

GUIDE INFÖR OMSTÄLLNING OCH UPPSÄGNING

FÖR ARBETSGIVARE OCH FACKLIGA REPRESENTANTER



trs.
trygghetsrådet

INNEHÅLL

Guide inför omställning och uppsägning – inledning	5
Behov av omställning	7
Förutsättningar	7
Budskap till medarbetarna	8
Planering	9
Individuella samtal	11
Gemensam planering inför uppsägningssamtalen	11
Föreberedelser inför individuella samtal	12
Uppföljning av uppsägningssamtalet	13
Förslag på struktur för det individuella samtalet	13
Omtag	14
Utvärdera genomförd process	14
Organisationens framtid	14
Ta kontakt med Trygghetsrådet TRS	14
Kontaktuppgifter	14

Guide inför omställning och uppsägning – inledning

De flesta chefer anser nog att få saker känns värre än då medarbetare måste sägas upp. Det är inte heller lätt att vara facklig representant under en uppsägningsprocess.

Om du är väl förberedd blir resultatet mycket bättre både för den som sägs upp och för de som är kvar i organisationen. Med rätt stöd kan förutsättningarna bli bättre både för den som sägs upp och för de som är kvar i organisationen.

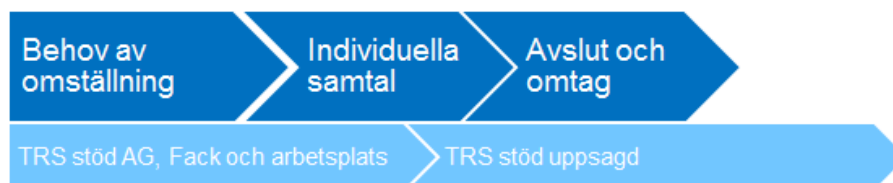
En uppsägning som genomförs på ett respektfullt sätt, med respekt för individen och med en bra och tydlig kommunikation, blir lättare att acceptera. Det är viktigt att vara förberedd för att kunna möta reaktioner som kommer på ett bra sätt, både reaktioner hos den som blir uppsagd och hos kollegor på arbetsplatsen. I din roll kan du bidra till att uppsägningsprocessen genomförs på ett sätt som skapar bättre förutsättningar för den som sägs upp. 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 efter uppsägningen.

Den här guiden riktar sig till dig som är representant för arbetsgivare eller fack. Du kan använda den på egen hand. Du kan också använda den tillsammans med din ledningsgrupp, samverkansgrupp eller med din samtalspartner internt eller externt - till exempel är du välkommen att kontakta en rådgivare hos Trygghetsrådet TRS.

Guiden är tänkt att vara ett stöd till dig, för att underlätta samarbete, kommunikation och de relationer du har till kollegor och medarbetare. Varje organisation har sina specifika behov och förutsättningar som påverkar en omställningsprocess. Alla delar i guiden är inte applicerbara på alla situationer och det är upp till dig att använda det som passar er organisation.

Observera att guiden inte berör de arbetsrättsliga delarna som rör en uppsägning eller organisationsförändring. Det stödet får du från din arbetsgivarorganisation eller ditt fackförbund, centralt eller regionalt. Trygghetsrådet TRS är en kollektivavtalad stiftelse och en neutral part i arbetsrättsliga frågor.

Guiden är indelad i tre kapitel:



Behov av omställning

Hur du förbereder organisationen och medarbetarna på den kommande omställningsprocessen.

Individuella samtal

Hur du förbereder och genomför uppsägningssamtal och samtal med de medarbetare som ska vara kvar i organisationen.

Omtag

Hur organisationen kan ta de första stegen mot framtiden efter omställningen.

Om du vill kan TRS vara din samtalspartner i processen. Både under planeringen, inför uppsägningen och tiden därefter.

Tanken med den här guiden är att ge dig verktyg för att kunna hantera omställningen på ett strukturerat sätt, där människorna i organisationen står i centrum.

Lycka till med arbetet!

Behov av omställning

Vanligtvis är det en styrelse eller ledningsgrupp som fattar beslut om en kommande förändring. Förändringen kan ske av olika skäl; ny inriktning på verksamheten, ekonomi, teknisk utveckling, organisatoriska skäl eller något annat.

När beslutet är fattat får chefen ett uppdrag att genomföra förändringen, i form av omställning och uppsägning. Nästa steg är att genomföra förhandling med facklig part. Om du har behov av arbetsrättsligt stöd: kontakta din arbetsgivarorganisation eller ditt centrala eller regionala fack.

Redan när beslutet är fattat kan planeringen av omställningsprocessen påbörjas. Välkommen att kontakta TRS då!

Förutsättningar

Det finns många saker att ta hänsyn till under en omställningsprocess. Det är viktigt att planera utifrån de förutsättningar organisationen har.

Ta reda på era förutsättningar genom att ställa dig följande frågor:

- Hur fungerar samarbetet på vår arbetsplats?
- Hur är klimatet på vår arbetsplats?
- Vilka kommunikationsvägar finns internt?
- Hur ser organisationen ut (till exempel antal chefer, grupper etc.)?
- Vilken kompetens finns kring omställning?
- Vilket internt eller externt stöd behöver vi?
- Vilka hinder kan uppkomma under omställningsprocessen? Hur kan hindren rivas?
- Vilka möjligheter kan uppkomma under processen? Hur kan vi utnyttja dessa?

UTIFRÅN SVAREN PÅ FRÅGORNNA FÖREGÅENDE SIDA
– SKRIV EN LISTA MED SÅDANT SOM KAN PÅVERKA PLANERINGEN!

Vad är det som påverkar vår planering?	Hur tar vi hand om det?

Tips

Som chef eller facklig representant kan det vara till stor hjälp att ha en samtalspartner. En samtalspartner kan ni hitta internt eller externt. Kontakta TRS om du har behov av det!

Budskap till medarbetarna

För att skapa en gemensam bild av anledningen till omställningen bör ni beskriva syftet med förändringen och formulera ett budskap att dela. Att formulera och kommunicera ett gemensamt budskap är bra för den fortsatta processen, oavsett om organisationen är liten eller stor.

Ett bra budskap ska vara kort och tydligt, innehålla information om varför förändringen genomförs, hur kommunikationen fortsättningsvis kommer att ske och när förändringen ska vara genomförd. Alla som har ansvar för att kommunicera kring förändringen bör använda samma innehåll, för att kollegor och medarbetare ska känna igen budskapet och uppleva att det är ett och samma. Ett gemensamt budskap bidrar till att skapa lugn och trygghet. Vid en omställning blir alla på något sätt berörda, alla vill känna sig informerade och uppleva att det går sjyst till.

Var noga med att tänka igenom tidplanen. Budskapet och informationen ska komma rätt i tiden, i förhållande till den arbetsrättsliga processen. Om du är osäker: ta kontakt med din arbetsgivarorganisation eller fackliga organisation.

Inför formulering av budskap – tänk igenom följande frågor:

- Vilken är bakgrunden till omställningen och varför genomförs den?
- Vilken effekt eftersträvas?
- Vilka beslut är fattade?
- Hur och när informeras samtliga anställda?
- När ska förändringen vara genomförd?

Formulera ert budskap:

.....

.....

.....

Tips!

Prata med varandra om budskapet och "synka" det så att ni upplevs enade och överens.

Planering

Nu har du identifierat era förutsättningar och ni har formulerat ert budskap. Nästa steg är att planera för de aktiviteter som ska ske, vem som ska ansvara för dem, vilka som är involverade och när aktiviteterna ska genomföras.

Att planera handlar om att skapa en struktur för det som behöver göras. Det kan vara stort som smått.

Utifrån listan med era förutsättningar och det formulerade budskapet – ställ dig följande frågor:

- Vilka informationsaktiviteter krävs (för medarbetare, för chefer, information om TRS stöd till uppsagda)?
- Vilka kommunikationskanaler vill ni använda?
- Vilka stödinsatser till nyckelpersoner (chefer, fack, HR) behövs?
- Vilka typer av samtal ska genomföras (uppsägningssamtal och andra individuella samtal)? När ska det ske?
- När ska övriga insatser vara genomförda?

EXEMPEL PÅ AKTIVTETSPLAN

Aktivitet	När	Involverad	Ansvarig	Kommentar
Chefsinformation	Januari	Alla chefer	vd	Synkronisera budskap
Informationsträff	Januari	Samtlig personal	vd	
Publicering på intranät	Januari	Samtlig personal	Kommunikation	
Stöd till chefer inför samtal	Februari	Alla chefer	HR	TRS? Internt?
Individuella samtal	Februari	Samtlig personal	Chef	Planeras individuellt
TRS-information	Februari	Samtlig personal	HR	Information och stöd

DIN/ER AKTIVTETSPLAN

Aktivitet	När	Involverad	Ansvarig	Kommentar

Tips!

Tänk på att löpande informera även om det inte finns något nytt att säga. Kom ihåg sjukskrivna, föräldralediga och tjänstlediga. I större organisationer behöver ni tänka igenom förankringen noga i alla led.

Individuella samtal

Alla anställda bör få ett individuellt samtal - eftersom alla är berörda av förändringen. Det är viktigt att skapa trygghet och ta hänsyn till varje persons individuella situation. Erbjud ett personligt möte där det finns möjlighet att uttrycka sin oro och ställa frågor kring den egna situationen. Hur ser framtiden ut? Uppsagd eller inte?

Karaktären på samtalen och upplägget kommer förstås att skilja sig åt beroende på vem du pratar med. Utgå från en gemensam grund men anpassa respektive samtal utifrån individen. Ta fram en checklista/samtalsmall för de olika typerna av samtal (om det gäller uppsägning eller medarbetare som ska vara kvar i organisationen).

Du måste även ha den formella gången enligt arbetsrätten klar för dig – ta stöd av er arbetsgivarorganisation eller fackförbund.

Gemensam planering inför uppsägningssamtalen

Tänk på detta:

- Om det är möjligt: genomför alla samtal i nära anslutning till varandra.
- Var ska samtalen äga rum? Fundera över var det är lämpligt.
- Det bästa är att det är närmaste chef som genomför samtalen, och att det bara är chefen och medarbetaren närvarande.
- Ta fram en checklista/samtalsmall för uppsägningssamtalet.
- Samtalet ska vara kort och tydligt. Lämna tid för frågor - men boka även ett uppföljningssamtal (se nedan).
- Förbered företagshälsovården, om det skulle behövas.
- Kom ihåg att planera in samtal med sjukskrivna, föräldralediga och tjänstlediga.

Tips!

Bidra till att skapa trygghet genom att vara tillgänglig - både som facklig representant och arbetsgivare. Se till att vara på arbetsplatsen när samtalen genomförs om din kollega behöver stöd. Var närvarande, var tillgänglig, lämna din dörr öppen för spontana frågor.

Föreberedelser inför individuella samtal

Olika människor har olika förutsättningar att hantera situationen. Du som säger upp eller är facklig representant kan underlätta genom att förbereda dig för de reaktioner som kan komma eller som du tror kan komma. Fundera över vem det är du ska föra samtal med:

- Hur ser personens sociala nätverk ut?
- Har personen balans i livet?
- Vilken reaktion kan du förvänta dig?
- Tror du att personen behöver stöd av företagshälsovård eller samtal med facklig representant?
- Hur behöver du anpassa samtalet utifrån individens förutsättningar?

Tänk på att:

- Anpassa ditt samtalsmanus för varje person.
- Ge besked rakt och tydligt.
- Undvik återkoppling på utfört arbete under ett uppsägningssamtal. Har du inte gett återkoppling på medarbetarens arbete under anställningen är det fel tillfälle nu.
- Dokumentera samtalet och de frågor som personen har, för att kunna förbereda dig inför det uppföljande samtalet.
- Känn efter om du är rustad att genomföra samtalet eller om du behöver stöd. Vänd dig till din samtalspartner om du behöver ett bollplank.
- Planera för hur överlämning av arbetsuppgifter ska ske.

Förslag på struktur för det individuella samtalet

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

Punkter att ta upp	Möjliga formuleringar
Anledning till samtalet och omfattning.	Jag kommer nu informera dig om hur omorganiseringen påverkar dig och din befattning.
Faktabaserad bakgrund till neddragningen.	Som du tidigare fått information om behöver vi...
Vilket beslut har fattats rörande personen.	<ul style="list-style-type: none">• Din befattning/tjänst försvinner på grund av förändringen...• Det finns inget annat arbete internt som passar din kompetens. Så nu blir du uppsagd.• Vi kan erbjuda en annan tjänst – omplacering• Du har din befattning/tjänst kvar...
Bekräftelse på att budskapet har gått fram.	Vad har vi pratat om?
Frågor från personen	Har du frågor? Om det kommer frågor efteråt kom in till mig eller tala med din fackliga representant.
Säkerställ att personen har någon att prata med.	Erbjuda företagshälsovården för den som behöver.
Överlämna skriftlig information om det samtalet har berört.	
Informera om/boka uppföljningssamtal	

Uppföljning av uppsägningssamtalet

Det uppföljande samtalet syftar till att säkerställa att personen har förstått budskapet, erbjuda en möjlighet att ställa frågor och rätta ut eventuella frågetecken. Samtalet är också viktigt för att skapa trygghet. Påminn om Trygghetsrådet TRS och påbörja gärna ansökan tillsammans.

Stäm av med den uppsagde hur arbetsuppgifterna överlämnas, till vem, när och hur. Stäm även av på vilket sätt hen vill lämna. Olika människor vill avsluta på olika sätt. Vill hen ha en avtackning? Om medarbetaren blir arbetsbefriad; hur sker avslutet? Hämtning av privata saker? Hur sägs hej då till kollegor? Hitta en form som känns bekväm.

Flera uppföljningar kan vara aktuellt beroende på det individuella behovet. Om den uppsagde har behov av terapeutiska samtal – hjälp till att ordna det genom företagshälsovården. Om det inte finns tillgång till företagshälsovård kan TRS snabbt erbjuda stödjande samtal, efter att ansökan inkommit.

Omtag

En omställningsprocess som genomförts på ett bra sätt bidrar till att skapa en positiv bild av organisationen; att det trots allt är en bra arbetsplats och en bra arbetsgivare. Alla påverkas av en omställning. Sättet processen genomförs på kan bidra till att göra det mindre smärtsamt för de som lämnar och underlätta för de som ska vara kvar i organisationen.

Kom ihåg att en person som byter tjänst behöver bli introducerad till sina nya arbetsuppgifter och välkommen i sin nya tjänst. Gör en plan som beskriver vem som introducerar och hur det ska gå till. Gör det möjligt för de medarbetare som övertar uppsagdas uppgifter att komma igång på ett bra sätt.

Utvärdera genomförd process

Genomför samtal med nyckelpersoner bland de som är kvar i organisationen. Vad har fungerat och vad hade vi kunnat göra bättre? Dokumentera erfarenheterna och ta tillvara detta lärande. Det kan komma till användning i andra sammanhang som rör förändring.

Organisationens framtid

När den nya organisationen är på plats är det viktigt att ni ger er tid att titta framåt. Fundera och samtala kring på hur ni vill att det ska vara i framtiden när det är som allra bäst. Samtalen hjälper er att skapa målbilder och planera. Ni som är kvar behöver få en gemensam grund att utgå ifrån.

TRS har ett förebyggande stöd där ni kan få inspiration i hur ni kan lägga upp den här arbetet. Länk till Guide till verksamhets- och kompetensutveckling.

Ta kontakt med Trygghetsrådet TRS

TRS rådgivare är gärna din samtalspartner inför och under omställningsprocessen. Både representanter för arbetsgivare och fack kan få stöd. Antingen enskilt stöd, eller i grupp, till exempel en ledningsgrupp.

Kontaktuppgifter

Välkommen att kontakta oss! Antingen genom att direkt kontakta en rådgivare på www.trs.se, eller genom e-post trygghetsradet.trs@trs.se, eller telefon 08-442 97 30.



Rehngatan 11, 7 tr, 113 57 Stockholm
Telefon: 08-442 97 30
trygghetsradet.trs@trs.se
www.trs.se