

Undgå brandslukning: Få styr på 14 personale-juridiske spilleregler

Al ledelse er afledt af ansættelsesforholdet, som er et reguleret og kompliceret retsområde – ikke mindst for offentlige ledere. Men juraen kan ikke alene overlades til HR-medarbejderen. Som leder er du nødt til at have et overblik over de juridiske spilleregler på arbejdspladsen, så du kan reagere i rette tid. Få her overblikket over 14 af de vigtigste personale-juridiske spilleregler.

Skribentinfo



[Nilgün Aydin](#)

Advokat

Nilgün Aydin

Det kan siges meget kort – du skal udvise rettidig omhu, for ellers er HR-medarbejderen nødt til at brandslukke. Det er ressourcekrævende både menneskeligt og økonomisk, og resultatet af en brandslukning er ofte en dyr lappeløsning, som langt fra er den bedste løsning for parterne.

Som leder skal du i stedet forebygge, så du tydeligt kan lede og styre uden om de faldgruber, som er dyre for organisationen. For at hjælpe dig på vej får du her 14 hurtige HR-juridiske tips:

1. Vær på forkant

Al personaleledelse starter og slutter med dig. Du skal anerkende, at du spiller en nøglerolle i udøvelsen af god ledelse og ikke mindst overholdelsen af HR-juraen. Du er nemlig tættest på din medarbejder. Det er HR ikke.

Derfor er det nødvendigt, at du danner dig et overblik over HR-juraen og kender de juridiske muligheder, så du kan tænke dem tidligt ind i forløbet og lede tydeligt.

2. Walk the talk

Passivitet er roden til alt ondt. Passivitet gør kun, at problemerne eskalerer og ender med at skade dig selv og alle omkring dig. Derfor er det vigtigt, at du lytter, udrydder misforståelser, afstemmer forventninger og følger hurtigt op.

3. Husk de processuelle sagsbehandlingsregler

Som offentlig leder skal du sikre dig, at de særlige processuelle krav til sagsbehandlingen - også i personalesager - overholdes. Disse sagsbehandlingsregler er bl.a. partshøring, notatpligt, aktindsigt, officialprincippet, lighedsgrundsætningen, proportionalitetsprincippet, pligt til saglig forvaltning og forbud mod at sætte skøn under regel.

Læs også: [4 råd: Sådan håndterer du medarbejdernes bekymringer](#)

4. Påtag dig din ledelse

Det er dig, der skal lede og fordele arbejdet. Du bestemmer, hvem der skal udføre arbejdet, hvornår og hvordan. Og med det følger ledelsespligten og et særligt ansvar. Et ansvar for at bruge instruktionsbeføjelsen til effektiv løsning af arbejdsopgaver i dagligdagen.

Følg også gerne op, og håndter de problemer, der kan opstå, fx samarbejdsvanskeligheder, dårlig performance eller for stort fravær.

5. Husk loyalitetsforpligtelsen – men også ytringsfriheden

Som leder skal du vide, at loyalitetsforpligtelsen er en grundlæggende pligt i et ansættelsesforhold, som gælder både ledere og medarbejdere. Det betyder, at det forventes, at du er loyal over for dine medarbejdere, ligesom du også forventer loyalitet fra dine medarbejdere. Medarbejdere har bl.a. pligt til at være loyale fx ved udtalelser på de sociale medier, i deres interne og eksterne omgang med kollegaer, borgere og samarbejdspartner mm.

Husk dog, at der gælder en udvidet ytringsfrihed for offentlige medarbejdere, selvom tavshedspligten naturligvis ikke må brydes.

6. Undgå diskrimination

Du må ikke tillægge kriterier som fx køn, graviditet, handicap, alder, etnicitet, seksualitet og religiøs og politisk overbevisning betydning. Derfor må de heller ikke indgå i dine ledelsesbeslutninger hverken ved rekrutteringen, under ansættelsen eller ved afskedigelsen.

Du skal også vide, at dokumentationskravet er højere i sager om mulig diskrimination, da der er særlige bevisbyrder. Derfor er det vigtigt, at du har dokumentationen i orden.

Læs også: [Tjekliste: Er du klar til at give feedback?](#)

7. Kommuniker klart og giv den nødvendige advarsel

En advarsel bør ikke komme som en overraskelse. I bør derimod have en del dialoger, inden der gives advarsler. I de dialoger skal I løbende afstemme med hinanden.

Du gør alle parter en bjørnetjeneste ved ikke at give den advarsel, der er nødvendig i situationen. Der gør nemlig bare, at sagen eskalerer yderligere.

Med en advarsel følger ikke nødvendigvis negative udfald. En advarsel kan give medarbejderen retssikkerhed ved at give medarbejderen en chance for at forberede sig. Det sikrer en bedre og mere klar kommunikation.

Sørg altid for, at de processuelle og materielle juridiske krav til en advarsel er opfyldt.

8. Kom dine medarbejdere ved – også de syge

Følg op på medarbejderens fravær, tag dialogen og gennemfør sygefraværssamtaler – men lad være med at spørge ind til, hvad medarbejderen fejler. Det er nemlig i strid med Helbredsoplysningsloven. Hvis det bliver nødvendigt, kan du bede om dokumentation fx en lægeerklæring, og husk så at følge sygefraværspolitikken.

Omvendt er det også vigtigt, at du lytter til dine medarbejders private udfordringer, men påtag dig ikke nødvendigvis at løse dem. Det afhænger af ledelsesstil og organisationskultur.

9. Stop chikane og mobning

Grib aktivt ind, hvis du oplever chikane eller mobning på arbejdspladsen, og gør det klart for dine medarbejdere, at de kan komme til dig, hvis de oplever noget grænseoverskridende eller ubehageligt.

Du har ansvaret for, at chikane og mobning ikke finder sted på arbejdspladsen efter arbejdsmiljø-, ligebehandlings- og forskelsbehandlingsloven.

Læs også: [Den følsomme samtale: Derfor skal du gøre dig umage](#)

10. Send dine medarbejdere på ferie

Det er dit job at sørge for, at ferien bliver planlagt for hver medarbejder og afholdt i ferieafholdelsesåret og efter organisationens retningslinjer. Dårlig ferieplanlægning får konsekvenser for medarbejdernes helbred, organisationens arbejdsmiljø og økonomi.

Overskydende ferie kan kun i begrænset omfang udbetales eller overføres.

11. Hav styr på arbejdstiden

Det er dit ansvar at sikre, at reglerne om arbejdstid overholdes, fx at dine medarbejdere ikke arbejder mere end 48 timer om ugen i en periode over fire måneder.

I skal overholde 48-timers reglen, uanset om medarbejderen selv ønsker at arbejde mere, administrere sin egen arbejdstid og få betaling for overarbejde.

12. Pas godt på persondata – også ved referencer

Sørg for at databeskyttelsesforordningen overholdes ved rekruttering, under ansættelse og ved afskedigelse. Også her spiller du en nøglerolle og skal klædes på til situationen.

Husk altid kun at behandle personoplysninger, hvis det er sagligt, nødvendigt og proportionalt, og husk, at der er en behandlingshjemmel. Det gælder både ved almindelige, følsomme personoplysninger såsom CPR-numre, men også ved oplysninger om strafbare forhold.

Når du skal bruge referencer, er det også vigtigt, at du får et skriftligt samtykke fra medarbejderen. Det skriftlige samtykke skal være frivilligt, specifikt, informeret og utvetydigt.

13. Pas på medarbejderens e-mails og sms'er

Vær varsom med at læse medarbejderens e-mails og beskeder, selvom du har en mistanke. For straffelovens regler om brevhemmeligheden gælder også her.

Få en juridisk vurdering i de konkrete tilfælde både ansættelsesretligt, persondataretligt og strafferetligt. Både de strafferetlige, persondataretlige, offentligretlige og de ansættelsesretlige regler, herunder evt. aftaler om kontrolforanstaltninger skal overholdes.

Læs også: [De 9 mest irriterende mails](#)

14. Undgå brandslukning og søg rådgivning i god tid

Søg altid rådgivning navnlig ved advarsler, vilkårsændring, opsigelse og bortvisning.

Offentlige ledere skal overholde mange komplicerede regler, herunder de offentligretlige, ansættelsesretlige, overenskomsterne og tjenestemandsløven, og fodfejl og lappeløsninger koster dyrt – både ledelsesmæssigt, menneskeligt og økonomisk. Det giver alle parter en dårlig oplevelse.

Væksthus for Ledelse • [Weidekampsgade 10, 2300 København S](#) • [22 43 11 00](#) • info@lederweb.dk • [Cookiepolitik](#)