

 TROMS fylkeskommune ROMSSA fylkkasuohkan				Dok.id.: 1.2.2.10.0
Veiledningsmøte, tilrettevisning og advarsel				Dok.type: Prosedyre
Versjon: 0.02	Skrevet av: Åshild Marita Håvelsrud	Gjelder fra: 11.10.2025	Godkjent av: Ikke styrt	Sidenr: 1 av 6

Flere ulike handlingsmønstre kan karakteriseres som forventningsavvik. Det kan eksempelvis være at arbeidstaker stadig kommer for sent eller utviser upassende atferd mot ledere, kollegaer eller andre. Et annet forventningsavvik kan være mislighold av arbeidsavtalen.

Når arbeidstaker ikke oppfylder arbeidsgivers forventninger eller utviser uakseptabel eller uønsket atferd, har arbeidsgiver ulike muligheter for reaksjon innenfor styringsrettens rammer.

Dersom arbeidsgiver vurderer å innlede en sak som kan føre til tilrettevisning eller advarsel (se under), skal Personal og organisasjonsutviklingsavdelingen kontaktes for veiledning og bistand

Rettslig grunnlag

Reglene om tilrettevisning og advarsler er i utgangspunktet ikke lovregulert. Arbeidsgivers rett og plikt til å gi tilrettevisning og advarsler ligger i den ulovfestede styringsretten. Arbeidsgiver skal lede og kontrollere arbeidet, herunder plikt til å veilede ansatte.

Dersom hensikten med reaksjonen er å tilrettevise og veilede arbeidstaker videre, bør reaksjonen være en tilrettevisning først, med mindre alvorlighetsgraden til hendelsen tilsier at man her bør gå rett på en advarsel. POU skal kontaktes for å være med i denne vurderingen.

Oversikt over ulike reaksjonsformer

I arbeidsgivers handlingsrom ligger mulighet for å benytte følgende reaksjonsformer:

- Veiledning gjennom formelt møte med arbeidstaker
- Tilrettevisning (enten i møtereferat, eller i eget dokument)
- Skriftlig advarsel

Veiledning gjennom møte med arbeidstaker

Når arbeidstaker ikke oppfylder arbeidsgivers forventninger skal arbeidsgiver, ved nærmeste leder, tidligst mulig gjennomføre veiledning i form av et formelt møte med arbeidstakeren. Denne type møte kalles i det følgende et veiledningsmøte.

Et veiledningsmøte med arbeidstaker er første trinn i enhver prosess. Veiledningsmøtet er det viktigste virkemiddelet arbeidsgiver har for å tydeliggjøre sine forventninger til endringer i arbeidstakers adferd eller prestasjoner, det skrives referat fra møtet. Når arbeidsgiver i et veiledningsmøte gir uttrykk for

Veiledningsmøte, tilrettevisning og advarsel	Versjon.: 0.02	Dok.id.: 1.2.2.10.0
	Side : 2 av 6	

forventningsavviket, har arbeidstaker mulighet til å innrette seg etter arbeidsgivers forventninger og kan rette opp forhold som arbeidsgiver ikke er fornøyd med.

Tilrettevisning

En tilrettevisning er en tydeliggjøring av arbeidsgivers forventninger for arbeidsforholdet. Tilrettevisningen innebærer at arbeidsgiver påpeker brudd på arbeidstakers plikter. En tilrettevisning er ment å skulle veilede og vise arbeidstaker til rette, eventuelt kombinert med å advare mot gjentakelser.

Tilrettevisning gis enten møtet og refereres i referat, eventuelt i etterkant av møtet i et eget dokument.

Skriftlig advarsel

En skriftlig advarsel vil være et varsel om at dersom arbeidstakeren ikke endrer atferd i tråd med arbeidsgivers klart uttrykte forventninger, vil arbeidsgiver kunne innlede en oppsigelsesprosess.

Saksbehandlingen

Saksbehandlingen vil være forskjellig avhengig av hvilken reaksjonen som gis, derfor skal Personal og organisasjonsutviklingsavdelingen kontaktes, i forkant av saksbehandlingen.

Det er viktig å sikre at:

- Begge parter vet hva saken gjelder
- Arbeidsgivers forventninger til arbeidstaker tydeliggjøres (tilrettevisning)
- Arbeidsgiver sikrer dokumentasjon av alle ledd i saksbehandlingen og de konkrete vurderinger som gjøres
- Arbeidsgiver er tydelig på hvilken reaksjonsform som er valgt

Felles elementer i saksbehandlingen

Det er et grunnleggende prinsipp for all saksbehandling i det offentlige at en sak skal være forsvarlig opplyst før eventuelle beslutninger tas. Arbeidstaker skal derfor gjøres kjent med hva saken gjelder og hvilke forhold arbeidsgiver bygger saken på. På den måten gis arbeidstaker mulighet til å fremlegge sin versjon av de faktiske forhold og fremme sitt syn på saken (kontradiksjon).

Arkivering

Ved igangsetting av en personalsak/disiplinærsak, må man vurdere å opprette en egen sak i Public 360. I slike saker opprettes særskilt saksmappe som i sin helhet er unntatt offentlighet og kun tilgjengelig for en gitt gruppe.

Møteinnkalling

Før veiledningsmøte og møter angående tilrettevisning eller advarsel innkalles arbeidstaker formelt til møtet- Benytt mal for møteinnkalling som ligger nederst i denne retningslinjen. I møteinnkallingen skal arbeidsgiver presentere fakta og forhold som saken bygger på så konkret som mulig. På den måten kan arbeidstaker få

Veiledningsmøte, tilrettevisning og advarsel	Versjon.: 0.02	Dok.id.: 1.2.2.10.0
	Side : 3 av 6	

mulighet for å forberede seg til møtet og fremskaffe nødvendige, faktiske opplysninger knyttet til forhold som arbeidsgiver bygger saken på.

Dersom arbeidsgiver i forbindelse med saken vurderer å gi arbeidstaker en reaksjon i form av tilrettevisning eller skriftlig advarsel, skal arbeidsgiver i møteinnkallingen ha gjort klart at arbeidsgiver vil vurdere å gi en slik form for reaksjon i møtet eller i etterkant av møtet.

I møteinnkallingen skal arbeidstaker orienteres om retten til å ha med tillitsvalgt eller annen person til møtet, det er opp til arbeidstaker hvem han/hun ønsker å ha med seg. Fra arbeidsgiversiden bør det være minst to som deltar, og det skal fremgå av møteinnkallingen hvem som deltar i møtet fra arbeidsgiversiden. Vanligvis deltar representanter fra lokal ledelse i slike saker.

Innkallingen til møtet skal være skriftlig, gis med en rimelig frist og angi tema for møtet, se ovenfor. Benytt mal for møteinnkalling som ligger nederst i denne retningslinjen

Arbeidsgiver skal, i samarbeid med POU, forberede møtet som skal avholdes i tråd med de tema som er varslet i møteinnkallingen.

Skriftlig referat

Skriftlig referat fra møtet skal utarbeides i henhold til mal for skriftlig referat, som ligger nederst i denne retningslinjen, og skal blant annet tydeliggjøre:

- At arbeidsgiver vil følge opp forholdet dersom arbeidsgiver har gitt uttrykk for forventning om at arbeidstaker endrer de forhold som er tatt opp
- At tiltakene evalueres i henhold til det partene er blitt enige om og at arbeidsgiver vil reagere dersom endring ikke skjer
- Dersom arbeidsgiver gir en tilrettevisning direkte i møtet, skal dette begrunnes i referatet
- Alternativt skal det komme til uttrykk i referatet at arbeidsgiver i et etterfølgende vurderingsnotat begrunner andre reaksjonsformer

Vurderingsnotat i etterkant av møtet

Arbeidsgiver kan i etterkant av møtet vurdere om arbeidstaker skal gis en reaksjon som tilrettevisning eller advarsel (En slik reaksjon gis i etterkant av møtet, dersom reaksjon ikke ble gitt i møtet). Arbeidsgivers vurdering av hvilken reaksjon som gis, skal begrunnes skriftlig i et notat utarbeidet på grunnlag av de faktiske opplysninger som fremkommer i møtet, vurderingene kan også framgå av tilrettevisningen eller advarselen, dersom en slik gis.

Personal og organisasjonsutviklingsavdelingen bistår med veiledning i forbindelse med gjennomføring av møter og utforming av eventuell reaksjon.

Saksbehandling ved veiledning gjennom møte med arbeidstaker

Formålet med et veiledningsmøte er:

- Forventningsavklaring for å bidra til at arbeidstaker settes i stand til å oppfylle arbeidsavtalen i henhold til stillingens ansvars- og arbeidsoppgaver

Veiledningsmøte, tilrettevisning og advarsel	Versjon.: 0.02	Dok.id.: 1.2.2.10.0
	Side : 4 av 6	

- Veilede arbeidstaker slik at han kan oppfylle arbeidsavtalens forpliktelser - ikke at arbeidsforholdet skal avsluttes.

Innholdet i et veiledningsmøte:

- Formålet med møtet skal presiseres og tydeliggjøres
- Konkret beskrivelse av hvilke forhold arbeidsgiver ikke er fornøyd med
- Arbeidsgiver skal konkretisere sine forventinger til arbeidstaker
- Arbeidstaker skal få fremlegge sitt syn og sin vurdering av saken og kunne gi uttrykk for sine forventinger til arbeidsgiver vedrørende det forhold arbeidsgiver har tatt opp
- Arbeidsgiver skal beskrive videre oppfølging av arbeidstaker i den konkrete saken og beskrive eventuelle tiltak, slik at arbeidstaker kan innfri forventningene
- Beskrivelse av konsekvensene av manglende innfrielse av arbeidsgivers forventninger
- Arbeidsgiver skal tydeliggjøre sine vurderinger knyttet til hvorvidt arbeidsgiver gir noen form for reaksjon i, eller i etterkant av møtet (vurderingsnotat).

Saksbehandling ved tilrettevisning

Dersom de faktiske opplysningene som fremkommer i møtet gir grunnlag for reaksjon i form av tilrettevisning, kan en tilrettevisning gis i møtet. Arbeidsgiver kan alternativt tilkjennegi at foreliggende fakta vil bli vurdert i etterkant av møtet, dersom det er forhold som gjør at det er mest hensiktsmessig. Saksbehandling skjer som beskrevet over. Det er viktig at arbeidstaker kjenner til at arbeidsgiver vurderer å gi en slik reaksjon i forkant av møtet.

En tilrettevisning i møtet vil eksempelvis kunne være hensiktsmessig å gi i saker der overtredelsen av arbeidsgivers forventninger til arbeidstaker er uomtvistet. For eksempel dersom arbeidstaker stadig kommer for seint, uten god grunn. Dersom det ikke trekkes fram nye/formildende forhold i møtet som skaper usikkerhet rundt grunnlaget for tilrettevisningen, kan tilrettevisning gis i møtet og da fremgå av møtereferatet. Dersom arbeidsgiver er i tvil i møtet, gis tilrettevisning skriftlig i eget dokument i etterkant av møtet etter en nærmere vurdering.

Dersom det gis tilrettevisning i eget dokument, skal denne utformes av nærmeste leder i samarbeid med Personal og organisasjonsutviklingsavdelingen, og sendes ut i etterkant av møtet. Saksbehandlingen innebærer også at arbeidsgivers vurderinger for å gi tilrettevisning framkommer av et vurderingsnotat, vurderingene kan også framgå av tilrettevisningen eller advarselen, dersom en slik gis.

I de aller fleste forhold der spørsmålet er tilrettevisning eller advarsel, benyttes tilrettevisning.

Formålet med en tilrettevisning er, på lik linje med veiledningsmøtet:

- Forventningsavklaring for å bidra til at arbeidstaker settes i stand til å oppfylle arbeidsavtalen i henhold til stillingens ansvars- og arbeidsoppgaver

Veiledningsmøte, tilrettevisning og advarsel	Versjon.: 0.02	Dok.id.: 1.2.2.10.0
		Side : 5 av 6

- Veilede arbeidstaker slik at han kan oppfylle arbeidsavtalens forpliktelser - ikke at arbeidsforholdet skal avsluttes.

Saksbehandling ved skriftlig advarsel

En skriftlig advarsel er en reaksjonsform som arbeidsgiver kan bruke overfor en arbeidstaker som:

- Ikke innretter seg etter veiledning
- Ikke forholder seg til arbeidsgivers forventninger
- Misligholder arbeidsavtalen

Formålet med en advarsel, er å tydeliggjøre arbeidsgivers forventninger, samt vise konsekvensene dersom arbeidstaker ikke innretter seg etter arbeidsgivers forventninger.

Enhver skriftlig advarsel skal minst inneholde:

- Det skal fremgå at det er en advarsel
- Beskrivelse av de klanderverdige forholdene
- Synliggjøre arbeidsgivers vurdering av alvorlighetsgraden i saken
- Utrykke hvilke forventninger arbeidsgiver har
- Konsekvensene av å ikke etterkomme arbeidsgivers forventninger

Skriftlig advarsel skal bare ilegges etter at arbeidsgiver har gjennomført et møte med arbeidstaker i tråd med prinsippene ovenfor. Det skal utarbeides en skriftlig redegjørelse for vurderingen som ligger til grunn for beslutningen om å gi en skriftlig advarsel.

Det er etatsjef som gir advarsel, etter samråd med leder og POU.

Den generelle anbefalingen fra POU er at en skriftlig advarsel som hovedregel ikke benyttes ved mislighold i arbeidsforholdet. I de aller fleste tilfeller er en tilrettevisning tilstrekkelig, og det er derfor dette som benyttes for å gjøre klart at arbeidstaker handler utenfor arbeidsgivers forventninger til han/henne.

Hvor lenge «varer» en reaksjon fra arbeidsgiver?

Det finnes ingen klar regel for hvor lenge en skriftlig advarsel eller tilrettevisning har gyldighet. En advarsel eller tilrettevisnings verdi når det har gått en tid må vurderes konkret i forhold til om den kan sees i sammenheng med et eventuelt nytt forhold som arbeidsgiver reagerer mot. Rettspraksis har lagt til grunn at en advarsel vil ha en begrenset verdi i saklighetsvurderingen ved en oppsigelse/avskjed dersom det ikke har vært noe å utsette på arbeidstaker etter at advarselen ble gitt.

Når arbeidstaker har innrettet seg etter arbeidsgivers veiledning, kan en advarsel etter en konkret vurdering fjernes fra personalmappen. Fjerning av dokumentet følger de rutineene som gjelder.

Veiledningsmøte, tilrettevisning og advarsel	Versjon.: 0.02	Dok.id.: 1.2.2.10.0
		Side : 6 av 6

En tidligere advarsel eller tilrettevisning for liknende forhold vil kunne ha verdi som dokumentasjon på at arbeidstaker har kjennskap til arbeidsgivers forventninger og vet hva som er akseptabelt i arbeidsforholdet.

En eldre advarsel for helt andre forhold vil sannsynligvis ha liten verdi.

Kryssreferanser

[1.2.2.18.0](#)

[Mal møteinnkalling veiledningsmøter](#)

[1.2.2.18.1](#)

[Mal referat veiledningsmøter/tilrettevisning](#)

Eksterne referanser