



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Ekonomihögskolan

VT 2010

Institutionen för handelsrätt

HARK13 Självständigt arbete

Kandidatuppsats

Att hantera samarbetsvärigheter – i teori och praktik

Handledare: Reinhold Fahlbeck

Författare: Elsa Ahlenius

Sammanfattning

Att säga upp en arbetstagare på personliga uppsägningsgrunder är något som är tämligen strikt reglerat i Sverige genom 7 § LAS krav på saklig grund. Samarbetssvårigheter är kanske den svåraste grunden att nyttja då den endast i undantagsfall utgör skäl för uppsägning. Detta beror på att ett samarbetsproblem alltför lättvindigt kan tillskrivas en enskild eller flera arbetstagares vilja att göra sig omedgörlig eller att ”personkemin” mellan anställda inte stämmer. Samarbetssvårigheter och de konflikter som följer av detta kan ofta bero på bakomliggande orsaker som exempelvis brister i arbetsledningen, för hög arbetsbelastning eller allmänna livsomständigheter. Det är därför av stor betydelse att komma tillrätta med vad som ytterst ligger till grund för de uppkomna konflikterna genom att nyttja den samfälliga kompetens som exempelvis personalavdelningen, företagshälsovård och den fackliga organisationen besitter. Arbetsgivaren ska också på ett tydligt sätt uppmärksamma arbetstagaren på att ett fortsatt oönskat beteende kan leda till uppsägning.

Har alla personaladministrativa åtgärder att lösa samarbetsproblemen varit verkningslösa ska arbetsgivaren i ett sista skede undersöka möjligheterna till en omplacering. Vid en mindre arbetsplats kanske det inte är organisatoriskt möjligt att ens genomföra en omplacering medan ett större företag eventuellt måste pröva mer än en omflyttning innan de juridiska förutsättningarna föreligger för uppsägning. Har arbetsgivaren handlagt ärendet i enlighet med vad som beskrivs ovan tillsammans med en noggrann dokumentation av hela processen är utsikterna att en uppsägning ska bedömas vara sakligt grundad mer sannolik. Eftersom saklig grund-begreppet får sitt innehåll av rättstillämpningen utifrån ställningstaganden i konkreta fall går det inte att ge en heltäckande beskrivning när ett samarbetsproblem ska uppfattas som så allvarligt att den yttersta lösningsåtgärden får tillgripas – uppsägning.

Min uppfattning är att arbetsgivare undviker uppsägningsgrunden samarbetsvårigheter i största möjliga mån och använder sig av frivilliga lösningar såsom karriärväxling och karriärstöd. Mitt syfte med denna uppsats är att klargöra hur samarbetsvårigheters juridiska ramverk används i det praktiska arbetslivet i fråga om hantering, omplacering och uppsägning.

Nyckelord: Samarbetssvårigheter, konflikter, uppsägning av personliga skäl, saklig grund, personalpolitik

Abstract

Swedish Employment act section 7 strictly regulates the dismissal of an employee for personal causes. Therefore fair dismissal is to be made on objective grounds. Dismissal on grounds of difficulties to co-operate is one of the most difficult to claim as an employer. It is just to be used under exceptional circumstances. The reason for this firm regulation is that difficulties co-operating are too easily attributed as an employee's own will to infect the working climate, or that the chemistry between employees just do not work. In reality underlying factors such as poor management, above normal work loads and personal problems are key factors to the reasons an employee can be deemed as difficult to co-operate. That is why it is of great importance to a company to investigate these conflicts when they arise. This is achieved by using the skills available to the company such as the HR-department, occupational health service and the workers unions due to their expertise in such matters. The employer also needs to make clear to employees that dismissal procedures could arise if the behavior persists.

If conflicts persist and all interventions and options to solve disputes have been exhausted it is a legal entitlement to transfer before dismissal procedures are engaged. This option is mainly limited only to larger organisations. A bigger work place might have to apply more than one transfer before fulfilling the demand of objective grounds. If the employer handles the case as described above and provides relevant documentation as evidence, it is likely to be approved as a fair dismissal. It is the Labour court that forms the contents of objective grounds with directions from the guiding principles that have been determined through the preparatory work. Therefore a complete guidance to when a difficulty to co-operate is ground for a dismissal can not be given as it is dependent on the individual circumstances in every dismissal.

The notion of this paper is that employers avoid dismissal due to difficulties to co-operate and try to find voluntarily solutions like helping the employee with career options. The purpose with this assignment is to try to explain how the legal sanctions surrounding difficulty to co-operate are used by HR-personnel.

Keywords: Difficulties to co-operate, conflicts, dismissals due to personal reasons, objective grounds, HR management.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Presentation av ämne och syfte	1
1.2 Metod och material	1
1.3 Disposition	2
2. Lag om anställningsskydd	3
2.1 Allmänt	3
2.2 Lagens tillämpningsområde	3
3. Uppsägning av personliga skäl	4
3.1 Allmänt	4
3.2 Saklig grund-begreppet	5
3.2.1 Prövning av saklig grund	6
3.2.2 Bevisning	7
3.3 Underrättelse om uppsägning	7
3.4 Uppsägningspreskription	8
4. Samarbetssvårigheter	9
4.1 Samarbetsåtagandet	9
4.2 Hur uppstår samarbetssvårigheter?	9
4.3 Personaladministrativa åtgärder	11
4.4 Saklig grund för uppsägning vid samarbetssvårigheter	12
4.4.1 Förfaringssätt vid samarbetsproblem	14
4.4.2 Omplacering vid samarbetssvårigheter	15
4.4.3 Bevisning	17

5. Intervjuer med HR-tjänstemän	18
Intervju 1- PA-konsult för ett landsting	18
Intervju 2- Personalchef för ett privat företag	23
6. Slutsatser och diskussion	27
Referensförteckning	31

Förkortningar

AD	Arbetsdomstolen
AFS	Arbetsmiljöverkets föreskrifter
AML	Arbetsmiljölagen (1977:1160)
Ds	Departementsserien
LAS	Lag (1982: 80) om anställningsskydd
LOA	Lag (1994:260) om offentlig anställning.
MBL	Lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet
Prop	Proposition
SOU	Statens offentliga utredningar

1. Inledning

1.1 Presentation av ämne och syfte

Mitt val av ämne för min kandidatuppsats avgjordes vid ett samtal jag hade med en personalchef för ett landsting. Denne ansåg att samarbetssvårigheter var ett ständigt förekommande problem på arbetsplatser på skilda håll i organisationen. Han framhöll hur svårt det är att generellt veta hur långtgående skyldigheter arbetsgivaren har och hur dessa ska beaktas i personalhandläggningen. Enligt förarbetena¹ till 7 § LAS är samarbetsproblem i allmänhet inte ett godtagbart skäl för uppsägning. Åberopas samarbetsproblem förväntas de vara av mycket allvarlig art och måste i någon nämnvärd utsträckning påverka arbetsgivarens verksamhet. Det räcker inte med en uppretad sinnesstämning mellan olika anställda. Dessa förutsättningar i lagen i kombination med mitt eget intresse för ämnet ledde fram till mitt beslut att närmare undersöka strukturen i de frågor som ligger till grund för personalkonflikter och sättet för deras lösning.

Jag vill med denna uppsats belysa problematiken kring samarbetssvårigheter i arbetet. Syftet är att beskriva hur de juridiska regelverken används i praktiken vid uppkomna samarbetssvårigheter, innefattande allt från samtal och varningar till omplacering och uppsägning. På så sätt ämnar jag försöka skapa en tydligare bild av hur en chef eller eljest personalansvarig tjänsteman normalt förfar vid uppkomna samarbetsproblem. I en artikel i Lag och avtal har professor Kent Källström granskat Arbetsdomstolens praxis mellan åren 1990 till 1997 samt mellan åren 1998 till 2004. Denna studie visar att antalet AD-avgöranden där samarbetssvårigheter har varit orsak till uppsägningen har halverats under den senare jämförelseperioden.² Anledningarna till en halvering av denna typ av fall berör inte Källström ytterligare. Jag avser i min uppsats att belysa denna fråga. Är det de komplicerade beviskraven i fråga om samarbetssvårigheter eller är det av bekvämlighets- eller andra skäl för att slippa undan den mer formella juridiska processen som utgör grund för detta?

Min avsikt är att denna uppsats ska kunna tjäna som någon form av manual vid handläggning av frågor som hänger samman med detta ämne.

¹ Öman,(2004), s. 165.

² Örnerborg (2004), s 22.

1.2 Metod och material

Jag har använt mig av rättsdogmatisk metod tillsammans med strukturerade intervjuer för att få fram mitt uppsatsmaterial. Rättsdogmatisk metod innebär en analys av gällande rätt utifrån lag, lagförarbeten, rättspraxis och doktrin. Inom den rättsdogmatiska metoden kan intervjuer ingå som ett komplement för att öka kunskapen om det rättsvetenskapliga ämnet så länge ett juridiskt perspektiv ingår i ansatsen.³ Resultatet av mina intervjuer med erfarna HR-tjänstemän som jag redovisar, kan inte ses som vetenskapligt representativt eftersom de endast är två till antalet, men ger ändå en intressant inblick i hur två stora organisationer hanterar denna typ av frågor. Båda intervjupersonerna har begärt och blivit lovade anonymitet för sig själva och sina organisationer.

Jag har i huvudsak använt mig av juridiskt erkända författare som mina litteraturkällor men jag vill göra en kommentar angående Iseskog. Han har skrivit ett flertal böcker som berör mitt valda ämne. Iseskog anses inte vara en rättsvetenskaplig författare eftersom han hanterar personaladministrativa frågor med en juridisk ansats. Då flertalet övriga författare endast skriver om det strikt juridiska ämnet samarbetssvårigheter har jag likväl valt att använda Iseskog som källa för att få de personaladministrativa frågorna bättre belysta. På grund av att så förhållandevis lite är skrivet i detta betydelsefulla ämne har jag använt artikelmaterial som är tillkommet så långt tillbaka i tiden som på 1980-talet. Detta material bedömer jag dock fortfarande vara aktuellt.

1.3 Disposition

I kapitel 2 lämnar jag en mer kortfattad bakgrund till lagen om anställningsskydd för att ge underlag för en grundläggande juridisk förståelse för ämnet. Kapitel 3 ger en allmän bakgrund till uppsägning grundat på personliga skäl. Detta syftar till att ge läsaren en bättre förståelse för de särskilda krav och villkor som är förknippade med uppsägningsgrunden samarbets-svårigheter. I kapitel 4 beskrivs samarbets-svårigheter i ett juridiskt såväl som personaladministrativt perspektiv. I kapitel 5 ges en sammanfattning av de strukturerade intervjuer jag genomfört för en praktisk beskrivning av det valda ämnet. I kapitel 6 som är det avslutande kapitlet analyserar jag det presenterade materialet.

³ Sandgren (2006), s 36 ff.

2. Lag om anställningsskydd

2.1 Allmänt

År 1932 fastslog arbetsdomstolen som allmän rättsgrundsats att anställningsavtal kunde sägas upp utan anförande av skäl. Detta begränsades något genom tillämpliga kollektivavtal med bestämmelser som inskränkte denna rätt. En uppsägning var inte heller befogad om syftet stred mot lag eller goda seder. Sedan principen om fri uppsägningsrätt slogs fast har dess tillämpning inskränkts undan för undan genom överenskommelser mellan arbetsmarknadens parter och i viss mån genom lagstiftning. Detta var en reaktion på att arbetsgivarens fria uppsägningsrätt i ökande grad upplevdes som en föråldrad auktoritär uppfattning om arbetsledningsrätten och var ett hinder för den trygghet i anställningen som arbetstagarna ansågs kunna kräva i dagens samhälle.⁴ 1974⁵ infördes lagen om anställningsskydd med bestämmelsen att en uppsägning av en anställd ska vara sakligt grundad. Denna ersattes 1982⁶ av en ny lag som bygger på samma principer. LAS ger ett stärkt skydd för anställningstryggheten genom att bland annat inskränka rätten att säga upp arbetstagare, ge påföljder vid brott mot anställningsskyddet samt fastställa uppsägningstider med bibehållen lön.⁷

2.2 Lagens tillämpningsområde

Lagens tillämpningsområde regleras i 1 § och gäller arbetstagare i allmän och privat tjänst med få undantag. Huvudsakligen gäller undantagen arbetstagare i företagsledande ställning, familjemedlemmar, arbetstagare anställda i arbetsgivarens hushåll samt anställda i skyddat arbete. LAS är tvingande till förmån för arbetstagaren men regler som avviker från LAS finns i enstaka författningar såsom LOA och är bindande enligt 2 § 1 st.⁸

⁴ Prop 1973:129, s 118 f.

⁵ Lag (1974:12) om anställningsskydd.

⁶ Lag (1982: 80) om anställningsskydd.

⁷ Adlercreutz (2007), s 55 f.

⁸ Sigeman (2007), s 170 f.

3. Uppsägning av personliga skäl

3.1 Allmänt om uppsägning och avsked

I ett anställningsavtal förpliktar en anställd sig att utföra det arbete som anställningen avser. Arbetsprestationen har genom praxis fått en utfyllnadsregel som säger att arbetstagaren är skyldig att utföra allt sådant arbete för arbetsgivarens räkning som står i naturligt samband med dennes verksamhet och kan anses falla inom ramen för arbetstagarens allmänna yrkeskvalifikationer.⁹ Arbetstagarens övriga åtaganden får sitt innehåll av lagstiftning, kollektivavtal, tjänstereglemente, praxis och det enskilda anställningsavtalet.¹⁰ Ett brott mot detta kan leda till att arbetsgivaren nyttjar 4 § LAS och säger upp anställningen av personliga skäl. Förutom denna uppsägningsgrund kan arbetsgivare också åberopa arbetsbrist. Arbetsbrist rör inte endast situationer när det saknas arbetsuppgifter. Arbetsgivaren kan också bedöma, i kraft av sin företagsledningsrätt, att ekonomiska, organisatoriska eller andra jämförbara skäl ligger till grund för ett beslut om uppsägning. Domstolarna prövar inte en arbetsgivares företagsekonomiska bedömning vid beslut om personalinskränkning om det synes ha skett på ett seriöst sätt.¹¹

Avsked regleras i 18 § LAS och innebär att arbetsgivaren avvecklar anställningen med omedelbar verkan utan uppsägningstid. För att ett avskedande ska vara skäligt krävs att arbetstagaren grovt ska ha åsidosatt sina åtaganden och skyldigheter enligt anställningsavtalet. Bedömningen av om skäl för avskedande föreligger innebär bland annat en värdering av misskötsamhetens karaktär och arbetstagarens ställning.¹² Det ska också röra sig om ett sådant avsiktligt eller grovt vårdslöst förfarande att det inte rimligen ska behöva tålas i något rättsförhållande.¹³

⁹ Sigeman (2007), s 144. AD 1929:29 s.k. 29/29 principen.

¹⁰ Schmidt (1994), s 15.

¹¹ Sigeman (2007), s 177.

¹² Källström & Malmberg (2009), s 156.

¹³ Prop 1973:129, s 149.

3.2 Saklig grund-begreppet

En uppsägning av personliga skäl ska vara sakligt grundad. Detta innebär ett förstärkt skydd för arbetstagaren i syfte att motverka godtyckliga uppsägningar.¹⁴ En uppsägning av personliga skäl kan delas upp i två kategorier. Den ena avser de arbetstagare som på grund av misskötsamhet eller bristande lämplighet skiljs från sin anställning. Den andra kategorin som inte kommer att beröras i uppsatsen, är de arbetstagare som inte anses lämpliga på grund av nedsatt arbetsförmåga. Den utgör endast grund för uppsägning om arbetstagaren inte längre kan utföra något arbete av betydelse för arbetsgivaren. I andra lagar än LAS framgår de grunder som inte godtas för uppsägning. Utgångspunkten för 7-8 §§ MBL är att medlemskap i en fackförening inte utgör grund för uppsägning. En uppsägning får heller inte bero på någon av diskrimineringsgrunderna i Diskrimineringslagen. Riktlinjer finns även i internationella åtaganden. Artikel 5 och 6 i ILO-konventionen nr 158 stadgar bland annat att civilstånd, familjeansvar, havandeskap, religion, politisk uppfattning eller nationell härstamning är omständigheter som inte kan accepteras som grund för uppsägning.¹⁵

LAS preciserar inte närmare vad som utgör saklig grund med två undantag som fastslås i 7 § 2 och 3st. En uppsägning är inte sakligt grundad om det är *skäligt att kräva* att arbetsgivaren bereder arbetstagaren annat arbete hos sig. Detta innebär att arbetsgivaren har en skyldighet att genomföra en omplaceringsutredning om det är möjligt. En överlåtelse av ett företag är inte heller en saklig grund för uppsägning. Den nya arbetsgivaren övertar ansvaret för alla de rättigheter och skyldigheter som tillkommer en arbetstagare enligt anställningsavtalet.¹⁶ Anledningen till att begreppet saklig grund inte preciserades ytterligare när lagen antogs har två huvudsyften. Varje uppsägningsfall kännetecknas av särskilda omständigheter då förhållandena skiljer sig åt i branscher, på arbetsplatser och i anställningar. Att precisera giltiga skäl vore att binda rättsutvecklingen. Därför måste en helhetsbedömning ske av samtliga föreliggande omständigheter i det enskilda fallet. Det andra syftet är att i en prövning inte främst fokusera på de förseelser som skett utan vilka konsekvenser som kan befaras av arbetstagarens beteende inför framtiden.¹⁷

¹⁴ Schmidt (1994), s 189.

¹⁵ Källström & Malmberg (2009), s 135 ff.

¹⁶ Sigeman (2007), s 176, 190 f.

¹⁷ Prop 1973:129 s 120,124.

3.2.1 Prövning av saklig grund

Misskötsamhet

Brott mot anställningsavtalet är ett första led i en prövning av kriteriet saklig grund. Rättspraxis om vad som är saklig grund för uppsägning är den främsta källan i fastställandet av vilka förpliktelser en arbetstagare har enligt anställningsförhållandets oskrivna utfyllnadsregler.¹⁸ Ett brott mot anställningsavtalet kan avse ett grovt olämpligt beteende, klar oförmåga att klara arbetet, upprepad onykterhet på arbetsplatsen som inte kan betraktas som sjukdom, allvarliga samarbetsvårigheter, brottslig handling, ordervägran, brott mot tystnadsplikten, kritik mot företaget i avsikt att skada det, olovlig frånvaro och en klar oförmåga att hålla tider.¹⁹

Medvetenhet

Medvetenhetskriteriet för en sakligt grundad uppsägning innebär att arbetsgivaren måste vara konsekvent i sina disciplinära krav och i sitt sätt att utöva arbetsledning. Uppsägningen får aldrig komma som en överraskning för den anställde. Arbetsgivaren ska ha ett reaktionsmönster som tydligt visar att ett visst beteende inte är accepterat och kan leda till en uppsägning.²⁰ En passiv acceptans av att anställda kommer för sent eller tar för långa raster kan inte senare komma att utgöra en saklig grund för uppsägning.²¹ Den anställde måste ha blivit medveten om situationen och fått möjligheten att ändra sitt beteende. En erinran, s.k. LAS-varning, har som syfte att påminna arbetstagaren om dennes skyldigheter enligt anställningsavtalet men det föreligger inga formella krav på skriftlighet.²² En varning som ger disciplinära påföljder såsom exempelvis suspension eller löneavdrag kräver stöd i lag eller kollektivavtal enligt 62 § MBL. Innan beslutet om disciplinåtgärd fattats ska den föregås av en medbestämmandeförhandling i enlighet med 11 och 13 §§ MBL. En varning i form av

¹⁸ Sigeman (2007), s 179 f.

¹⁹ Adlercreutz (2007), s 163 ff.

²⁰ Prop 1981/82:71, s 125.

²¹ Åhnberg (2008), s 187.

²² Prop 1973:129, s 125.

disciplinåtgärd ska alltid vara i skriftlig form eller eljest på ett formaliserat sätt som lagen eller kollektivavtalen uttryckligen kräver.²³

Skada

Skada är det tredje momentet i en prövning av en uppsägning. Detta syftar till att markera att en medveten misskötsel i sig inte är tillräcklig som saklig grund. Misskötseln måste ha någon form av negativ inverkan på arbetsgivarens verksamhet. Skada kan innebära ren ekonomisk förlust men inrymmer också upplevelsen av en skadad arbetsmoral eller ett förlorat förtroende.²⁴ Misskötsamhet vid ett enstaka tillfälle innebär ingen nämnvärd skada för arbetsgivaren. Enligt Arbetsdomstolens praxis kan det alltså få betydelse i vad mån arbetstagaren har haft för motiv för sitt handlande. En impulshandling bedöms ofta som mindre allvarlig än en planerad handling.²⁵

3.2.2 Bevisning

Vid rättslig prövning har arbetsgivaren bevisbördan huruvida uppsägningen har varit sakligt grundad. Detta gäller även när det råder tvist om de faktiska omständigheterna då exempelvis ord står mot ord. Även i de fall där arbetstagarparten inte fullt ut kan redovisa för omständigheterna som talar till dennes fördel vilar ansvaret för bevisningen tungt på arbetsgivaren.²⁶ Arbetsgivarens bevisning kan inte bestå av påståenden om att arbetstagaren missköter sig eller förbrukat sitt förtroende. Bevisningen bör vara av teknisk art såsom för sent instämplade tidkort eller vittnesmål från chefer och andra anställda.²⁷

3.3 Underrättelse om uppsägning

Arbetstagaren och dennes fackförening ska få underrättelse om uppsägningen minst två veckor i förväg enligt 30 § LAS. De har då rätt att erinra mot de skäl som arbetsgivaren lägger

²³ Sigeman (2007), s 91.

²⁴ Iseskog (2006), s 56.

²⁵ Lunning och Toijer (2006), s 341. Se ex AD 1975:17.

²⁶ A.A, s 322 f.

²⁷ Iseskog (2007), s 103.

till grund för sitt beslut. Begäran om överläggning måste lämnas senast en vecka efter det att underrättelsen lämnades. Arbetsgivaren får inte verkställa uppsägningen förrän överläggningen har avslutats. 8 § LAS stadgar att beslutet om uppsägning ska lämnas som ett skriftligt besked till arbetstagaren.²⁸ Endast om arbetstagaren så begär ska beskedet även innehålla de omständigheter som åberopas som grund för uppsägningen enligt 9 § LAS. Det kan nämligen ligga i arbetstagarens intresse att orsakerna inte nämns. Ett sådant besked kan försvåra för framtida anställningar om uppsägningen till exempel har en brottslig handling som grund.²⁹ Förklaras uppsägningen, med det skriftliga uppsägningsbeskedet som underlag, ogiltig efter yrkande från arbetstagaren upphör inte anställningen förrän tvisten slutligen avgjorts enligt 34 § LAS.³⁰

3.4 Uppsägningspreskription

I 7 § 4 st LAS finns en tidsfrist som ålägger arbetsgivaren att agera utan dröjsmål. Principen för detta är att den anställde inte ska behöva sväva i ovisshet någon längre tid angående eventuella konsekvenser av sitt handlande. Väntar arbetsgivaren för länge med att agera efter det att en incident inträffat, preskriberas rätten att åberopa den som grund för uppsägning. Regeln innebär att en uppsägning inte får grundas enbart på omständigheter som arbetsgivaren har känt till mer än två månader, innan en underrättelse lämnades till den anställde.³¹ Arbetsgivaren kan åberopa flera grunder av personlig natur under förutsättning av att minst en av grunderna håller sig inom ramen för tvåmånadersfristen.³² Om arbetsgivaren kan bevisa att en misskötsel är av *fortlöpande karaktär* föreligger dock en rätt att göra avsteg från regeln. Under avsnitt 4.4.3 i denna uppsats preciseras begreppet ytterligare.

²⁸ Schmidt (1994), s 202 f. .

²⁹ A.A, s 185.

³⁰ Lunning och Tojjer (2006), s 682.

³¹ Glavå (2001), s 313 f.

³² Lunning och Tojjer (2006), s 325.

4. Samarbetssvårigheter

4.1 Samarbetsåtagandet

Arbetstagarens huvudsakliga skyldighet är att utföra sina arbetsuppgifter. Vid sidan av att primärt sköta sitt arbete har arbetstagaren också åtaganden som inte uttryckligen finns angivna i anställningsavtalet men följer av rättspraxis. Arbetstagaren är skyldig att informera, diskutera med och lyssna på arbetsgivaren för att se till att det föreligger ett tillfredsställande samarbete mellan dem. Arbetstagaren får inte heller uppträda så hänsynslöst mot andra medarbetare att relationerna på arbetsplatsen och de anspråk andra arbetstagare har på en god psykosocial arbetsmiljö allvarligt skadas eller riskeras.³³ Eftersom det inte finns någon lagregel som definierar innebörden av arbetstagarens samarbetsåtagande blir det sedvänjan på varje arbetsplats som får ge innebörd åt samarbetets betydelse. Varje chef måste tydliggöra vilka förväntningar som ställs på samarbetsåtagandet och det är varje arbetstages skyldighet att följa detta.³⁴ Arbetstagaren har dock en skyldighet enligt 3 kap 1 a § AML att samverka med arbetsgivaren för att åstadkomma en god psykosocial arbetsmiljö. 3 kap 4 § AML föreskriver även att arbetstagaren också ska delta i genomförandet av de åtgärder som behövs för att åstadkomma en god arbetsmiljö. En god arbetsmiljö kännetecknas av möjligheter till kontakt, samarbete, inflytande och personlig utveckling.³⁵

4.2 Hur uppstår samarbetssvårigheter?

Axelsson och Thylefors³⁶ beskriver hur samarbetssvårigheter kan ta sig många olika uttryck. Det går att dela in våra konflikter i individuella, mellanmänskliga och systemkonflikter. En *individuell konflikt* är en inre konflikt. Den kan exempelvis bero på samvetsproblem,

³³ Ds 2002:56, s 302 f.

³⁴ Iseskog (2007), s 70.

³⁵ Gullberg (2008), s 60.

³⁶ Axelsson & Thylefors (1997), s 174-176.

aggressionshämning eller ambivalens. Detta är något vi alla bär inom oss men hos de flesta kapslas denna konflikt in. Hos andra slår den igenom och påverkar samspelet med andra anställda. Renodlade *mellanmänniska konflikter* beror på olika åsikter, värderingar och beteenden. Relationsstörningar kan bero på att människor helt enkelt ogillar varandras sätt att uttrycka sig och bete sig, vilket riskerar att utlösa parternas sämsta sidor. Som chef kan det vara enkelt att dra slutsatsen att de anställda behöver hjälp med att bearbeta dessa typer av vanligt förekommande konflikter. Det är dock inte uteslutet att vad de istället borde få hjälp med är tydligare arbetsformer och ett utrymme för att underhålla det sociala systemet. *Systemkonflikter* är de som bottnar i organisationens utformning; syfte, mål, struktur, roller och resurser. Är dessa inte tillräckligt tydliga kan en otillräcklighet och osäkerhet i dessa avseenden medföra konflikter mellan människor. Det är inte ovanligt att en konflikt består av samtliga ovan beskrivna konfliktelement.

Enligt arbetsmiljölagen ska psykosociala problem beaktas. Sådana klassificeras ofta väl lättvindigt som samarbetsproblem men detta är att förenkla frågeställningen. Här är några områden som kan ha psykiska och sociala konsekvenser³⁷:

Branschförhållanden - Fientlig inställning och hot från patienter eller allmänheten, eller arroganta och sårande uppträdanden från kunder.

Arbetsorganisation - Enformiga arbetsuppgifter, inflytande saknas, bristande utbildning och introduktion, psykisk under- eller överbelastning eller orimliga ansvarssituationer.

Arbetsledning - Auktoritär arbetsledning, ingen delegering, dåliga relationer eller kränkande särbehandling.

Arbetskamrater - Psykisk misshandel såsom mobbning eller utfrysning, osolidariskt uppträdande eller dåliga relationer.

Fysiska orsaker - Klimat, buller, belysning eller arbetsställning som i gengäld ger psykosociala effekter utöver de fysiologiska.

Otrygghet - Oro om risker i arbetet såsom hälso- och olycksfallsrisker, anställningstrygghet eller inför vissa relationsförhållanden.

Organisatoriska särdrag - Byråkratiska rutiner, rättsosäkerhet, maktövertagande, onödiga sanktioner eller vissa organisationsförändringar med vissa typer av sociala effekter.

Allmänna livsomständigheter - Skilsmässa, problem med barnen, ensamhet eller psykiska sjukdomar.

³⁷ Leymann (1980), s 52 f.

4.3 Personaladministrativa åtgärder

Arbetsgivaren har förutom ett ekonomiskt intresse av att arbetet ska fungera friktionsfritt en skyldighet att tillse att det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivs enligt 3 kap 2a § AML. Arbetsmiljöansvaret ska utgöra en naturlig del av den dagliga verksamheten. Utformningen av arbetsorganisationen som påverkar det psykosociala välbefinnandet ska vara en lika högt prioriterad fråga som den som rör den fysiska arbetsmiljön. Företagsledning, chefer, företagshälsovård, personalavdelning, anställda och deras fackliga företrädare har ett ansvar att lära sig att upptäcka och reagera på förhållanden som utgör tidiga varningstecken. Hög sjukfrånvaro, vantrivsel, stor personalomsättning och relationsproblem kan vara indikationer på att det behövs åtgärder.³⁸ Medarbetarsamtal är vidare ett viktigt instrument för att sätta upp arbetsplatsens och medarbetarens mål. På så sätt är det möjligt att tydliggöra en bild av hur den anställde reagerar, tänker, beter sig och samspelar med andra arbetstagare.³⁹ 3kap 2b § AML kräver också att arbetsgivaren ska kunna tillhandahålla en oberoende företagshälsovård med expertkunskap i exempelvis beteendevetenskap, arbetsorganisation och hälsa vid behov.⁴⁰

Om samarbetsproblemen skulle övergå i trakasserier har den anställde ett förstärkt skydd i ”Föreskrifter om kränkande särbehandling av arbetstagare”. I föreskriftens 1 § beskrivs en kränkande särbehandling som återkommande klandervärda eller negativt präglade handlingar som riktas mot enskilda arbetstagare på ett sätt som gör att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap. Det är arbetsgivarens skyldighet att förebygga sådan särbehandling enligt 2 §. Det ska finnas en rutin för att fånga upp signalerna om missförhållanden i samarbetet som kan ge upphov till särbehandling enligt 4 §. I föreskriftens allmänna råd nämns det också att kränkande särbehandling kan vara en följd av enskilda personers val av agerande och beteende. Det kan dock vara ett led i de brister som finns i organisationen av arbetet och arbetsgivarens personalpolitik. Som en följd av detta kan stresstoleransen i gruppen minska och orsaka ett "syndabockstänkande".⁴¹

³⁸ Gullberg (2008), s 101 ff.

³⁹ AFS 2001:1, s 22 f.

⁴⁰ Gullberg (2008), s 110 f.

⁴¹ AFS 1993:17, s 3 f.

AD 1994:134 handlar om en kvinna som placerades på en ny enhet inom en kommun varvid allvarliga störningar uppkom i samarbetet med de andra anställda. Kvinnan blev mer eller mindre ständigt utsatt för trakasserier när hon var på arbetsplatsen. Arbetskamraterna ville inte hjälpa henne när hennes erfarenhet av arbetet inte räckte till och tystnade i hennes närvaro för att skratta bakom hennes rygg. Kvinnans personliga situation vid den här tiden var mycket svår då hon hade problem med sin egen hälsa och var ensamstående mor till ett sjukt barn. Hennes omfattande frånvaro för vilken hon inte kunde lastas skapade irritation hos kollegerna som fick ta på sig kvinnans arbetsbörda. Arbetsledningen ansågs göra otillräckliga försök med att begränsa den mot henne personligen riktade irritationen betingad av hennes legitima men besvärande frånvaro. Domstolen ansåg att situationen tillåtits utveckla sig på sämsta sätt utan ett effektivt ingripande från arbetsledningen. Uppsägningen ogiltigförklarades.

4.4 Saklig grund för uppsägning vid samarbetssvårigheter

När det gäller bristande samarbete får det ske en avvägning mellan arbetsgivarens och arbetskamraternas intresse av harmoni på arbetsplatsen och den berörde arbetstagarens behov av trygghet i anställningen. Arbetsgivaren måste räkna med särdrag hos sina anställda.⁴² Enligt förarbetena är samarbetsproblem i allmänhet inte en saklig grund för uppsägning och kan i princip aldrig få ett avsked som följd. För att det ska anses skäligt att säga upp ska samarbetssvårigheterna vara av mycket *allvarlig art*. Det krävs även att problemet i någon nämnvärd utsträckning har påverkat arbetsgivarens verksamhet. Detta innebär att det inte räcker med en uppretad sinnesstämning mellan olika anställda.⁴³ Samarbetssvårigheter som innefattar våld eller hot om våld betraktas regelmässigt som så allvarliga att de godtas som grund för uppsägning eller avsked.⁴⁴

Vid större företag och arbetsplatser bör samarbetssvårigheter kunna lösas genom att arbetstagaren omplaceras. I ett mindre företag är samarbetssvårigheter mer märkbara och kan påverka övriga anställda i större utsträckning. Enligt motiven är därför ett förhållandevis friktionsfritt samarbete mer angeläget för en mindre verksamhet. En småföretagare kan därför

⁴² Prop 1973:129 s 62.

⁴³ Öman,(2004), s. 165. Se ex AD 1977:132, 1988:71, 2006:112.

⁴⁴ Åhnberg (2008), s 190. Se ex. AD 2000:28, 2005:35, 2006:127.

anses ha fog för uppsägning under omständigheter som inte hade varit tillräckliga för ett större företag.⁴⁵ Denna synpunkt i förarbetena diskuteras i artikeln ”Samarbetssvårigheter ställer orimliga krav på arbetsgivaren”. Författaren till artikeln gör här ett debattinlägg angående AD-domen 1979:93 som rör en ogiltig uppsägning vid ett av flygbolaget Finnairs kontor med endast fyra anställda. Han anser att AD varit anmärkningsvärt okänslig för de förhållanden som råder på en liten arbetsplats och att domen är ytterligare en i raden av fall där domstolen uppställt närmast orimliga krav på arbetsgivaren i uppsägningsfrågor. Vad som i domen läggs arbetsgivaren till last är att han inte i mer formell mening riktat kritik mot den anställde och krävt bättring. Bara därför att arbetsgivaren inte vidtagit sådan formell åtgärd anses arbetstagaren vara helt ovetande om att alla samtal under årens lopp varit att hänföra till dennes beteende och uppträdande. Förhållandena på en liten arbetsplats är speciella, inte minst de personliga relationerna. Det är därför nästintill omöjligt för arbetsgivaren att veta när han skall övergå från det personliga, överbryggande, samarbetsinriktade lösningsstadiet till en fas med ett stringent och formaljuridiskt beteende.⁴⁶

I SOU 1993:32 gavs förslag på precisering av saklig grund-begreppet och en uttrycklig lättnad för mindre företag vid samarbetssvårigheter. Med anledning av att antalet arbetsgivare med ett fåtal anställda var under snabb tillväxt, ansågs det viktigt att beakta de mindre företagens intressen i dessa fall. Det lilla företaget ansågs sakna vana och resurser att hantera allvarigare personalproblem. Det kunde inte förväntas att arbetsgivaren skulle ha samma beredskap inför olika svårigheter av hithörande slag som i större företag.⁴⁷ Förslaget till en precisering av begreppet och en lättnad för mindre företag vid samarbetssvårigheter antogs aldrig av riksdagen.

I vilken utsträckning en bristande samarbetsförmåga skall anses skäligen för uppsägning är också beroende på hur viktig samarbetsförmågan är för det arbete vederbörande har. För en arbetsledare eller en anställd, som för sina arbetsuppgifters fullgörande kräver samspel med andra anställda, ställer det sig naturligt att ett gott samarbete är viktigare än för en arbetstagare som arbetar självständigt. En ansvarsfull position inom ett företag ställer högre krav på samarbetsförmåga än för en anställd som arbetar utifrån en lägre tjänstställning.⁴⁸

⁴⁵ Prop 1973:129 s 124, Prop 1981/82:71 s 65.

⁴⁶ Nordin (1979), s 3.

⁴⁷ SOU 1993:32 s 376.

⁴⁸ Se ex AD 1975:49, 1993:203.

4.4.1 Förfaringssätt vid samarbetsproblem

När arbetsgivaren står inför samarbetsproblem på arbetsplatsen bör vederbörande⁴⁹:

1. Reda ut orsaken
2. Komma tillrätta med problemet
3. Medvetandegöra arbetstagaren om att beteendet kan leda till uppsägning
4. Undersöka möjligheterna till omplacering om andra åtgärder varit verkningslösa (Eget avsnitt, 4.4.2)
5. Ha i åtanke att bevisbördan ligger på arbetsgivaren vid eventuell rättslig prövning av en uppsägning (Eget avsnitt, 4.4.3)

Ad 1 och 2 ovan: Att *reda ut orsaken* till samarbetssvårigheter och att *komma tillrätta med problemen* är högsta prioritet vid uppkomna samarbetsproblem. Eftersom sådana här problem enligt motiven ska lösas inom företaget krävs det att arbetsgivaren gör en samvetsgrann utredning, kanske ännu grundligare än i andra typer av ”svåra uppsägningsfall”.⁵⁰

AD 1989:102 rör en anställd vid ett landstings tvättereri. Mannen hade betett sig på ett sätt som inte ska behöva godtas i ett anställningsförhållande. Han hade uttryckt sig muntligt och skriftligt med grova beskyllningar mot chefer och arbetskamrater under ett par års tid. Bland annat jämfördes de med nazister. Till en av cheferna hade han skickat ett brev med s-en i dennes efternamn utbytta mot hakkors. Domstolen ansåg att arbetsgivaren inte hade gjort den minsta ansträngning för att ta reda på varför mannen hade blivit så aggressiv. Inte heller hade landstinget försökt omplacera honom eftersom det ansågs lönlöst. Mannen hade arbetat i landstinget i elva år varav de nio första hade förlupit utan några problem. Det var anmärkningsvärt att landstinget inte hade reflekterat över detta. Uppsägningen ogiltigförklarades.

Ad 3 ovan: En av de viktigaste faktorerna i denna problematik är att *medvetandegöra arbetstagaren om att beteendet kan leda till uppsägning*. Domstolen tar stor hänsyn till om personen ifråga har förstått allvaret i sitt beteende.⁵¹

⁴⁹ Runelöv (2010), s 49.

⁵⁰ Ahlberg (1990), s 34. Se ex AD 1995:23.

⁵¹ Prop 1981/82:71, s 125. Se ex AD 1986:143, 1990:112, 2006:112.

AD 1998:108 rör vikten av att medvetandegöra arbetstagaren om att ett beteende inte är acceptabelt. Arbetstagaren var en facklig förtroendeman vid en fabrik och blev uppsagd då andra arbetstagare hotade att säga upp sig om inte mannen fick lämna sin anställning. Samarbetsproblem hade funnits mellan mannen och övriga anställda under en längre tid men ledningen hade inte vidtagit några åtgärder. Arbetsdomstolen ansåg därmed att det var en oskälig uppsägning då arbetsgivaren inte hade gett mannen en insikt i konsekvenserna av sitt beteende och därmed tillfälle att bättra sig. Om det uppstår en dålig stämning på en arbetsplats har arbetsgivarsidan ett ansvar enligt praxis att undersöka anledningarna till motsättningarna och försöka överbrygga dem genom att exempelvis organisera om arbetet så att de inblandade arbetstagarna inte behöver arbeta tillsammans.⁵²

4.4.2 Omplacering vid samarbetssvårigheter

En uppsägning är inte sakligt grundad om det är *skäligt att kräva* att arbetsgivaren bereder arbetstagaren annat arbete hos sig.⁵³ När det gäller omplacering vid samarbetsproblem är utgångspunkten att problemen inte beror på en viss person. Om svårigheterna kvarstår även efter en eller flera omplaceringar kan det inte skäligen krävas att arbetsgivaren prövar med ytterligare omplaceringar.⁵⁴ Att arbetsgivaren genomfört mer än en omplacering ger dock inget ”frikort” till uppsägning. Huvudkravet på att det ska vara fråga om allvarliga samarbetssvårigheter måste alltid vara uppfyllt.⁵⁵ I SOU 1993:32 föreslogs att arbetsgivarens skyldigheter skulle begränsas genom att ge omplaceringsansvaret en rimlig och överskådlig innebörd. Som huvudregel skulle det anses tillräckligt att omplacera endast en gång. Om problemen kvarstod gavs arbetsgivaren utrymmet att dra slutsatsen att ytterligare omplaceringar inte vore en lösning.⁵⁶

Förutsättningen för att det ska föreligga en omplaceringskyldighet är att det finns omplaceringsmöjligheter. Lagen kräver dock inte att en arbetsgivare ska göra organisatoriska omstruktureringar i syfte att skapa en omplaceringsmöjlighet. En liten arbetsplats har

⁵² Lunning och Toijer (2006), s 432. Se ex AD 1977:126, 1978:40.

⁵³ Prop 1973:129, s 122.

⁵⁴ Lunning och Toijer (2006), s 430.

⁵⁵ Åhnberg (2008), s 189 f.

⁵⁶ SOU 1993:32, s 396 f.

dessutom av naturliga skäl mer begränsat utrymme för omplacering än vad större företag har. Hittar arbetsgivaren en ledig befattning inom företaget eller i en annan driftsenhet ska den anställde även ha tillräckliga kvalifikationer för arbetet. Detta framgår inte direkt av lagtexten såsom den är angiven i 22 och 25 §§ LAS men följer av lagmotiv och rättspraxis.⁵⁷

Arbetsgivaren har också *rätt att omplacera* en arbetstagare med utnyttjande av sin arbetsledningsrätt. Arbetstagaren är inom ramen för sin arbetskyldighet förpliktad att tåla förändringar enligt 29/29 – principen.⁵⁸ Om arbetsgivarens försök att lösa problemet med nya arbetsuppgifter inte fungerar, kan arbetsgivaren säga upp arbetstagaren och hänvisa till att en omplacering varit otillräcklig. På så sätt kan omplaceringen i ett senare skede få betydelse vid bedömningen av om arbetsgivaren fullgjort sin omplaceringskyldighet.⁵⁹ I de kollektivavtalade allmänna bestämmelserna för kommuner och landsting uppställs det krav på att en stadigvarande förflyttning ska ha *vägande skäl* för sig om en omplacering sker mot arbetstagarens vilja.⁶⁰ I AD 1978:89 inskränks också arbetsgivarens arbetsledningsrätt genom ”bastubadarprincipen” som behandlar omplaceringar utom ramen för anställningsavtalet. Om omplaceringen är så ingripande att den är jämförbar med en uppsägning eller nyanställning får den endast genomföras om *godtagbara skäl* föreligger.⁶¹

AD 2000:76 rör hur en omplacering ska prövas som åtgärd vid samarbetssvårigheter, då möjlighet därtill föreligger. En enhet vid dåvarande Invandrarverket sade upp en byrådirektör då denne hade en annan värdegrundsuppfattning om hur arbetet skulle skötas samt en otrevlig inställning till sina arbetskamrater. Mannen hävdade att han blivit uppsagd på grund av sina kontroversiella åsikter angående invandring samt att arbetsgivarens omplaceringskyldighet inte var fullgjord. Arbetsgivaren hävdade att mannen under förhandlingarna sagt att han konsekvent skulle vägra att acceptera en omplacering då han inte såg sig ha någon skuld i samarbetsproblemet. Därmed uteblev ett omplaceringserbjudande. Domstolen ansåg att arbetsgivaren skulle ha erbjudit en annan tjänst så att myndigheten i alla fall hade kunnat redovisa att den försökt omplacera honom. Det var inte tillräckligt att utgå från att byrådirektören hade tackat nej. Uppsägningen var därmed oskälig.

⁵⁷ Lunning och Toijer (2006), s 465, 475.

⁵⁸ Praxis från AD 1929:29.

⁵⁹ Glavå (2001), s 311 f.

⁶⁰ Öman (2004), s 108.

⁶¹ Sigeman (2007), s 145.

4.4.3 Bevisning

I fall då samarbetsvårigheter är av *fortlöpande karaktär* accepteras enligt praxis ett avsteg från tvåmånadersregeln. Under sådana omständigheter behöver uppsägningen inte motiveras med en viss händelse inom fristtiden.⁶² Det betyder emellertid inte att tidsaspekten blir mindre viktig i dessa fall av varaktiga tillstånd. Arbetsgivaren måste kunna påvisa att oförmågan att samarbeta bestod när uppsägningen genomfördes. En sådan bevisning består vanligtvis av muntliga utsagor från andra arbetstagare och skriftlig dokumentation såsom varningar.⁶³

Det är sällan ”ens fel att två träter” även om det ofta är en person som blir utpekad som den ansvarige. I vissa fall av samarbetsvårigheter mellan arbetstagare kan det vara svårt eller omöjligt att slå fast vem som bär en större skuld än den andre till det uppkomna tillståndet. Enligt motiven⁶⁴ får arbetsgivaren säga upp en arbetstagare som *inte kan anses vara utan skuld*, om situationen inte kan lösas genom en omplacering. LAS turordningsregler tillämpas inte när arbetsgivaren står inför valet vem av de berörda arbetstagarna som ska sägas upp. Rättvisare än så är inte lagen om anställningsskydd i dessa vanskliga situationer.⁶⁵ Detta är enligt praxis accepterat av organisatoriska skäl särskilt när andra arbetstagare hotar med sjukskrivning eller uppsägning och arbetet riskerar att stå stilla.⁶⁶ När det rör sig om samarbetsproblem mellan en arbetstagare och arbetsgivaren själv, kan arbetstagaren sägas upp även då arbetsgivaren kan anses ha större skuld till problemen. Arbetsgivaren måste dock ha följt kraven på att ha försökt lösa problemen med betydande ansträngningar.⁶⁷

⁶² Lunning och Toijer (2006), s 488.

⁶³ Iseskog (2005), s 81,147. Se ex AD 2009:30.

⁶⁴ Prop 1973:129 s 125, 1981/82:71 s 72. Se ex AD 1977:22, 1989:129, 1993:162.

⁶⁵ Ahlberg (1990), s 34 ff. Se t ex AD 1984:114, 1983:159.

⁶⁶ Se ex AD 1991:181, 1996:77.

⁶⁷ Åhnberg (2008), s 190. Se ex AD 1990:115.

5. Intervjuer med HR-tjänstemän

Intervju 1- PA-konsult för ett landsting

1. Vilken typ av ledarskapsutbildning och ledarskapsträning får chefer? Ingår konflikthantering i denna utbildning?

Det finns en ledarskapsutbildning men på grund av att landstinget är en så stor organisation är det ett enormt tryck på att få delta, så alla chefer får inte den möjligheten. Varje chef får dock en internutbildning av PA-funktionen där vi går igenom vad deras roll innebär, vilka förväntningar som ställs på dem och vilka verktyg som bistår i exempelvis en konflikt. Alla chefer genomgår också en allmän utbildning i arbetsrätt och arbetsmiljöfrågor. I dessa utbildningar preciserar vi innebörden av medarbetarskap och ledarskap. Konflikthantering är egentligen ingenting vi berör men det ges noggrann information om vart chefen kan vända sig vid behov.

2. Vilka är era kriterier för ett samarbetsproblem?

Det föreligger ett samarbetsproblem när en diskrepans i åsikter når den gräns att det påverkar arbetsprestationen. Även om det är en relation som inte fungerar så är det ett samarbetsproblem först när det går så långt att arbetsprestationen blir lidande. En anställd förväntas bistå med ett fungerande samarbete i de delar av arbetsprestationen som kräver samarbete samt i övrigt ett korrekt uppträdande och bemötande.

3. Vem har skyldigheten att lösa ett samarbetsproblem?

I första hand har medarbetaren ett eget ansvar att lösa sina egna problem innan det blir ett gemensamt problem. När inte det fungerar ska denne vända sig till sin chef som ska hjälpa till att ta tag i problemet och försöka hitta en lösning. Ett gott ledarskap är viktigt. Det är oftast inte chefens fel att en konflikt uppstår men en bra chef kan motverka och lösa situationen innan det blir ett problem. Lyckas inte chefen finns stödresurser att tillgå hos oss i PA-funktionen eller hos arbetsmiljöenheten.

4. Vilka personaladministrativa åtgärder använder ni för att förebygga och lösa sådana här problem?

Vart tredje år sker en stor medarbetarundersökning som omfattar hela landstinget. Undersökningen är ett utvecklingsverktyg för att se vilka områden för förbättringar som föreligger i bland annat frågor som rör samarbete och konflikter. Blir det ett lågt resultat på ett eller flera områden ska en handlingsplan upprättas för att åtgärda bristerna. Medarbetarsamtalen är ett annat viktigt forum för cheferna att få kunskap om konflikter i organisationen. Dessa samtal är ypperliga tillfällen att tala med de anställda om hur de och chefen uppträder och beter sig mot varandra och vilka krav som ställs på en god medarbetare. Även lönesamtal fungerar ofta som en ventil för samarbetsåtagandet då samarbetsförmåga är en av flera faktorer i en individuell lönesättning. Till kategorin övriga personaladministrativa åtgärder är att hänföra en kontakt med oss konsulter i PA-funktionen. Det omfattande arbete vi lägger ner på sådana ärenden gör att vi har en stor erfarenhet som kan bidra till en lösning av konflikter. Det finns också en stor kompetens i företagshälsovården som nyttjas om inte chefens eller PA-funktionens insatser är tillräckliga. Den är en oberoende enhet vilket gör att den lättare kan tala med arbetstagare utan att det som sägs blir negativt värdeladdat. De fackliga organisationerna samarbetar också alltid med oss redan från ett tidigt skede eftersom det finns ett gemensamt intresse i en fungerande arbetsmiljö som gör att individerna trivs.

5. Vilken inställning har de fackliga organisationerna till hantering av konflikter?

Det föreligger ett mycket gott samarbete vid hanteringen av konfliktsituationer i och med det gemensamma intresset för en god arbetsmiljö på arbetsplatsen. Den fackliga organisationen brukar alltid bjudas in redan vid ett första möte om den anställde är fackligt ansluten. Förutsatt att den anställde ger sitt medgivande finns det bara fördelar i att ”göra resan tillsammans”. På så sätt blir den anställde och facket medvetna om situationen i ett tidigt skede och inga större diskussioner behöver uppstå om vad som måste göras om konflikten kvarstår. Vi gör allt för att undvika att facket ska behöva sätta sig in i den problematik som råder i ett så sent skede som en påkallad MBL-förhandling utgör.

6. Vilka åtgärder ingår i er arbetsrättsliga arsenal?

Först tydliggör vi att beteendet inte är acceptabelt för att skapa en medvetenhet hos individen även om arbetstagaren inte tillförlitligt inser problematiken. Blir det ingen bättring utfärdas en ”LAS-varning” där vi förklarar vad konsekvenserna kan bli om det vi kommit överens om inte efterlevs. Nästa steg är en skriftlig varning där problemet tydligt dokumenteras. Det blir en ”sista chans” att förändra sitt beteende om anställningen ska kvarstå. Muntliga och skriftliga varningar används överhuvudtaget väldigt sparsamt för att inte bli verkningslösa.

Kan situationen inte lösas är sista utvägen en omplacering. Omplacering kan ibland verkställas innan en varning utfärdats om det finns en överenskommelse med facket och den anställde. En omplacering brukar vara ett mycket effektivt verktyg om samarbetet inte är tillfredsställande i en personalgrupp och fungerar ofta alldeles utmärkt efter det. I och med att de största grupperna som arbetar för oss är undersköterskor, sjuksköterskor, läkarsekreterare och läkare så finns det ofta andra kliniker inom landstinget att omplacera dem till. Vid en omplacering måste vi se till att förutsättningarna är goda för att den anställde ska bli väl mottagen. Det är viktigt med ett tydligt ledarskap från chefen som klargör för de anställda vad problemet var för arbetstagaren på den förra arbetsplatsen så att de vet om det. Ovissheten brukar vara värre än att veta och därför är det lika bra att vara tydlig och rak med situationen. Vår erfarenhet är att även om det inte har fungerat på ett, två eller tre ställen, så betyder inte det att inte kommer att fungera på det fjärde stället. Det har mycket att göra med att arbetstagaren till slut får en ny chans även om denne bär med sig ett rykte. Vid ett samarbetsproblem som är väldigt personbundet kan ibland en omplacering inte hjälpa. Då får vi till slut fundera på om den här personen överhuvudtaget ska få kvarstå i sin anställning.

7. Vad har ni för erfarenhet av samarbetsproblem som har lett till störningar i arbetet?

Ett fall rörde en läkarsekreterare som inte alls kunde samarbeta med tre andra sekreterare som ingick i samma arbetslag. Hon såg inte att hon hade någon egen delaktighet i problemet utan hävdade att de andra tre fryste ut henne. Det är oerhört svårt att fastställa att det inte rör sig om kränkande särbehandling vid samarbetsproblem varför vi är skyldiga att utreda detta grundligt. Det förekom många möten och diskussioner för att lyssna in båda sidor. Jag fick dock en ganska enhetlig bild av företeelser som inte var bra i läkarsekreterarens uppförande. Bland annat var hon frekvent med att kommentera andras arbetsinsats på ett negativt sätt vilket upplevdes sårande och kränkande. Efter dessa möten samlade jag alla berörda återigen för att gå igenom vilka krav arbetsgivaren ställer på en medarbetare. De fick skriva under mötesprotokollet som ett bevis på att de hade tagit del av vad som sagts men detta var ingen muntlig varning utan ett försök att få dem att tänka i nya banor och gå vidare. Ett uppföljningsmöte skulle hållas tre månader senare men redan efter några veckor insåg vi att situationen var akut. Läkarsekreteraren meddelade att hon skulle sjukskriva sig om det inte blev en ändring. Vi beslöt då i enighet med facket att omplacera kvinnan till en annan avdelning. Hon var dock inte fullt så överens om saken när det senare skulle verkställas men omplaceringen blev lyckad och kvinnan hade ett väl fungerande samarbete på den nya avdelningen.

Det är komplicerat när en eller flera arbetstagare hotar med att sjukskriva sig vid konflikter och är ytterligare ett stressmoment vi ställs inför i våra försök att lösa situationen. Det är inte en obetydlig andel av antalet sjukskrivningar som utlöses av långvariga samarbetsproblem. Känner arbetstagarna att vi uppmärksammar deras frustration kan vi ofta hitta lösningar. Den fackliga organisationen spelar också en viktig roll i att försöka få medlemmarna att förstå varför ärendet tar tid. Det går inte att bara omplacera en ”syndabock” utan de procedurer som måste föregå detta. Det är heller inte ovanligt att chefer vill hitta en genväg istället för att själva handskas med problemet. De vill bara flytta på den ”besvärliga” människan för att slippa ta ansvar och göra det enkelt för sig själva. Vi ser ofta att vi istället bara flyttar runt ett problem om det inte läggs ned ansträngningar på att lösa problemet på plats.

Ett annat fall rörde en undersköterska och två sjuksköterskor mellan vilka samarbetet inte fungerade. Det förekom mycket inbördes kritik och ”personkemin” dem emellan stämde inte alls. Gentemot andra på avdelningen fungerade samarbetet inte heller optimalt. Deras chef försökte tala dem till rätta och finna en lösning på plats. Detta fungerade inte och de blev därför kallade till ett möte med PA-funktionen för ett medvetandegörande av problemet. Samarbetssvårigheterna hade pågått i ett par år men eskalerat till en gräns som gjorde det nödvändigt för oss att agera. Det gick inte att lägga skuldbördan på en person i det här läget så vi beslutade att omplacera alla tre arbetstagare. För många problem hade kvarstått på avdelningen om vi inte hade flyttat på samtliga berörda. En av de anställda reagerade kraftigt mot denna åtgärd medan de andra två tyckte det var en bra lösning. I detta fall var två olika fackliga organisationer inblandade. Vi gjorde upp i godo med dem att detta var den bästa lösningen för såväl verksamheten som individerna.

Det är ibland mycket svårt att bedöma vilken arbetstagare som är orsak till problemet. Det är sällan det enbart är en person som orsakar samarbetssvårigheterna. Det är emellertid ofta en som får bära skuldbördan för hela problematiken, även om den bör fördelas på fler. När det inte går att avgöra vem som är ”rätt” person att omplacera får verksamheten styra utefter vem det är lämpligast att flytta på eller vart det är möjligt att flytta denne. Det kan då bli en anställd som utåt sett inte anses vara huvudorsaken till problemet. Ibland kan det också vara bättre att flytta den som är extra utsatt på sin avdelning för att skydda den individen. Vi löser en absolut majoritet av sådana här ärenden i en första överläggning med facket. Det svåraste i en sådan här situation är de praktiska detaljerna som att hitta rätt arbetsplats eller en befattning som ligger inom ramen för anställningsavtalet. Är det så att arbetstagaren själv föreslår en omplacering blir förstås processen mycket lättare. En frivillig lösning är alltid

bättre än en lösning med tvång. I de fall som hamnar i Arbetsdomstolen har det ju gått så långt att parterna inte har hittat någon gemensam väg framåt. Dit vill vi inte komma utan strävar efter att finna en lösning långt tidigare. Det blir också en markering mot övriga anställda vilken betydelse ett gott samarbete har och att ett olämpligt beteende medför konsekvenser.

Ett annat fall rörde en chef och en medarbetare som inte drog jämnt. Gruppen riktade mycket stark kritik mot sin chefs ledarskap vilket skapade oerhörda spänningar. Chefen fick också väldigt låga värden i medarbetarundersökningar rörande hennes ledarskap. Det förekom många möten med chefen och personalgruppen såväl tillsammans som individuellt för att lösa problemet. Vi tog hjälp av externa konsulter, psykologer och arbetsterapeuter. Tyvärr var chefen inte lyhörd inför sin egen delaktighet i problemet. Hon ansåg att hennes ledarskapsstil hade fungerat bra under alla de år hon varit verksam som chef och kunde inte förstå varför den inte skulle fungera även för denna grupp. Vid en undersökning av hur hennes ledarskap fungerat på andra arbetsplatser visade det sig att det även där funnits problem som hon inte ville ge sken av. Vi fick kalla till en hel del förhandlingar med hennes fack om hur vi skulle kunna komma vidare med problemet. Det fanns inte någon omplaceringsmöjlighet inom anställningsavtalets ram eftersom det var lönlöst att omplacera henne till en annan chefstjänst då vi visste att problemen skulle kvarstå. Det slutade med en överenskommelse om att kvinnan skulle få ett avgångsvederlag kombinerat med hjälp att finna ett nytt arbete. Med stöd av en inköpt konsult fick kvinnan hjälp med karriärväxling. Kvinnan fann ett nytt arbete, dock inte som chef. Den långa processen hade gett henne en insikt i att hon var bättre lämpad för andra uppgifter.

8. Vilken tolkning gör du av begreppet saklig grund vid uppsägning av personliga skäl?

Vi har inte i landstinget haft verktyget att säga upp arbetstagare på grund av personliga skäl förrän 2006. Då fattades ett beslut i landstingsstyrelsen att detta är en åtgärd vi kan använda oss av om alla andra möjligheter är uttömda. De tillfällen vi faktiskt använder oss av uppsägning är när det är på grund av rehabiliteringsskäl och arbetstagaren i fråga inte har kunnat utföra något arbete av betydelse för oss. I övriga fall brukar vi komma till en frivillig lösning så att inte vi behöver ta det till den extremen. Att vi numera har den möjligheten gör att det finns en större drivkraft att hitta en gemensam lösning genom exempelvis avgångsvederlag, karriärväxlingsstöd eller stöd att genomgå en utbildning mot att de avslutar sin anställning hos oss. Detta gör att vi kommer överens i de flesta fall.

Intervju 2 - Personalchef för ett privat företag

1. Vilken typ av ledarskapsutbildning och ledarskapsträning får chefer? Ingår konflikthantering i denna utbildning?

Vår ledarskapsutbildning följer företagets stora utbildningsprogram. Konflikthantering ingår i utbildningen med fokus lagd på att skapa en positiv arbetsmiljö. Chefen ska lära känna sig själv och sina medarbetare för att på bästa sätt kunna kommunicera och hantera ”svåra samtal”. I och med att en konflikt ofta orsakas av speciella omständigheter är utbildningen mer inriktad på ett situationsanpassat ledarskap. Genom att lära sig hur man själv och andra anställda reagerar kan vederbörande komma underfund med hur människor bäst leds i konflikter.

2. Vilka är era kriterier för ett samarbetsproblem?

Företaget har ingen allmänt vedertagen beskrivning men en vanlig definition är att samarbetsproblem föreligger när en eller flera medarbetare inte kan samarbeta så att verksamheten lider skada. HR-avdelningen på företaget är väldigt tydlig med att en anställd inte behöver ”älska” alla medarbetare men alla ska kunna hantera varandra på ett professionellt sätt. Att en anställd ogillar sin chef eller har svårt för en medarbetare är vanligt men steget är dock långt till att det överhuvudtaget inte ska kunna gå att samarbeta.

3. Vem har skyldigheten att försöka lösa ett samarbetsproblem?

Det beror på vilken typ av samarbetsproblem det är som föreligger. Rör det en medarbetare och dess chef så är det de tillsammans med en överordnad för chefen som i första hand ska försöka lösa problemen. Gäller problemen två medarbetare är det tillsammans med deras chef som de ska försöka lösa det. Det är inte bara arbetsgivarens ansvar utan man är två om att lösa ett sådant här problem. Att ta tag i situationen och få till stånd en lösning är chefens ansvar men att aktivt jobba för en positiv lösning ligger lika mycket hos alla parter.

4. Vilka personaladministrativa åtgärder använder ni för att förebygga och lösa sådana här problem?

Koncernen genomför en stor medarbetarundersökning var 18:e månad i vilken vi granskar en eventuell förändring av ursprungsvärdet för att avgöra om det är något vi behöver gå vidare med. Vi bedriver ett aktivt miljöarbete med skyddsronder för fastställande av det psykosociala

arbetsklimatet en gång per år. Vår skyddskommitté håller ett möte per år som är helt inriktat på den psykosociala arbetsmiljön. Företagshälsovården har en nyckelroll i hanteringen av konflikter och samarbetsproblem som den expertresurs den är med sin stab av läkare, coacher och beteendevetare. Eftersom dessa tjänstemän är opartiska får de ofta en större inblick i varför arbetstagaren har svårt att samarbeta eller är föremål för en eller flera konflikter. Till oss klagar arbetstagaren ofta på för hög arbetsbelastning men till företagshälsovården berättar vederbörande om ett sjukt barn eller trassliga relationer privat. Det är heller inte ovanligt att HR-avdelningen tar hjälp av en extern konsult. Det kan vara en av lösningarna om exempelvis en chef i en konflikt behöver en stöttning i sitt ledarskap av en coach eller genom ett mentorskap. En konflikt uppkommer sällan mellan två välfungerande, välmående människor utan det ligger nästan alltid något bakom. Där har HR-avdelningen en viktig övergripande funktion att uppmärksamma ett bra ledarskap och en tydlig yrkesroll och ansvarsfördelning.

5. Vilken inställning har de fackliga organisationerna till hantering av konflikter?

Det beror på vilket fack medarbetaren är ansluten till och vad för typ av situation som föreligger. De har ofta svårt att ta ställning i en konflikt mellan två arbetstagare. De ser främst till att arbetsgivarvidan följer de arbetsrättsliga regler och föreskrifter som finns i hanteringen av sådana här problem. Den fackliga organisationen brukar inte bjudas in till samtalen men vi har likväl en dialog med den om vad som händer och om den bör träda in. Det är vanligt att medarbetarna inte vill att facket ska vara med då de upplever att de blottlägger sig och sina arbetsrelationer. Framförallt tjänstemannafacket här är ganska svagt och osynligt för de flesta av oss. Arbetstagare som är anslutna till Metall har med sig sin fackliga representant i mycket större utsträckning än vad tjänstemännen har och vi har ett mer nära samarbete med dem i sådana här typer av frågor. Det beror på att det förekommer fler konflikter där än bland tjänstemännen. Både arbetarfacket och tjänstemannafacket är naturligtvis mer angelägna att ta del av konflikten om det är en medarbetare som upplever sig kränkt av en chef eller annan medarbetare.

6. Vilka åtgärder ingår i er arbetsrättsliga arsenal?

När det föreligger ett samarbetsproblem kommer vi i ett samtal överens om hur försöken att lösa situationen ska gå till samt vilka åtgärder medarbetaren ska vidta för att försöka lösa konflikten. Blir det ingen förbättring blir det muntliga och skriftliga LAS-varningar och dokumentation kring det. Vid samarbetsproblem används i princip inte disciplinåtgärder. Vi påtalar endast att ett visst beteende inte är accepterat på arbetsplatsen. Parterna skriver sedan

under på att de har tagit del av det och att de har förstått vad vi har kommit överens om. Vi brukar ge två stycken muntliga och en skriftlig varning innan det blir läge för uppsägning. Detta gör vi i situationer av inte fullt så allvarliga brott mot anställningsavtalet. Har vi en konflikt som exempelvis utmynnar i ett slagsmål så är det troligt att vi går direkt på en skriftlig varning eller uppsägning.

7. Vad har ni för erfarenhet av samarbetsproblem som har lett till störningar i arbetet?

På ett av våra mindre bolag var det en medarbetare och hennes närmaste chef som inte kom överens. Det hela eskalerade till öppna aggressioner dem emellan. Till slut vägrade de att tala med varandra och hade bara kontakt genom mejl. Först kallade vi till ett möte med bara chefen och sedan med dem båda två. Det gemensamma mötet blev allt annat än konstruktivt och det blev mest en ”inbördes pajkastning”. Förhållandet mellan chefen och medarbetaren var dock så pass infekterat att det inte gick att föra en diskussion om hur de skulle arbeta vidare. Efter ett uppföljningssamtal bestämdes det att företagshälsovården skulle kopplas in. Där framkom det vad det var som låg bakom problemen. En ny person hade tillträtt som VD för bolaget. Denne ställde helt andra krav på prestation som medarbetaren inte kunde motsvara. Medarbetaren hade fått en ny tjänst som hon hade ”tjatat sig till” och som det visade sig att hon inte klarade av. Denna frustration hade då på beskrivet sätt gått ut över hennes närmaste chef. Företagshälsovården hjälpte kvinnan med karriärcoachning och hon hittade snart ett nytt jobb. Hon kunde gå med ”flaggan i topp” vilket var viktigt eftersom hon hade varit länge anställd inom organisationen. Vi gav henne en kortare uppsägningstid än vanligt så att hon snarast kunde få börja på det nya företaget. Det blev den bästa lösningen för alla. Vi hade nämligen internt redan diskuterat att lösa situationen genom en överenskommelse med henne, då en omplacering inte hade varit organisatoriskt genomförbar. Den fackliga organisationen var inte med under denna process mer än att den var medveten om att problemet förelåg. Kvinnan ansåg att det var utlämnande för henne att ha den med i processen. Hade det dock gått så långt att vi hade behövt komma till en överenskommelse hade givetvis den fackliga organisationen kopplats in.

När en chef är inblandad i en konflikt är det alltid mer besvärligt. Den som är chef har ett större ansvarsområde och högre krav på sig att kunna hantera den här typen av frågor. Vi har ju gett en chef en ansvarsfull uppgift för att vi har en tilltro till dennes förmåga. Om någon sedan påstår att denne inte kan hantera situationen så måste vi ju omvärdera vår uppfattning om chefen. Det är därför det är så klokt att engagera företagshälsovården för att få en opartisk

bild om vad som faktiskt försiggår. Om det bara är en medarbetare som har problem med chefen måste frågan ställas om chefen särbehandlar denna arbetstagarer eller om medarbetaren inte tycker om sin chef av personliga skäl. Är det en tillräckligt hög chef så har ju oftast medarbetarna väl grundade skäl innan de ger sig tillkänna och påtalar ett samarbetsproblem. Detta på grund av att maktbalansen redan från början är till chefens fördel.

Ett annat fall rörde två medarbetare på en fabrik som inte kunde samarbeta. De uttryckte sig ständigt kritiskt om varandra till den grad att kollegor blev störda och arbetsprestationen lidande. En av dem var serviceman och när den andre stod vid linjen såg han alltid till att maskinerna inte fungerade som de skulle så att bandet stannade. Produktionsledaren tog först in dem för samtal för att medvetandegöra dem om vidden av problemet och gav dem samtidigt en muntlig varning. Sedan hade HR-funktionen samtal tillsammans med dem och deras fackliga representanter där det utdelades skriftlig varning på grund av sabotage och kränkande uttalanden. Detta hjälpte dock föga utan problemen fortsatte. Vi beslutade då att omplacera en av arbetstagarerna till en annan avdelning. Det slutade ändå med att de en kväll rök ihop i ett slagsmål på arbetsplatsen vilket innebar att de blev uppsagda båda två av personliga skäl med arbetsbefrielse under uppsägningstiden. Det är bara att konstatera att konflikten och samarbetsproblemen löste vi aldrig trots våra åtgärder att i största möjliga utsträckning skilja dem åt.

8. Vilken tolkning gör du av begreppet saklig grund vid uppsägning av personliga skäl?

Det är väldigt svårt att säga upp någon av personliga skäl. Detta gör att vi rent krasst många gånger försöker hitta ett skäl att säga upp någon för arbetsbrist istället eftersom det är juridiskt enklare. Fördelen med det är att den anställde kommer åt trygghetspaketet med Trygghetsrådet och vissa försäkringar. Är det så att vi är överens med facket om att en viss person inte bör vara kvar så arbetas det fram en turordningslista så att denne får sluta. Det är egentligen inte märkligt att inte alla medarbetare fungerar i alla situationer. Tyvärr är det väldigt tabubelagt att bli uppsagd av personliga skäl i Sverige. Detta cementerade tankesätt kring arbetsrätt gör att folk mår dåligt och inte söker sig vidare. Vår företagshälsovård gör ett fantastiskt jobb med att hjälpa de anställda att våga se andra möjligheter så att de fattar mod att byta arbete. På så sätt kan vi komma till en överenskommelse istället och den anställde slipper en uppsägning av personliga skäl i sin referens. Vi löser en absolut majoritet av de uppkomna problemen med överenskommelser så länge det inte rör sig om situationer där någon grovt har misskött sig och inte förtjänar en sådan förmån.

6. Slutsatser och diskussion

Den rättsliga brödtexten tillsammans med mina intervjuer ger upphov till intressanta jämförelser mellan juridik och personaladministration avseende samarbetsvårigheter. Det som gör detta till ett av arbetsrättens mer komplicerade ämnen är det faktum att problemen ska lösas inom företaget och endast i undantagsfall kan vara grund för uppsägning. Arbetsgivaren har långtgående skyldigheter vid dessa typer av frågor varför det inte är helt enkelt att reda ut hur mycket alla berörda parter på en arbetsplats ska behöva tåla. En organisations viktigaste resurs är med få undantag dess personal samtidigt som den i allmänhet utgör dess mest betydelsefulla faktorkostnad. I en tid då företags verksamhetsvillkor till följd av globaliseringen bestäms av hur det egna landets näringsliv förmår att konkurrera på en internationell marknad har personal- och organisationsteoretiskt utvecklingsarbete blivit en fråga som avgör organisationers framgång. Ytterst hänger detta samman med det övergripande företagsekonomiska målet att överleva som organisation.

Vid en första anblick är det kanske svårt att förstå varför denna uppsägningsgrund generellt är så strikt juridiskt reglerad. Vid närmare studium kan jag konstatera att samarbetsvårigheter har en dimension som andra uppsägningsgrunder saknar. En konflikt mellan två eller flera medarbetare kan vara orsakad av att en eller flera av dem saknar insikt om effekterna av sitt beteende. Det kan också vara så att en part har en sådan insikt men saknar förmåga att hantera sitt beteende. Jag tror att det är alltför enkelt att oreflekterat tillskriva de berörda personerna de uppkomna problemen. Vem vill egentligen gå omkring på sitt arbete med obehagskänslor inför den dagliga kontakten med kollegor, chefer eller underställda? Det är min bestämda övertygelse att samarbetsvårigheter i många fall beror på bakomliggande faktorer. Som ansvarig för de anställda är det därför av största vikt att utreda dessa orsaker för att hantera dessa frågor på ett juridiskt och personaladministrativt korrekt sätt. Har den anställde tillräckligt tydliga riktlinjer för sitt arbete? Ligger ett personligt trauma bakom de uppkomna konflikterna? Lagen och förarbetena till LAS är vagt formulerade just för att förmå arbetsgivaren att rannsaka vilka anledningarna kan vara bakom uppkomna samarbetsvårigheter. Detta är en klar fördel då den skyddar arbetstagaren från att bli uppsagd på grunder som olika personaladministrativa insatser hade kunnat lösa. I rättsfallet 1989:102 blev landstingets uppsägning ogiltig just på dessa grunder. Det hade inte förekommit några personaladministrativa åtgärder för att utreda varför mannens sista två år av sin anställning plötsligt inte fungerade när de första nio åren hade passerat utan några problem.

I mina intervjuer har jag ställt frågan vilken typ av utbildning som ges till chefer i ledarskap, konflikthantering och arbetsmiljö. Jag tror denna kunskap är en nyckel till att komma tillrätta med de bakomliggande faktorerna till problemet. Ett gott och tydligt ledarskap som synliggör de anställdas situation kan kväva problemet i dess linda. De båda organisationerna fäster stor vikt vid detta. Jag har även utrett vilka personaladministrativa åtgärder de två organisationerna använder sig av. De har båda liknande angreppssätt med jämförelser över tid för att se till eventuella förändringar i den psykosociala arbetsmiljön. Genom att aktivt använda sig av medarbetarsamtal, lönesamtal, företagshälsovård, fackliga initiativ, arbetsmiljöronder, externa specialister samt den interna kapaciteten hos HR-funktionen skapas det förutsättningar för att i största möjliga mån undvika skilda samarbetsproblem.

Vad är då nackdelen med en vagt formulerad lagmässig reglering av samarbetsvårigheter? Enligt förarbetena till LAS innebär medvetenhetskriteriet att arbetsgivaren ska ha ett reaktionsmönster som tydligt visar att ett visst beteende kan leda till en uppsägning. I de rättsfall jag studerat är det ofta detta kriterium som anses vara otillräckligt uppfyllt. Det förefaller som att det inte finns en allmän enighet om hur formell och tydlig medvetenheten ska ha etablerats hos arbetstagaren. I förarbetena till LAS lämnas noggrann redogörelse för tillvägagångssätten för tilldelande av disciplinära påföljder. LAS-varningar som syftar till att uppmärksamma arbetstagaren om risken att bli uppsagd för det fall han eller hon inte ändrar sitt beteende kräver en klar dokumentation, men inte vad detta innebär rent praktiskt. I förarbetena inskränker man sig till att konstatera att arbetsgivarens åliggande vid LAS-varningar inte behöver någon närmare reglering i lag. Jag bedömer att denna otydlighet blir särskilt problematisk vid uppkomna samarbetsvårigheter då de kräver en dokumentation som styrker att problemen är av fortlöpande karaktär. Kriteriet medvetenhet måste vara tydligt uppfyllt för att arbetsgivaren ska kunna ha framgång i en rättslig process. I fallet med Finnair ansågs inte arbetstagaren ha förstått att alla de samtal som skett under årens lopp varit menade som kritik mot den anställdes sätt att uppföra sig. I förarbetena står det att arbetsplatsens storlek och det personliga förhållandet som råder mellan arbetsgivare och anställda ska beaktas. Min analys av detta är att vikten av att dokumentera behöver tydliggöras i LAS för att framförallt de mindre arbetsgivarna ska förstå konsekvenserna av att inte använda sig av formaliserade instrument.

Förarbetena till LAS framhåller att en omplacering ska prövas innan det är skäligt att säga upp den anställda. I intervjun med landstinget redogörs för hur detta är en välbeprövad metod. Skillnaden i dessa fall är att landstinget i kraft av sin storlek och likartade personalstruktur har

stora möjligheter att göra detta medan andra organisationer och företag inte har samma omplaceringsmöjligheter. En omplacering ska dock prövas först när andra metoder varit verkningslösa. Annars kan resultatet bli att ett problem bara flyttas runt. Omplaceringsmöjligheten blir också en del i hur man väljer att lösa denna fråga specifikt och är beroende av storleken på arbetsplatsen. Jag anser att lagen inte är tillräckligt tydligt utformad för mindre arbetsplatser. Eftersom förarbetena förespråkar en eller flera omplaceringar kan det vara oerhört svårt att avgöra för en arbetsgivare hur långtgående skyldigheter vederbörande har. Enligt min bedömning innehöll SOU 1993:32 en god idé om att försöka införa en begränsning av hur många omplaceringar som ska anses skäligt för ett mindre företag.

Förarbetena till LAS ger arbetsgivaren rätt har att säga upp vem denne vill då det inte går att reda ut vem som är ansvarig för samarbetssvårigheterna. Denna möjlighet kan tyckas vara något uppseendeväckande men vid kontakterna med de två HR- ansvariga tjänstemännen har jag fått se frågan belyst ur ett organisationsperspektiv och uppfattar det då som tämligen självklart att denna möjlighet för arbetsgivaren måste föreligga. Landstinget hade erfarenhet av ett fall med tre inblandade anställda där det inte gick att avgöra vem som orsakade samarbetssvårigheterna. Det är sällan det enbart är en person som orsakar samarbets- svårigheter men det är ofta mycket svårt att avgöra vilken arbetstagare som ytterst bär ansvaret. Att omplacera eller säga upp den anställda som på osäkra grunder utpekats som ansvarig för hela problematiken är inte alltid det rätta att göra även om det utåt sett kan ses som det mest självklara. Jag tycker att det är rätt att ge arbetsgivarsidan rätten att fatta denna typ av beslut när alla andra försök har kommit till vägs ände. En utomstående part kan aldrig sätta sig in i det klimat som har rått på arbetsplatsen eller dynamiken som finns i personalstyrkan. På en mindre arbetsplats kan det dessutom vara av mycket stor betydelse för verksamheten att arbetsgivaren själv får styra över detta. Genom omplaceringsrätten har arbetsgivaren rätt att flytta den arbetstagare som utifrån organisationens behov är lämpligast att omplacera. Av ordalydelsen i förarbetena framgår det att detta också gäller vid en uppsägning. Det kan då bli en anställd som utåt inte anses vara huvudorsaken till problemet. Jag tycker att det är rätt att LAS inte skyddar arbetstagare in absurdum. Arbetsgivaren måste få träda in och fatta ett beslut med utnyttjande av sin arbetsledningsrätt om alla problemlösande insatser varit verkningslösa och situationen är fortsatt ohållbar. Jag kan dock se en eventuell nackdel med den praxis som finns kring denna formulering. Om andra arbetstagare sluter sig samman mot en anställd och utan sakligt godtagbar grund genom till exempel utfrysning försöker få bort denne från arbetsplatsen kan arbetsgivaren i alla fall rent

objektivt säga upp denna person eftersom verksamhetens upprätthållande hotas. Detta är dock något arbetsgivaren ska försöka urskilja och vidta åtgärder mot med den skyldighet denne har att utreda kränkande särbehandling. Jag kan dock se att det kan uppstå en lucka i lagen i fråga om lagstiftarens intentioner just vid dessa tillfällen.

I mina intervjuer framträder en ganska tydlig bild av problematiken kring uppsägning under åberopande av grunden personliga skäl. Båda organisationerna strävar efter att konsekvent upprätthålla de metoder som ger en så rimlig och för båda parter rättvis lösning av uppkomna samarbetsproblem som möjligt. I svensk arbetsrätt verkar en uppsägning av personliga skäl vara nästintill stigmatiserande för en arbetstagare. I en av mina intervjuer avslöjades det att systemet ofta kringgås och arbetsbrist används som en fingerad uppsägningsgrund. Detta tror jag kan vara vanligt förekommande bland företag till följd av regelverkets komplexitet. Mina intervjupersoner menar dock att i en avgörande majoritet av fallen kan samarbetsvårigheter lösas med hjälp av frivilliga lösningar, karriärväxlingsstöd och karriärcoachning. Genom att få arbetstagaren att själv säga upp sin anställning undviker arbetsgivaren förhållanden som negativt kan påverka denne i form av dåligt rykte, eventuella rättsliga prövningar och skadestånd. På motsvarande sätt vinner arbetstagaren fördelar för sin egen person om vederbörande själv framstår som initiativtagare till att anställningen upphör. Detta tror jag kan vara anledningarna till att antalet fall med samarbetsproblem i Arbetsdomstolen har halverats. Genom att finna andra alternativa lösningsmetoder än uppsägning kan det vara möjligt att kringgå den osäkerhet som finns avseende det juridiska regelverket. Enligt min åsikt borde lagstiftaren överväga att införa en precisering i lagrummet om uppsägning som ger mindre företag med begränsade omplaceringsmöjligheter en förstärkt möjlighet till uppsägning efter att ha uttömt möjligheterna att lösa allvarliga samarbetsproblem i företaget.

Det går inte att med bestämdhet säga hur pass allvarliga samarbetsproblemen ska vara för att utgöra saklig grund för uppsägning. En bedömning måste alltid göras med hänsyn till omständigheterna i det enskilda fallet eftersom saklig grund-begreppet får sitt innehåll av rättstillämpningen utifrån ställningstaganden i konkreta fall. Jag anser dock att denna rörliga beslutsgrund för giltigheten i en uppsägning skapar en osäkerhet för vilka ramar och regler en arbetsgivare har att röra sig med. Den slutsats jag vill dra av min genomgång är därmed att det inte är möjligt för arbetsgivaren att lösa samarbetsvårigheter med ett rent juridisk eller ett rent psykologiskt angreppssätt. Det är med dessa verktyg i en kombination som det skapas en hälsosam personalpolitik och som arbetsgivaren har de största möjligheterna att lyckas hantera ett samarbetsproblem.

Referensförteckning

Offentligt tryck

AFS 1993:17 Kränkande särbehandling i arbetslivet.

AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete.

Ds 2002:56 Hållfast arbetsrätt för ett föränderligt arbetsliv.

Prop 1973:129 Förslag till lag om anställningsskydd m.m.

Prop 1981/82:71 Om ny anställningsskyddslag m.m.

SOU 1993:32 Effekter av anställningsskydd.

Litteratur

Adlercreutz, Axel – Mulder, Bernard, 2007. *Svensk arbetsrätt*. Trettonde upplagan.

Ahlberg, Kerstin, *Samarbetsproblem skall lösas utan uppsägningar*, Lag och Avtal nr 6/1990.

Glavå, Mats, 2001. *Arbetsrätt*. Första upplagan.

Gullberg, Hans – Rundqvist, Karl-Ingvar, 2004. *Arbetsmiljölagen*. Trettonde upplagan.

Iseskog, Tommy, 2007. *Att vara anställd*. Tredje upplagan.

Iseskog, Tommy, 2006. *Arbetsrätt för chefer*. Andra upplagan.

Iseskog, Tommy, 2005. *Uppsägning av personliga skäl*. Sjunde upplagan.

Källström, Kent – Malmberg, Jonas, 2009. *Anställningsförhållandet*. Andra upplagan.

Lennér Axelson, Barbro – Thylefors, Ingela, 1997. *Om konflikter*. Första upplagan.

Leymann, Heinz, *Psykosociala frågor: Inte bara samarbetsproblem*. Personal, människor & arbete nr 2/1980.

Lunning, Lars – Toijer, Gudmund, 2006. *Anställningsskydd – Kommentar till anställningsskyddslagen*. Nionde upplagan.

Nordin, Jan, *Den lilla arbetsplatsen: Samarbetsvårigheter ställer orimliga krav på arbetsgivaren*, Arbetsgivaren nr 28/1979

Runelöv, Ulrika, *Kan samarbetsproblem vara grund för uppsägning?*, Personal & Ledarskap nr 1/2010

Sandgren, Claes, 2006. *Rättsvetenskap för uppsatsförfattare*. Första upplagan.

Schmidt, Folke, 1994. *Löntagarrätt*. Reviderad upplaga.

Sigeman, Tore, 2007. *Arbetsrätten – En översikt*. Fjärde upplagan.

Åhnberg, Lars, 2008. *LAS-handboken*. Sjätte upplagan.

Öman, Sören, 2004. *Anställningsskyddspraxis*. Andra upplagan.

Örnerborg, Elisabeth, *Krya på dig du är uppsagd! Ny praxis i Arbetsdomstolens bedömning av sjukdom och omoral*, Lag & Avtal nr 4/2004.

Rättspraxis

AD 1929:29	AD 1984:114	AD 1994:134
AD 1975:17	AD 1986:143	AD 1995:23
AD 1975:49	AD 1988:71	AD 1996:72
AD 1977:22	AD 1989:102	AD 1998:108
AD 1977:126	AD 1989:129	AD 2000:28
AD 1977:132	AD 1990:112	AD 2000:76
AD 1978:40	AD 1990:115	AD 2005:35
AD 1978:89	AD 1991:181	AD 2006:112
AD 1979:93	AD 1993:162	AD 2006:127
AD 1983:159	AD 1993:203	AD 2009:30