



LUNDS
UNIVERSITET

Sektionen HR
Lena Lindell, personalkonsult,
Katarina Broman, arbetsrättsjurist

STÖD FÖR CHEFER

1

Publicerad: 2017-06-07
Reviderad: 2018-12-18
Uppdaterad: 2018-12-18

Prefekter, kanslichefer, enhets/
avdelningschefer/motsvarande chefer med delegerat
personalansvar
Personalfunktioner

Hantering och utredning av misskötsamhet

1 Inledning	2
1.1 Misskötsamhet i korthet	2
2 Misskötsamhet – ett brott mot anställningsavtalet	3
3 Hantera misskötsamhet	3
3.1 Möjlighet till förbättring	4
3.2 Mindre allvarlig misskötsamhet	4
3.3 Allvarlig misskötsamhet och upprepad misskötsamhet	4
3.4 Särskilt allvarlig misskötsamhet	4
3.5 Ofrivillig misskötsamhet	5
4 Dokumentera hanteringen och åtgärderna	6
4.1 Diarieföring och sekretess	6
5 Konsekvenser av misskötsamhet	7
5.1 Personalansvarsnämnden (PAN) eller Statens ansvarsnämnd (SAN)	7
5.2 Konsekvenser vid allvarlig eller särskilt allvarlig misskötsamhet	8
5.3 Ärende rörande allvarlig misskötsamhet i PAN/SAN	9
5.4 Ärende rörande särskilt allvarlig misskötsamhet i PAN/SAN	10
Bilaga 1 – Steg vid hantering av misskötsamhet	11
Bilaga 2 – Korrigering och medvetandegörande samtal	12
Korrigering och medvetandegörande samtal	12
Medarbetaren kommer inte till kallat möte	12
Kom-ihåg-lista:	12

Stödmaterialet revideras och uppdateras vid varje årsskifte, samt vid behov. Fakultetskansliernas personalfunktioner (LU-HR) meddelas när dokumentet uppdaterats.

1 Inledning

Stödmaterial som syftar till att underlätta för dig som chef/prefekt/motsvarande vid hantering av förmodad misskötsamhet i din verksamhet.

1.1 Misskötsamhet i korthet

Arbetsrättsligt kan misskötsamhet sammanfattas som att medarbetaren handlar eller beter sig på ett sätt som bryter mot anställningsavtalet.

Misskötsamhet kan vara:

- **mindre allvarlig**, men blir ett problem när det upprepas, t ex att en medarbetare
 - konsekvent är sen till viktiga möten,
 - inte vill samarbeta med en specifik medarbetare,
 - är otrevlig mot medarbetare och/eller studenter (arbetsmiljö),
 - slarvar med vissa arbetsuppgifter
- **allvarlig**, t ex att en medarbetare
 - uteblir från arbetsplatsen utan att meddela giltigt skäl/ uteblir trots uppmaning att infinna sig på arbetsplatsen
 - vägrar utföra en eller flera arbetsuppgifter som rimligen kan och bör utföras av medarbetaren, utifrån kompetens, arbetskapacitet och sysselsättningsgrad
 - behandlar andra medarbetare och/eller studenter på ett sätt som kan uppfattas som kränkande eller trakasserande/diskriminerande
 - gör allvarliga fel i utförandet av viktiga arbetsuppgifter
- **särskilt allvarlig**, t ex vid
 - våld, våldsamt beteende
 - hot om våld
 - stöld från eller annan ekonomisk brottslighet mot arbetsgivaren
- **ofrivillig** och bero på t ex
 - sjukdom, psykisk ohälsa eller liknande
 - bristande rutiner i verksamheten
 - bristande kompetens hos den enskilde eller i verksamheten orsakad av arbetsgivaren, t.ex. genom av arbetsgivaren förändrat arbetsinnehåll

Eftersom misskötsamhet kan se väldigt olika ut måste du som chef alltid samtala med medarbetaren för att klargöra och förtydliga vad du ser som misskötsamhet. I samtalet försöker du också ta reda på vad som har hänt och orsaken till medarbetarens agerande.

2 Misskötsamhet – ett brott mot anställningsavtalet

När en person tackar ja till ett erbjudande om anställning, har ett anställningsavtal ingåtts med arbetsgivaren. Vid Lunds universitet, som är en myndighet, får avtalet rättslig verkan när det skriftliga anställningsbeslutet har vunnit laga kraft.

Anställningsavtalet innebär i korthet att arbetsgivaren förbinder sig att betala ut lön för utfört arbete, samtidigt som arbetstagaren förbinder sig att utföra sina arbetsuppgifter enligt de **regler och rutiner** som gäller inom verksamheten, **inom givna ramar**¹. Arbetsgivaren leder och fördelar arbetet inom anställningsavtalets ramar. Båda parter har skyldigheter och rättigheter som regleras genom anställningsavtalet.

Som chef har du ansvar för att verksamheten och den organisatoriska och sociala arbetsmiljön² fungerar. Du ansvarar för att kontinuerligt följa upp att medarbetarna följer anställningsavtal, lagar och regler, att medarbetarna bidrar till att nå verksamhetsmålen samt att de bidrar till en god organisatorisk och social arbetsmiljö.

Det är ditt ansvar som chef att dina medarbetare är medvetna om vilka regler och ramar som gäller på arbetsplatsen och i verksamheten. Det är den anställdes ansvar att vara införstådd med och följa reglerna och rutinerna samt utföra sina arbetsuppgifter med skicklighet.

3 Hantera misskötsamhet

Några steg du som chef bör hålla i minnet vid all form av misskötsamhet är:

- Reagera direkt vid kännedom, prata med medarbetaren.
- Undersök vad det är som faktiskt har hänt.
- Medvetandegör medarbetaren om vad som är otillåtet eller felaktigt i beteendet.
- Åtgärda genom att korrigera medarbetaren och sätta in åtgärder för att misskötsamheten inte ska upprepas.
- Beror misskötsamheten på sjukdom ska du samtidigt följa rehabiliteringsprocessen³.
- Dokumentera! En bra dokumentation hjälper både dig som chef och medarbetaren, samt underlättar uppföljning.
- Följ upp! Stäm av om åtgärderna varit tillräckliga och gett avsedd effekt. Dra slutsatser inför framtiden om förebyggande arbete.
- Upprepa stegen från början vid behov. Var konsekvent.

¹ Med givna ramar menas här: lagar, förordningar, avtal, budget, delegation, utvecklingssamtal, verksamhetsplanering med mera. Allt som på olika sätt reglerar vår statliga verksamhet.

² Se mer i Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), föreskrifter, Arbetsmiljöverket.

³ Läs mer på HR-webben, under [Arbetsmiljö/Rehabilitering](#)

3.1 Möjlighet till förbättring

Vid misskötsamhet som inte är av särskilt allvarlig karaktär ska medarbetaren alltid få möjlighet att rätta till sitt beteende eller handlande. Alla kan göra fel och alla ska få en ärlig chans att göra rätt, med det stöd som behövs. För att lyckas med att korrigera ett felaktigt eller otillåtet beteende måste du som chef ge medarbetaren tydlig och konsekvent information om vad som är fel och vad hen ska göra istället. Medarbetaren måste få tillräckligt med stöd och tid för att kunna lyckas nå målet: att göra rätt.

3.2 Mindre allvarlig misskötsamhet

Vid mindre allvarliga fall kan det räcka med att ha ett korrigerande och medvetandegörande samtal med medarbetaren. Det kanske kommer fram att anledningen till misskötsamheten är lätt åtgärdad, att den beror på missförstånd eller liknande. Dokumentera vad som hänt och att du har haft ett samtal med medarbetaren, samt vilken korrigerande åtgärd ni enats om. Boka ett uppföljningssamtal med medarbetaren och stäm av att allt fungerar som ni tänkt.

3.3 Allvarlig misskötsamhet och upprepad misskötsamhet

När misskötsamheten är allvarlig, eller om en mindre allvarlig misskötsamhet upprepas trots tillsägelse, måste du som chef agera direkt när du får kännedom om att misskötsamheten inträffat. Kalla medarbetaren till ett längre korrigerande och medvetandegörande samtal. Ta stöd av din närmaste personalfunktion vid planeringen av samtalet.

Ett medvetandegörande samtal kan resultera i att du och medarbetaren kommer fram till att medarbetaren behöver särskilt stöd för att komma tillrätta med det felaktiga/otillåtna beteendet. Gör en enkel plan för vilket stöd som ska sättas in, vem som ansvarar för vad, när insatsen ska vara klar och när ni ska följa upp insatsen. Dokumentera samtalet, genomförandet av stödinsatsen och uppföljningen. Ett medvetandegörande samtal kan kompletteras med ett skriftligt klagörande i allvarligare eller upprepade fall.

Samtalet kan ibland leda till att ni kommer fram till att det råder delade meningar mellan dig och medarbetaren om vad som har hänt och om det är misskötsamhet eller inte. I sådana fall är det extra viktigt att du har dokumentation av och bevis för misskötsamheten och att du är konsekvent och tydlig med vad som är misskötsamhet. Ta stöd av din närmaste personalsamordnare för vidare hantering av ärendet. Beroende på vad misskötsamheten handlar (se ofrivillig misskötsamhet) om finns det flera vägar att gå, som kräver mer undersökning och kanske större insatser. Håll i kontakten med medarbetaren. Läs mer om medvetandegörande samtal i bilaga 2.

Om ingen förbättring sker trots samtal och vidtagna åtgärder, bör fakultetens HR konsultera sektionen HR angående ärendets fortsatta handläggning.

3.4 Särskilt allvarlig misskötsamhet

Vid särskilt allvarlig misskötsamhet kan det finnas anledning för arbetsgivaren att omgående agera kraftfullt. Fakultetens HR bör därför konsultera sektionen HR i dessa fall för bedömning av ärendets fortsatta handläggning/lämplig åtgärd.

3.5 Ofrivillig misskötsamhet

3.5.1 Sjukdom

Beror misskötsamheten helt eller delvis på sjukdom, ska du arbeta med rehabilitering av personen, samtidigt som du fortsätter att följa upp och agera vid upprepad misskötsamhet. Kontakta din personalfunktion och företagshälsovården för stöd.

Tänkbara rehabiliteringsinsatser beror på vad det är för sjukdom som medarbetaren har.

3.5.2 Kompetensbrist

Beror misskötsamheten på att medarbetaren inte har tillräcklig kompetens för att utföra sina arbetsuppgifter med skicklighet och det är arbetsgivaren som försatt medarbetaren i situationen, sätt er ner och ta fram en plan för kompetensutveckling tillsammans.

Tänkbara kompetensutvecklingsinsatser kan vara att:

- Gå bredvid en mer erfaren medarbetare
- Gå en kurs eller utbildning
- Engagera en mentor eller coach (t ex för stöd i ledarskap)

3.5.3 Bristande rutiner med mera

Beror misskötsamheten på att din avdelning har otydliga eller bristande rutiner? Kanske arbetsmiljön påverkas av otydliga roller? Ta hjälp av dina medarbetare i planeringen och genomförandet.

Tänkbara åtgärder kan vara att:

- Förbättra rutiner, klargöra och förtydliga roller och ansvar
- Förbättra kontaktytorna inom institutionen/avdelningen
- Undersöka arbetsbelastningen för alla medarbetare – behövs en arbetsmiljöundersökning?
- Genomföra en oberoende översyn av arbetsklimatet och hur ni förhåller er till varandra, vidta åtgärder. Ta hjälp av personalfunktionen på er institution/fakultet.

4 Dokumentera hanteringen och åtgärderna

Att dokumentera hanteringen av och åtgärderna vid misskötsamhet ger ett underlag för uppföljning. Det är ett bra stöd för dig som chef och för medarbetaren för att klargöra och förtydliga vad ni kommit fram till i samtal. Det är också ett bra stöd under era samtal, att kunna gå tillbaka och se vad ni har pratat om.

Genom en tydlig dokumentation kan du som chef även få en klarare helhetsbild över situationen, till exempel om de inträffade händelserna är en del av ett större problem som kräver mer omfattande och generella insatser.

Om det är ett fall som blir aktuellt för personalansvarsnämnden (PAN) eller statens ansvarsnämnd (SAN), är det viktigt att du kan styrka dina påståenden med en tydlig och saklig dokumentation. Det är också avgörande att du kan visa att du tagit ditt chefsansvar och försökt komma tillrätta med misskötsamheten. Det kan även vara viktigt att det framkommer hur medarbetaren har hanterat processen.

4.1 Diarieföring och sekretess

Dokumentationen ska diarieföras. För att skydda medarbetarens integritet finns möjligheten att använda sekretessbeläggande-funktion i diariet. Det betyder att ärendet inte kan visas för andra än handläggarna i diarieföringssystemet. Prata med er närmaste registrator.

Om handlingarna begärs ut, ska du ta hjälp av Juridiska avdelning, sektionen Juridik och dokumenthantering för sekretessprövning. Observera att det enbart är delar av innehållet som kan sekretessbeläggas. Sekretessen kan överprövas och är inte en garanti för enskilda personers integritet.

En anmälan till personalansvarsnämnden eller Statens ansvarsnämnd är en allmän handling. Beslut och protokoll från mötena är också allmänna handlingar.

Underlag som inte är upprättade handlingar exempelvis noteringar under utredningen ska hanteras varsamt, genom att hållas inlåsta i personalakt eller motsvarande.

5 Konsekvenser av misskötsamhet

5.1 Personalansvarsnämnden (PAN) eller Statens ansvarsnämnd (SAN)

Personalansvarsnämnden (PAN) vid Lunds universitet sammanträder tre gånger per termin eller vid behov. Statens ansvarsnämnd (SAN), har schemalagda sammanträden under året. En anmälan till PAN/SAN medför att allt underlag som åberopas av vardera part diarieförs.

PAN hanterar frågor som rör:

- Skiljande från anställning på grund av personliga skäl, när anställningen inte är en provanställning (uppsägning enligt 7 § LAS samt avsked enligt 18 § LAS)
 - Arbetstagaren ska underrättas minst två veckor i förväg vid uppsägning, minst en vecka i förväg vid avsked. Är arbetstagaren fackligt organiserad, ska samtidigt dennes lokala fackliga organisation varslas.⁴
 - Arbetstagaren och den lokala fackliga organisation som denne tillhör, har rätt att begära överläggning om den åtgärd som underrättelsen och varslet gäller.⁵
- Disciplinansvar – skriftlig varning, löneavdrag (enligt 14-19§§ LOA (1994:260))
 - Arbetstagaren ska skriftligen underrättas om anmälan i förväg⁶, för att få tillfälle att yttra sig.
- Åtalsanmälan (enligt 22§ LOA (1994:260))
 - Myndigheten är i vissa fall skyldig att åtalsanmälan vid skäligen misstanke om brott.
- Avstängning
 - Arbetstagaren ska underrättas om anmälan i förväg⁷.

Fall som rör professorer prövas i SAN, med undantag för skiljande från anställning (uppsägning) av personliga skäl, som hanteras av PAN. Det är rektor som, efter föredragning från arbetsrättsjurist vid sektionen HR, avgör om ett ärende ska hanteras av PAN. Det är även rektor som fattar beslut, efter föredragning av arbetsrättsjurist vid sektionen HR, om ett ärende ska anmälas till SAN.

En anmälan till PAN eller SAN ska oftast föregås av ett gediget åtgärdsarbete, i syfte att komma till rätta med misskötsamheten. Arbetet ska vara väl dokumenterat och ska i anmälan presenteras på ett strukturerat och överskådligt vis. Anmälan ska vara saklig och tydlig. Det ska i anmälan till PAN/SAN framgå vad anmälaren anser att nämnden ska komma fram till. Prata med din fakultets personalfunktion för att få hjälp med mallar och utförligare instruktioner kring anmälan. Fakultetens HR ska också konsultera sektionen HR för bedömning om ärendet kan/bör anmälas till PAN/SAN.

Ledamöterna i PAN/SAN ska på ett enkelt sätt kunna ta till sig vad som har skett, hur det har hanterats, på vilket sätt det inträffade bryter mot anställningsavtalet, vilken skada som universitetet lidit, vilka åtgärder som har satts in och vad

⁴ 30 § Lag (1982:80) om anställningsskydd

⁵ Ibid.

⁶ 25 § Förvaltningslag (2017:900)

⁷ Ibid

uppföljning av åtgärderna har resulterat i, utan annan förkunskap. Dokumentation av det som framförs i anmälan ska kunna biläggas som bevis.

5.2 Konsekvenser vid allvarlig eller särskilt allvarlig misskötsamhet

5.2.1 Disciplinansvar

5.2.1.1 Skriftlig varning

En skriftlig varning kan enligt 14-19§§ LOA (1994:260), utfärdas av Personalansvarsnämnden. När ärendet rör en professor är det Statens ansvarsnämnd som utfärdar varning (15 § Anställningsförordning (1994:373)). En skriftlig varning är en arbetsrättslig disciplinär åtgärd som inte får användas annat än om PAN eller SAN beslutat att utfärda en sådan. Varning kan användas i sällsynta fall för att förstärka tidigare korrigerings i samband med misskötsel, men främst för att markera tjänsteförseelse⁸.

5.2.1.2 Löneavdrag

Löneavdrag under högst 30 dagar kan enligt 14-19§§ LOA (1994:260), utfärdas av Personalansvarsnämnden. När ärendet rör en professor är det Statens ansvarsnämnd som beslutar om löneavdrag (15 § Anställningsförordning (1994:373)). Löneavdrag är, precis som varning, en arbetsrättslig disciplinär åtgärd som inte får användas annat än om PAN eller SAN beslutat att utfärda en sådan. Löneavdrag kan komma i fråga om arbetstagaren begått en tjänsteförseelse. Löneavdrag ska tillämpas restriktivt.

5.2.1.3 Tidsgräns för disciplinansvar

Handlar ärendet om disciplinansvar ska medarbetaren underrättas inom två år från det att arbetsgivaren har fått kännedom om den inträffade misskötsamheten. Därefter kan anmälan skickas till PAN/SAN.

5.2.1.4 Övrigt

Disciplinansvar kan inte komma i fråga om åtalsanmälan ska ske. Vidare kan inte både varning och löneavdrag meddelas samtidigt.

5.2.2 Åtalsanmälan

Lunds universitet är skyldigt att anmäla brott till åtal om en arbetstagare är skäligen misstänkt för att i sin anställning begått brott som föreskrivs i 20 kap. 1-2 §§ (tjänstefel respektive mutbrott) samt 3 § 1 st (brott mot tystnadsplikt) brottsbalken eller annat brott om det kan antas föranleda någon annan påföljd än böter. Det är PAN respektive SAN som beslutar om åtalsanmälan ska ske.

Beroende på vad som sker efter åtalsanmälan skett kan även arbetsrättsliga åtgärder, såsom t.ex. uppsägning, komma att aktualiseras.

5.2.3 Avstängning

Av villkorsavtalet följer en möjlighet att avstänga arbetstagare. Följande stadgas i villkorsavtalet.

⁸ Med tjänsteförseelse menas då en arbetstagare uppsåtligen eller av oaktsamhet åsidosatt sina skyldigheter i anställningen och felet med hänsyn till omständigheter inte är ringa. (AU 1993/94: AU16 s 15)

Om så nödvändigtvis måste ske kan en arbetstagare, som på goda grunder misstänks för brottslighet eller annat grovt åsidosättande som kan föranleda skiljande från anställningen och situationen är sådan att en fortsatt närvaro på arbetsplatsen riskerar att allvarligt rubba förtroendet för arbetstagarens opartiskhet, eller skada myndighetens anseende eller försvåra den fortsatta utredningen, i avvaktan på arbetsgivarens slutliga ställningstagande avstängas från arbete. Avstängning får ske för högst 30 kalenderdagar i sänder. Under avstängning behåller arbetstagaren sina anställningsförmåner.

Bestämmelsen ska tillämpas restriktivt och föregås av MBL-förhandling. Det är rektor som, efter föredragning av arbetsrättsjurist vid sektionen HR, beslutar om denna typ av avstängning. Även PAN respektive SAN kan besluta om avstängning.

5.2.4 Uppsägning av personliga skäl/avsked

Uppsägning av personliga skäl och avsked kan aktualiseras vid särskilt allvarlig misskötsamhet samt vid upprepad allvarlig misskötsamhet. I dessa fall ska sektionen HR, av lokal HR, kontaktas för bedömning om uppsägning alternativt avsked kan vara aktuellt. Huruvida uppsägning alternativt avsked kan tillgripas beror dels i vad misskötsamheten består, hur arbetsgivaren agerat men också kan andra omständigheter spela in (såsom t.ex. anställningstid, tidigare ageranden m.m.). Innan uppsägning vidtas krävs normalt sett att arbetsgivaren försökt att omplacera arbetstagaren. Detta förutsätter ett ledigt arbete för vilket arbetstagaren har tillräckliga kvalifikationer.

5.2.4.1 Tidsgräns för uppsägning/avsked

Om det kan vara aktuellt med uppsägning eller avsked, ska en underrättelse till medarbetaren och eventuellt varsel ha lämnats inom två månader från det att arbetsgivaren har fått kännedom om den inträffade misskötsamheten. I vissa fall kan tvåmånadersfristen förlängas alternativt börja löpa när omständigheterna blivit tillräckligt klarlagda. Skulle man försitta tidsfristen kan uppsägning/avsked inte vidtas. Det är således viktigt att agera skyndsamt. Ta stöd av din lokala HR och konsultera sektionen HR då denna fråga aktualiseras.

Det är rektor som undertecknar underrättelse och varsel. Därefter skickas normalt anmälan till PAN/SAN.

5.3 Ärende rörande allvarlig misskötsamhet i PAN/SAN

Allvarlig misskötsamhet ska normalt i första hand hanteras genom medvetandegörande samtal, eventuellt i kombination med att ett skriftligt klaggörande överlämnas. Först om någon förändring inte sker kan ärendet anmälas till PAN/SAN för en bedömning om det är aktuellt med en skriftlig varning eller ett löneavdrag. Såsom nämnts ovan förutsätts att ärendet är utrett och dokumenterat inför en eventuell anmälan till PAN/SAN.

Inför att PAN/SAN sammanträder angående disciplinpåföljd bereds medarbetaren möjlighet att yttra sig över vad hen anses ha gjort fel.

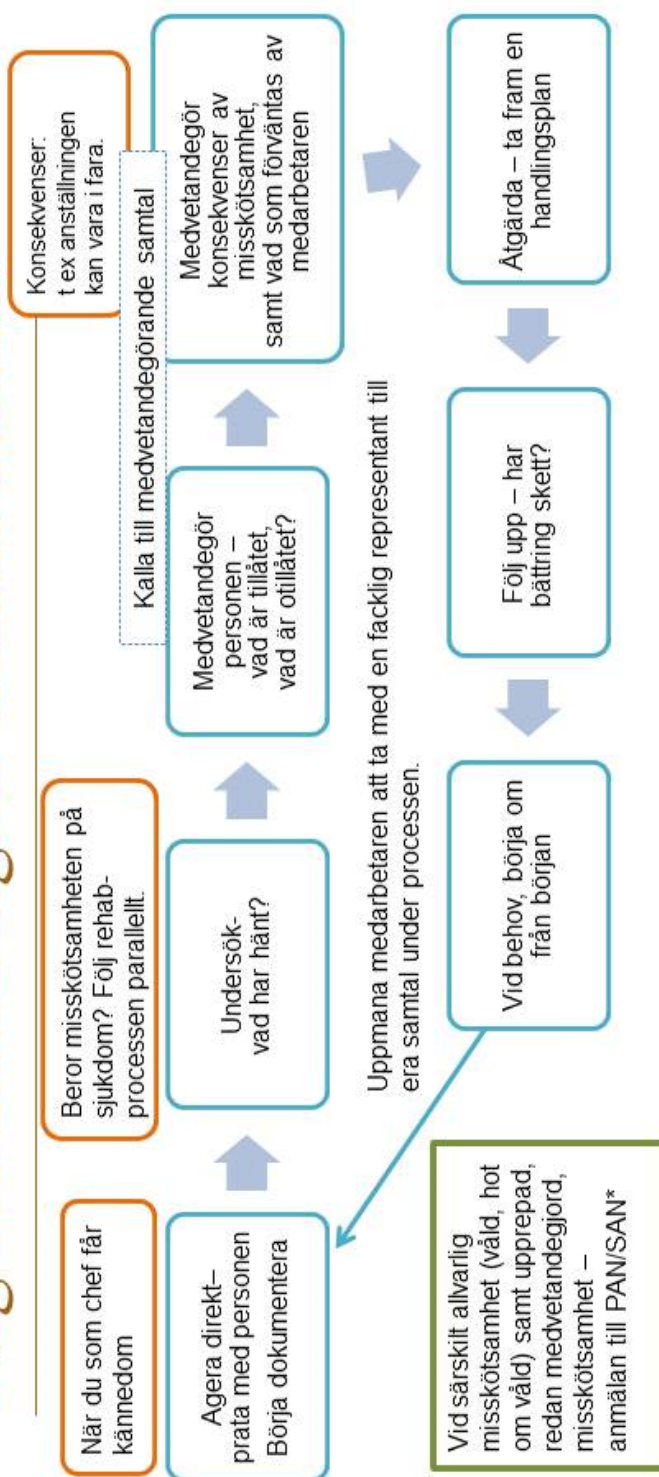
Vid upprepad allvarlig misskötsamhet kan i förlängningen uppsägning av personliga skäl aktualiseras. Detta förutsätter normalt sätt att du som chef i samband med en korrigering, efter att ha utrett orsakerna till misskötsamheten, ha klargjort att uppsägning kan bli aktuellt om beteendet upprepas. Det är viktigt att medarbetaren förstår konsekvenserna av sitt handlande och hur allvarligt det uppfattas. Som nämnts ovan är det PAN som beslutar angående uppsägning.

5.4 Ärende rörande särskilt allvarlig misskötsamhet i PAN/SAN

Vid särskilt allvarlig misskötsamhet kan ett ärende gå direkt till SAN/PAN, under förutsättning att ärendet är tillräckligt utrett och dokumenterat. PAN/SAN kan fatta beslut om åtalsanmälan eller avsked alternativt uppsägning i mycket allvarliga fall, men då krävs ett väl underbyggt underlag.

Bilaga 1 – Steg vid hantering av misskötsamhet

Steg vid hantering av misskötsamhet



Chefen ansvarar för varje steg i processen.
HR lokalt, på institution/fakultet, stöttar chefen, samt tar kontakt med sektionen HR vid behov.
Läs mer i Stöd till chefer – Hantering och utredning av misskötsamhet. (fråga din lokala HR)
* PAN – Lunds universitets personalansvarsnämnd. SAN – Statens ansvarsnämnd



LUNDS
UNIVERSITET

Bilaga 2 – Korrigering och medvetandegörande samtal

Korrigerande och medvetandegörande samtal

Syftet med ett korrigerande och medvetandegörande samtal är att medarbetaren ska förstå vad hen har gjort som är fel eller otillåtet. Det är ditt ansvar som chef att medarbetaren förstår vad/hur hen ska göra eller bete sig för att göra rätt. Du klargör och förtydligar vad som är felaktigt/otillåtet och vad som är rätt/tillåtet, samt vilka konsekvenserna är om beteendet inte upphör eller om det upprepas. Ibland kan det räcka så för att medarbetaren ska kunna göra rätt.

När en misskötsamhet kräver en större och längre insats över tid, kan det ofta också kräva att du gör upp en plan med tydliga och tidsatta mål, för att komma till rätta med misskötsamheten, i samarbete med medarbetaren. Detta kan dokumenteras i en handlingsplan med tydliga uppföljningstidpunkter. Medarbetaren förbinder sig att medverka i åtgärderna/fullfölja handlingsplanen och du förbinder dig att följa upp medarbetarens framsteg. Du måste göra tydligt för medarbetaren vad konsekvensen blir om hen inte medverkar i åtgärderna eller inte fullföljer planen. Du måste också klargöra vad konsekvensen⁹ blir beteendet upprepas trots åtgärder och handlingsplan.

Medarbetaren kommer inte till kallat möte

Om medarbetaren uteblir från mötet utan att ha giltiga skäl, ska du tala om för medarbetaren att du uppfattar det som arbetsvägran. Du ska dokumentera i minnesanteckningar från mötet som inte blev av, vad som inträffat och att du ser det som arbetsvägran. Skicka minnesanteckningarna till medarbetaren och få bekräftat att hen har läst dem och förstått. Boka nytt möte.

Kom-ihåg-lista:

- Sätt av tid för ett längre samtal om misskötseln (ca en timme brukar vara lagom). Ange start- och sluttid i kallelsen
- I kallelsen ska du upplysa medarbetaren om vad mötet rör samt att hen kan ta med sig sitt fackliga ombud till mötet.
- Du kan vid behov ta stöd inför och under mötet av din personalfunktion på institutionen/fakulteten, samt eventuellt säkerhetschefen eller företagshälsovården, beroende på vad misskötsamheten rör sig om.
- På mötet - var tydlig mot medarbetaren med att beteendet/handlandet inte är tillåtet och att det ska upphöra omedelbart. Håll dig **saklig** under mötet, beskriv vad som är fel och vad medarbetaren ska göra istället.
- Ge medarbetaren utrymme att förklara sitt beteende och orsaken till det.
- Om medarbetaren framför kritik mot dig som chef eller någon annan, bekräfta att du hört och att ni bokar ett nytt möte för att prata vidare om det. Återgå till syftet med pågående möte.
- Håll tiden – har du avsatt en timme, sluta när timmen har gått och boka ett nytt möte om ni inte har blivit klara. Då hinner alla tänka klart och budskapet har tid att landa.

⁹ En konsekvens kan vara att medarbetaren riskerar en skriftlig varning eller löneavdrag. En allvarlig konsekvens kan vara att medarbetarens anställning är i fara eller riskerar åtalsanmälan. Det är viktigt att du som chef uppmärksammar medarbetaren på riskerna tidigt i processen.