



Det Nationale Forskningscenter
for Arbejdsmiljø

Forandrings- kompetence gør en forskel

Erfaringer fra et
forskningsprojekt
om organisatoriske
forandringer
og det psykosociale
arbejds miljø

PROFIT

DECELO
MARKETING

Leader

CON

Forandringskompetence gør en forskel

Erfaringer fra et forskningsprojekt
om organisatoriske forandringer og
det psykosociale arbejdsmiljø

Kilder og bidragsydere:

Fra Novozymes:

Head of Supply Chain Management Global Support,
Thomas Christian Olsen
Lean performance manager, Lene Hansen
Director of Novozymes Global Lean Program Office,
Jes Guldbrand Andersen

Fra Workz A/S:

Seniorkonsulent, læringsspildesigner og partner,
Svend Ask Larsen
Fra University of Sheffield, Institute of Work Psychology:
Professor, Karina Nielsen

Udgivet af Det Nationale Forskningscenter for
Arbejdsmiljø, NFA, Januar 2020, 1. oplag.
Pjecen kan downloades på NFA's hjemmeside:
www.nfa.dk/godeforandringer

Forfattere:

Majbritt Thorhauge Grønvad
Ika Elisabeth Ejstrup Nimb
Esben Langager Olsen
Lene Rasmussen
Johan Simonsen Abildgaard

Grafisk tilrettelægning:

Trine Larsen



Indledning

Organisatoriske forandringer, som fx ændringer i drift eller omstruktureringer, er i dag et blivende vilkår for ledelse og medarbejdere på mange danske arbejdspladser, og forandringer er nødvendige for at kunne konkurrere på det globale marked. Men forandringer kan udgøre en belastning af det psykosociale arbejdsmiljø, hvis de ikke gennemføres med omtanke.

Hvordan kan man gennemføre forandringer, så det psykosociale arbejdsmiljø belastes mindre, og måske endda kunne styrkes? Det spørgsmål har det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, undersøgt i et forskningsprojekt i samarbejde med den danske bioteknologiske industrivirksomhed Novozymes A/S og konsulenthuset Workz. Forskningsprojektet skulle undersøge effekten af en spilbaseret træningsindsats, der var rettet mod at styrke forandringskompetencen hos ledere og stabsmedarbejdere. Målet med forskningsprojektet var at se, hvordan udfaldet af en konkret forandringsproces, en Lean-udrulning hos Novozymes, blev påvirket af træningsindsatsen og NFA vil derfor løbende publicere resultater fra dette interventionstionsprojekt i videnskabelige tidsskrifter.

Meningen med denne pjece er at give et par refleksioner med på vejen om forandringsledelse og forandringsreaktioner. Pjecen består af en samling erfaringer og viden fra forskere og praktikere involverede i projektet med bud på, hvad der kan gøre svære forandringer lettere.

I forbindelse med forskningsprojektet har vi også udviklet et konkret redskab til god forandringshåndtering. Redskabet indeholder en guide og materialer til en workshop, og er skabt til dem, som ønsker et håndgribeligt værktøj til at arbejde med forandringer. Redskabet er udviklet med inspiration fra de aktiviteter og læringsspil, der blev anvendt i projektet og kan hentes på www.nfa.dk/godeforandringer.

Organisatoriske forandringer

Organisatoriske forandringer kan dække over en række forskellige hændelser. fx forretningsudvidelser, nedskæringer, outsourcing, insourcing, fusioner, virksomhedsopdelinger og omstrukturering. Derudover kan arbejdets organisering og rammer blive udsat for en lang række af små og store ændringer så som flytning af arbejdspladser, implementering af ny teknologi, ændringer af krav til arbejdets udførelse, udskiftning af ledelse og medarbejdere samt introduktion af nye opgaver. Forandringskrav kommer løbende som en naturlig konsekvens af udviklingen i vores omverden. Det gælder også hos Novozymes, som tog en beslutning om at implementere Lean for at stille sig bedre i den internationale konkurrence:



Novozymes

Novozymes er en bioteknologisk virksomhed, der igennem mere end 70 år har udviklet og fremstillet enzymer og mikroorganismer til industriel anvendelse. Virksomheden er danskejet og opererer globalt.

- Grundlagt i 1925 som en del af Novo Terapeutisk Laboratorium, men opstod som selvstændigt selskab i 2000 efter en opsplitning.
- Leverer enzymbaserede innovative løsninger til industriel produktion, vaskemidler, fødevareproduktion, rensning af drikkevand, biobrændsel og meget andet.
- Over 6000 ansatte fordelt på 30 lande.
- Produktionsfaciliteter i Asien, Europa og Amerika.

”I Novozymes har man arbejdet med LEAN igennem flere år, men i forskellige grader af intensitet og under forskellige strukturelle forudsætninger. Virksomheden oplever et stadig større pres fra konkurrenterne som betyder, at det nu ikke længere er nok at levere unikke og gode produkter, det skal også helst ske så hurtigt og så fleksibelt som overhovedet muligt. Fart bliver i stadig større grad et konkurrenceparameter som virksomheden må tage alvorligt, hvis vi vil beholde markedspositionen og de danske arbejdspladser.”

*Thomas Christian Olsen, Head of Supply Chain Management
Global Support, Novozymes.*

Forandringer er i sig selv hverken negative eller positive. Det er et uundgåeligt vilkår i det moderne arbejdsliv, hvilket stiller nye krav til virksomhederne og medarbejdernes evne til at håndtere dem, når de kommer.

I hvilket omfang forandringen repræsenterer en gevinst eller en belastning for de berørte afhænger både af typen af forandring, arbejdspladsens historik og den kontekst forandringen indgår i, samt - ikke mindst - måden hvorpå forandringen håndteres og gennemføres.

Fra eksisterende forskning ved man meget om, hvordan forandringer påvirker ledelse og medarbejdere. En ofte fremhævet negativ konsekvens ved forandringer er øget usikkerhed, som kan føre til stress, udbændthed og søvnproblemer¹. Således er forandringer og øget usikkerhed forbundet med et generelt højere sygefravær¹⁻³.





“Når arbejdspladser gennemfører større forandringsprocesser, vil det være forbundet med usikkerhed. Det kan både være usikkerhed om risikoen for at blive opsagt eller omplaceret, hvilke opgaver man skal løse og hvem man skal løse dem sammen med. Det kan også være, at forandringen ændrer folks arbejdsforhold, at den enkelte fx får flere arbejdsopgaver eller længere transporttid. Det er ikke overraskende, at forandringer kan udgøre en betydelig belastning for medarbejdernes trivsel.”

Karina Nielsen, professor, Institute of Work Psychology, University of Sheffield.

Forskningen viser også, at forandringer kan få negative konsekvenser for virksomhedens drift og effektivitet⁴. Især hvis de ikke planlægges og gennemføres velovervejet⁵. Både arbejdsgivere og arbejdstagere har derfor en betydelig interesse i at sikre, at forandringer på arbejdspladsen gennemføres så effektivt og problemfrit som muligt.

Forskningen har vist, at selvom forandringer udgør en risikofaktor for det psykosociale arbejdsmiljø, kan de også opleves som noget positivt⁶⁻⁸. Det sker især når medarbejderne bliver inddraget i beslutningsprocesser og bliver informeret om, hvordan og hvorfor forandringen sker. Inddragelse af medarbejdere i forandringsprocesser er en oplagt måde at behandle usikkerhed, øge ejerskabet og få korrigeret de fejl og uforudsete bivirkninger som forandringer har det med at medføre. Rettidig velorkestreret inddragelse øger generelt medarbejdernes tilfredshed med forandringer⁹, forebygger påvirkningen på det psyko-

sociale arbejdsmiljø¹⁰, og kan være nøglen til, at forandringen bliver en succes for virksomheden både i forhold til produktivitet og arbejdsmiljø.

”Selvom vi ikke har megen forskning om, hvilke indsatser, der sikrer arbejdsmiljøet under forandringer, så kan vi se, at det er muligt at gøre en forskel ved at tage aktivt hånd om udfordringerne, og dermed bremse nogle af de negative effekter. Overordnet set kan man dog ikke vende en belastende organisationsændring til noget entydigt positivt, men det kan helt klart betale sig at gøre en indsats”

*Karina Nielsen, professor, Institute of Work Psychology,
University of Sheffield*

Selvom nogle forandringer – fx nedskæringer – uundgåeligt vil belaste arbejdsmiljøet negativt, så kan målrettede indsatser øge chancerne for, at medarbejdere og ledere kommer godt igennem dem. Det er oplagt at starte med at fokusere på at gøre kommunikationen omkring

Mulige belastninger for medarbejdere	Mulige belastninger for arbejdspladsen
Øget arbejdstempo	Tab af kompetente medarbejdere
Øget rolleklarhed	Lavere engagement og tillid
Der skal investeres tid i at skabe nye relationer	Højere sygefravær
Stress og mistro	Tab af produktivitet
Der skal investeres tid i at lære nye processer og metoder at kende	Konflikter
Tab af mening i arbejdet	Belastede mellemledere
	Risiko for fejl

forandringen klar og tydelig, så den ikke indbyder til rygtedannelse og øget usikkerhed. Man kan også iværksætte indsatser for at inddrage medarbejderne, og give dem mulighed for at samskabe en bedre forandringsproces, både for at sikre sig, at de oplever sig hørt, og for at klæde lederne bedre på til at gennemføre forandringen med et bedre vidensgrundlag. Det er altid muligt at gøre en positiv forskel på arbejdspladsen ift. at skabe gode forandringer.

På de næste sider giver vi inspiration til, hvordan man kan forstå de psykologiske forhold, der opstår blandt medarbejdere og ledere under forandringsprocesser, og hvilke indsatser man kan iværksætte for at forebygge negative konsekvenser bedst muligt.

Det menneskelige aspekt: Omstilling tager tid

”Mange ser forandringsledelse som en ren management-disciplin altså; planlægning, strukturer, ressourceallokering osv. Det er selvfølgelig vigtige ting, men ofte undervurderer virksomhederne desværre det menneskelige aspekt.”

Svend Ask Larsen, Designer af lærings spil og partner i Workz.

Gode forandringsprocesser karakteriseres ved at være meningsfulde for dem, som går igennem dem. Gode forandringer skaber både værdi for arbejdspladsen og giver på længere sigt et bedre arbejdsmiljø. I gode forandringsprocesser er der tid, rum og ressourcer til at gøre det, der skal til for at komme i mål. Ofte er det dog vanskeligt at opfylde alt det, man ideelt set kunne have ønsket sig, ligesom man mange gange undervurderer den indsats og den tid, det rent faktisk tager at rykke ved menneskers adfærd og fx få dem til at løse deres opgaver på nye måder.

Organisationsforandringer bliver sjældent færdigimplementeret fra den ene dag til den anden, og selv når de gør, så følger der som regel en lang proces bagefter, hvor arbejdspladsen har brug for at tilpasse sig og vænne sig til den nye organisering. Netop den del af processen, hvor de nye arbejdsgange skal forankres i rutiner, kan føles meget lang. At omstille sig til en ny hverdag med nye opgaver eller nye måder at løse gamle opgaver på, kan sammenlignes med at lære at spille på et musikinstrument. Det kræver både, at man sætter tid af til at lære



det nye instrument at kende, og at man øver sig i at spille standardmelodier og får det til at lyde godt. Efter meget øvelse kan man spille uden at skulle tænke så meget over det man gør. Kobler man sine nye evner op på samspil med andre, kan man efter noget tid slå sig løs i indforståede improvisationer sammen med andre. Men det hele tager jo tid og indsats.

“Én ting er at nå en bestemt adfærd – en anden er om vi så samtidig har fået en ny kultur? [...] Vi kan jo godt få folk til at gøre et eller andet ved at sige, at det er den her adfærd, vi gerne vil se, men betyder det, at de rent faktisk forstår det, og egentlig lever efter den nye kultur?”

*Thomas Christian Olsen, Head of Supply Chain Management
Global Support, Novozymes.*

Der er forskel på at gøre noget på nye måder, fordi man bliver mødt med et krav om, at det er dét, man skal, eller om man ændrer adfærd, fordi det er meningsfuldt for en selv og ens arbejdsplads. Netop dette forhold er væsentligt at tænke på, når forandringen skal gennemføres på arbejdspladsen. Gør man ikke det, kan forandringen forekomme meningsløs og øge risikoen for, at medarbejdere og ledere falder tilbage til de gamle vaner.

Reaktioner: Når forandringen ruller

“Du kommer til at møde modstand lige meget, hvad du gør. Modstand er ikke altid bevidst, og det er sjældent ondsindet. Der er bare altid kræfter i organisationen, der arbejder for at bevare status quo.”

*Svend Ask Larsen, seniorkonsulent,
læringspildesigner og partner i Workz.*

Modstand er et uundgåeligt tema, når vi taler om forandringer. Det er et komplekst fænomen som vi oftest forstår ved, at nogen modsætter sig eller undgår at bidrage til gennemførelsen af en forandring. Vi taler altså tanker, følelser, adfærd, relationer og hele arbejdsorganiseringen

på én gang. Da vi har at gøre med komplekse forhold, er det svært for arbejdspladserne at få et klart billede af, hvor meget modstand der er på spil i organisationen, og hvad den bunder i. Når vi taler om modstand mod forandring, så er vi allerede i gang med at tale om arbejdsmiljø, da modstand ofte er et forsøg fra nogen på at værne om noget i arbejdsmiljøet. Derudover kan modstand betragtes som en væsentlig risikofaktor i forhold til selve forandringen.

Modstand kan vise sig på mange måder. Den kan komme til udtryk både som eksplicit kritik eller skepsis, fx kan den blive udtrykt på et møde, eller den kan vise sig som en mere implicit kritik i form af beklagelser kollegaer imellem ved kaffemaskinen. Modstand kan også udtrykkes i adfærd, eksempelvis ved at nogle aktivt modarbejder



WORKZ

WORKZ er et forandringsbureau med speciale i involvering. De arbejder med forandringsledelse, strategieksekvering, kulturforandringer, ledelsesudvikling, kommunikation og design af spilbaserede værktøjer til involvering og læring.

“Det er vores erfaring, at de fleste mennesker kan lide forandringer, men meget få mennesker kan lide at blive pålagt at ændre sig. Vi ønsker alle et meningsfuldt arbejdsliv, hvor vi kan bidrage og gøre en forskel, og hvor vi oplever en følelse af fællesskab, tillid og ejerskab. Forandring drejer sig om mennesker, der skaber handling med passion, formål og i en fælles retning. Derfor er involvering altid centralt for vores tilgang. Det handler om at skabe løsninger sammen med mennesker og ikke for mennesker. Det handler om at skabe aktive forandringsagenter snarere end passive tilskuere. Og det handler om at erstatte passiv formidling med reflekterende læring. Vi tror på det kreative og skabende menneske.”

*Svend Ask Larsen, Seniorkonsulent,
læringsspil designer og partner i Workz*



forandringen eller søger job andetsteds. Dog vil modstanden oftest være svær at se med det blotte øje, da den vil blive udtrykt netop gennem tavshed og fravær af handling: eksempelvis når nogle undlader at deltage i bestemte aktiviteter eller undgår at følge nye anvisninger.

Det er altså ikke altid let at få taget hånd om modstand, og det er nødvendigt at aktivere flere dele af organisationen, hvis man vil øge sandsynligheden for at få alle med på forandringen. Det kan derfor være brugbart for en arbejdsplads at finde en konstruktiv måde at tale om modstand på, som alle kan forstå og acceptere. En sådan dialog gør det muligt at arbejde kollektivt med modstandsproblematikker, både for at håndtere dem, men også for at undersøge, hvad modstanden gemmer på af konstruktive budskaber.

Én måde at tale om modstand på er ved at skelne mellem disse tre niveauer af modstand:

1. Et informationsniveau. »Jeg forstår det ikke.«
2. Et følelsesniveau. »Jeg kan ikke lide det.«
3. Et relationelt niveau. »Jeg har ikke tillid til dig, ledelsen eller forandringsprocessen.«

Det skal understreges, at en sådan opdeling af menneskers reaktioner på forandringer i få adskilte niveauer er en grov forsimpelse af virkeligheden. Alligevel kan det give mening at dele komplekse psykologiske reaktioner op i "kasser", som kan hjælpe os til lettere at fortolke, forstå og reagere på dem. Niveauerne referer til graden af modstand og årsagerne til den. Det er således lettere at håndtere modstand, som bunder i, at folk ikke kan forstå forandringen (1. informationsniveau), end hvis modstanden skyldes en gennemgående mangel på tillid til ledelsen (3. det relationelle niveau).

Ud over de tre niveauer af modstand kan man skelne imellem to andre typer af forandringsreaktioner. Hvis vi metaforisk betragter forandringsprocessen som en bus i bevægelse, kan man skelne imellem den gruppe, som arbejder med forandringen og er med "på bussen", versus den gruppe som gerne vil med, men som af forskellige grunde endnu

ikke er det, og som derfor metaforisk kan beskrives som værende "sakket bagud" i forhold til forandringen.

Vær modige: Se og interessér jer for modstanden

For at håndtere modstand mod forandringer er det nødvendigt både at erkende, at den opstår og interessere sig for, hvad det er ved de konkrete forandringer, som medarbejderne reagerer på. Er de bange for, at forandringen vil tage meningen ud af arbejdet? Oplever de, at forandringen gør, at de ikke kan levere et godt stykke arbejde? Eller bunder modstanden i frygten for at miste værdsatte arbejdsopgaver eller samarbejdsrelationer?

Modstand og holdninger skifter i takt med, at organisationen får erfaringer med de nye krav og rammer. Nogle problemer vil gå i sig selv, mens uventede nye vil opstå. De nøglepersoner, der har fået til opgave at drive forandringsprocessen, har hele tiden en opgave i at manøvrere forandringen fremad. Her er det vigtigt at blive ved med at møde modstand med anerkendelse og åbenhed. Det kan sætte tålmodigheden på prøve, men det er umagen værd, for besindig håndtering af modstand vil bidrage til en bedre og mere bæredygtig forandring.

"For at håndtere modstand skal man turde se den i øjnene. Man skal italesætte, hvad det er, man ser. Hvis ikke man gør det, så kan man ikke finde ud af, hvad modstanden rent faktisk går ud på."

Lene Hansen, Lean Performance Manager, Novozymes.

Alle vil have en personlig erfaring med ambivalens eller modstand over for en forandring på arbejdspladsen. Det kan være godt at have den erfaring in mente, når man selv forsøger at drive forandringer frem. Det er sjældent konstruktivt at tænke på modstand mod forandring som et medfødt personlighedstræk. Selvfølgelig har forskellige individer varierende grader af åbenhed overfor nye ting. Det er dog vigtigt at holde sig for øje, at modstand altid har sine grunde, og at u hensigtsmæssige beslutninger lettere undgås, når grundene er klarlagt.

Modstand kan bunde i mange ting, men er som oftest et udtryk for, at man vurderer, at det man har fx er mere sikkert, bedre, mere meningsfuldt, mere rigtigt, mere i overensstemmelse med ens værdier eller nemmere og mere bekvemt end det alternativ, som en forandring tilbyder. Modstand kan også udspringe af frygten for, at de ønskede positive aspekter ved forandringen udebliver, og at forholdene i stedet forværres – måske endda uopretteligt.



En anden bekymring, der ofte ses, er, at forandringsprocessen kommer til at koste en masse ressourcer, tid og energi. Det kan fx være ressourcer, der kunne bruges til at løse andre opgaver i stedet for. På den måde kan modstand betragtes som en naturlig modreaktion på de 'transaktionsomkostninger', som en forandringsproces oftest indebærer. Modstand kan derfor ses som en rationel mekanisme, som siger mod at holde omkostninger nede og det produktive og arbejdsudbytte oppe. Derfor er risikoen for modstand også større, når organisationen i forvejen er presset og stresset.

Forandringsledelse

"Der er et direkte link mellem det at være god til at håndtere forandringer og det at skabe gode forretningsresultater. Det går hånd i hånd og kan umuligt dekobles."

Jes Guldbrand Andersen, Director of Novozymes' Global Lean Program Office.

Forandringsledelse er en situationsbestemt ledelseskompetence, som bliver relevant, når der skal gennemføres forandringer på arbejdspladsen. Et væsentligt element i forandringsledelse er kommunikationen, både det at videregive information, men også at man kan gå i konstruktiv dialog med de medarbejdere, som bliver påvirket af situationen. Selvom det kan lyde indlysende og ligetil, at man skal kommunikere klart og tydeligt om en forandring, så er det sjældent helt så let. Forandringsledere vil ofte selv være usikre på, hvad forandringen indebærer i alle dens facetter. De vil mangle data, blive mødt med krydspres og blive stillet til ansvar for en masse usikkerheder. Det er dog forandringslederens opgave at arbejde for, at alle i organisationen føler sig så trygge ved forandringen som muligt. I disse situationer kan forandringsledelsesopgaven også være at skabe klarhed om, hvad man endnu ikke ved, og hvornår man forventer at vide mere.

Man skal holde sig for øje, at forandringsledelsesopgaverne ændrer sig igennem forandringens faser. I den indledende fase er den største opgave som regel at skabe mening i situationen, senere at implementere de planlagte ændringer, og endelig er der typisk en langvarig opgave bagefter i at sikre at ændringerne forankres på længere sigt.

Der skal en del energi til for at holde den daglige drift kørende samtidig med, at forandringen skal gennemføres. Det begrænser lederens ressourcer til at lede forandringen. Mange store forandringer implementeres efter en stram køreplan, hvilket kan betyde, at den reelle tid, man har til rådighed til at få talt forandringen igennem med medarbejderne, ikke er ret lang. Det kan være svært at balancere, på den ene side fremdriften af forandringen, og på den anden side at sikre tid til dialog og involvering. På papiret kan forandringsledelse måske se nemt ud, som når det beskrives som en 7-trins opskrift, men mange vil opleve, at det er svært at omsætte sådan noget til praksis.

“Når en ledelse planlægger en forandring, gennemgår de en proces, hvor de gør sig mange overvejelser om, hvad der skal ske. Når de så har truffet en beslutning, gør de det ud fra en række overvejelser og afvejninger af, hvordan den planlagte forandring skal se ud og hvorfor. Ledelsen glemmer bare ofte, at medarbejderne ikke har været igennem den samme proces, og det står derfor ikke umiddelbart klart for medarbejderne, hvorfor forandringen ser ud, som den gør, og hvordan den skal gennemføres. Det er derfor vigtigt, at man planlægger en proces, hvor også medarbejderne får mulighed for at sætte sig ind i, hvorfor og hvordan forandringen skal ske.”

*Karina Nielsen, professor, Institute of Work Psychology,
University of Sheffield.*



Der er ingen tvivl om, at forandringsledelse kan være en kompleks disciplin, som sætter krav til forandringslederens planlægningsevner, dømmekraft og fleksibilitet. De valg, man stilles overfor i en forandring giver ofte anledning til tvivl, hvilket forstærkes af, at der sjældent er tid og ressourcer til at flere forskellige løsninger kan prøves af.

Som leder skal man altså forsøge at træffe nogle klare valg, som peger frem med en tydelig plan og et eksplicit endeligt mål. Men de betingelser, man har for at træffe disse valg, er ofte slørede og komplekse i situationen. Dette gør forandringsledelse til en udfordrende, men ikke desto mindre nødvendig, opgave og kompetence. På trods af, at der ikke findes entydige svar på, hvordan en god forandring ser ud, så bør man være åben for de reaktioner, der kommer, adressere såvel positive som negative reaktioner og aktivt gå ind i forandringsledelsesopgaven. Man kan som leder gøre en del for at skabe mening i forandringen og hvorfor den sker, man kan kommunikere tydeligt ud om forandringen, hvad der skal ske og hvornår, og man kan støtte op om de medarbejdere, som oplever, at forandringen slider på trivslen.

I denne pjece har vi søgt at formidle den viden om forandringsledelse, som de forskellige aktører i vores forskningsprojekt har bragt med ind i projektet, og de erkendelser som vi i fælleskab har opnået undervejs. Vi håber, erfaringerne fra vores forskningsprojekt har inspireret dig til at tænke på lidt nye måder om forandringer og forandringsreaktioner.

www.nfa.dk/godeforandringer

Referencer

1. de Jong, T. *et al.* The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies. *Work & Stress* **30**, 91–114 (2016).
2. De Witte, H., Pienaar, J. & De Cuyper, N. Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being: Is there causal evidence? *Australian Psychologist* **51**, 18–31 (2016).
3. Vahtera, J. *et al.* Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study. *BMJ* **328**, 555 (2004).
4. Kieselbach, T. *et al.* *Health in Restructuring: Innovative Approaches and Policy Recommendations (HIRES)*. (Universität Bremen., 2009).
5. Rafferty, A. E. & Restubog, S. L. D. The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger. *Journal of Management* **36**, 1309–1338 (2010).
6. Pahkin, K. *et al.* Importance of change appraisal for employee well-being during organizational restructuring: findings from the Finnish paper industry's extensive transition. *Ind Health* **52**, 445–455 (2014).
7. Wiezer, N. *et al.* Exploring the link between restructuring and employee well-being. *Central Institute for Labour Protection-National Research Institute: Warsaw* (2011).
8. Nielsen, K. How workers' appraisals of change influence employee outcomes. *Organizational Change: Psychological Effects and Strategies for Coping*. Routledge (2018).
9. Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K., Göransson, S. & Öhrming, J. Employee participation in organizational change: Investigating the effects of proactive vs. reactive implementation of downsizing in Swedish hospitals. *Zeitschrift für Personalforschung* **22**, 111–129 (2008).
10. Abildgaard, J. S., Nielsen, K. & Sverke, M. Can job insecurity be managed? Evaluating an organizational-level intervention addressing the negative effects of restructuring. *Work & Stress* **32**, 105–123 (2018).

