

Forandringer - betydning af håndtering

En stor del af FTF'erne oplever store negative forandringer og håndteringen kunne i mange tilfælde være bedre. Analysen dokumenterer, at god håndtering af forandringer fører til klart lavere sygefravær, bedre psykisk velbefindende og helbred, færre stressede og mindre udbredelse af udbrændthed og jobusikkerhed. God håndtering er altså afgørende for forandrings påvirkning af helbred og trivsel.

Tilbagevendende forandringer er i stigende grad et vilkår i det moderne arbejdsliv. I de sidste ti år har kommunalreform og den økonomiske krise ført til et omfattende forandringspres i både den private og den offentlige sektor.

Forandringer kan påvirke medarbejdernes helbred og trivsel på flere måder.^{1,2}

Dels kan forandringer direkte føre til øgede belastninger i arbejdet, f.eks. i form af øget arbejdspress, uklare rammer og mindre ledelsesmæssig og kollegial opbakning.

Dels er forandringsprocesser i sig selv forbundet med usikkerhed om den fremtidige organisering og udførelse af arbejdet, samarbejdsrelationer og hvorvidt der er plads til alle i organisationen fremadrettet. Forandringsprocesser fører også ofte til et øget pres mens de foregår, fordi de som hovedregel gennemføres samtidig med at arbejdspladsen fortsat skal levere de samme produkter eller ydelser som før forandringen.

I dette notat sætter vi fokus på fire typer af store negative organisatoriske forandringer. Det drejer sig om:

- Sammenlægninger, lukninger eller flytninger
- Afskedigelser
- Personalereduktion gennem ansættelsesstop, ikke genbesættelse af stillinger eller ved aftaler om frivillig fratrædelse på ledelsens initiativ

¹ PSYRES-Consortium (2011). *Exploring the link between restructuring and employee well-being*, Central Institute for Labour Protection - National Research Institute, Warsaw.

² Thomas Kieselbalch et al. (2010). *Health in Restructuring: Innovative Approaches and Policy Recommendations (HIRES)*, European Expert group on Health in Restructuring.

- Organisationsændringer eller omlægning af arbejdsgange

Forandringerne er ikke nødvendigvis altid negative for den enkelte medarbejder, men vil i hovedparten af tilfældene være det for hovedparten af medarbejderne – eller vil i hvert fald undervejs i forandringsprocessen være forbundet med betydelig usikkerhed og utryghed blandt medarbejderne.

Hver femte FTF'er har oplevet store forandringer i form af afskedigelser eller personalereduktioner på deres arbejdsplads inden for de seneste to år. Fire ud af ti har oplevet store forandringer i form af sammenlægninger, lukninger eller flytninger og knap halvdelen har oplevet store forandringer i form af organisationsændringer eller omlægninger af arbejdsgange. Nogetlunde lige så mange har oplevet små forandringer af de fire typer. Samlet set har mellem 55 procent og 80 procent oplevet de fire typer forandring, og mange har oplevet flere typer. I det følgende fokuseres udelukkende på personer, der har oplevet store forandringer.

| Mange oplever store organisatoriske forandringer | | | | |
|---|------------------------|----------------------|-----|----------|
| Andel der oplever hver type forandring, seneste 24 mdr. | | | | |
| | Ja, store forandringer | Ja, små forandringer | Nej | Ved ikke |
| Sammenlægninger, lukninger eller flytninger | 37% | 22% | 39% | 1% |
| Afskedigelser | 21% | 31% | 45% | 3% |
| Personalereduktion gennem ansættelsesstop m.v. | 21% | 32% | 42% | 5% |
| Organisationsændringer eller omlægning af arbejdsgange | 45% | 36% | 17% | 2% |

Kilde: FTF, november 2015.

Seks ud af ti FTF'ere har oplevet mindst en stor forandring af de fire typer på deres arbejdsplads inden for de seneste to år og omkring hver femte har oplevet 3-4 store forandringer af de fire typer. En måde at opgøre forandringsomfanget for den enkelte er altså at se på antallet af store negative organisatoriske forandringer på vedkommendes arbejdsplads.

| Seks ud af ti oplever mindst én stor organisatorisk forandring | | | | |
|---|--------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|
| Antal oplevede forandringer | | | | |
| Ingen store forandringer | En stor forandring | To store forandringer | Tre store forandringer | Fire store forandringer |
| 40% | 24% | 18% | 9% | 9% |

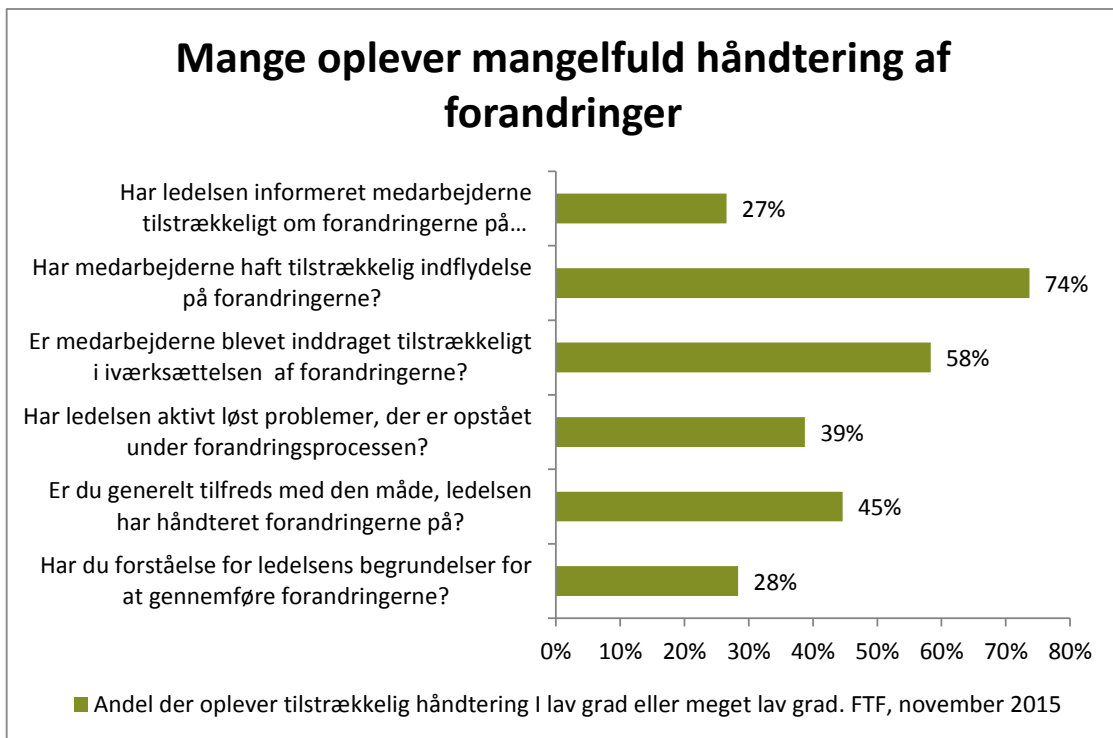
Kilde: FTF, november 2015

International forskning peger på, at en god håndtering af forandringsprocesser har stor betydning for hvordan forandringerne påvirker medarbejdernes helbred og trivsel.³ Det drejer sig blandt andet om:

³ PSYRES-Consortium (2011). Exploring the link between restructuring and employee well-being, Central Institute for Labour Protection - National Research Institute, Warsaw.

- God og tidlig kommunikation om målet med forandringerne, forandringsprocessen og hvordan medarbejderne kan bidrage hertil.
- Inddragelse af medarbejderne i hvordan forandringerne gennemføres
- Støtte til medarbejderne i forhold til at afklare usikkerheder og løsning af organisatoriske og arbejdsmæssige udfordringer undervejs i processen.

Ser man på hvordan forandringerne er blevet håndteret på FTF-arbejdspladserne, er det tydeligt, at håndteringen mange steder er mangelfuld. Mellem 27 procent og 74 procent oplever således kun tilstrækkelig håndtering i lav grad eller meget lav grad. Kun mellem 6 procent og 37 procent oplever tilstrækkelig håndtering i høj eller meget høj grad.



I tabellen nedenfor ses den fulde svarfordeling med andele der oplever tilstrækkelig henholdsvis utilstrækkelig håndtering af forandringer.

Mange oplever mangelfuld håndtering af forandringer

| | I meget høj grad | I høj grad | Delvist | I lav grad | I meget lav grad |
|---|------------------|------------|---------|------------|------------------|
| Har ledelsen informeret medarbejderne tilstrækkeligt om forandringerne på arbejdspladsen? | 8% | 29% | 37% | 17% | 10% |
| Har medarbejderne haft tilstrækkelig indflydelse på forandringerne? | 1% | 5% | 20% | 33% | 40% |
| Er medarbejderne blevet inddraget tilstrækkeligt i iværksættelsen af forandringerne? | 2% | 11% | 29% | 30% | 28% |
| Har ledelsen aktivt løst problemer, der er opstået under forandringsprocessen? | 3% | 15% | 44% | 25% | 14% |
| Er du generelt tilfreds med den måde, ledelsen har håndteret forandringerne på? | 3% | 15% | 38% | 24% | 20% |
| Har du forståelse for ledelsens begrundelser for at gennemføre forandringerne? | 7% | 25% | 39% | 16% | 13% |

Kilde: FTF, november 2015

Som nævnt peger den internationale forskning i forandringer og håndtering af forandringer på, at tilbagevendende forandringer påvirker medarbejdernes helbred og trivsel, og at det har stor betydning om forandringerne håndteres godt eller mindre godt. Det bekræftes i analysen.

I det følgende ses på personer, der har oplevet mindst en stor negativ organisatorisk forandring af de fire typer. Personer, der oplever meget god håndtering har kun halvt så stort sygefravær som personer, der oplever meget ringe håndtering. Jo bedre håndtering, jo lavere sygefravær. Forskellen i sygefravær blandt medarbejdere, der oplever meget ringe håndtering, og medarbejdere, der oplever meget god håndtering, er 5 årlige sygefraværsdage.

God håndtering af forandringer giver lavere sygefravær

| | Ledelsesmæssig håndtering af forandringer | | | | |
|--|---|------|--------------------------|-----|-----------|
| | Meget ringe | Ring | Hverken god eller dårlig | God | Meget god |
| Antal sygefraværdsdage, seneste 12 måneder | 9,7 | 8,2 | 7,1 | 5,5 | 4,5 |

Note: Samlet skala for håndtering baseret på 6 spørgsmål beskrevet ovenfor.

Kilde: FTF, november 2015

Helt tilsvarende tendenser ses for en række andre mål for helbred og trivsel. Der er for alle variable tale om meget klare forskelle. Og for alle mål ses en dosis-respons sammenhæng, hvor helbred og trivsel forringes, jo dårligere håndteringen er.

For psykisk velbefindende ses en klar tendens, hvor bedre håndtering hænger sammen med bedre psykisk velbefindende. Personer, der oplever meget ringe håndtering har et klart lavere psykisk velbefindende end personer, der oplever meget god håndtering. Der er tale om en stor forskel på 15 point på en skala fra 0-100.

God håndtering af forandringer giver bedre psykisk velbefindende

| | Ledelsesmæssig håndtering af forandringer | | | | |
|-----------------------|---|------|--------------------------|------|-----------|
| | Meget ringe | Ring | Hverken god eller dårlig | God | Meget god |
| Psykisk velbefindende | 67,0 | 71,6 | 75,0 | 79,5 | 82,3 |

Note: Skala for psykisk velbefindende (0-100 point) med afsæt i spørgsmål fra SF36-spørgeskemaet som bl.a. anvendt i NFA's tredækkerundersøgelse

Kilde: FTF, november 2015

Når det kommer til selvvurderet helbred ses en tilsvarende klar tendens. Personer, der oplever meget ringe håndtering har et selvvurderet helbred, der er 13 point lavere på en skala fra 0-100 end personer, der oplever meget god håndtering.

God håndtering af forandringer fører til bedre selvvurderet helbred

| | Ledelsesmæssig håndtering af forandringer | | | | |
|-------------------------------|---|------|--------------------------|------|-----------|
| | Meget ringe | Ring | Hverken god eller dårlig | God | Meget god |
| Generelt selvvurderet helbred | 71,1 | 73,6 | 76,2 | 79,8 | 84,3 |

Generelt selvvurderet helbred er opgjort som svar på spørgsmålet "Hvordan vil du alt I alt vurdere dit helbred?" med fem svarkategorier. Omregnet til skala på 0-100 point.

Kilde: FTF, november 2015

Med hensyn til udbrændthed ses en endnu klarere sammenhæng. Mens personer, der oplever meget ringe håndtering har en udbrændtheds-score på 50,3, så har personer, der oplever meget god håndtering en udbrændtheds-score på 26,6 eller cirka det halve. Der er tale om en meget stor forskel på næsten 25 point en skala fra 0-100.

God håndtering af forandringer fører til mindre udbrændthed

| | Ledelsesmæssig håndtering af forandringer | | | | |
|------------------------------|---|------|--------------------------|------|-----------|
| | Meget ringe | Ring | Hverken god eller dårlig | God | Meget god |
| Arbejdsrelateret udbrændthed | 50,3 | 44,5 | 38,9 | 31,3 | 26,6 |

Note: Skala for arbejdsrelateret udbrændthed (0-100 point) opgjort som i Copenhagen Burnout Inventory.

Kilde: FTF, november 2015

For stress ses ligeledes en meget klar sammenhæng. Andelen af stressede 3-dobles således fra cirka 7 procent til cirka 21 procent, når der er meget ringe håndtering af forandringer.

God håndtering af forandringer hænger sammen med færre stressede

| | Ledelsesmæssig håndtering af forandringer | | | | |
|-----------------|---|-------|--------------------------|------|-----------|
| | Meget ringe | Ringe | Hverken god eller dårlig | God | Meget god |
| Andel stressede | 20,6% | 13,7% | 8,7% | 4,2% | 7,3% |

Note: Andel der aktuelt oplever stress "ret meget" eller "virkelig meget"

Kilde: FTF, november 2015

For jobusikkerhed eller utryghed i arbejdet, der anvendes som synonyme ses igen en meget klar tendens. Personer, der oplever meget ringe håndtering har klart højere jobusikkerhed end personer, der oplever meget god håndtering. Forskellen er også her en stor forskel på cirka 15 point på en skala fra 0-100.

God håndtering af forandringer giver mindre jobusikkerhed

| | Ledelsesmæssig håndtering af forandringer | | | | |
|---------------------|---|-------|--------------------------|------|-----------|
| | Meget ringe | Ringe | Hverken god eller dårlig | God | Meget god |
| Utryghed i arbejdet | 38,1 | 36,1 | 33,3 | 26,4 | 22,5 |

Note: Skala for utryghed i arbejdet (0-100 point) opgjort som i NFA's tredækker-undersøgelse.

Kilde: FTF, november 2015

Om analysen

FTF har i november 2015 analyseret sammenhængen mellem forandringer, håndtering af forandringer og medarbejdernes helbred og trivsel.. Data stammer fra FTF's undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø på FTF-området og er indhentet i 2014. Der er tale om en stor repræsentativ undersøgelse blandt medlemmer af 21 FTF-organisationer. Analysen er baseret på svar fra 6.217 beskæftigede medlemmer af FTF-organisationerne.