at den ene tok ledelsen og stilte spørsmål, den andre tok notater og kom med oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig.

For å kunne gjengi informasjonen på en korrekt måte og for å unngå at viktig data gikk tapt, valgte vi å ta opptak av intervjuene. Informantene ble på forhånd informert om opptaket, og alle samtykket til at vi kunne ta opp. Intervjuene ble transkribert rett etter gjennomføringen av intervjuene, og opptakene ble umiddelbart slettet når transkriberingen var gjennomført (Tjora 2020, 166-167).

4.10 Etske hensyn

Ved å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse i form av et semistrukturert intervju kunne vi støte på etiske utfordringer. Det var dermed viktig å være klar over hvordan man unngår dette før intervjuene. Selv om det er lovverk som regulerer forskningsetikken og at det finnes institusjoner som forvalter dette lovverket, var det viktig for oss å fremstå som profesjonelle og bygge tillit til informantene gjennom hele prosessen (Tjora 2020, 178).

For å ivareta det etiske hensynet til informantene i denne oppgaven, har vi som tidligere beskrevet, valgt å anonymisere navn og virksomhet. Informantene som er intervjuet i denne undersøkelsen er vant til å jobbe med taushetsbelagt informasjon. Dette resulterte også i at svarene de ga oss var gjennomtenkt, og situasjonene de beskriver inneholder heller ingen informasjon som gjør det mulig å gjenkjenne bedrifter eller personer. Vi opplevde en større åpenhet og ærlighet gjennom å klargjøre at all informasjon ville bli anonymisert, før vi startet intervjuene. For oss var det viktig å fremstille informantenes svar og formidle deres erfaringer på en respektabel og ryddig måte (Tjora 2020, 181).

4.11 Koding av datamaterialet

For å lettere kunne danne en oversikt over den innsamlede dataen valgte vi å foreta en åpen koding. Målet med dette var å dra ut essensen i det empiriske materialet, redusere materialets volum og legge til rette for idégenerering på bakgrunn av detaljer i empirien (Tjora 2020, 218). Kodene er basert på intervjutranskripsjonen. Vi startet med å legge inn fargekoder som på forhånd var definert i transkripsjonene. Med dette fremkom det etter hvert tydelig hva som var gjennomgående viktige faktorer for informantene, og det ble på bakgrunn av dette utformet kodeskjema (se vedlegg 3) med tre hovedkategorier som vil bli presentert i det neste avsnittet punkt. 5.0.

5.0 Presentasjon av funn

For å tydeliggjøre undersøkelsens viktige funn har vi tatt utgangspunkt i de resultater som fremkom av datainnsamlingen. Kategoriene var med andre ord ikke bestemt på forhånd, men er kommet frem som et resultat gjennom intervjuer av informantene.

5.1 Institusjonelle logikker

Av intervjuene framkom det at alle informantene i denne undersøkelsen opererer innenfor samme institusjonelle logikk.

Informant D forklarte viktigheten av å være kjent med organisasjonen. For organisasjonen var det viktig at hun fikk innsikt i alle ledd i virksomheten, slik at beslutningene i større grad kan hvile på et mer helhetlig grunnlag. «På opplæring var jeg med på alle avdelinger og lærte hva de gjorde, skapte nettverk og dannet en forståelse av hva som skjer nedover dersom jeg gjør en dårlig jobb». Hun trekker frem et eksempel der de skulle endre arbeidsoppgavene til noen på et callsenter:

«På dette callsenteret har det ofte dukket opp spørsmål om vi kan endre på oppgaver innad i disse teamene. Du jobber med teknisk support, men kan hende du skal jobbe mer salgsorientert. Her lagde lederne et forslag som de presenterte for de tillitsvalgte, også ble forslaget presenterte til teamet. Vi vet på forhånd hvem som vil være egnet for endringen, og tenker gjennom om det finnes alternativer for de som ikke er bekvem med å jobbe etter mersalg og salgsbudsjetter».

Informant F sa «jeg tenker at vi må bruke skjønn innenfor rammeverket, og det innebærer at det kan være ulik behandling fra en sak til en annen, hvis saken tilsier det». Informant E underbygger F sine påstander om utøvelse av skjønn ved å fortelle at «vi prøver å gå noen runder med hva som er klokest». Hun beskrev et eksempel:

«Vi har akkurat hatt forelesning for en ledergruppe. De skal nedbemanne med en del folk i et område. Da har ledelsen en tanke om hvem som skal velges ut, og de spurte om dette var innenfor styringsretten. Om det var innenfor styringsretten å flytte arbeidstaker fra et sted til et annet».

Informant F på sin side mente at «vi på ledersiden, prøver å ha dialog på vår side før vi møter motparten til drøftelsesmøte. Ansatte skal også alltid ha med en tillitsperson på møtene, og da skal vi løse en sak på lavest mulig nivå og unngå å blåse sakene for store. Vi prøver vi å løse sakene på lavest mulig nivå».

Det er en ensartet utøvelse av ledelse, som gjør at vi kan beskrive dette som en HR institusjonell logikk. De sammenfallende svarene på hva informantene legger i begrepet «skjønnsutøvelse» tyder på et ønske om dialog, og en lengre og grundigere beslutningsprosess. Felles for informantene var et ønske om å løse sakene på laves mulig nivå, for å unngå motstand og konflikter. Å ha en forståelse rundt hvordan organisasjonen som helhet fungerer, viste seg å være en viktig faktor for å gjøre gode skjønsmessige vurderinger. Således kan arbeidsgiver ta beslutninger på et solid grunnlag.

5.2 Involvering

Viktigheten av involvering var noe alle informantene var enige om. Informant E uttrykte «vi vil gjerne ha dialog, og er opptatt av hva arbeidstaker vil. Det beste er å bli enige på en god måte, men klarer vi ikke det, må vi kanskje ha hardere skyts i ermet. Vi prøver i hvert fall å komme frem til en beslutning via dialog».

Informant B forklarte at det handler om åpenhet rundt vurderinger og tvil. Hun mente videre at man «ikke skal fremstå som en misjonær, men prøve å ta folk med på resonnementene. Det er viktig å samtidig være tydelig på hva som er oppe til diskusjon, og hva som ikke er det. Å være tydelig på hva som er bestemt og hva som er til diskusjon, er en lederstil som jeg har vært opptatt av. Ikke lur folk til å tro at de kan være med å bestemme noe som de ikke kan bestemme».

Informant F på sin side mente at «vi på ledersiden, prøver å ha dialog på vår side før vi møter motparten til drøftelsesmøte. Ansatte skal også alltid ha med en tillitsperson på møtene, og da skal vi løse en sak på lavest mulig nivå og unngå å blåse sakene for store. Vi prøver vi å løse sakene på lavest mulig nivå». Informanten mente at ved å involvere arbeidstakeren på et tidlig tidspunkt, ville redusere sannsynligheten for motstand.

På spørsmål om hvordan arbeidstakeren reagerte på beslutningen som var tatt, svarte informant D at det er «veldig avheng av hvor mye de er involvert i prosessen. Det handler om å få en forklaring og forståelse, men det er typisk norsk å skulle forstå alt sammen». Hun mente videre at det vil være viktig å undersøke hvilke muligheter man har dersom endringen ikke fungerer. På bakgrunn av dette ble endringen nøye analysert og evaluert, før de fattet beslutningen.

Gjennom å benytte seg av lengre beslutningsprosesser som tar tid, mener D at det kan åpnes opp for tilrettelegging av valgmuligheter for de ansatte. For eksempel, «vil de gå ned i fastlønn og heller få større variabel lønn?».

HR-lederen A virket enig med D rundt involveringsspørsmålet. Hun fortalte at når det er tatt en beslutning, så innebærer det som regel at noe må endres.

«Da må man snakke med medarbeideren for hvilke endringer dette har for den enkelte. Så finne ut av hva man kan gjøre for å gjøre endringen så god som mulig gjennom dialog. Man kan godt informere om at det er en beslutning rundt det, men så lenge prosessen er gjort juridisk riktig, handler det mer om å ivareta individet og la de få innvirke så mye som mulig. La de være nysgjerrige».

HR-direktør B beskriver også viktigheten av at «hvis arbeidstakerne skal endre adferd, så må de ville det selv. Derfor tenker jeg det ikke er motiverende å bare komme med styringsretten, men det ligger jo som en mulighet».

Informant E uttrykte imidlertid:

«Det kan hende noen utnytter situasjonen, så det handler om en balansegang. Man må imidlertid være klar over når du skal gi, og når du skal sette grenser. Dette er et evigvarende diskusjonstema som jeg føler vi diskuterer nesten fra enkeltsak til enkeltsak».

Av svarene fra informantene er det tydelig at dersom det skal fremgå en aksept for endringen som innføres, er det avgjørende å få medarbeiderne med i prosessen. Informant B oppsummerer det så fint med å si at «det handler om å skape en forståelse om hvorfor man gjør ting».

5.3 Stille ledelse

Å kunne se det spesifikke som en del av den store helheten, er noe som kjennetegner fronesis og praktisk skjønnsutøvelse. Dette underbygges av det informant C forklarer. Hun beskriver en form for stille ledelse ved at hun flytter arbeidsoppgaver fra eldre til de yngre i avdelingen, uten at de eldre merker det. Bakgrunnen for denne endringen er ønsket om å vri kompetansen i avdelingen. For å illustrere et eksempel på hvordan dette ble utøvd i praksis, svarte informant C følgende:

«Jeg kan si er at jeg trenger to personer til å gjøre det samme, for noen kan bli syke og man skal ha sommerferie. Når hun kommer tilbake kan jeg si at det er viktig at hun fokuserer på dette. Jeg har en baktanke. Så det handler om at ledere også må bruke litt skjønn, fornuft og strategi, så får man gjort mange endringer uten at man behøver å drøfte det».

Samtidig som det bedrives stille ledelse, er det viktig å fremheve og anerkjenne de eldre i virksomheten, poengterer C. Hennes forståelse av skjønnsutøvelse handler om å være litt kløktig, smart, men samtidig også menneskelig.

«Det er viktig at folk ikke mister ansikt og at de føler seg viktige. Selv om man blir gammel, vil man føle at man gjør en god jobb. Da må man fargelegge oppgavene på en sånn måte at de virker mer attraktive enn det de egentlig er. Også skryte av dem i offentlighet «takk for at du sto på, det var så bra», gi de litt ære. Man får gjort mye uten å bruke makt».

Forståelsen av begrepet skjønnsutøvelse har vist seg gjennom svarene å være tilnærmet lik for informantene. Felles for alle var at de følte et ansvar overfor virksomheten og beslutningene som blir tatt. Informant A mente det var viktig å «være tydelig på hvor vi skal,

og finn ut hvordan man best mulig kan få med seg arbeidstaker i denne prosessen». B på sin side forklarte at det handler om åpenhet rundt vurderinger og tvil, samtidig som det er viktig å være tydelig på hva som er bestemt og hva som er til diskusjon. Informant E, sa at «vi må tenke at god skjønn er klok ledelse, og at det er vår lederånd». Dette støttes opp av F:

«Jeg tenker at lovverket er et rammeverk, og vi må bruke skjønn innenfor rammeverket. Dette innebærer at det kan være ulik behandling fra en sak til en annen, hvis saken tilsier det. Det er mange årsaker til at en situasjon har blitt som den har blitt, og ofte kan det være flere sider. Det er sjeldent én årsak. Vi prøver å ta vurderinger ut ifra hver enkeltsak, det er viktig for oss».

På spørsmål om organisasjonens verdigrunnlag ble tatt i betraktning ved utøvelse av endringen, opplevde vi noe ulike svar fra informantene. Informant D forklarte at verdiene i hennes organisasjon er forankret i mange beslutninger som tas i ulike avdelinger og divisjoner. A på sin side sa at de hadde verdier i organisasjonen som lå nedstøvet i en skuff, og som kun toppledelsen kjente til. Videre fortalte hun:

«Etter en stor omorganisering og nedbemanning, så implementerte vi nye verdier som ble brukt i neste omstilling og nedbemanning. Disse verdiene blir nå brukt for å ta strategiske valg i prosesser».

Informant B fortalte at det er svært viktig i endringsprosesser å ha «åpen kommunikasjon og ærlighet om situasjonen». Dette mente hun er viktig for å klargjøre rammene for det som skal foregå, og samtidig få reell medvirkning innenfor de rammene som er til diskusjon blant arbeidstakerne. Informant C uttrykte at «det er veldig få virksomheter i dagens samfunn som ikke sier at mennesker er den viktigste verdien de har i selskapet. Vi er avhengig av å behandle folka våre bra».

Informant E forklarte at i organisasjonen hennes har de leder- og medarbeiderprinsipper, i tillegg til verdiene som er å være profesjonelle. Hun uttrykte videre at hun «opplever at vi, ofte i saker, tar frem medarbeiderprinsippene og holder det varmt og at vi prøver å leve etter dem». F understøtter dette med å beskrive at «vi har etiske retningslinjer og er en stor organisasjon, men verdiene tror jeg er veldig godt kjent der ute. Vi opplever også at motpartene, ansatte og tillitsvalgte kan bruke det mot oss dersom vi ikke bruker verdiene i beslutningene».

På bakgrunn av svarene fra informantene er det en bred enighet om at deres utøvelse av ledelse, skjønnsmessige avveiiinger og organisasjonens verdier henger tett sammen i beslutningsprosesser, for å ivareta arbeidstakerne på en best mulig måte, også gjennom involvering. Våre funn viser at «når vi driver godt skjønn, så får vi veldig ofte en belønning» og at «godt skjønn er klok ledelse». Gjennom intervjuene fremkom det tre hovedkategorier som synes å være interessante og som vil bli drøftet i det følgende; *institusjonelle logikker, involvering og stille ledelse*.

6.0 Drøftelse

I denne bacheloravhandlingen har vi hatt som formål å undersøke hvorvidt HR-faglig skjønn påvirker utøvelsen av styringsretten. HR omfatter et bredt spekter av praksiser, og i denne oppgaven ønsket vi å belyse hvordan skjønnsutøvelse og klokt lederskap kan påvirke utøvelse av styringsretten. Disse aktivitetene illustreres gjennom Awalehs modell (modell 2), og gir et overblikk over hvilke typiske praksiser som hører med i HR-funksjonen.

At arbeidsgiver har styringsrett til å treffe beslutninger, er en naturlig del av et arbeidsforhold. Spørsmålet er om arbeidsgiver er langt på vei med å få en *for* vid adgang til å fatte beslutninger, og om således HR-faglig skjønn i større grad vil spille inn og påvirke disse beslutningene. Av oppgavens karakter ønsket vi å se om det finnes forhold som kan påvirke eller begrense denne adgangen som arbeidsgiver har til å fatte endringer i arbeidsforholdet. Selv om arbeidsgiver, rettslig sett, har lov til å foreta en endring for den enkelte arbeidstaker, vil ikke dette nødvendigvis være det *klokeste* valget.

I drøftelsen skal vi se på de funn som ble presentert i punkt 5.0, og sette det opp mot styringsrettens rekkevidde og valgt teori.

6.1 Arbeidsgivers rettslige rammer – utvikling

Den kjente definisjonen på arbeidsgivers styringsrett er «retten til å organisere, lede, fordele og kontrollere arbeidet», jf. Rt. 2000 s. 1602 (Nøkk). Styringsretten er en anerkjent rettsnorm, og det klare utgangspunktet i et arbeidsforhold (Skjønberg m. fl. 2017, 97). Dette er et særpreg ved ledelse, og innebærer at den makten og myndigheten som en leder besitter, kan brukes til å bestemme over det som ikke er regulert (Torsteinsen 2017, 113). Det kan sees i sammenheng med at arbeidsgiver råder over driftsmidlene, og at arbeidstaker stiller seg til disposisjon for å dekke arbeidsgivers behov for arbeidskraft (Ot. prp. nr. 49, 2004-2005).

Grunnpregstandarden er et uttrykk som innebærer et vern mot å gjøre store endringer i arbeidstakers arbeidsavtale. Som nevnt i punkt. 2.4.1 er dette imidlertid et uttrykk fra 1967 da arbeidstakerne var ansett som en betydelig svakere part, enn det som er tilfelle i dagens arbeidsliv. Samtidig har samfunnet endret seg betraktelig, og Høyesterett la for første gang vekt på hva som kan finnes rimelig «i takt med samfunnsutviklingen» i Rt. 2000 s. 1602 (Nøkk). Her ble avgjørelsen at arbeidstakere måtte finne seg i «ikke ubetydelige endringer av arbeidsoppgaver», og at arbeidsgiver måtte ha styringsrett til å kunne gjøre disse endringene gjeldende for å drive lønnsom virksomhet. Dette var på mange måter en vending, og et klart brudd med grunnpregstandard. Dette er et eksempel på at arbeidstakere, i takt med samfunnsutviklingen, i større grad må finne seg i *ikke ubetydelige* endringer.

6.2 Betydningen av involvering og ytterligere saksbehandling mellom arbeidsgiver og arbeidstaker

Som vist i punkt 2.3.5 er kravene Høyesterett har stilt til saksbehandlingen ved utøvelsen av arbeidsgivers styringsrett forholdsvis beskjedne. Dette ble illustrert ved den nevnte dommen HR-2016-2286-A, der kravene til saksbehandlingen var oppfylt til tross for at de berørte arbeidstakerne verken ble varslet eller hørt. Rettslig sett må arbeidsgiver derfor sies å ha en relativt vid adgang til å foreta styringsrettbeslutninger *uten* forutgående samtaler med den berørte arbeidstaker.

Spørsmålet er imidlertid om ikke HR-faglig skjønn i enkelte situasjoner tilsier at slike samtaler likevel *bør* finne sted. Som redegjørelsen i det følgende vil vise, vil dette bero på de konkrete omstendighetene.

For det første vil omfanget og karakteren av styringsrettbeslutningen få betydning for hvorvidt arbeidsgiver bør foreta forutgående samtaler og drøftelser med den berørte arbeidstaker. Der styringsrettbeslutningen er av en forholdsvis lite inngripende karakter, tilsier neppe HR-faglig skjønn at slike samtaler bør finne sted. I slike tilfeller vil forutgående samtaler og varsling fremstå unødvendig formalistisk, og binde opp ressurser arbeidsgiver kunne brukt på andre gjøremål. Arbeidstakere kan ikke forvente å bli varslet angående enhver beslutning som arbeidsgiver fatter på vegne av arbeidsforholdet.

Der den aktuelle styringsrettbeslutning er av mer inngripende karakter, kan HR-faglig skjønn i større grad kunne tilsi en mer inngående saksbehandling. I slike tilfeller kan en forutgående involveringsprosess kunne avdekke eventuelle styrker og svakheter ved styringsrettbeslutningen. Blant disse kan det nevnes arbeidstakerens vilje og motivasjon til å

innrette seg etter beslutningen, og hvor inngripende endringen vil være. Arbeidstakeren er eksempelvis nybakt far, og ønsker ikke den ekstra reisebelastningen som endringen av arbeidssted vil innebære. Videre kan saksbehandlingen kunne avsløre hvorvidt arbeidstakeren faktisk besitter den nødvendige kompetansen som trengs for å utføre de nye arbeidsoppgavene.

Et annet moment i vurderingen av hvor inngående saksbehandlingen *bør* være, er den enkelte arbeidstakers personlige forhold. Noen arbeidstakere trives med en hyppig forekomst av endringer i arbeidshverdagen, og vil slikt sett ha beskjedne behov for forutgående samtaler. Andre arbeidstakere er på sin side opptatt av en mer forutsigbar arbeidshverdag. Disse vil derfor i større grad ha behov for varsling før endringen iverksettes.

Intervjuobjektene A og D virket i noe større grad å være opptatt involvering i prosessen, *også* ved de styringsrettsbeslutningene som arbeidstakeren *ikke* skulle være med på å bestemme. Svarene gir derfor opphav til et interessant spørsmål: I hvilken grad *bør* arbeidsgiveren involvere og lytte til de ansatte ved styringsrettsbeslutninger, der det på forhånd er klart at de ansattes syn ikke vil tillegges betydning?

På den ene siden kan B sitt svar om tydelighet sies å ha mye for seg. Det er klart at arbeidsgiver i en rekke situasjoner må fatte beslutninger som arbeidstakeren *ikke* skal få være med på å bestemme. Det å innhente arbeidstakernes syn i slike situasjoner kan fremstå unødvendig, fordi synet uansett ikke vil tillegges vekt. For det andre kan det gi arbeidstakerne en falsk følelse av å være med på beslutningen, noe som kan gi opphav til skuffelser og irritasjon når det likevel viser seg at meningene de ytret ikke ble tatt i betraktning.

På den annen side vil det å involvere arbeidstakerne *også* i slike situasjoner kunne gi arbeidstakerne en følelse av å bli hørt. Dersom arbeidsgiveren er tydelig på at arbeidstakerne skal få ytre seg, men at det ikke nødvendigvis er slik at de vil bli hørt, vil arbeidstakerne være forberedt på dette. Etter vårt syn fremstår imidlertid det å «late som» at man er interessert i å høre arbeidstakernes syn ved beslutninger der man egentlig ikke er dette, som noe illojalt overfor arbeidstakerne. Der det er tale om en beslutning som arbeidstakerne ikke skal være med på å fatte, bør arbeidstakerne heller ikke gis et slikt inntrykk.

6.3 Betydningen av HR-faglig skjønn ved styringsrettsbeslutninger

Skjønn utøves, som nevnt i punkt 3.2.2, innenfor en ramme av institusjonelle regler, og her har arbeidsgiver et stort handlingsrom. Dette handlingsrommet vil imidlertid påvirkes av blant annet lover og regler, praktiske og etiske retningslinjer, strukturelle, kulturelle og

finansielle forhold i organisasjonen (Andersen m.fl. 2017, 20). Ulike bransjer vil ha forskjellige idealtyper eller former for ledelse som de mener er riktig prinsipper, ut ifra hva som motiverer og styrer handlinger i grupper og organisasjoner (Berg 2017, 117) (se pkt. 3.2.4). I det følgende ønsker vi å belyse hvordan de HR- institusjonelle logikkene, herunder involvering og stille ledelse, spiller inn og påvirker endringer av fortrinnsvis arbeidsoppgaver og arbeidssted.

6.3.1 Endring av arbeidsoppgaver

Endring av arbeidsoppgaver innebærer å gjøre endringer på arbeidstakers arbeidsområde. Av forarbeidene fremkommer det at arbeidstaker har en arbeidsplikt, samt en lydighetsplikt til å måtte utføre de oppgaver som blir pålagt av arbeidsgiver, jf. aml. § 1-8 første ledd.

Arbeidstaker må således underordne seg arbeidsgivers ledelse og kontroll (Ot. prp. nr. 49 (2004-2005 s. 73). Det fremgår av rettspraksis at arbeidsgiver nokså fritt kan frata arbeidstaker tilleggsoppgaver. Høyesterett har i sin praksis gått langt i å akseptere konsekvensen av endringer, selv om de etter omstendighetene har medført «ikke ubetydelige» ulemper for den ansatte. Dette henger sammen med at arbeidsgiver har en vid adgang til å tilpasse virksomheten til endrede behov (Fougner 2019, 126).

«I takt med samfunnsutviklingen»

Som en konsekvens av samfunnsutviklingen vil arbeidsoppgaver endres og stillinger utvikles over tid. Informant C belyste dette ved å beskrive en situasjon der en arbeidstaker med lang erfaring i bransjen, hadde utdatert kompetanse. Medarbeideren hadde en høy stilling, men den kompetansen som arbeidstakeren hadde tilegnet seg var utdatert. Han var heller ikke interessert i å oppdatere sin kompetanse. Informant C sin oppgave var å finne ulike løsninger for hvordan virksomheten kunne beholde denne medarbeideren i jobben, uten å gå veien gjennom oppsigelse.

I denne sak var det interessant å se hvordan ledelsen utøvde skjønn for å finne frem til en løsning. Gjennom innledende samtaler ble det tydeliggjort hvor virksomheten ville, og det ble lagt vekt på å finne andre løsninger gjennom dialog, fremfor å benytte det rettslige spillerommet.

«Ved å gjøre denne skjønsmessige avveieingen og løse situasjonen på en human og skikkelig måte, fremfor å være tøffe og harde i starten, unngikk vi at vedkommende søkte advokathjelp.»

Informant D viser til et eksempel på hvordan beslutningsprosessene fungerte i denne virksomheten når det skulle endres arbeidsoppgaver på et callsenter. Gjennom god kjennskap til organisasjonen, og med et godt forankret verdigrunnlag, ble det lagt stor vekt på de ulike alternative løsningene som var tilgjengelig i denne endringsprosessen. Ved å gjennomgå en grundig beslutningsprosess og utøve en inkluderende lederstil ovenfor de arbeidstakerne som måtte endre arbeidsoppgaver, ville organisasjonen være mer forberedt på hvem som kunne være egnet for endringen, og hvem som potensielt ville trenge andre alternative oppgaver.

Ved at enkeltindivider og organisasjoner klarer å frigjøres fra tanken om at det kun finnes én logikk, vil dette kunne stimulere til refleksjon og tydeliggjøre at det finnes ulike alternative valgmuligheter og løsninger (Torsteinsen 2017, 87). Som vist i eksempelet er utøvelse av skjønn viktig når man leder, fordi lederne forsøker å påvirke sine underordne gjennom håndtering av komplekse og utfordrende dilemmaer. Disse dilemmaene kan være tvetydige, og inneholde overraskende hendelser og konflikter (Berg 2017, 113). De HR-institusjonelle logikkene vil i så måte kunne påvirke endringen av arbeidsoppgaver på en god måte når skjønnet utøves med et mål om å unngå minst mulig konflikt.

Hvordan utøves stille ledelse i praksis

Som beskrevet i pkt. 3.2.5 omhandler «stille ledelse» prosessen lederen står i når hun eller han skal fatte en skjønsmessig avgjørelse. Måten virksomheter er organisert på, hvilke systemer som anvendes og hvilke lederprogrammer som følges, vil ha innvirkning på hvordan ledelse utøves (Berg 2017, 115). Som leder har en formaliserte oppgaver, rutiner og prosedyrer som følges. Samtidig er en del av jobben som leder, å kunne være i stand til å utøve skjønsmessige vurderinger.

Å være leder innebærer et stort ansvar med mange ulike arbeidsoppgaver. For mange ledere er det dermed en skjønsmessig avveining mellom ulike logikker og prioriteringer av hvilke oppgaver som er viktigst å få unnagjort i hverdagen (Berg 2017, 129).

Av funnene kom det frem eksempler som gjaldt stille ledelse, og hvordan det utøves i praksis. Informant C utøvde denne formen for ledelse ved å flytte arbeidsoppgaver fra eldre til yngre i avdelingen, uten at de eldre merket det. Årsaken til denne endringen var ønsket om å vri kompetansen i avdelingen. På bakgrunn av dette er det interessant å se på spørsmålet om det er klokt å utøve stille ledelse?

Å kunne se det spesifikke, som en del av den store helheten, er noe som kjennetegner fronesis og praktisk skjønnsutøvelse. Informant C fortalte at hun hadde en baktanke med å utøve stille ledelse ved å endre arbeidstakers arbeidsoppgaver. Hun poengterte videre at «det handler om at ledere må bruke litt skjønn, fornuft og strategi». Med dette mente hun at ledere kan få gjort mange endringer uten at man behøver å drøfte det.

Fronesis betyr at rettferdighet og ærlighet oppstår gjennom praktisk utprøving, og handler i stor grad om lederens identitet, og hvem lederen ønsker å være som menneske (Andersen m.fl. 2017, 26). Målet vil i så måte være å unngå uro og støy gjennom klokt lederskap. Denne formen for klokt lederskap vil omhandle balansegangen mellom lederens skjønnsutøvelse, i ulike praktiske situasjoner, som vil kunne avhenge av han eller hennes samlede kompetanse, institusjonelle tilknytning og egenskaper (Torsteinsen 2017, 80). Av funnene har vi erfart at arbeidsgiver utøver skjønn på ulike måter. Det vanligste er at utøvelsen baserer seg på lederens uformelle kompetanse, men at utøvelsen imidlertid rammes inn av et organisatorisk mandat. Mandatet begrenser arbeidsgivers spillerom ved at virksomhetens forventninger, mål og de ressurser som organisasjonen har tilgjengelig, må tas i betraktning (Torsteinsen 2017, 84). Ut ifra informant C sitt eksempel om endring av arbeidsoppgaver, ble det tydeliggjort at det var viktig med en skjønsmessig avveining mellom det tildelte mandatet fra organisasjonen og utøvelse av styringsretten.

6.3.2 Endring av arbeidssted

I kraft av styringsretten kan arbeidsgiver bestemme hvor arbeidstakeren skal jobbe. Gjennom arbeidsavtalen fastsettes det hvor arbeidstaker skal jobbe, men Høyesterettspraksis viser at arbeidsgiver har mulighet til å endre arbeidsstedet, dersom det skulle være behov for det (Fougner 2019, 109).

Informant B opplyste om en enkeltsak som gjaldt å flytte tilbake en arbeidstaker fra hjemmekontor til arbeidsplassen. På grunn av arbeidstakers lange reisevei, fikk han aksept til å jobbe hjemmefra. Etter en periode ønsket imidlertid arbeidsgiver at vedkommende skulle flytte tilbake til kontoret, både på grunn av sosiale og organisatoriske hensyn.

«Vedkommende hadde ikke noe skriftlig avtale om å ikke møte på jobben, så vi kunne bare sagt at han måtte komme tilbake på kontoret neste dag. Vi valgte å inngå en avtale om at han kunne fortsette slik som dette i to år til, for å så returnere til det faste kontoret. Vedkommende var flink og hadde relevant kompetanse. Det handler om å gi

det litt tid, det hjelper ofte. Personen sa opp jobben i dette tilfellet, men vi la opp til at vedkommende kunne ta valget selv, med tanke på kontrakten».

Som nevnt i punkt 2.4.1 kan styringsretten begrenses gjennom den individuelle arbeidsavtale. Desto mer detaljert arbeidet er beskrevet i de avtaler som regulerer arbeidsforholdet, desto mindre endringer kan arbeidsgiver gjøre i kraft av styringsretten. I denne sak hadde arbeidsgiver styringsrett til å kunne endre arbeidssted for arbeidstakeren, men på grunn av en skjønnsmessig vurdering, valgte organisasjonen å ikke benytte seg av det rettslige spillerommet som de hadde. Skjønnsutøvelsesprosessen av vurderingene vil ikke alltid kunne følge samme mal, og vil imidlertid bero på en skjønnsmessig helhetsvurdering.

Virksomheten til B foretok en interesseavveining og vektla relasjonen mellom leder og medarbeider. Avveining stod mellom hvor viktig denne endringen var for virksomheten, og arbeidstakers behov for å jobbe hjemmefra. I denne situasjonen fattet ledelsen en skjønnsmessig avgjørelse der de sosiale forholdene hos arbeidstaker ble tillagt mer vekt enn virksomhetens behov for å gjøre endringer av arbeidstakers arbeidssted.

Betydningen av å skape en felles forståelse

Informantene var samstemte når det gjaldt viktigheten av å skape en felles forståelse mellom arbeidsgiver og arbeidstaker for hvorfor det må skje en endring i ansettelsesforholdet.

Informant A beskrev en styringsrettbeslutning av en mer inngripende karakter. I denne sak var det behov for å overføre en HR-business partner til et annet arbeidssted på grunn av omorganisering. Her var A opptatt av å få en glidende overgang, samt skape en felles forståelse for hvorfor denne endringen var nødvendig. For A var det viktig å gjennomføre en inngående saksbehandling før det ble fattet en endelig beslutning. I denne sak var styringsrettsbeslutningen av en såpass inngripende karakter, at det var nødvendig å gjennomføre en enkeltsamtale med arbeidstakeren. På denne måten fikk arbeidstaker informasjon om prosessen og hvordan endringen ville berøre vedkommende.

«Det er noe med å klare å balansere forståelse og krav når man står i endringsprosesser. Dersom personen er i opprør og har masse reaksjoner, er det begrenset hvor hjelpsomt det er å stå på krava eller det som er juridisk rett å gjøre».

Som leder vil avgjørelsene kunne preges av følelser og forvirring, blant annet fordi ledelse er en kompleks rolle. Beslutningsprosessen kan ofte oppleves som forvirrende, og valgene som tas vil kunne fattes på bakgrunn av uorden, fremfor rasjonelle valg (Berg 2017, 116). Målet

med ledelse er et «målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker» (Berg 2017, 116). Vurderingene A gjorde med å velge og ikke kun stå på kravene, men prøve å skape en felles forståelse for endringen, viser hvordan det HR-faglige skjønn utøves på en god måte gjennom klokt lederskap.

Et annet viktig aspekt i endringsprosesser er de personlige forholdene. I eksempelet til informant A var arbeidstakeren «lei seg fordi hun ikke lenger skulle jobbe med de medarbeiderne hun var vant til å jobbe med». HR-business partneren som skulle flyttes fra et stasjoneringssted til et annet, opplevde at det var ulik kultur dit hun skulle og hun følte det lite involverende på den nye arbeidsplassen. Som et resultat av denne endringen foretok A en skjønnsmessig avveining, der hun ga tid og rom for å la arbeidstakeren vise følelser, for å unngå konflikt. Samtidig poengterte informant A at det var viktig på et punkt at medarbeideren forsto alvoret med å skulle flyttes til et nytt stasjoneringssted. Da var det viktig å klargjøre at rammene var satt, og endringen ville skje. Dersom arbeidstakeren ikke ønsket å være en del av det, var det helt i orden, men da kunne hun ikke fortsette i jobben.

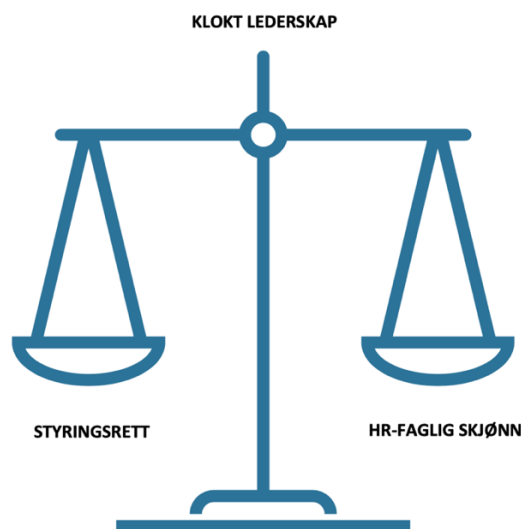
Dette er et tydelig eksempel på hvordan utøvelse av skjønn er viktig når man leder. Gjennom formaliserte rutiner, oppgaver og prosedyrer er en del av jobben som leder, å kunne være i stand til å utøve skjønnsmessige vurderinger. I denne sak ble det lagt stor vekt på dialog, involvering og forståelse, fremfor å kun fokusere på det arbeidsrettslige.

Felles for disse eksemplene om endring av arbeidssted er at arbeidsgiverne har lagt stor vekt på involvering for å forstå arbeidstakernes situasjon. Informant B forteller at «det er klokt å bruke tid». Spørsmålet det er interessant å undersøke videre er hvorfor det er viktig med en felles forståelse og involvering?

Styringsrettsbeslutninger forankret i organisatoriske normer og verdier

I endringsprosesser kan det være avgjørelser bestående av motstridende prioriteringer, og verdier i forhold til selve konteksten (Berg 2017, 114). Det blir med dette viktig at utøvelsen av skjønn fra lederen baseres på verdier, normer og vaner i den aktuelle virksomheten, og selve konteksten en befinner seg i. Disse logikkene vil kunne bidra til at arbeidsgiver og arbeidstaker sammen kommer frem til alternative muligheter for endringen som innføres. Av funnene tydeliggjorde informant D at hennes virksomhet gjennomfører grundige analyser og at organisasjonens verdigrunnlag er tatt med i beslutningsprosessen før endringene besluttes. Dermed ville de ha alternative løsninger dersom arbeidstakeren ikke ville fungere på sitt nye arbeidssted.

Betydningen av en balanse mellom styringsretten og klok ledelse



Modell 3: Balanse mellom utøvelse av styringsretten og HR-faglig skjønn kan utgjøre klokt lederskap (egen modell).

På bakgrunn av at skjønn utøves innenfor en ramme av institusjonelle regler, kan det føre til at arbeidsgivers handlingsrom blir begrenset. Det vil dermed være viktig at ledere finner en balanse mellom lederaautonomi og lederansvar (Andersen m.fl. 2017, 20). Felles for informantene var at de følte et ansvar overfor virksomheten og beslutningene som blir tatt. Informant A mente det var viktig å «være tydelig på hvor vi skal, og finne ut hvordan man på best mulig måte kan få med arbeidstakeren inn i endringsprosessen». Ved å stille spørsmål til arbeidstakeren om hva som skal til for å få de med på endringsprosessen, var involvering og økt autonomi viktige faktorer for å kunne være mer tilbøyelig for prosessen. B forklarte at det handler om åpenhet rundt vurderinger og tvil, samtidig som det er viktig å være tydelig på hva som er bestemt og hva som er til diskusjon.

Det kan gis et stort rom for selvstendige vurderinger og beslutninger, og det vil dermed kunne være avgjørende at skjønnet utøves på en god måte (Andersen m.fl. 2017, 20). Samtidig som arbeidstakerne skal gis denne friheten til å delta i prosessen, forklarte informant E at hun så på lovverket som et rammeverk, og at skjønnet må utøves innenfor dette. Videre la hun vekt på at det kan være «ulik behandling fra en sak til en annen, hvis saken tilsier det». Skjønnet må dermed utøves ulikt ut ifra hver enkeltsak, da det kan være mange årsaker til at en situasjon har blitt som den har blitt.

Av svarene fra informantene er det tydelig at dersom det skal fremgå en aksept for endringen som innføres, vil det ofte være avgjørende å få arbeidstakerne med på prosessen. «Hvis arbeidstakerne skal endre adferd, så må de ville det selv. Derfor tenker jeg det ikke er motiverende å bare komme med styringsretten, men det ligger jo som en mulighet», fortalte informant B.

Ved bruk av fronesis, med en åpenhet og ærlighet rundt endringsprosessen, vil dette kunne si mye om lederens identitet og hvem lederen ønsker å være som menneske (Andersen m.fl. 2017, 26). Det vil derfor være viktig å tydeliggjøre rammene som er til diskusjon, og la arbeidstakerne ha en reell medvirkning innenfor disse rammene. Det er uttrykt en felles enighet blant informantene om at man må la arbeidstakerne få innvirke og være nysgjerrige.

7.0 Konklusjon

I denne avhandlingen har vi hatt som formål å undersøke hvordan HR-faglig skjønn spiller inn ved utøvelse av styringsrettsbeslutninger. Vi har sett hvilke rettslige rammer som arbeidsgiver må holde seg innenfor, og praksis fra Høyesterett viser at denne adgangen er vid, jf. blant annet Rt. 2000 s. 1602 (Nøkk). Arbeidsgiver har således et stort handlingsrom til å kunne gjøre endringer av arbeidstakers arbeidsoppgaver og arbeidssted. På bakgrunn av at skjønn utøves innenfor en ramme av institusjonelle regler, har vi sett at dette handlingsrommet kan bli ytterligere begrenset av HR-faglig skjønn og HR-faglige vurderinger. Særlig gjelder dette i situasjoner der endringen er av en mer inngripende karakter, og endringen vil påvirke arbeidstakers personlige forhold.

Våre funn viser at åpenhet rundt vurderinger og tvil, samtidig å tydeliggjøre hva som er bestemt og hva som er til diskusjon, synes å være viktige faktorer som påvirker utøvelse av styringsretten. Å skape en felles forståelse for hvorfor endringen må til og involvere arbeidstakerne i prosessen, var for arbeidsgiverne viktige forutsetninger for å få arbeidstakeren mer tilbøyelig for å godta endringene.

Etter vårt syn fremstår imidlertid det å «late som» at man er interessert i å høre arbeidstakernes syn ved beslutninger, der man egentlig ikke er dette, som noe illojalt overfor arbeidstakerne. Der det er tale om en beslutning som arbeidstakerne *ikke* skal være med på å fatte, bør arbeidstakerne heller ikke gis et slikt inntrykk. Det vil være viktig med en balansegang mellom grad av involvering ut ifra hvilke styringsrettsbeslutninger som skal utøves, og denne balansen kan utgjøre klok ledelse.

7.1 Begrensinger ved egen undersøkelse

I denne bacheloravhandlingen sto vi overfor ulike utfordringer som kom nokså uventet. Først og fremst ønsket vi å se problemstillingen fra et HR-perspektiv, men «HR-faglige vurderinger» skulle imidlertid vise seg å være vanskelig å definere. Vi ble derfor nødt til å fastslå selv hva som skulle legges i begrepet, for å videre anvende det oppgaven. Som beskrevet i pkt. 1.5.4 anså vi det som hensiktsmessig å benytte oss av begrepet «HR-faglig skjønn» fremfor «HR-faglige vurderinger», da HR-faglige vurderinger hadde en *for* vidtrekkende ordlyd.

En annen bemerkning til oppgaven er at det kun er gjort intervjuer av informanter fra et arbeidsgiverperspektiv. Ved å gjennomføre intervjuer fra arbeidstakerperspektivet, kunne funnene i denne undersøkelsen styrket oppgaven, da vi hadde fått deres personlige oppfatninger og erfaringer av ledelsens utøvelse av skjønn i endringsprosesser. Det må også nevnes at det kun er foretatt seks intervjuer, og vi har kun dekket et fåtall av bransjer. Det var imidlertid nødvendig å gjøre disse avgrensingene på grunn av oppgavens omfang.

Litteraturliste

Andersen, Unn Conradi og Arne H. Krumsvik. 2017. «Intervju som metode.» I Næss og Pettersen (red.). *Metodebok for kreative fag*, 76-87. Oslo: Universitetsforlaget.

Andersen, Ole Johan, Turid Moldenæs og Harald Torsteinsen, 2017. *Ledelse som utøvelse av skjønn* i Ledelse og skjønnsutøvelse. Bergen: Fagbokforlaget.

Awaleh, Fahad. 01.02.21. *HR- praksiser*. Foredrag HR- seminar.

Berg, Laila Nordstrand. 2017. *Skjønnsutøvelse som individuell og kollektiv praksis i sykehusledelse* i Ledelse og skjønnsutøvelse. Bergen: Fagbokforlaget.

Blandhol, Sverre, Henriette N. Tøsebro og Øystein Skotheim. 2015. «Innføring i juridisk metode.» *Jussens Venner* vol. 50, s. 310-345.

Evju, Stein. 2010. «Styringsrett og restkompetanse.» *Arbeidsrett* 1-02, 49-65.

Fougner, Jan 2019 «Norsk arbeidsrett: styringsrett, samarbeid og arbeidstakervern. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Fougner, Jan. 2007. Endring i arbeidsforhold: styringsrett og arbeidsplikt. Oslo: Universitetsforlaget.

Johansen, Olav m.fl. 2018. HR og personalledelse. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Nes, Anders. 2018. «Tautologi.» SNL. <https://snl.no/tautologi>

Shotter, John og Tsoukas, Haridimos. 2014. «In Search of *Phronesis*: Leadership and the Art of Judgment. » *Academy of Management Learning & Education*, 2014, Vol. 13, No. 2, 224–243.

Skilbrei, May-Len. 2019. Kvalitative metoder. Bergen: Fagbokforlaget.

Skjønberg, Alexander Næss, Hognestad Eirik, Hotvedt, Marianne Jenum, *Individuell arbeidsrett*. 2. Utgave, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS 2017.

Skoghøy, Jens Edvin A. 2018. Rett og rettsanvendelse. Oslo: Universitetsforlaget.

Spratt, Annie. Unsplash. «Blue background.» Foto. 28.05.21.

Storeng, Nils H., Tom H. Beck og Arve Due Lund. 2014. Arbeidslivets spilleregler. 3.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Tjora, Aksel. 2020. Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Torsteinsen, Harald. 2017. *Ledere som pragmatiske instrumentalister* i Ledelse og skjønnsutøvelse. Bergen: Fagbokforlaget.

Lover

Arbeidsmiljøloven av 2005 - lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.

Permitteringslønnsloven av 1988 - lov om lønnsplikt under permittering

Forarbeider

Ot. Prp. Nr. 49 (2004-2005) Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)

Ot. Prp. Nr. 3 (1975-1976) Om lov om arbeidervern og arbeidsmiljø mv. (arbeidsmiljøloven)

Domsregister

Rt. 1977 s. 902

Rt. 2000 s. 1602

Rt. 2009 s. 1465

Rt. 2011 s. 416

Rt. 2012 s. 219

Rt. 2013 s. 354
HR-2018-2286-A

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv

Informasjonsskriv til informanter vedr. deltagelse til Bacheloroppgave

Vi er to studenter fra Høyskolen Kristiania i Oslo, som studerer HR og personalledelse. I forbindelse med vår Bacheloroppgave skriver vi om forskjellen på hva som er lov og hva som er klokt, altså forholdet styringsrett (hva som er lov) og klokt (HR-faglige skjønn).

For vår oppgave har vi valgt å fokusere på endring av arbeidsoppgaver og arbeidssted. Vi ønsker med dette å undersøke om **du har foretatt, eller vurdert og så latt være å foreta endring i arbeidsoppgaver eller arbeidssted? – Og fundert over hvor langt det er klokt å strekke strikken?**

Vi ønsker å ta opptak av intervjuet, dersom du samtykker til dette. Det er utelukkende av praktiske årsaker, for å gjøre det lettere for oss å transkribere. Personopplysninger vil bli anonymisert, og opptaket vil bli slettet umiddelbart etter transkribering. Notatene fra transkriberingen vil bli slettet etter at sensuren har falt. Hverken person eller virksomhet vil kunne gjenkjennes i den ferdige bacheloroppgaven. Dersom du ikke ønsker at intervjuet skal bli tatt opp, er det selvsagt helt i orden, da tar vi heller notater underveis.

Intervjuet vil foregå digitalt på Teams, og det vil ta rundt 30 - 45 minutter.

Vi avtaler et tidspunkt som passer for intervjuet, og du vil motta en link til intervjuet på mail.

Dersom du skulle ha noen spørsmål er det bare å ta kontakt med x på tlf x eller på e-post x, eventuelt vår veileder x, på tlf x eller e-post x.

Tusen takk for at du setter av tid til dette. Vi ser frem til å prate med deg!

Vennlig hilsen,

x og x

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Intervjuguide

FASE 1 (5 min) – Introduksjon

- Informere om hvem vi er
- Fortelle kort om oppgaven, og hva formålet er
- Innhente samtykke til å ta opp intervjuet på lydbånd – anonymitet
- Informere om muligheten for å avslutte intervjuet og slette alle opplysninger
- Informere om antydning lengde på intervjuet
- Avklare eventuelle spørsmål knyttet til intervjuet vi skal gjennom før start

FASE 2 (5 min) – Introduksjon av informant

- Hvilken bransje jobber du i?
- Hvilken stilling har du i dag?
- Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
- Hvilke arbeidsoppgaver innebærer denne stillingen?

FASE 3 (20 min) – Hovedfase

- Har du eller lederne du gir råd foretatt, eller vurdert og foretatt endring i arbeidsoppgaver, arbeidstid eller arbeidssted? (Det kan være erfaringer fra nåværende arbeidsplass eller tidligere erfaringer)
 - Hvis ja – Kan du utdype denne situasjonen og hva som skjedde?

- Hvis nei – Har du vært vitne til at noen andre har gjennomført endringer i arbeidsoppgaver, arbeidstid og arbeidssted?
- Hvorfor var det nødvendig med denne endringen? Var det spesielle omstendigheter som gjorde det nødvendig?
- Hvordan reagerte arbeidstakeren på denne beslutningen?
- Ble organisasjonens verdigrunnlag tatt i betraktning ved utøvelse av endringen?
(Her tenker vi på institusjonelle logikker og skjønnsutøvelse)
- Har vurdert endringer, også **latt være** å foreta endring i arbeidsoppgaver, arbeidstid eller arbeidssted?
 - Hvis ja:
 - Hvorfor lot du være å foreta endringer?
 - Hvilke faktorer spilte inn for denne vurderingen?
(Var det med hensyn til arbeidstaker etc.?)
- Hva legger du i begrepet skjønnsutøvelse?

FASE 4 (5 min) – Avslutning

- Er det noe du vil legge til?

Takk for at du tok deg tid til å svare på spørsmålene knyttet til vår bacheloroppgave!

Vedlegg 3 – Kodeskjema 1: Styringsrett

Hovedtema	Kategori	Sikkord	Informant A	Informant B	Informant C	Informant D	Informant E	Informant F
Styringsretten	Endring av arbeidsoppgaver	På grunn av samfunnsutviklingen, utdaterte stillinger	Store organisatoriske endringer. Tilbud om å flytte til et annet stasjoneringsside i nærheten. Hva er juridisk riktig? Man kan stå på krava, men er ikke nødvendigvis det som er det beste. Med andre ord – det som er juridisk rett er ikke nødvendigvis det som er klokt.	I et større prosjekt måtte vi samordne fire trykkerier til ett nytt. Det var aldri noe alternativ å ikke gjøre det, og på bakgrunn av økonomien og utviklingen i samfunnet så var dette nødvendig. I dette tilfellet var det mange arbeidstakere som måtte endre arbeidssted og pendle. Så det var veldig inngripende for mange.	Konsekvens av samfunnsutviklingen og utdatert kompetanse. Automatiske bergninger som at rengjøring erstattes av flere systemer. Flytter arbeidsoppgaver fra driftingsmøte, der vi protokollfører de eldre til de yngre i organisasjonen, uten at de merker det.	Stillinger utvikler seg over tid. For eksempel endring av oppgaver i teamene på call-senter. Vi skulle endre en avdeling som jobber med eksisterende kunder. Er det en endring som tilsier at vi må ha et driftingsmøte, der vi protokollfører og skriver tillegg til arbeidsavtale eller ny arbeidsavtale der det fremkommer hva som er de nye oppgavene. Eller skal vi tilby noe annet i selskapet fordi hans/hennes oppgave er utdatert. Man begynner i en stilling og tittelen er den samme, men etter to år er kjernepoppgaven endret. Typisk møtstand møter man når det kommer oppgaver man ikke synes er gøy.	Vi har noen ganger valgt å bruke styringsretten for å bestemme at vedkommende ikke kan fortsette å jobbe et sted, men har endret sted for arbeidstakeren. Vi har styringsrett når grunnprøvet ved stillingen ikke er så endret.	Det kan være en enkelt ansatt som går over fra en turnusstilling på grunn av medberømming og over til en annen oppgave, eller motsatt. Og går fra nattharbeid til dagvakter, og den type ting. Men da er det i stedet for å kanskje miste jobben.
	Endring av arbeidssted	På grunn av driftsomsikring, samlokalisering						

Vedlegg 4 – Kodeskjema 2: HR- faglig skjønn

Hovedtema	Kategori	Stikkord	Informant A	Informant B	Informant C	Informant D	Informant E	Informant F
Skjønnsutøvelse	Forslåtelse av begrepet	Felles forståelse, menneskelig, individuell behandling	<p>Være tydelig på hvor vi skal, og finn ut hvordan man best mulig kan få med seg arbeidstaker i denne prosessen. Som en ansvarlig leder har du et ansvar overfor virksomheten og beslutningene som blir tatt.</p>	<p>Det handler om å skape en forståelse om hvorfor man gjør ting.</p>	<p>Handler om å være litt kløkkelig, smart, men samtidig også menneskelig.</p>	<p>Graden av medgjortighet vil stige med hvor stor del av jobben som er endret. Har vært i situasjoner der noen har ment at det er innenfor styringsretten, og andre ikke. Kreativt omfang og kvalitetskrav retten, men det handler om at vi for eksempel kan jeg pålegge den ene å bare gjøre det ene? Det er en skjønnsmessig vurdering.</p>	<p>Vi må tenke at godt skjønn er klok ledelse, og at det er vår lederansvar. Når vi driver godt skjønn, så får vi veldig ofte en belønning. Vi kan på en måte røse med styringsretten, men det handler om at vi hadde lov til å gjøre noe, men valgte å bare annet og prøver å være greie. Det tror jeg absolutt kan ha en effekt.</p>	<p>Jeg tenker at lovverket er et rammeverk, og vi må bruke skjønn innenfor rammeverket. Dette innebærer at det kan være ulik behandling fra en sak til en annen, hvis saken tilsier det. Det er mange årsaker til at en situasjon har blitt som den har blitt, og ofte kan det være flere sider. Det er sjelden en årsak. Vi prøver å ta vurderinger ut fra hver enkelt sak, det er viktig for oss.</p>
			<p>Da må man snakke med medarbeideren for hvilke endringer dette har for den enkelte. Så finne ut av hva man kan gjøre for å gjøre endringen så god som mulig gjennom dialog. Man kan godt informere om at det er en beslutning rundt det, men så lenge prosessen er gjort juridisk riktig, handler det mer om å ivareta individet og la de få innvirke så mye som mulig. La de være nysgjerrige.</p>	<p>Ikke fremstå som en misjonær, men prøv å ta folk med på resonneringene. Det er viktig å samtidig være tydelig på hva som er opppe til diskusjon, og hva som ikke er det. Å være tydelig på hva som er bestemt og hva som er til diskusjon, er en leders rolle som jeg har vært opptatt av. Ikke lur folk til å tro at de kan være med å bestemme noe som de ikke kan bestemme.</p>	<p>Det er viktig å bruke tid. Hvis arbeidsstakene skal endre adferd, så må de ville det selv. Derfor tenker jeg det ikke er motiverende å bare komme med styringsretten, men det ligger jo som en mulighet.</p>	<p>Det er viktig at folk ikke mister ansettelse og at de følger seg viktige. Selv om man blir gammel, vil man føle at man gjør en god jobb. Da må man fargelegge oppgavene på en slik måte at de virker mer attraktive enn det de egentlig er. Oppsøkk av dem i offentlighet «køkk for at du snu på, det var så bra» gi de litt ære. Man får gjort mye uten å bruke makt.</p>	<p>Det er veldig få virksomheter i dagens samfunn som ikke sier at mennesker er den viktigste verdien de har i selskapet. Vi er avhengig av å behandle folk på riktig måte. Innløpende samtaler ved endring. Gir medarbeideren ulike alternativer, og mulighet for å kunne komme med egne forslag til alternativer.</p>	
HR-faglig skjønn ved utøvelse av styringsretten	Institusjonelle logikker, innvolvering, stille ledelse, organisatoriske verdier	<p>Etter en stor omorganisering og medbestemmelse, så implementerte vi nye verdier som ble brukt i neste omstilling og medbestemmelse. Disse verdiene blir nå brukt for å ta strategiske valg i prosesser. En god innvolvering, stille ledelse, organisatoriske verdier</p>	<p>Åpen kommunikasjon og ærlighet om situasjonen.</p>	<p>Det er viktig å vite virksomheter i dagens samfunn som ikke sier at mennesker er den viktigste verdien de har i selskapet. Vi er avhengig av å behandle folk på riktig måte. Innløpende samtaler ved endring. Gir medarbeideren ulike alternativer, og mulighet for å kunne komme med egne forslag til alternativer.</p>	<p>Vi prøver å gå noen runder med hva som er klokkest. Det kan handle om alle partene har mer igjen for å velge en mildere fremtvingning, hvis saken tilsier det. Det er sjelden en årsak. Vi prøver å ta vurderinger ut fra hver enkelt sak, det er viktig for oss.</p>	<p>Jeg tenker at lovverket er et rammeverk, og vi må bruke skjønn innenfor rammeverket. Dette innebærer at det kan være ulik behandling fra en sak til en annen, hvis saken tilsier det. Det er mange årsaker til at en situasjon har blitt som den har blitt, og ofte kan det være flere sider. Det er sjelden en årsak. Vi prøver å ta vurderinger ut fra hver enkelt sak, det er viktig for oss.</p>		
							<p>HR-faglig skjønn ved utøvelse av styringsretten</p>	<p>Åpen kommunikasjon og ærlighet om situasjonen.</p>