

# MENNESKER HAR DET SVÆRT MED FORANDRINGER

Forandringer påvirker trivslen. Men kan håndteres så de føles mindre belastende. Dette er hovedkonklusionerne i en international oversigt over de langsigtede konsekvenser af store forandringer i organisationer og på arbejdspladser

## Af Kirsten Weiss

Mennesker har det svært med forandringer. Dette er den helt overordnede konklusion i den oversigt over medarbejderes trivsel under forandringer, som en række internationale forskere har bidraget til.

Studiet "The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies" er publiceret i 2016. Og i det gennemgår forskerne 39 store internationale studier, hvor man har målt arbejdsmiljø og trivsel før, under, og efter større faglige og organisatoriske forandringer; ofte i form af nedskæringer og reduktion af medarbejderstaben.

– Den overordnede tendens er, at medarbejderne oplever dårligere arbejdsmiljø og trivsel efter forandringerne. Der findes dog også studier, der viser at trivslen godt kan komme op igen, men generelt kan man sige, at jo større forandringer, jo større påvirkning af trivslen på arbejdspladsen. Og at forandringsprocesser er mere en belastning end en berigelse, siger Johan Simonsen Abildgaard, der er ph.d., cand.psych. og forsker på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, og som her arbejder med implementering og evaluering af arbejdsmiljøindsatser.

Udgangspunktet for studierne er, at forandringer er et stort element i det moderne arbejdsliv, både i offentlige og private virksomheder – men at vi ved ret lidt om, hvordan forandringer påvirker mennesker over tid. Derfor er man dykket nærmere ned i de forskningsstudier, der har målt medarbejdernes trivsel i flere omgange, med års mellemrum, efter de store forandringer. For forandringer har en effekt, og ofte er den ikke ret positiv, konkluderer forskerne, der



dog også peger på, at forandringer ikke behøver at have negativ effekt – og at det derfor også er vigtigt at studere de forandringer, som er håndteret på en måde, så de har haft færrest negative effekter.

## FORSKEL PÅ REAKTIONERNE

De 39 studier, der indgår i oversigten, er publiceret i årene 2000-2012 og konkluderer overordnet set, at forandringer, både dem der omfatter nedskæringer blandt medarbejderstaben, og de der ikke gør, har en negativ effekt på trivslen, også over tid. Men også at der er forskel på menneskers reaktioner. Fx tyder meget på, at medarbejdere, der har en høj status og en høj placering i det interne hierarki, klarer forandringer bedre end fx lavtuddannede.

Men forskerne peger også på, at flere af studierne viser, at den første reaktion, nemlig nedsat trivsel og oplevelse af et forringet arbejdsmiljø, med tiden godt kan forandre sig.

– Man kan i nogle af studierne se, at det faktisk er muligt for folk at “komme sig igen” og få det bedre. De genvinder deres trivsel. Og derfor giver det også god mening at se på de faktorer, der henholdsvis stresser og betyder at mennesker kan komme sig oven på forandringerne, eller komme bedre igennem dem, mens de står på, siger Johan Simonsen Abildgaard.

## RETFÆRDIGHED OG KOMMUNIKATION

Han peger på, at forandringer, og det bekræftes i studierne her, ofte af den enkelte opleves som en skærpelse af kravene til vedkommende og til arbejdspladsen. Effektiviseringer og nedskæringer stiller ofte krav om at løbe hurtigere, uddanne sig mere, følge med, og med de øgede krav følger også usikkerheden: kan jeg fortsat hænge på, mister jeg mit job, hvordan bliver indholdet i mit job fremover, hvis jeg beholder det? Får jeg nye kollegaer? Hvordan trives jeg med dem? Kan jeg udvikle mig?

– Øgede krav og usikkerhed om fremtiden og mulighederne er to hovedfaktorer, som påvirker trivslen negativt, mens vi blandt de positive faktorer kan tælle retfærdighed og god kommunikation. Føler folk sig magtesløse og dårligt informerede om forandringer, påvirker det trivslen negativt; føler de sig inddraget og lyttet til,



Effektiviseringer og nedskæringer stiller ofte krav om at løbe hurtigere, uddanne sig mere, følge med, og med de øgede krav følger også usikkerheden

og føler de sig retfærdigt behandlet, forbedrer det trivslen. Derfor kan vi også ud fra studiet konkludere, at det faktisk nytter noget at håndtere forandringsprocesser, så de giver mening eller i hvert fald føles mindre belastende, siger Johan Simonsen Abildgaard.

## NYE MULIGHEDER – ELLER BEGRÆNSNINGER

Han pointerer, at forandringer som hovedregel stresser mennesker. Og også de positive af slagsen. Det ved vi fra psykologien og undersøgelser af menneskers stress. Fx kan positive forandringer, som at indgå ægteskab eller få et barn, også være ganske stressende i en periode, og derfor er der som udgangspunkt intet underligt i, at forandringer ikke altid fryder. Men vi skal blive bedre til at håndtere dem, så de gør mindst mulig skade.

– Vi ved fra studier af forandringsprocesser på arbejdspladser, at det betyder noget for trivslen, om man orienterer i god tid, så medarbejderne ikke føler, de bliver udsat for sidste øjeblikks-beslutninger, men faktisk over tid har fået forklaret baggrunden for forandringerne og derfor kan begynde at forberede sig mentalt. Det betyder måske endda, at man kan skabe en følelse af meningsfuldhed. Et eksempel kan være to hospitalsafdelinger, der skal lægges sammen, men hvor man i god tid melder det ud og derpå sørger for at inddrage folk i processen, så de får talt med hinanden og forberedt sig på de nye forhold, siger Johan Simonsen Abildgaard.



Vi ved fra studier af forandringsprocesser på arbejdspladser, at det betyder noget for trivslen, om man orienterer i god tid, så medarbejderne ikke føler, de bliver udsat for sidste øjeblikks-beslutninger

## INGEN DOMMEDAGSPROFETI

Han pointerer, at det også er væsentligt at være opmærksom på individers forskellige reaktionsmønstre, fx at de forandringer, der for den ene opleves som en begrænsning og en belastning, for den anden kan opleves som et væld af nye muligheder. Men vi ved i dag ikke nok om hvordan dette kan forandre sig over tid, fx om mennesker, der er udsat for mange forandringer i arbejdslivet, med tiden udvikler en form for robusthed.

– Jeg tror vi skal arbejde i retning af ikke at se forandringer på jobbet som en dommedagsprofeti, men som en arbejdsmiljøfaktor, vi skal blive bedre til at håndtere. Hvis vi kender de faktorer,

der afbøder stress og negativ trivsel, fx medinddragelse, støtte, kommunikation og meningsfuldhed, kan vi også bedre afbøde de negative konsekvenser af forandringer. Generelt forstår folk faktisk godt, at forandringer på deres job er nødvendige. Vi skal bare blive bedre til at arbejde med dem, siger Johan Simonsen Abildgaard.

*The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies. Af Tanja de Jong, Noortje Wiezer, Marjolein de Weerd, Karina Nielsen, Pauliina Mattila-Holappa & Zosia Mockała. Kan findes her:*

[www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2015.1136710](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2015.1136710)

Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet har aftalt at tilbyde ekspertrådgivning og inspiration om psykisk arbejdsmiljø til de regionale arbejdspladser i samarbejde med fire udbydere: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, RUC, CBS og ALECTIA. Parterne udgiver i anledning af den europæiske arbejdsmiljøuge i uge 43 en række artikler, der enkelt formidler institutionernes forskning/erfaringer med organisatoriske forandringer, faglige forandringer og vold og trusler. Artiklerne er skrevet af journalist Kirsten Weiss

