



Inför omställning och uppsägning

En guide för dig som är arbetsgivare



Innehåll

Inledning: En guide för dig som är arbetsgivare	2
1. Omställningsprocessen steg för steg	3
Behov av en omställning	3
Omställningsprocessen-steg-för-steg	3
FÖRE	
Sätt mål och gör en plan	4
Samverka med facket	5
Tänkbara mål	6
Exempel på en omställningsplan	6
Kommunicera under omställning	7
Kommunikationsmodell med frågor	7
A och O vid kommunikation	7
Budskapet – informera alla på arbetsplatsen	9
UNDER	
2. Medarbetaren i fokus – en manual för samtalen	10
Förbereda – före omställning	10
Planera samtalen	10
Stöd till chefer och ledare	11
Räkna med reaktioner	11
Genomföra – under omställning	12
Hålla strukturen i samtalet	12
Följa upp samtalet	13
Chefen – ett steg före i förändringen	14
EFTER	
Avslutande – efter omställning	15
Erbjud anpassad avtackning	15
Nystart och kick-off	16
Följa upp målen	16
Sammanfattning och slutord	16
Ta kontakt med TRS	17

Inledning: En guide för dig som är arbetsgivare

Verksamheten står inför en större omställning med uppsägningar. Det är ett scenario som ingen ledare önskar sig men som nästan alla chefer går igenom under ett yrkesliv. Med planering och förberedelser kan förutsättningarna ändå bli goda både för den som sägs upp och för de som är kvar i organisationen.

Några vanliga utmaningar en chef kan möta är att sakna erfarenhet av uppsägningar, att känna sig oförberedd och att beslutet inte är förankrat från ledning eller styrelse. Med rätt förberedelser kan du undvika oönskade samtal, och medarbetare som lämnar organisationen med dåliga förutsättningar för att gå vidare.

I den här guiden vill vi ge dig råd kring hur du kan förbereda dig, hantera utmaningarna samt undvika de vanligaste fällorna.

Vi vill tipsa dig om hur du kan genomföra omställningen så att:

- Medarbetare som blir uppsagda upplever att de blivit bemötta på ett respektfullt sätt och får bra stöd.
- Ledare och chefer kan känna sig nöjda med hur uppsägningarna gick till.
- De medarbetare som är kvar tycker att omställningen sköts på ett bra sätt.

På TRS har vi lång erfarenhet av att möta människor i förändring, inte minst chefer och fackliga representanter som själva driver förändringsprocesser. Vi finns för dig i hela processen, före, under och efter omställningen. Och vi finns på plats även när du börjar om på nytt.

Välkommen att kontakta oss kring hur du kan gå tillväga!

1. Omställningsprocessen steg för steg

Behov av en omställning

Behovet av att minska personalen och göra organisationsförändringar kan bero på många olika saker. Det är händelser i vår omvärld som politiska beslut, strukturella förändringar, ny inriktning på verksamheten, ekonomi, teknisk utveckling eller en pandemi.

Vi har delat in omställningsprocessen i olika steg: före-, under- och efter.

FÖRE

När det är ett faktum att verksamheten behöver göra nedskärningar. Kom ihåg att den arbetsrättsliga processen innehåller ett antal steg och ska gå rätt till. Det är allt från att utreda omplacering, till förhandlingar och varsel. I det sammanhanget kan du ta hjälp av din arbetsgivarorganisation. Parallellt med detta arbete kan ni ta fram en tidplan som innehåller aktiviteter om när ni ska informera, förbereda och genomföra samtal. Mer om detta längre fram i guiden.

UNDER

Samtal med alla medarbetare genomförs – både de som ska sägas upp och de som ska vara kvar.

EFTER

Uppföljande möten med uppsagda medarbetare. Framtidsfokus för dem som är kvar. Utvärdera omställningsarbetet.

Omställningsprocessen-steg-för-steg

Ledningen och/eller styrelsen diskuterar vilken omställning som krävs och hur den ska hanteras med hänsyn till medarbetare, kompetens och organisationens eller företagets framtid.

1. Ta kontakt med TRS tidigt. TRS kan hjälpa till med information och utbildning eller coachning kring hur man genomför uppsägningen på bästa sätt för medarbetaren som blir uppsagd. Kontakta även din arbetsgivarorganisation för att hantera omställning och uppsägningar arbetsrättsligt korrekt.
2. När allt det formella är på plats, fundera på vem som ska göra vad, när och hur? Gör en plan för omställningen och hur ni ska kommunicera.

3. Förhandlingar med fackliga företrädare om organisationsförändring och uppsägningar.
4. Förbered och planera information. Vad ska göras, när och hur ska det kommuniceras. Du som är chef informerar alla, även de som ska vara kvar. Var tillgänglig för frågor från medarbetare och berätta om TRS-stöd till uppsagda och tidsbegränsat anställda.
5. Förbered dig på svåra samtal – TRS ger chefer stöd med utbildning och rådgivning.
6. Håll informationsmöte med all personal för att informera om organisationsförändringen. TRS kan delta i informationsmötet och berätta om vårt stöd eller hålla ett separat möte kring TRS stöd.
7. Genomför uppsägningssamtalen och anmäl de som blir uppsagda till TRS i anslutning till det.
8. Kom ihåg de som ska vara kvar. Berätta om stödet till dem som får lämna och förmedla framtidstro.
9. Boka in avslutssamtal och avtackning av dem som lämnar.
10. De uppsagda får stöd av TRS rådgivare.
11. Nytt steg för verksamheten och ny karriär för dem som lämnat, 9 av 10 får nytt jobb via TRS.

FÖRE

Sätt mål och gör en plan

När behovet av förändring är konstaterat är det dags att göra en plan för hur uppsägningarna ska genomföras. Det är viktigt att tänka igenom och ringa in målgrupper, medarbetare internt och andra som kan beröras, externt utanför verksamheten.

Gör en så realistisk tidplan som möjligt. En omställning är en process som tar tid även för en mindre verksamhet.

Frågeställningar

- Vad är målet och syftet med omställningen?
- Vad vill vi uppnå med omställningen?
- Vilka beslut är fattade?
- När ska förändringen vara genomförd?
- Hur formulerar vi budskapet till olika målgrupper?
- Vem är ansvarig och talesperson?
- Hur ser organisationen ut (finns flera chefer med personalansvar, geografiskt spridd organisation)?
- Behövs extra stöd till nyckelpersoner?
- Kännedom om medarbetarna?

Samverka med facket

Att kontinuerligt ha en bra dialog och ett öppet förhållningssätt med de fackliga företrädarna underlättar. Vid omställning och uppsägning ska den fackliga motparten informeras och varslas. Om det inte finns något lokalt fackförbund är det förbundet centralt som är motpart. Skriv ett förhandlingsprotokoll. Din arbetsgivarorganisation kan beskriva vad som ska stå i det.

Kom ihåg:

Ha en god dialog och samverka med facket. Tillsammans kan ni förmedla information om läget som förtydligar, ger stöd och lugnar samt förhindrar ryktesspridning vid omställningen.

Du vet väl att...

Man behöver inte vara med i facket för att omfattas av TRS stöd.

Tänkbara mål

Sätt mål för omställningen för att kunna göra en utvärdering efteråt. Att kunna se vad som gick bra och vad som kan förbättras är användbart inför kommande omställningar.

- Medarbetare som blir uppsagda upplever att de blivit bemötta på ett respektfullt sätt och får bra stöd.
- Ledare och chefer kan känna sig nöjda med hur uppsägningarna gick till.
- De medarbetare som är kvar tycker att omställningen sköts på ett bra sätt.
- Verksamheten ska fortsättningsvis vara livskraftig även efter omställningen.

Kom ihåg:

Sjukskrivna, föräldralediga och tjänstlediga.

Planen kan handla om så väl stort som smått. Det är viktigt att få med alla delar i en detaljerad tidplan.

Exempel på en omställningsplan:

- Identifiera målgrupper (medarbetare, kunder/medlemmar/brukare, leverantörer)
- Kanalval (arbetsplatsmöten, gruppmöten, nyhetsbrev, mejl, personliga samtal)
- Tidpunkt – När ska vilken information gå ut, vad, hur och till vem
- Ansvar – Vem gör vad
- Avslut och avtackning av dem som ska lämna
- Ta hand om dem som är kvar – ha en plan och vision framåt
- Följ upp omställningen

Kom ihåg:

Det finns ett klart samband mellan den behandling en person får inför och under en uppsägning och personens möjligheter att snabbt komma till ett nytt arbete.

Kommunicera under omställning

Det är svårt att kommunicera att verksamheten behöver varsla och säga upp. En tydlig kommunikation och strategi baserad på öppenhet, tillgänglighet och respekt vinner alla på.

Ett budskap om förändringar och kommande uppsägningar kan mottas olika av olika personer. För en del är det svårt att förstå och acceptera. Det kan ta olika lång tid. Använd flera olika kanaler för att kommunicera. Vissa har lättare att ta till sig information skriftligen, andra muntligen eller en mer visuell beskrivning.

Komplettera omställningsplanen med en tydlig tidsatt plan för kommunikation. Chefen är den viktigaste kanalen internt och allra viktigast är den närmaste chefen. Det är den person som ska kunna informera sin personal, som ska förtydliga budskap, kunna ge svar på frågor och vara tillgänglig.

A och O vid kommunikation

- Berätta för medarbetarna först
- Mötet kan vara fysiskt eller digitalt, men kombinera med skriftlig information
- Ge aldrig besked på en fredag, före storhelg eller semester
- Var tillgänglig – fysiskt och/eller digitalt
- Kommunicera upprepade gånger om process och tidplan
- Närmaste chefen är den viktigaste budbäraren
- Lova bara sådant du kan hålla
- Berätta vilket stöd de som lämnar får av TRS

Kommunikationsmodell med frågor

Alla har olika sätt att lyssna, ta till sig budskap och reagera. Det är därför lätt att missförstånd kan uppstå; missförstånd som kan leda till otydlighet och otrygghet. Kunskapen är viktig att ha med sig när man kommunicerar, formulerar budskap och när man möter personer i enskilda samtal eller vid informationsmöten.

Ett sätt att kommunicera så att fler förstår och färre missförstår är att paketera ditt budskap med hjälp av en frågemodell. Denna modell hjälper dig att formulera ditt budskap så att det blir både tydligare och enklare att ta till sig för mottagaren.

Kommunikationsmodell med frågor

Varför?

Börja med att berätta **varför** denna förändring genomförs. Använd dessa frågor som stöd.

- Varför genomförs omställningen?
- Vad är meningen?
- Vad uppnår man genom att göra så här?
- Vad undviker vi genom att göra så här?

Vad?

Beskriv sedan **vad** omställningen handlar om och de fakta som underbygger beslutet.

- Vilka delar i organisationen omfattas?
- Vilka delar omfattas inte?
- Hänvisa gärna till fakta och rapporter. För att exempelvis underbygga tagna beslut.

Hur?

Beskriv vidare **hur** förändringen kommer att gå till.

- Hur kommer omställningen att gå till?
- Vilka steg är det som ingår?
- När är omställningen klar?

Tänk om...?

Det är även viktigt att besvara frågor som handlar om framtiden och eventuella scenarion.

- Vad leder omställningen till?
- Vilka möjligheter kan finnas?
- Vilka konsekvenser?
- Ett bra sätt att svara på detta är att ge gott om utrymme för frågor och svar.

Rådgivarens tips:

Ett bra budskap ska vara kort och tydligt. Det ska innehålla information om varför förändringen genomförs och vad den ska leda till. Berätta också hur kommunikationen fortsättningsvis kommer att ske och när förändringen ska vara genomförd. Det är viktigt att alla chefer informerar ett enat budskap.



Stora varför

Varför måste verksamheten ställa om och säga upp personal?

Lilla varför

Varför blev just jag uppsagd?

Budskapet – informera alla på arbetsplatsen

Använd kommunikationsmodellen som stöd.

1. Förklara varför verksamheten måste göra en förändring och minska sin personal.
2. Förklara varför det blev just hen som kommer att bli uppsagd.
3. Förklara hur man tar ansvar för medarbetaren och dem som får lämna.

Kom ihåg:

Man kan aldrig överkommunicera: när du som chef börjar tröttna på att höra dig själv prata om omställningen – repetera budskapet en gång till.

Använd flera olika kanaler för att kommunicera budskapet.

2. Medarbetaren i fokus – en manual för samtalen

I detta kapitel ger vi dig verktyg för att förbereda och genomföra uppsägningar. Du får också tips om hur du kan agera efteråt när det är dags att starta om.

Förbereda – före omställning

När du har förberett dig och har det övergripande budskapet klar om varför verksamheten måste förändras, är det dags att möta medarbetarna. Alla anställda bör få ett individuellt samtal, oavsett om de kommer att bli uppsagda, är fortsatt anställda eller om de får en ny tjänst i samband med omställningen. Alla blir berörda vid en omställning. Vid ett personligt möte, med chef och medarbetare, ges tillfälle att ventilera tankar om framtiden och ställa frågor om sin egen situation.

Planera samtalen

- Förbered en samtalsmall och varje enskilt medarbetarsamtal.
- Genomför samtalen med all personal i så nära anslutning till varandra som möjligt.
- Samtalen bör äga rum på en plats där medarbetaren känner sig trygg och bekväm. Om mötet sker på arbetet, välj om möjligt ett rum där medarbetaren inte behöver gå igenom hela arbetsplatsen.
- Närmaste chef genomför samtalet med medarbetaren.
- Samtalet ska vara tydligt, konkret och kort, högst 30 minuter. Boka direkt en tid för uppföljande samtal.
- Förbered så att medarbetare kan ta direkt kontakt med företagshälsovården.
- Avsätt tid i din kalender för att vara tillgänglig, på plats, digitalt och med öppen dörr för spontana frågor.
- Om samtalet sker digitalt välj ett videoverktyg där du kan se medarbetaren.

Kom ihåg:

Planera in och genomför uppsägningssamtalet till början av veckan, helst en tisdag eller onsdag, så att du hinner stämma av och följa upp reaktioner hos medarbetaren.

Stöd till chefer och ledare

Du bör förbereda dig noga inför varje samtal. Det underlättar att vara förberedd på vilka reaktioner som kan komma. Människor hanterar situationen på olika sätt beroende på en mängd faktorer, både från yrkes- och privatlivet.

Tre frågor:

- Hur ser medarbetarens livssituation ut?
- Hur är personens förutsättningar för att hantera uppsägningsprocessen?
- Vilken reaktion kan jag förvänta mig och kan personen behöva stöd av företagshälsovården?

Räkna med reaktioner

Ett uppsägningsbesked är svårt att ta till sig. Alla reagerar olika men för de flesta som får ett besked om uppsägning följer ett antal känslomässiga reaktioner. För vissa går det snabbt att gå vidare, andra kan behöva längre tid för att bearbeta och processa förändringen. De som är snabba kanske redan har ett nytt jobb innan de blir uppsagda, medan andra behöver lång tid för att kunna släppa taget om arbetsplatsen.



- En del reagerar med ilska, andra blir väldigt ledsna och en del reagerar med tystnad och går in i ett chocktillstånd. Lyssna på medarbetaren och bekräfta känslan.
- I situationen som uppstår behöver du förhålla dig professionell och inte gå in i dina egna känslor.
- Låt personen vara arg eller ledsen. Var ödmjuk men ändå tydlig. Håll fast vid ditt budskap.
- Du behöver stå fast vid det gemensamt beslutade budskapet och inte ge andra signaler eftersom det kan riskera ryktesspridning och skapa förväntningar som inte kan infrias.

Genomföra – under omställning

Ett bra samtal är när budskapet går fram, medarbetaren känner sig behandlad med respekt och vet vad som ska hända framöver.

Hålla strukturen i samtalet

- Anpassa ditt samtalsmanus för varje person och förklara varför beslutet har fattats rörande honom eller henne.
- Ge ett tydligt och rakt besked.
- Samtalet ska bara handla om uppsägningen. Feedback på tidigare utfört arbete ska inte ges vid detta tillfälle.
- Skriv upp de frågor medarbetaren har för att kunna återkoppla vid nästa möte.
- Ha även ett kompletterande skriftligt material till medarbetaren.
- Ta stöd av TRS om du behöver ett bollplank och öva dig inför samtalet.

Talmanus – så här säger du

Berätta anledningen till samtalet.

"Jag kommer nu informera dig om hur omorganisationen påverkar dig och ditt arbete. Som du tidigare fått information om behöver vi säga upp ett antal medarbetare."

Kom sedan snabbt till sak och linda inte in beskedet. Ett besked om uppsägning behöver vara tydligt.

"Jo Eva, du känner ju till att vi står inför att minska personalstyrkan, och jag måste nu meddela att du är en av dem som kommer att sägas upp. Det innebär att du har tre månaders uppsägningstid från och med nu".

Ge medarbetaren tid att ta till sig innehållet i beskedet. Vänta in eventuella reaktioner. Lyssna, bekräfta och sammanfatta det som sägs. Undvik att försöka hitta lösningar eller komma med återkoppling, det är inte rätt tillfälle. Ge också utrymme för frågor.

Stäm av att medarbetaren förstått vad du sagt, ibland händer det att medarbetare helt tystnar och då kan du exempelvis fråga:

Vad har du uppfattat av det jag har sagt?

Det är viktigt att försäkra sig om att personen har någon att prata med och att erbjuda samtalsstöd hos företagshälsovården för den som behöver.

Prata om vad medarbetaren ska göra resten av dagen. Om personen går hem försäkra dig om att hen har någon att prata med och kan få stöd.

Följa upp samtalet

Boka in ett uppföljande möte med medarbetaren dagen efter uppsägningsbeskedet. Uppföljningen syftar till att säkra att personen har förstått budskapet, att erbjuda en möjlighet att ställa frågor och rätta ut eventuella frågetecken.

Här är det viktigt att prata om det stöd som medarbetaren får och att hen inte lämnas helt själv. Påminn om vad som ingår i stödet från TRS. Det är du som arbetsgivare som påbörjar ansökan om det gäller en uppsägning på grund av arbetsbrist eller ohälsa. Du hittar all information på TRS hemsida.

Stäm av med den uppsagde hur arbetsuppgifter kan överlämnas; till vem, när och hur. Kom överens om personen blir arbetsbefriad och i så fall vilken som är sista dagen på arbetsplatsen.

Tre frågor:

- Ska medarbetaren bli arbetsbefriad? Stäm av överlämning.
- Arbetsgivaren vill tacka av medarbetaren; vill hen ha en avtackning?
- På vilket sätt ska avtackningen ske?

Chefen – ett steg före i förändringen

Det tar tid att ta till sig ett budskap om omställning och uppsägning. Du behöver upprepa budskapen flera gånger, tänka till och planera för hur kommunikation ska vara ett stöd i förändringen.

Oftast får du som chef reda på förändringen långt innan medarbetarna. Du befinner dig därför längre fram i förändringsprocessen när det väl är dags att informera om uppsägningarna. Detta är slutfasen på ditt arbete, medan dina medarbetare kastas in i en första reaktionsfas för att greppa och förstå det som sker.

Rådgivarens tips – ställ frågor

Att ställa reflekterande frågor och lyssna är kraftfulla verktyg som ibland glöms bort. Som chefer tror vi kanske att vi ska kunna svara på allt och lösa så mycket som möjligt. Men att lyssna och bekräfta kan räcka väldigt långt. I de fall det inte finns svar får du återkomma. Med hjälp av frågor kan du förstå var dina medarbetare befinner sig i förändringen.

- Hur har du förstätt den här förändringen?
- Vad har du uppfattat?
- Är det någon information du saknar?
- Har du förslag på hur vi kan kommunicera under den här tiden?
- Hur kan vi hjälpas åt för att det här ska bli så bra som möjligt för alla?

Gör så här:

Frågorna kan ställas på grupp- och individnivå.

Om du ställer dem i en större grupp – dela in i grupper om fem personer per grupp och låt grupperna reflektera kring frågorna. Därefter kan du fånga upp i storgrupp vad som kommit fram i samtalen.

Avslutande – efter omställning

Alla påverkas av en omställning. En bra process kan bidra till att göra det mindre svårt för dem som lämnar och underlätta för dem som ska vara kvar i organisationen.

Erbjud anpassad avtackning

Erbjud och anpassa avtackning för dem som slutar. En del vill bli avtackade med kaffe och tårta, en del en lunch eller middag med de närmaste kollegerna, andra vill inte ha något alls. Lyssna in vad just den här personen önskar. Det är samtidigt en viktig signal till de medarbetare som är kvar hur den eller de som blivit uppsagda behandlas.

Om det är flera personer som blir uppsagda samtidigt kan man försöka att genomföra en gemensam avtackning. Det kan underlätta både för dem som ska sluta samt för dem som är kvar. Det kan bli uppslitande att tacka av någon eller några personer under en längre tid.

Genomför också ett avslutande samtal med den som ska lämna verksamheten. För den som blivit uppsagd och måste lämna verksamheten är det extra viktigt att få ett bra avslut för att kunna gå vidare. Det kan kännas bra för medarbetaren att få bekräftelse på vad hen bidragit till under sin anställningstid och att hen varit viktig för verksamheten.

Negativ återkoppling och kritik är inte rätt forum att ta upp i ett avslutande samtal. Ta istället upp något positivt du har sett hos medarbetaren som du uppmärksammat men kanske aldrig sagt. Erbjud dig att vara referent om det skulle behövas i framtiden.

Kom ihåg:

att skriva ett arbetsgivarintyg eller anställningsintyg.

Nystart och kick-off

När alla som ska lämna har gjort det är det dags för nystart, att blicka framåt och för en kick-off. De som har fått nya arbetsuppgifter behöver också få introduktion.

Nu är den nya organisationen på plats och det är viktigt att ha tid att blicka framåt. Fundera och samtala för att skapa en gemensam grund att utgå ifrån, skapa målbilder och planera. Arbeta därför med den nya gruppen och skapa en grupptillhörighet.

Att ha en vision för framtiden och nytt fokus är centralt. Fortsätt att prata om vad som är syftet med verksamheten, vad som ska åstadkommas utifrån uppdrag och vision samt vilka behov era intressenter och kunder har.

Avsluta framtidsarbetet med att samla personal och göra något kul tillsammans.

Följa upp målen

- Vad har fungerat bra och vad har fungerat mindre bra?
- Följ upp och mät hur medarbetarna upplevde omställningen.
- Genomför samtal med nyckelpersoner som är kvar i organisationen.

Sammanfattning och slutord

Vi vill stärka dig som är chef och arbetsgivare vid omställning och uppsägningar genom att erbjuda olika insatser. Vår förhoppning är att detta material kan vara ett användbart verktyg när du genomför en omställning.

TRS finns representerat i hela landet och våra rådgivare ger stöd individuellt eller i grupp till chefer vid omställning och uppsägning. Vi arrangerar också möten samt seminarier fysiskt och digitalt. Mer information finns på hemsidan www.trs.se.

TRS rådgivare kan också hjälpa din arbetsplats att arbeta strategiskt med kompetensutveckling efter att omställningen är genomförd. Ansök på hemsidan om att genomföra en skräddarsydd insats.

Ta kontakt med TRS:

www.trs.se