

Forandringer på arbejdspladsen

Forsker Johan Simonsen Abildgaard, Cand. Psych, Ph.d.



DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

Disposition

- ” Hvad er forandringer?
- ” Hvad er konsekvensen af forandringer og hvordan kan de belaste arbejdsmiljøet?
- ” Hvad kan man gøre for at håndtere forandringer?

Hvad er forandringer?



Hvad er forandringer på arbejdspladsen

Fyringer

Outsourcing

Konkurs

Fusioner

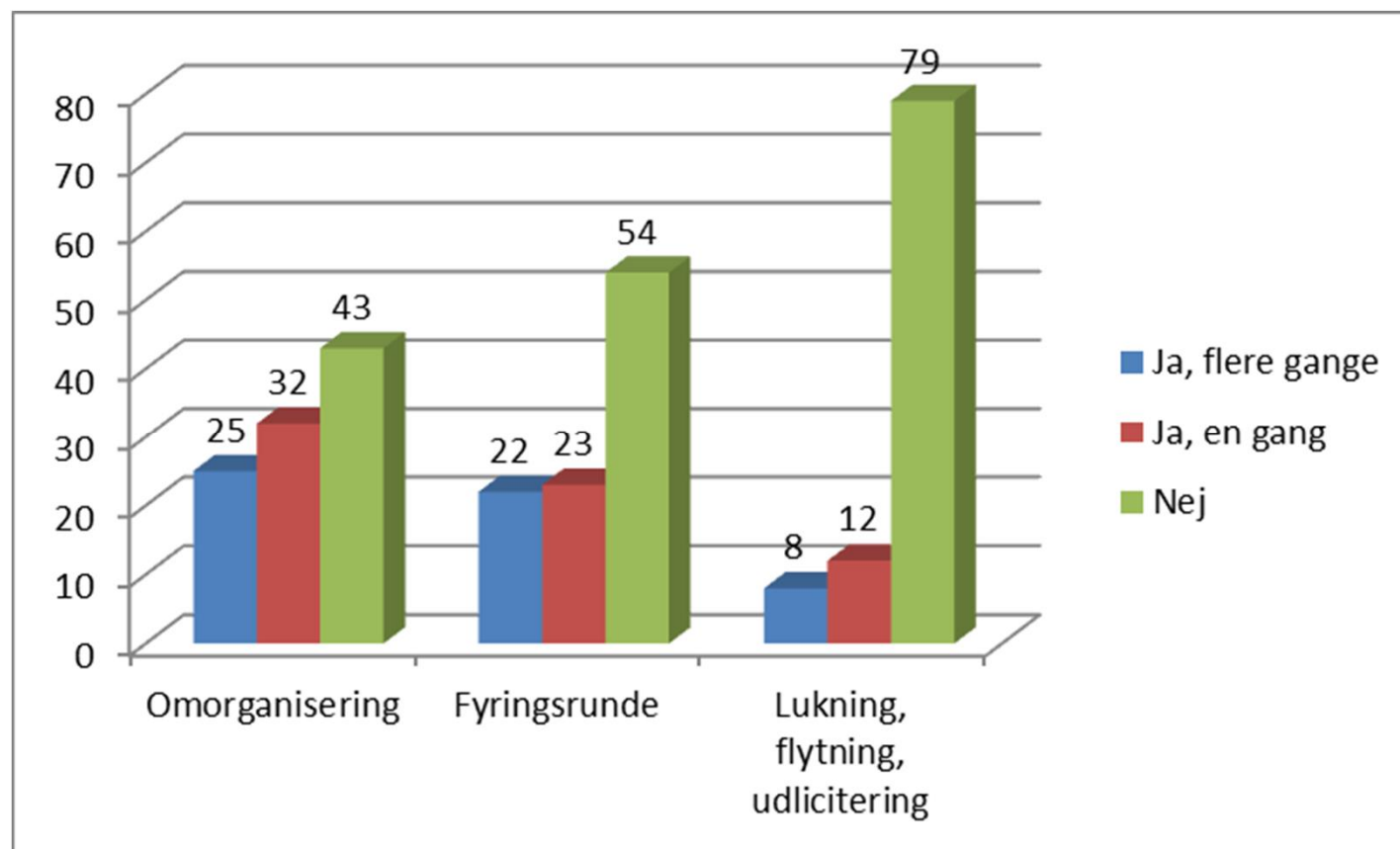
Intern
omstrukturering

Forretningsudvidelse



Udbredelse af forandringer

Spørgsmål: Har du oplevet følgende inden for de seneste to år?



Kilde: Effektmåling, halvårsrapport for 2. halvår 2013. Epinion. NFA/VFA

Forandringer i det nye psykosociale spørgeskema

1. Har ledelsen informeret medarbejderne tilstrækkeligt om forandringerne på arbejdspladsen?
2. Har medarbejderne haft tilstrækkelig indflydelse på forandringerne?
3. Er medarbejderne blevet inddraget tilstrækkeligt i forbindelse med forandringerne?
4. Er du generelt tilfreds med den måde, ledelsen har håndteret forandringerne på?
5. Har du forståelse for ledelsens begrundelser for at gennemføre forandringerne?

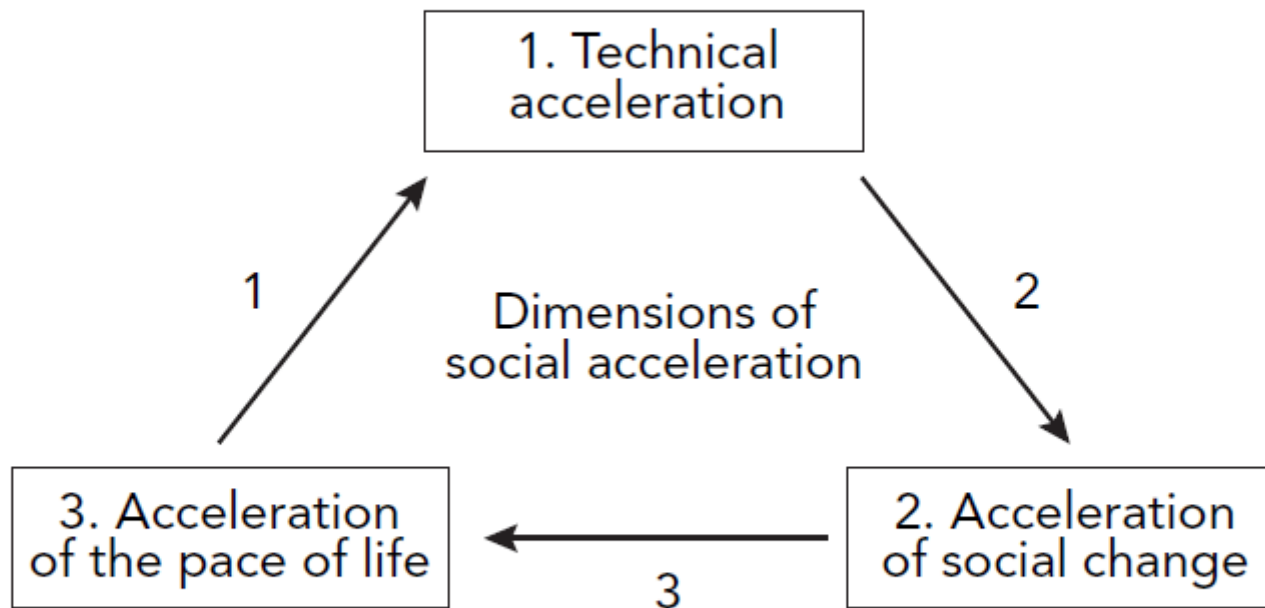


Der er flere årsager til forandringer

- Interne behov i virksomheden
- Ydre krav
- Konkurrenceevne/effektivitet
- Globalisering
- Nye teknologiske muligheder
- Demografiske/kundemæssige forandringer

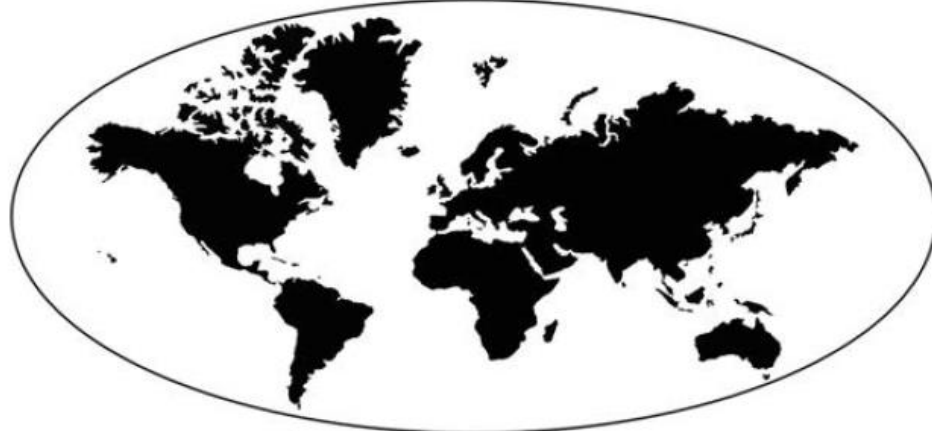
Rosa (2013) Social acceleration: a new theory of modernity

Driving Forces of Acceleration I: The Circle of Acceleration



6.1. The Circle of Acceleration

Before 1830



Average speed of transportation by ship and sailing vessel: 10 miles per hour

1920



Average speed of transportation (by steamship and train): 50 miles per hour

1955



Average speed of transportation by propeller aircraft: 350 miles per hour

1965

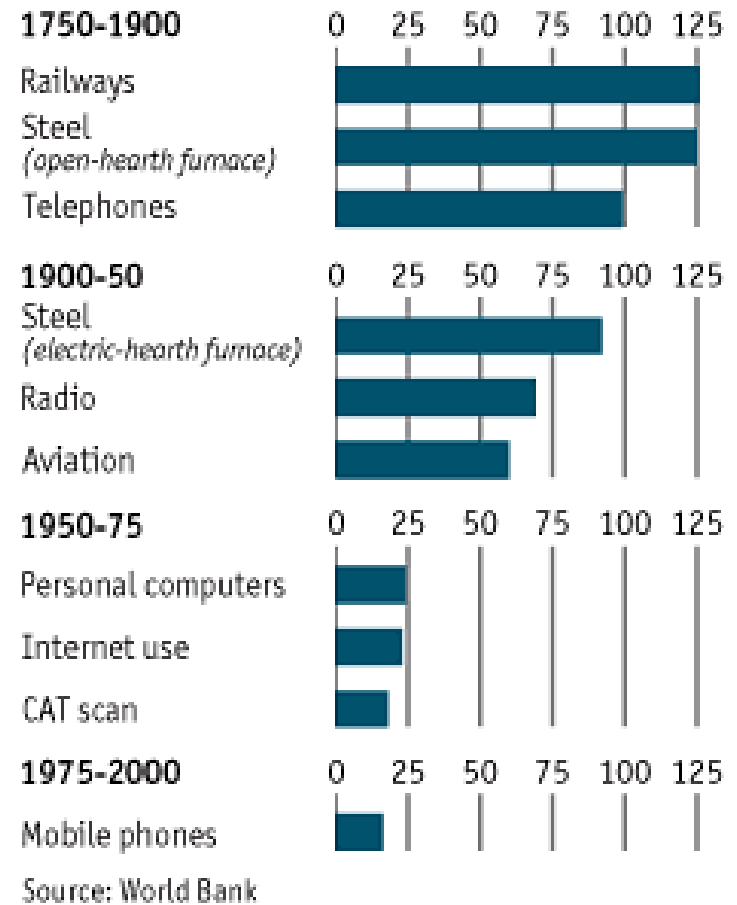


Average speed of transportation by jetplane: 600 Miles per hour.

High-tech leapfrog

1

Number of years after invention for selected technologies to reach 80% country coverage

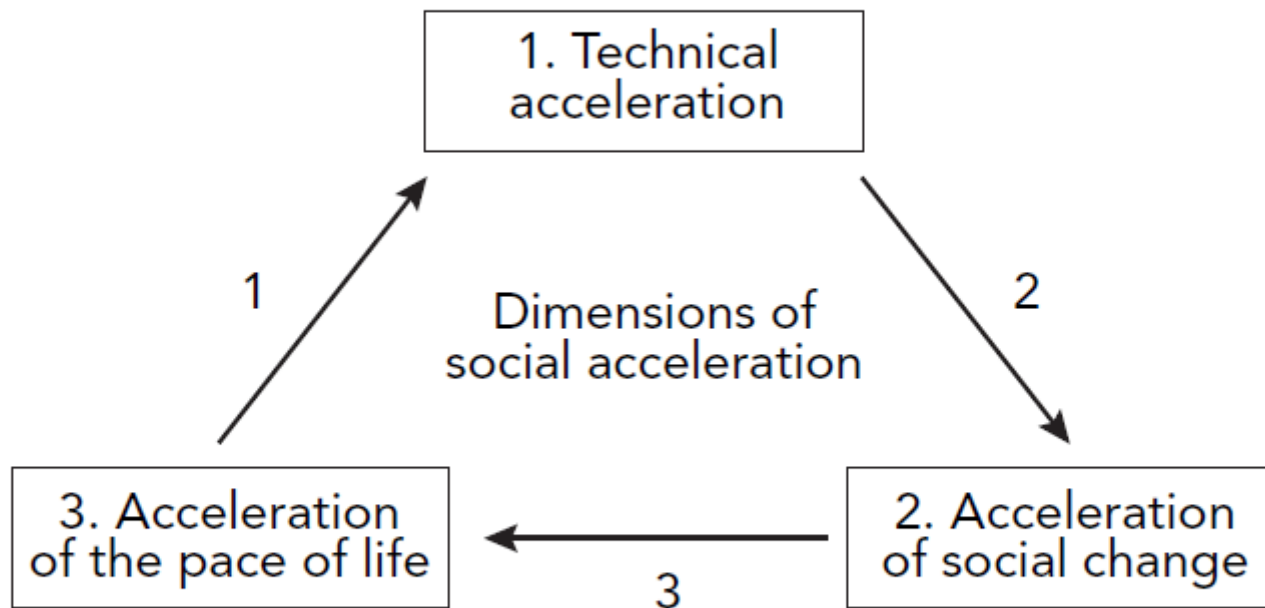


The Economist



Rosa (2013) Social acceleration: a new theory of modernity

Driving Forces of Acceleration I: The Circle of Acceleration

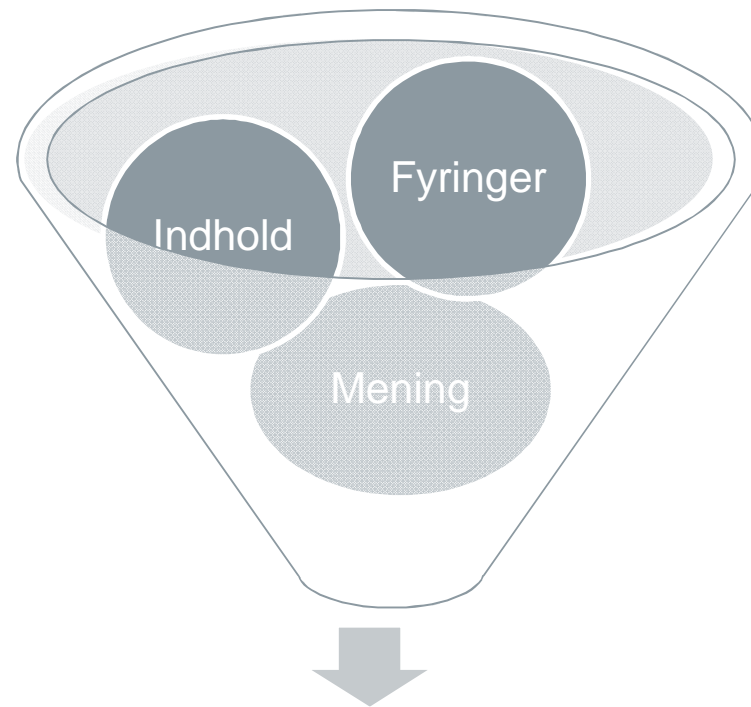


6.1. The Circle of Acceleration

Hvad er konsekvensen af forandringer og hvordan kan de belaste arbejdsmiljøet?



Forandringer skaber usikkerhed i jobbet

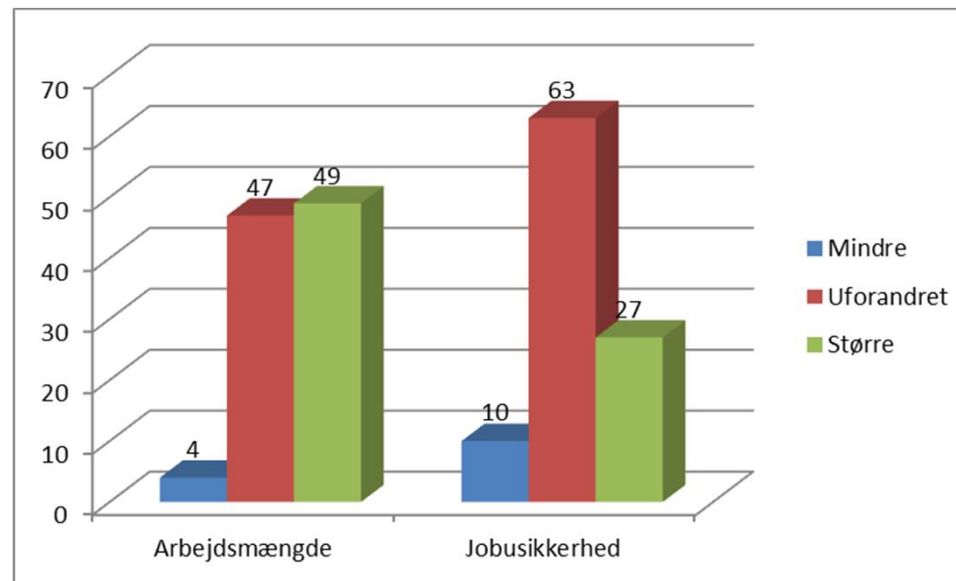


Forandringer kan belaste medarbejdere

- “ Øget arbejdstempo
- “ Øget rolleklarhed
- “ Nye relationer
- “ Risiko for mistrivsel
- “ Langtidssygefravær
- “ Både de berørte og de øvrige ansatte mærker forandringer

Konsekvenser

Spørgsmål: Som følge af forandringerne er min arbejdsmængde / risiko for at miste mit arbejde



Kilde: Effektmåling, halvårsrapport for 2. halvår 2013. Epinion. NFA/VFA

Fra nyt review af forandringer

18 ud af 23 forandringsstudier med personalenedgang fandt en negativ effekt på trivsel.

8 ud af 9 forandringsstudier uden personalenedgang fandt en negativ effekt på trivsel.

1 fandt positiv effekt på trivsel(og denne forandringsproces omhandlede primært kundetilfredshedsforøgelse)

(opfølgnings tid mellem 2 mdr og 7 år, oftest 1-2 år)

Jong, T. de, Wiezer, N., Weerd, M. de, Nielsen, K., Mattila-Holappa, P., & Mockay, Z. (2016). The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 30(1), 91-114. <http://doi.org/10.1080/02678373.2015.1136710>



Negative rygter og stress hænger sammen

TABLE 2
Number of Positive Rumor, Negative Rumor, and No-Rumor Statements and the Average Levels of Change-Related Stress Reported in Each Category

| Category | Change-Related Stress | | |
|-----------------------|-----------------------|-------|------|
| | n | M | SD |
| Positive ^a | 31 | 3.05 | 1.20 |
| Negative ^b | 479 | 3.51* | 1.33 |
| No rumor | 834 | 3.19 | 1.33 |

NOTE: Higher values indicate more stress. Mean with an asterisk is significantly different from the other two.

a. Positive rumors include rumors relating to improved work environment, positive work practice changes, no staff reductions, and positive changes to service delivery.

b. Negative rumors include rumors relating to staff reductions, negative impact on career, negative work practice changes, loss of job facilities, poor change management, and negative changes to service delivery.

Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J., & DiFonzo, N. (2006). Management Are Aliens! Rumors and Stress during Organizational Change. *Group & Organization Management*, 31(5), 601. 621. <http://doi.org/10.1177/1059601106286880>



Forandringer belaster organisationer

- ” Potentielt tab af kompetente medarbejdere
- ” Behov for nyansættelser og/eller kompetenceudvikling
- ” Lavere engagement og tillid
- ” Højere sygefravær og sygenærvær
- ” Tab af produktivitet
- ” Konflikter
- ” Belastede linjeledere

Forandringer kan påvirke sammenholdet

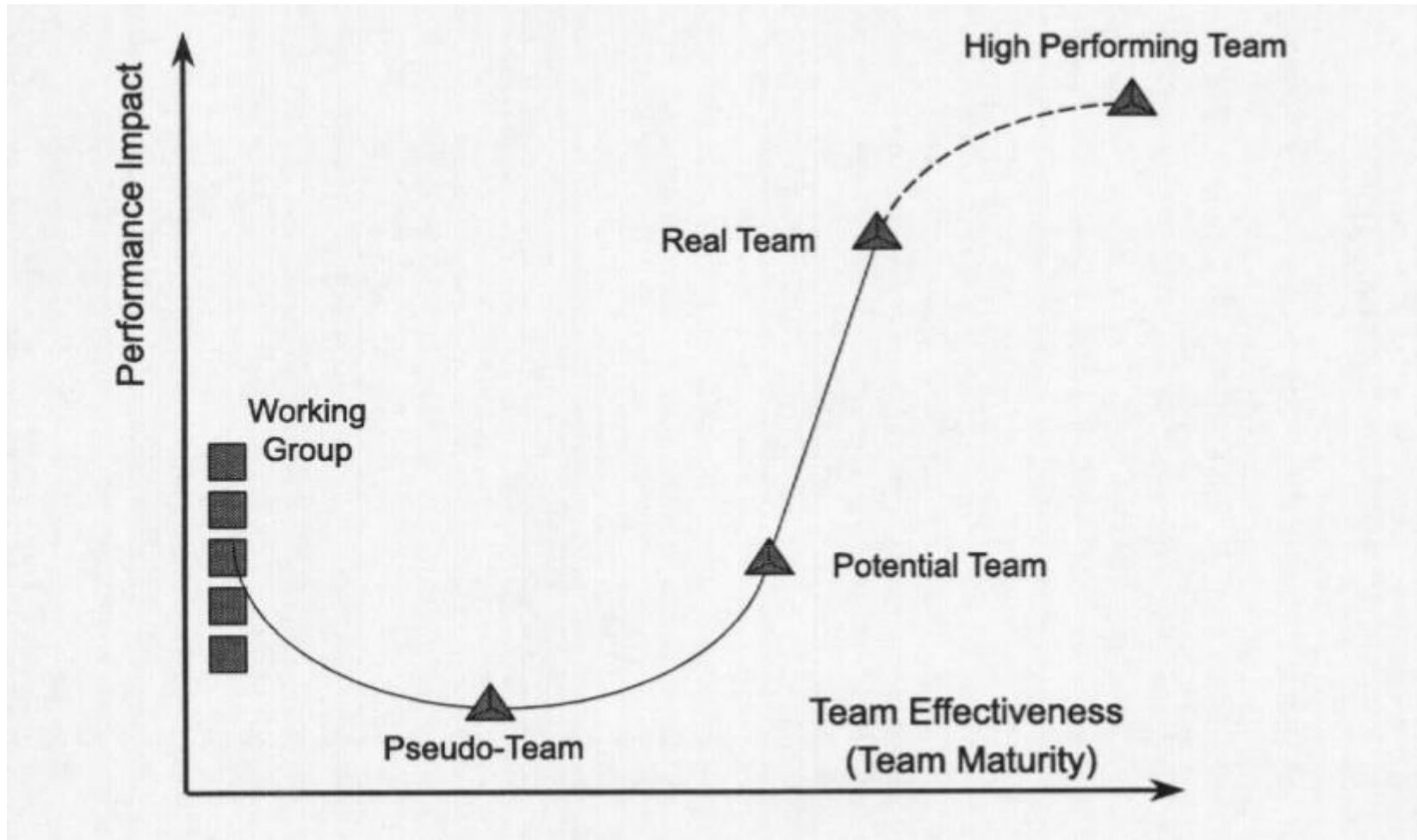
TABLE V The impact of redundancy on morale, motivation and loyalty

| | <i>Redundancy</i> % | <i>No Redundancy</i> % |
|---|------------------------|---------------------------|
| <i>Morale (n = 749), χ^2-value = 79.068, p = .000</i> | | |
| Increased | 6.8 | 22.8 |
| Unchanged | 20.4 | 35.6 |
| Decreased | 72.8 | 41.6 |
| <i>Motivation (n = 746), χ^2-value = 39.531, p = .000</i> | | |
| Increased | 14.5 | 29.9 |
| Unchanged | 31.5 | 36.7 |
| Decreased | 54.0 | 33.3 |
| <i>Loyalty (n = 745), χ^2-value = 63.737, p = .000</i> | | |
| Increased | 4.4 | 16.3 |
| Unchanged | 38.4 | 52.9 |
| Decreased | 57.3 | 30.8 |

Campbell-jamison, F., Worrall, L., & Cooper, C. (2001). Downsizing in Britain and its effects on survivors and their organizations. *Anxiety, Stress & Coping*, 14(1), 35-58.
<http://doi.org/10.1080/10615800108248347>



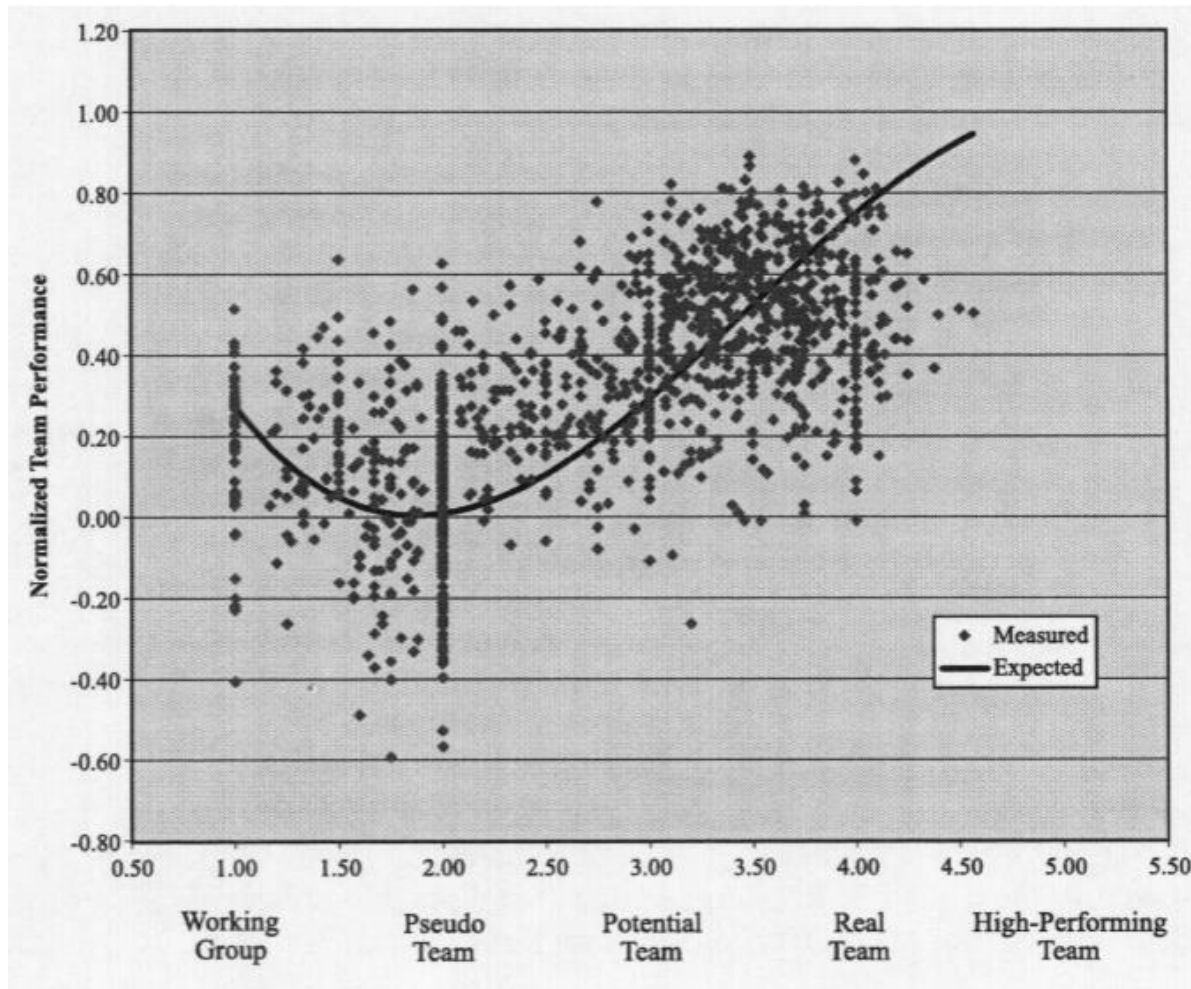
The "Death Valley" of Change



Elrod, P. D., & Tippett, D. D. (2002). The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273-291.
<http://doi.org/10.1108/09534810210429309>



The "Death Valley" of Change



Elrod, P. D., & Tippett, D. D. (2002). The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273-291.
<http://doi.org/10.1108/09534810210429309>



Forandringer er unikke

Medarbejdere har forskellige forudsætninger



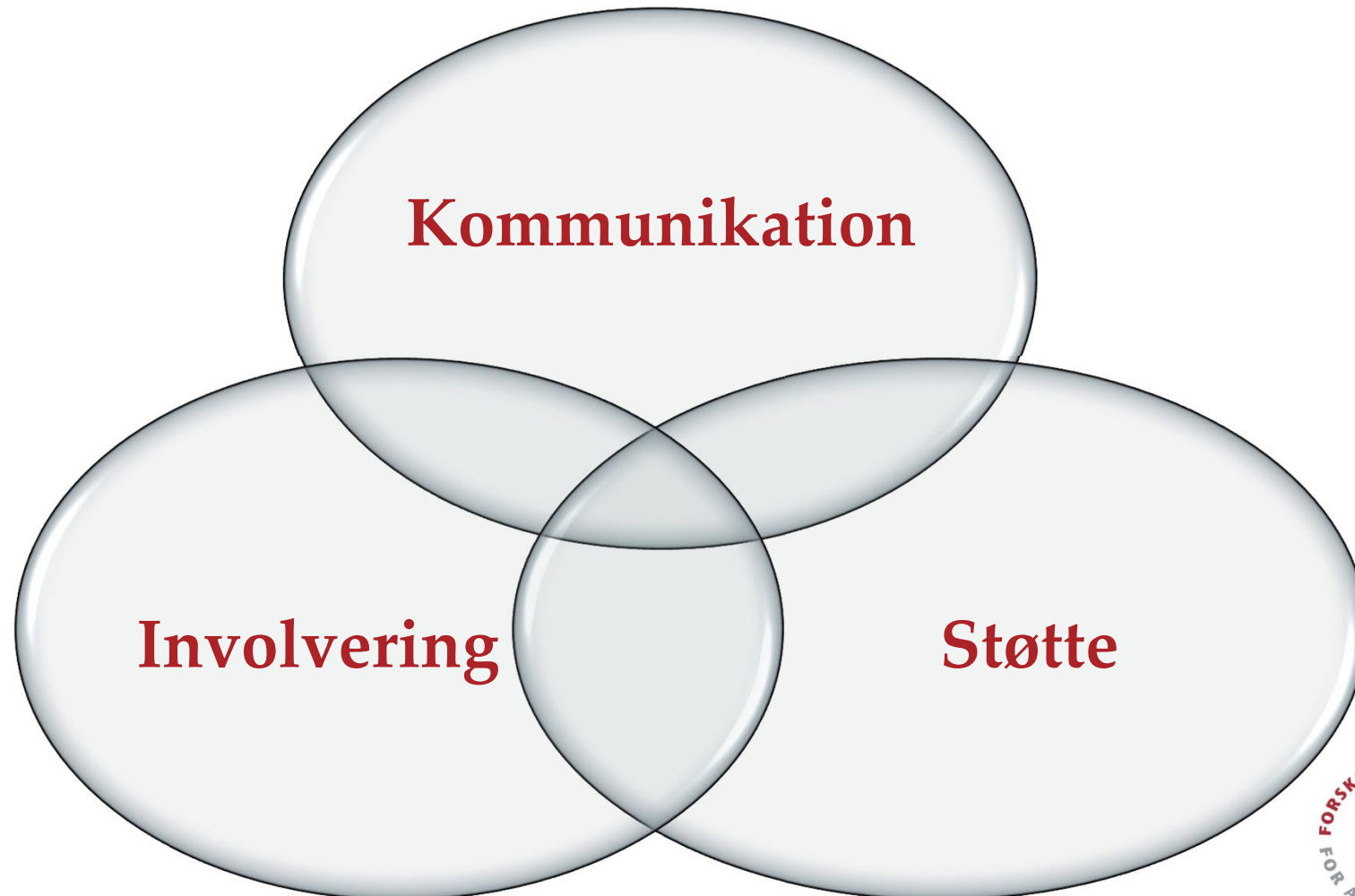
Organisationer har forskellige vilkår og muligheder



Hvordan kan man håndtere forandringer?



Tre centrale faktorer for en forsvarlig forandringsproces



Udfordringer, der skal løses i forandringsprocessen

Skab mening

” Hvad sker der? Hvorfor gennemfører vi forandringer ?

Giv overblik

” Hvad sker der? Hvor er vi på vej hen?

Gør det håndterbart

” Hvad kan vi gøre? Hvilke muligheder har medarbejderne for at påvirke processen?

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Widerszal-Bazyl, M., & Wiezer, N. (2014). A Sound Change. In S. Leka & R. R. Sinclair (Eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology* (pp. 165. 180). John Wiley & Sons, Ltd.



Anbefalinger til ansvarlige forandringer

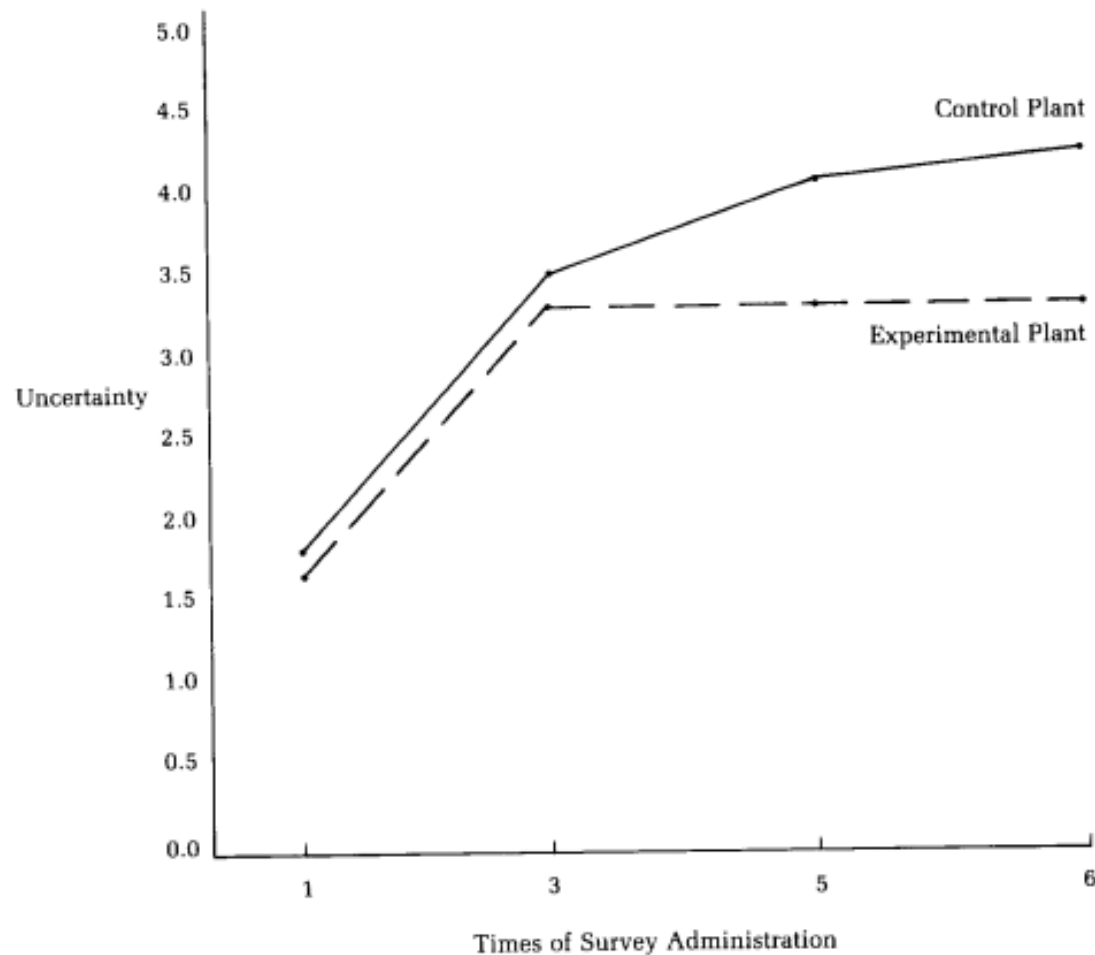
- ” Ledelsen skal tænke trivsel ind i forandringer
- ” Handle tidligt overfor mistrivsel
- ” Kommunikation og involvering
- ” Proaktivt fokus på sundhed
- ” Fokus på social støtte og arbejdsklima
- ” Kompetenceløft
- ” Træning af mellemledere

Kieselbach, T., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, A.-L., Jefferys, S., Joling, C., & Rogovsky, N. (2009). *Health in Restructuring: Innovative Approaches and Policy Recommendations (HIRES)*. Bremen, Germany: Universität Bremen.



Indsats kan være væsentlige

FIGURE 2
Longitudinal Effects of Merger and Realistic Merger Preview on
Uncertainty



Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110. 135. <http://doi.org/10.2307/256304>

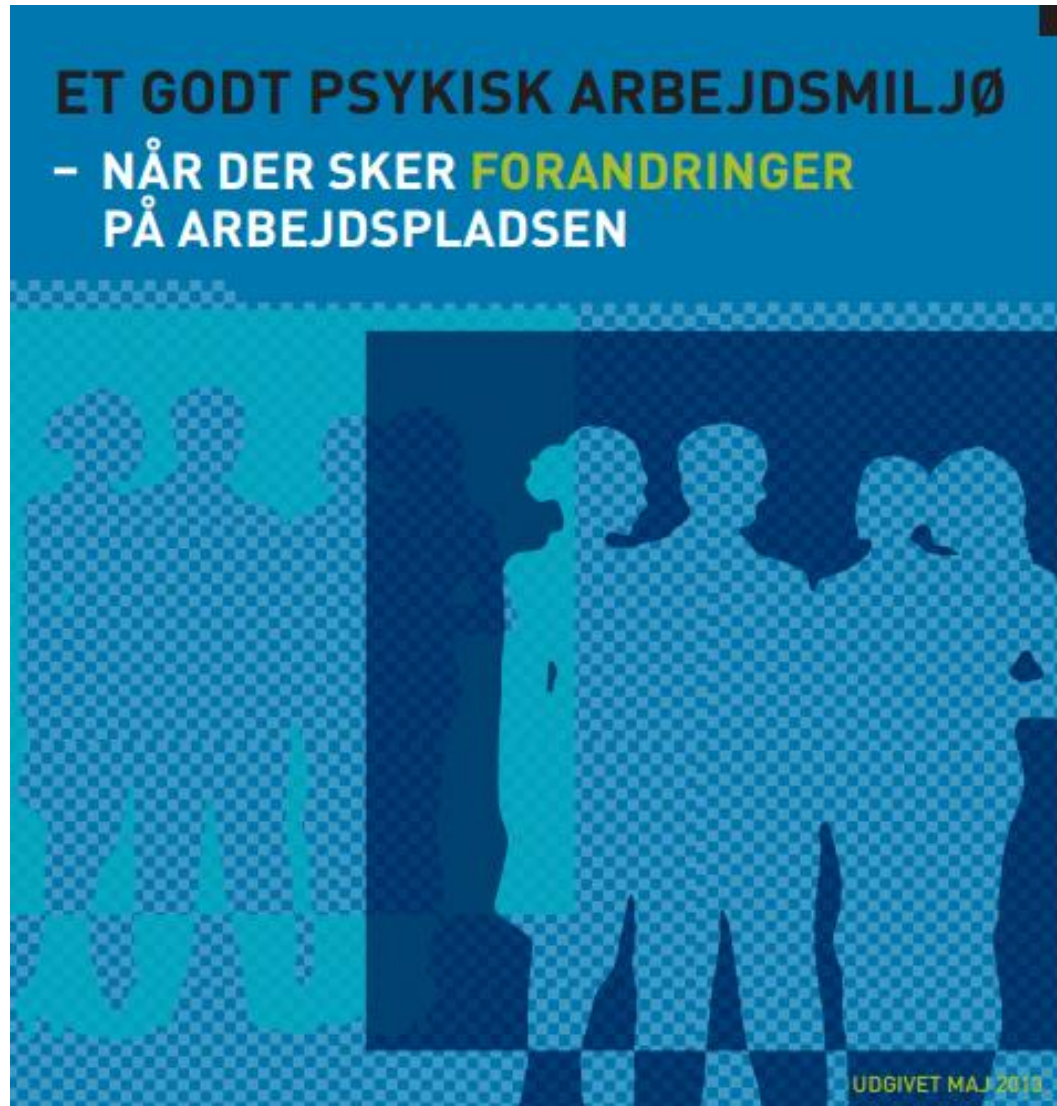


Erfaringer fra PIOP projektet i Post Danmark

- ” Kerneopgaven vil fylde meget
- ” Konkrete handleplaner er mere robuste
- ” Programteori
- ” Implementering og gennemførelse



22 anbefalinger til håndtering af forandringer



Vær på forkant med forandringen

3: *Afklar og meld ud, hvem der har hvilke roller og hvilket ansvar i forbindelse med forandringen. Vær fx opmærksom på mellemlidernes opgaver og ansvar i forbindelse med forandringen.*

Inddrag medarbejderne

9: *Overvej, hvem der skal inddrages hvornår, og hvad de kan bidrage med i forbindelse med forandringen. Sørg fx for, at der tidligt i processen er en dialog om, hvordan der kan arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringen.*



Kommunikér hele forandringsprocessen

15: *Sørg for at afsætte og prioritere ressourcer og tid til løbende kommunikation og dialog om forandringen. Vær lydhør over for idéer, input, forslag og spørgsmål i forbindelse med forandringen og giv løbende feedback.*

Støtte og kompetencer

22: *Kommunikér, hvilke interne og eksterne supportmuligheder der er til rådighed i forbindelse med forandringen. Sørg for, at alle ved, hvem de kan henvende sig til for at få støtte og coaching, mens forandringen gennemføres.*



Tak for opmærksomheden!
jss@arbejdsmiljoforskning.dk

