



[Nyhet – Arbetsrättsnytt online](#)

Misskötsel i anställningen – gör rätt från början

Att upptäcka att en arbetstagare har misskött sig är oftast inte svårt. Däremot är det många chefer som agerar fel i själva hanteringen av misskötseln – ofta på grund av bristande kunskap om vilka regler som gäller enligt lag och eventuella kollektivavtal. Vid en tvist är det inte arbetstagarens misskötsel det mest centrala, utan det viktigaste är hur arbetsgivaren har agerat. Har man inte gjort rätt från början kan det bli kostsamt i form av skadestånd till arbetstagaren. Naturligtvis ska arbetsgivaren arbeta förebyggande med målet att misskötselsituationer aldrig ska uppkomma. Detta uppnås genom en tydlig arbetsgivarroll, tydliga regler och rutiner för verksamheten – gärna dokumenterade.

I ett första steg är det i normalfallet inte aktuellt att avsluta anställningen. Fokus ska i stället vara på hur arbetstagaren i framtiden ska kunna sluta med sin misskötsel.

Arbetsgivaren har därför ett stort ansvar att förebygga och korrigera misskötselsituationer.

Centralt i alla misskötselsituationer är chefens dokumentation. Alltför många chefer slarvar initialt med att dokumentera de åtgärder som genomförs för att komma tillrätta med en misskötselsituation. Det som främst behöver dokumenteras är:

- När misskötseln ägde rum
- Vilken typ av misskötsel det var frågan om
- Vad chefen vidtog för åtgärd – det vill säga korrigerande samtal, erinran eller disciplinär åtgärd eller annan åtgärd.

Dokumentationen är viktig eftersom det är arbetsgivaren som måste bevisa att en arbetstagare har misskött sig, och att arbetsgivaren har gjort allt som är möjligt för att misskötseln ska upphöra. Det är först därefter som det kan bli aktuellt med att avsluta anställningen.

Dokumentationen ska avse fakta och inte innehålla personliga omdömen som exempelvis att arbetstagaren är lat och slarvig.

Dokumentera alltså felet, inte den personliga bristande egenskapen.

Vid en rättslig prövning är inte arbetstagarens misskötsel det mest centrala utan det viktigaste är hur arbetsgivaren har agerat ([se exempelvis AD 2007 nr 95](#)).

Om en arbetstagare missköter sig och arbetsgivaren inte agerar så har arbetsgivaren därmed passivt accepterat beteendet och kan inte åberopa misskötsel som saklig grund för uppsägning. Detta innebär att det felaktiga beteendet kan bli prejudicerande även för övriga arbetstagare.

Frick HRconsulting AB

Box 1343, 181 25 Lidingö

Telefon: 070-660 16 22

E-post: info@frickhrconsulting.com



Nyhet – Arbetsrättsnytt online

Kontrollera fakta

Vardagen för många chefer är fylld med en mängd olika göromål och kanske många underställda. Detta innebär att det kan vara svårt, för att inte säga omöjligt i vissa fall, att som chef ha kontroll över och kunskap om allt som händer på arbetsplatsen.

När det kommer till chefens kännedom, eller chefen misstänker, att en arbetstagare missköter sig är chefens första och omedelbara uppgift att själv bilda sig en uppfattning om vad som har hänt. På många arbetsplatser "tycks" det mycket och "korridorssnacket" kan ibland vara förödande. Många "tycker", men ingen vet.

Chefen får aldrig enbart utgå från andrahandsinformation eftersom den kan vara ett led i ett allmänt skitprat. Därför måste chefen arbeta metodiskt enligt nedanstående steg.

Dokumentation

Börja med att kontrollera om vad som har skett – eller inte skett – finns dokumenterat, och då helst i kronologisk ordning. Exempelvis om arbetstagaren kommit för sent till arbetet, varit olovligt frånvarande, missbrukat förtroendet, uppträtt olämpligt etc. Om det är situationer då någon annan har "drabbats" av misskötseln är det viktigt att personen eller personerna kan redogöra för vad som har hänt samt att de är beredda att vittna i en eventuell rättslig prövning.

Markera i dokumentationen vad som är bevisad misskötsel och vad som är misstänkt misskötsel. För att definiera vad som är misskötsel måste den aktuella händelsen ställas i relation till de ordningsregler som gäller för arbetsplatsen. Om det saknas tydliga ordningsregler kan ett agerande definieras som olämpligt, men det innebär inte att det är fråga om misskötsel. Naturligtvis ska ansvarig chef ändå påtala olämpligt agerande hos en anställd. Om detta inte görs finns risk för att det olämpliga agerandet fortsätter och till slut blir en negativ jargong på arbetsplatsen.

Kontrollsamtal

Nästa steg är att prata med arbetstagaren i syfte att konfrontera vederbörande med uppgifterna om misstänkt misskötsel och låta arbetstagaren ge sin syn på saken. Om det är flera arbetstagare som misstänks för misskötsel är det viktigt att prata med varje arbetstagare individuellt. Beskriv konkret vilket beteende eller handling som det handlar om. Redogör för när, var och hur det har skett. Det är konkreta händelser som måste åberopas. Omdömen som "slarvig", "lat" eller "ointresserad" har inget bevisvärde. Omdömen om personen kan dessutom vara kränkande, och därför är det viktigt att chefen är saklig och korrekt.

Syftet med kontrollsamtalet är att arbetsgivaren ska besluta sig för den fortsatta processen. Även till händelser som initialt framstår som uppenbara fall av misskötsel kan det finnas rimliga förklaringar. Kanske handlar det hela om ett missförstånd.

Om arbetsgivaren väljer att fortsätta processen är nästa steg ett korrigerande samtal. Detta kan genomföras i omedelbar anslutning till kontrollsamtalet, men kan också genomföras vid ett annat tillfälle. Det kan vara aktuellt att vänta med det korrigerande samtalet om arbetsgivaren behöver kontrollera fakta ytterligare, eller fundera igenom det som har framkommit i kontrollsamtalet. Dokumentera kontrollsamtalet i form av

Frick HRconsulting AB

Box 1343, 181 25 Lidingö

Telefon: 070-660 16 22

E-post: info@frickhrconsulting.com



Nyhet – Arbetsrättsnytt online

minnesanteckningar. Dessa minnesanteckningar undertecknas sedan både av arbetsgivaren och arbetstagarerna. Observera att arbetstagarernas underskrift inte innebär att han eller hon delar arbetsgivarens uppfattning, den intygar enbart att samtalet har ägt rum.

Korrigerande samtal

Syftet med ett korrigerande samtal är att klargöra vad som har hänt, samt att tydliggöra de krav som ställs på den anställde. Många gånger är det korrigerande samtalet tillräckligt för att misskötseln ska upphöra.

I detta samtal ska det som huvudregel bara vara chefen och arbetstagarerna som deltar. Inga fackliga ombud eller andra chefer bör heller vara närvarande.

Beslut om fortsättning

För de situationer då misskötseln inte upphör efter kontrollsamtal eller korrigerande samtal eller är så allvarlig att arbetsgivaren anser att det inte räcker med ett korrigerande samtal finns nedanstående tänkbara alternativ. Observera att samtliga alternativ inte måste genomföras, det beror på den aktuella situationen:

- Förflyttning
- Kompetensutveckling
- Omplacering
- Rehabilitering
- Erinran eller disciplinär åtgärd.

Förflyttning

Förflyttning innebär att arbetsgivaren beslutar om att förflytta en arbetstagarare inom ramen för hans eller hennes anställningsavtal. Det kan handla om andra arbetsuppgifter och/eller på annan plats, exempelvis annan byggnad, avdelning eller liknande. Vilka möjligheter arbetsgivaren har till förflyttning beror på hur anställningsavtalet är formulerat. Om arbetsgivaren förflyttar en arbetstagarare till arbete som ligger utanför hans eller hennes arbetskyldighet är detta att likställa med en uppsägning från arbetsgivarens sida.

Kompetensutveckling

Orsaken till misskötsel kan vara att arbetstagarerna helt enkelt saknar tillräcklig kompetens. Han eller hon gör sig i sådana fall inte skyldig till "aktiv" misskötsel utan det handlar i stället om bristande arbetsinsats.

Det finns ingen lagstiftning som innebär att arbetsgivaren har en skyldighet att erbjuda kompetensutveckling. Däremot har arbetsgivaren enligt praxis viss skyldighet att erbjuda kompetensutveckling om det bedöms att resultatet av kompetensutvecklingen blir att misskötseln upphör. Naturligtvis är omfattningen av arbetsgivarens skyldigheter beroende på hur stor verksamhet det är frågan om. Det lilla företaget har till exempel inte samma krav som exempelvis en stor region.

Frick HRconsulting AB

Box 1343, 181 25 Lidingö

Telefon: 070-660 16 22

E-post: info@frickhrconsulting.com



Nyhet – Arbetsrättsnytt online

Omplacering

Om det är aktuellt med uppsägning på grund av misskötsel är arbetsgivaren enligt lagen om anställningsskydd (LAS) 7 § skyldig att utreda om det finns några lediga befattningar inom organisationen (hela företaget, kommunen, landstinget) som den misskötande arbetstagaren har tillräcklig kompetens för, förutsatt att arbetsgivaren gör bedömningen att en omplacering skulle innebära att misskötseln upphör. Arbetsgivaren är alltså inte skyldig att skapa nytt arbete. Skillnaden mellan omplacering och förflyttning är att det sistnämnda sker inom ramen för nuvarande anställningsavtal och att det inte är frågan om förändring av exempelvis lön.

Omplaceringserbjudande är till andra anställningsavtal som exempelvis kan innebära lägre lön. När arbetsgivaren erbjuder omplacering är det viktigt att det framgår att alternativet till omplaceringserbjudandet är att arbetstagaren kommer att bli uppsagd på grund av personliga skäl. Annars finns risk för att arbetstagaren tror att det kan finnas fler erbjudanden.

Rehabilitering

Arbetstagaren kan hävda att misskötseln beror på sjukdom och att han eller hon inte "rår för" sin bristande arbetsinsats. Under förutsättning att det finns en medicinsk diagnos omfattas arbetstagaren av ett förstärkt anställningsskydd som innebär att arbetsgivaren inte kan fortsätta processen mot en eventuell uppsägning. Följden blir att den fortsatta processen för misskötselfrågan "frikopplas" under tiden som rehabiliteringsprocessen pågår. Dock är det viktigt att poängtera att det förstärkta anställningsskyddet inte gäller automatiskt. Arbetstagaren måste själv åberopa (och bevisa) sjukdom som skäl till misskötseln. Dessutom måste det finnas ett orsakssamband mellan sjukdomen och misskötseln. När det gäller missbruksproblem, oftast alkoholism, är det viktigt att understryka att bara för att arbetstagaren har varit berusad på arbetet betyder inte det att det rör sig om ett missbruks- eller alkoholproblem. För att det ska falla under definitionen missbruk i ett arbetsrättsligt sammanhang krävs det att det är medicinskt bevisat att det är fråga om alkoholism och att det är på grund av alkoholismen som misskötseln har uppstått. Det förstärkta anställningsskyddet gäller så länge rehabiliteringsprocessen pågår. Efter en fullgjord rehabilitering kan det konstateras att arbetsgivaren gjort allt som går att göra, och därmed upphör det förstärkta anställningsskyddet.

Arbetsdomstolens dom [AD 2005 nr 105](#) handlar om en anställd som led av sjuklig alkoholism, vilket påverkade hans arbetsförmåga. Arbetsgivaren vidtog en rad olika rehabiliteringsåtgärder. Rehabiliteringsverksamheten sköttes professionellt och seriöst och i samarbete med Försäkringskassan och det lokala facket. Arbetstagaren hade en mycket låg arbetstakt och utförde inte heller sina arbetsuppgifter tillfredsställande och var dessutom ofta frånvarande från arbetet. Arbetsdomstolen ansåg att arbetstagaren inte kunde utföra något arbete av någon betydelse för företaget och att företaget därmed haft rätt att säga upp arbetstagaren.

För att bedöma om det finns grund för uppsägning måste det kunna konstateras att arbetstagarens arbetsförmåga är stadigvarande nedsatt vid uppsägningstillfället.

Erinran eller disciplinär åtgärd

För att disciplinär bestraffning skulle kunna krävas ut fordras stöd i avtal eller författning. Denna grundläggande princip har sedan kommit till uttryck i lagen om medbestämmande i arbetslivet (MBL) 62 § genom att det krävs stöd i författning eller kollektivavtal för att disciplinära åtgärder ska kunna tillgripas.

Frick HRconsulting AB

Box 1343, 181 25 Lidingö

Telefon: 070-660 16 22

E-post: info@frickhrconsulting.com



Nyhet – Arbetsrättsnytt online

Erinran

En erinran är inte en disciplinär åtgärd och därför behöver den inte ha stöd i författning eller avtal. Däremot är gränsen något otydlig mellan erinran (som inte är en disciplinär åtgärd) och en skriftlig varning (som är en disciplinär åtgärd). Det som skiljer erinran från varning är att en erinran inte får vara utformad på ett sådant sätt att den kan uppfattas som ett straff genom att den innehåller ett direkt hot. Syftet med erinran är att påminna den anställde om att han eller hon enligt sitt anställningsavtal har vissa skyldigheter (kallas ibland för LAS-varning). Den anställde påminns om dessa skyldigheter och om att den arbetsrättsliga lagstiftningen inte ger ett obegränsat anställningsskydd. Syftet med erinran är också att arbetsgivare ska dokumentera det som händer för eventuella framtida diskussioner i samband med misskötseln.

Disciplinär åtgärd enligt författning eller kollektivavtal

Om verksamheten omfattas av författning eller kollektivavtal som innehåller möjlighet till disciplinär åtgärd bör detta väljas i stället för erinran. Det finns risk för otydlighet om man som arbetsgivare använder både erinran och disciplinär åtgärd. Ett exempel på stöd i kollektivavtal för disciplinära åtgärder finns i Allmänna bestämmelser 11 § för den kommunala sektorn (skriftlig varning). Ytterligare exempel på stöd för disciplinära åtgärder för statligt anställda återfinns i lagen om offentlig anställning (LOA) 14–21 §§ (skriftlig varning eller löneavdrag)

Tänk på att både erinran och disciplinära åtgärder syftar till att hjälpa arbetstagaren att upphöra med misskötseln. Syftet är alltså inte att bli av med arbetstagaren.

Skadestånd och rättegångskostnader

Att hantera dessa frågor fel kan bli mycket kostsamt både vad gäller skadestånd och eventuella rättegångskostnader. Därför är det klokt att hantera misskötsel tidigt och korrekt för att därigenom undvika att situationen eskalerar.

Sammanfattning

- Att hantera misskötsel ska ske på ett arbetsrättsligt och rättssäkert sätt.
- Misstag kan bli dyra både vad gäller skadestånd och rättegångskostnader.
- Därför är det viktigt att arbetsgivare agerar metodiskt steg för steg.
- Syftet är inte att i första hand säga upp arbetstagaren – utan få misskötseln att upphöra.
- Det är först när det visat sig att de åtgärder som arbetsgivaren vidtagit inte fått önskat resultat som det kan bli aktuell med uppsägning på grund av personliga skäl. Lidingö 2021-01-11

Georg Frick

Arbetsgivarkonsult, personalvetare och specialist på praktisk arbetsrätt.

Frick HRconsulting AB

Box 1343, 181 25 Lidingö

Telefon: 070-660 16 22

E-post: info@frickhrconsulting.com