Omstruktureringer, trivsel og sundhed

Hvad betyder omstruktureringer for medarbejdernes trivsel og sundhed og hvad kan virksomheden gøre ved det?

Arbejdsmiljøseminar 2011
Rigspolitiet og Politiforbundet

Inger-Marie Wiegman

team arbejdsliv

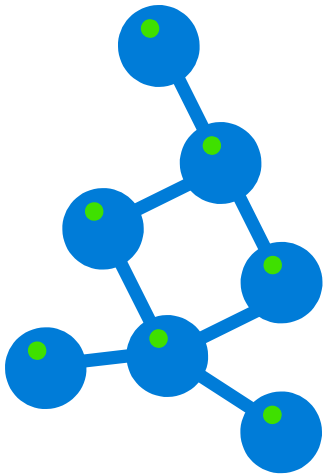
MIT OPLÆG

- Baggrunden for oplægget
- Omstruktureringer er et vilkår
- Hvad ved man om effekter for trivsel og helbred?
- Hvad ved man om effekter for arbejdspladsen?
- Hvad kan modvirke negative effekter
- Et konkret eksempel på, at en negativ situation i en offentlig virksomhed kan vendes
- Social kapital som vigtigt fokuspunkt
- Hvad betyder det for jer som Arbejdsmiljøorganisation?

- Der bliver et break undervejs!

team arbejdsliv

BAGGRUNDEN FOR MIT OPLÆG



- Uddannet kemiingeniør
- Forsker og konsulent i 25 år

  Faglig organisation og partssamarbejdet

  Forskellige konsulentvirksomheder

  Siden 2005 partner i TeamArbejdsliv
- Fokus på servicearbejde

  Offentlige og private virksomheder

  Sammenhængen mellem kvalitet i arbejdet og af arbejdet
- Oplægget bygger på:

  En forskerrapport til Europakommissionen fra nov 2010:

  ”Psychosocial risks and health effects of restructuring”

  Undersøgelser om ”Virksomhedens sociale kapital”

  Erfaringer fra mit eget arbejde

team arbejdsliv

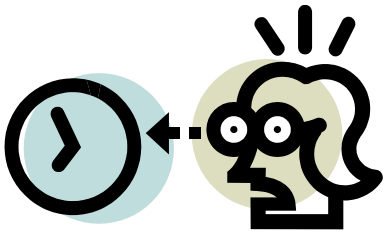
OMSTRUKTURERINGER ER ET VILKÅR

- Omstruktureringer er kommet for at blive
  - Fusioner og sammenlægninger
  - Outsourcing
  - Nedskæringer og effektiviseringer med fyringer
- Konsekvenserne er forskellige
  - For de fyrede
  - For de tilbageblevne
  - For mellemlederne
- Situationen for jer er særlig
  - Offentlig (politisk styret) virksomhed
  - Stor bevågenhed politisk og i medierne
  - Arbejdsmiljømæssige forhold præget af:
    - Arbejde med mennesker
    - Skift- og natarbejde
    - Vold og trusler

team arbejdsliv

HVAD SIGER FORSKNINGEN OM EFFEKTER FOR TRIVSEL OG HELBRED?

- Mest forskning om "ofrene" (de fyrede)
  - Det er usundt at blive fyret!
  - Måden det sker på har stor betydning for konsekvenserne
  - Andre i jeres organisation tager hånd om dette
- Stigende fokus på "de heldige" (de fortsat ansatte)
  - Oplever større jobusikkerhed - direkte eller indirekte
  - Større arbejdsmængde eller arbejdspres
  - Mobning & dårligere arbejde -privatlivs balance
  - Primært fokus for jer i AMiO og i mit oplæg
- Begyndende opmærksomhed på mellemlederne
  - Skal ofte implementere beslutninger uden at have haft indflydelse
  - Deres oplevelse påvirker medarbejdernes oplevelse
- Planlægningen og implementeringen er afgørende for konsekvenserne
- Store individuelle forskelle
  - Holdning og livssyn
  - Copingstrategi og -ressourcer



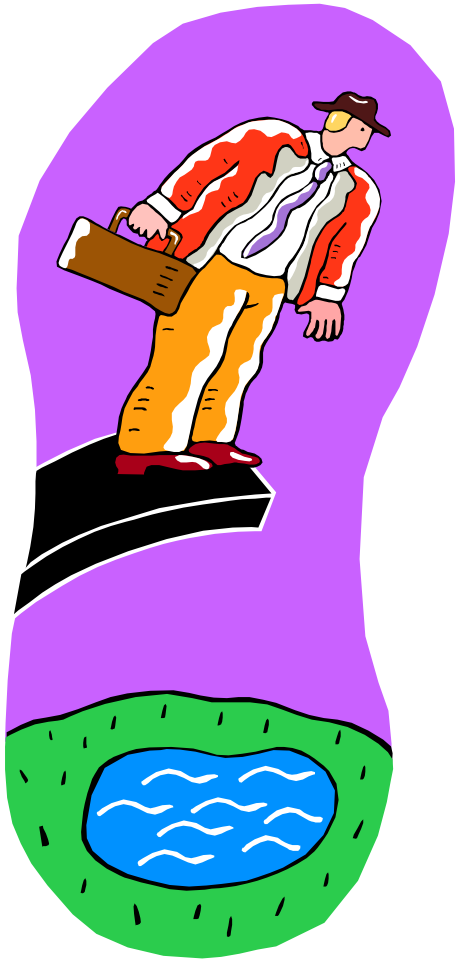
team arbejdsliv

OM JOBUSIKKERHED VISER FORSKNING, AT:

- Jo større jobusikkerhed jo dårligere mentalt helbred (ex. søvnproblemer, angst, depression)

  Mest udbredt hos mænd
- Øget forekomst af udbrændthed, dårligt mentalt helbred og følelser som vrede er fundet ved øget jobusikkerhed som konsekvens af omstrukturering
- Oplevet jobusikkerhed i et job med høje jobkrav og lav grad af indflydelse i jobbet fører til flere depressive symptomer, angst, fysiske helbredsproblemer og dårligt selvvurderet helbred
- Jo større jobusikkerhed jo dårligere fysisk helbred
- Jobusikkerhed er relateret til flere psykosomatiske helbredsproblemer (ex. hovedpine og rygsmerter)

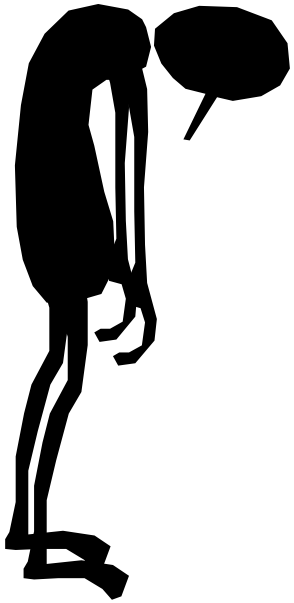
  Uanset om usikkerheden er reel eller kun oplevet
- Høj jobusikkerhed er associeret med dårligere selvrapporteret helbred, hyppigere fysiske helbredsproblemer og forekomst af langtidssygdom



team arbejdsliv

FORSKNING VISER OGSÅ AT:

- Permanent jobusikkerhed er relateret til forhøjet blodtryk (mænd) og forhøjet BMI (både mænd og kvinder)
- Rollekonflikt under omstrukturering er relateret til lavere jobtilfredshed og dårligere psykisk helbred
- Medarbejdere som for at beholde jobbet gør en ekstra indsats oplever i højere grad depressive symptomer



team arbejdsliv

OM STØRRE ARBEJDSPRES VISER FORSKNING AT:

- Større jobkrav giver større risiko for udbrændthed og dårligt selvvurderet mentalt helbred
- Øget tidspres fører til større sygefravær og flere arbejdsulykker
- Større fysiske krav hænger sammen med en højere forekomst af muskel-skelet-problemer
- Manglende kontrol og indflydelse i forhold til sit job under omstruktureringer er relateret til øget sygelighed, øget sygefravær og dårligt mentalt helbred
- Kombinationen af høje jobkrav og lille jobkontrol giver ringe fysisk og mental sundhed

team arbejdsliv

OM STØRRE ARBEJDSPRES VISER FORSKNING OGSÅ AT:

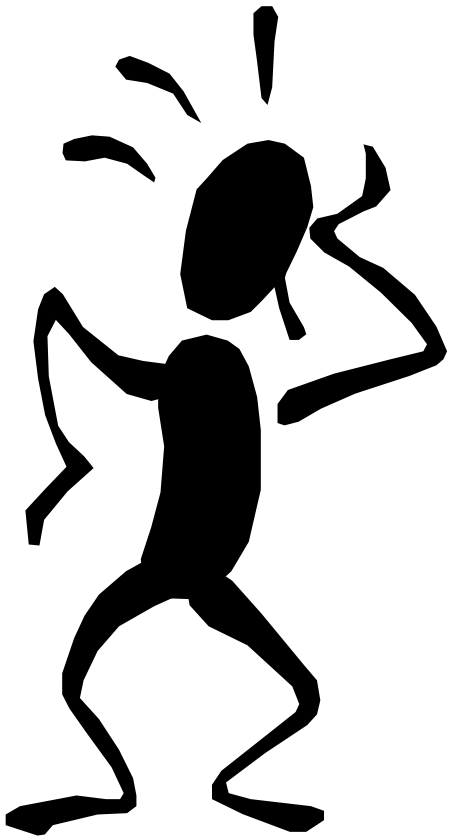
- Større følelsesmæssig udmattelse og kynisme som følge af øget arbejdsmængde
- Øget arbejdspres (fysisk eller mentalt) kan være årsag til arbejdsulykker og fejl

  Direkte eller ved at føre til øget træthed,

  som er en kendt årsag til fejl og ulykker
- Underbemanding kan gøre det vanskeligere at håndtere risici og håndtere uforudsete hændelser
- Mindre tid til planlægning giver risiko for langtidssygefravær

  På grund af negative stressreaktioner

  og dårligt mentalt helbred



team arbejdsliv

FORSKNING OM MOBNING OG ARBEJDE-PRIVATLIVS BALANCE:

- Udsættelse for mobning under omstrukturering er relateret til jobtilfredshed, symptomer på stress, angst og depressive symptomer

  Det er oftest nærmeste leder, som er mobberen men kan også være kolleger
- Mobning sker oftest i form af urealistiske arbejdsmængder og trusler mod den professionelle status og årsagerne er oftest jalousi og forskellige holdninger til arbejdsmæssig succes
- Øget niveau af arbejdsbetinget stress som følge af årelange nedskæringer, organisatoriske ændringer og fyringer resulterede i forringet arbejde-privatlivs balance
- Følelsesmæssig udmattelse og depression er relateret til konflikter mellem arbejde og privatliv

team arbejdsliv

OM EFFEKTER FOR ARBEJDSPLADSEN VISER FORSKNING, AT:

- Jo højere jobusikkerhed jo lavere jobtilfredshed
- Lavere jobtilfredshed fører til mindre motivation for at overholde sikkerhedsprocedurer og søge ny viden om sikkerhed
- Medarbejdere som oplever høj jobusikkerhed er mere tilbøjelige til at udvise risikoadfærd
- Der er en klar sammenhæng mellem jobusikkerhed og organisatorisk tillid

  (og oplevet ulighed som er en stressfaktor)
- Jo mere usikre medarbejdere er på deres job, jo hyppigere udviser de fraværsadfærd (kommer for sent, er sygemeldte og har intentioner om at stoppe)

  De bedst kvalificerede stopper først (flødeeffekten)
- Ydeevnen kan påvirkes af oplevet jobusikkerhed

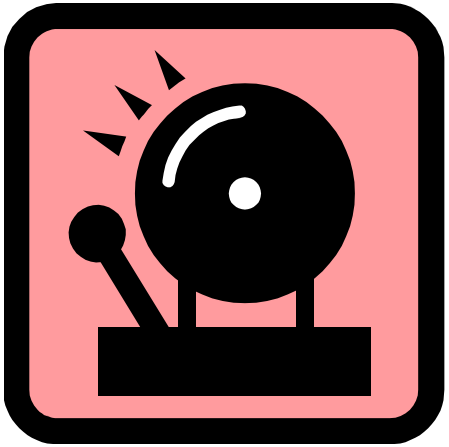
  Nogle studier finder mindre ydeevne ved større jobusikkerhed

  Andre finder at større jobusikkerhed fører til

  højere produktivitet

  Undersøgelser tyder på, at jobusikkerhed medfører

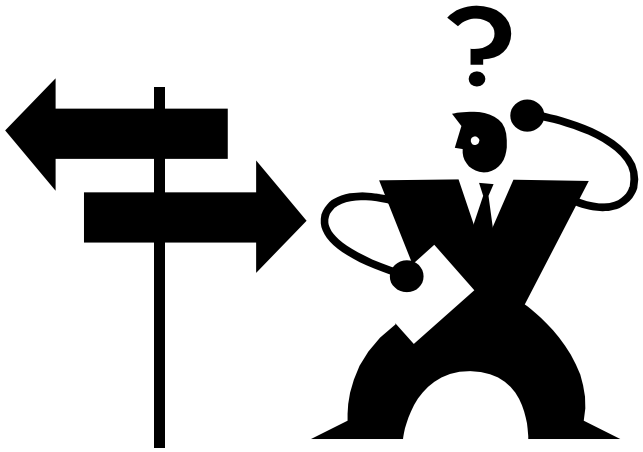
  større kvantitativ, men lavere kvalitativ ydeevne



team arbejdsliv

FORSKNINGEN VISER OGSÅ AT:

- Jobusikkerhed forringer de sociale relationer både mellem kolleger og til overordnede
- Flere studier finder en sammenhæng mellem jobusikkerhed og organisatorisk kommitment
- Produktivitet og kommitment påvirkes af måden en omstrukturering bliver ledet
- Medarbejdere som oplever at en omstrukturering har nedsat personalets moral og forringet kvaliteten, rapporterer om dårligere arbejdsforhold og har en højere forekomst af depression og angst
- Lederes oplevelse af forandringsprocessen påvirker medarbejdernes oplevelse af deres arbejdsforhold
- Lederes oplevelse af en unfair proces er forbundet med mindre effektiv forandringsledelse, som påvirker deres medarbejdere negativt og giver dem en oplevelse af mindre støtte i forandringsprocessen



team arbejdsliv

FORSKNING VISER, AT NEGATIVE EFFEKTER KAN MODVIRKES (1):

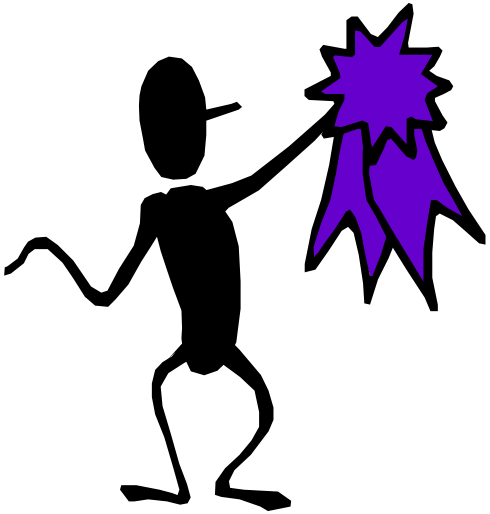
- Social støtte minimerer negative effekter af større arbejdsmængde efter en omstrukturering
- Involverende beslutningstagning under omstrukturering beskytter mod forringede sociale relationer
- Lederstøtte under omstrukturering modvirker udmattelse
- Social støtte – specielt lederstøtte – har betydning for oplevelsen af retfærdighed og accept af omstruktureringer
- Social støtte under omstruktureringer hjælper til at håndtere stressfulde vilkår og forebygger alkoholmisbrug og social isolation som copingstrategier
- Et støttende arbejdsmiljø virker som buffer i forhold til skadelige effekter af mobning

team arbejdsliv

FORSKNING VISER, AT NEGATIVE EFFEKTER KAN MODVIRKES (2):

- Belønning med uddannelse og forfremmelse beskytter mod dårligt mentalt helbred under omstruktureringer
- Større kontrol og indflydelse givere lavere stress ved organisatoriske ændringer
- Medarbejdere som bliver engageret inden omstruktureringen indgår på en problemløsende måde og oplever større jobtilfredshed, mindre jobusikkerhed og er mindre tilbøjelige til at forlade organisationen
- Medarbejdere, som oplever en støttende lederrelation, oplever implementering af fusioner positivt, vurderer at have indflydelse, oplever høj faglig selvtillid og tilpasser sig let de organisatoriske ændringer
- Medarbejdere med høj optimisme og selvtillid oplever højere jobsikkerhed under omstruktureringer

  (og større trivsel, engagement og jobtilfredshed)



team arbejdsliv

ET KONKRET EKSEMPEL – SKAT KUNDECENTER

- Et udviklingsprojekt om psykisk arbejdsmiljø i callcentre (AMICA)
- Gennemført marts 2007- marts 2010
- Finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden
- TeamArbejdsliv sammen med DTU Management og NFA (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø)
- Meget forskellige virksomheder:
  - SKAT Kundecenter
  - Nordeas Kontaktcenter (Telefonbank)
  - TNT Express Contact Centre
  - TDC Contact Centre Europe (CCE)
  - Helsingør Borgerservice
  - ISS
  - CSC Helpdesk
- Det psykiske arbejdsmiljø blev målt, benchmarket og virksomhederne bragt sammen til erfaringsudveksling
- Ved projektstart var SKAT Kundecenter:
  - Nyetableret som led i omfattende strukturændring
  - Præget af et dårligt psykisk arbejdsmiljø

team arbejdsliv

Resultat af 1. benchmark for SKAT Kundecenter

	SKAT	Amica	Amica højest	Amica lavest
KRAV I ARBEJDET				
Arbejdstempo	**70,4**	67,6	78,0	57,5
Krav om at skjule følelser	**61,6**	61,3	67,5	57,2
ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD				
Indflydelse i arbejdet	**33,3**	40,9	54,8	33,3
Udviklingsmuligheder i arbejdet	**61,0**	63,8	73,9	55,0
Mening i arbejdet	**70,8**	70,0	80,3	60,9
LEDELSE OG SAMARBEJDE				
Forudsigelighed (information)	**46,9**	57,8	70,5	41,1
Belønning	**64,5**	68,2	74,5	60,3
Rolleklarhed	**67,1**	73,6	80,4	67,1
Ledelseskvalitet	**61,3**	64,2	71,7	56,7
Udviklingsledelse	**55,9**	58,9	70,0	48,6
Udviklingsklima	**61,5**	62,8	70,0	54,5
Social støtte og feedback fra nærmeste leder	**60,3**	68,6	74,3	60,3
Social støtte og feedback fra kolleger	**59,6**	64,5	69,1	59,6
Socialt fællesskab i arbejdet	**85,2**	82,7	86,0	80,4
VÆRDIER				
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	**64,0**	67,0	74,9	54,4
Tillid og troværdighed mellem de ansatte	**79,3**	74,4	79,3	70,0
Retfærdighed og respekt	**56,3**	61,0	67,7	50,8
PERSON-ARBEJDE				
Familie-arbejde konflikt	**33,6**	33,2	40,6	26,1
Tilfredshed med arbejdet	**67,5**	72,0	81,6	61,9
HELBRED OG VELBEFINDENDE				
Selvvurderet helbred	**60,9**	62,7	66,0	59,2
Stress	**27,8**	30,8	40,2	22,0
Søvnbesvær	**22,6**	25,1	34,4	19,1

team arbejdsliv

HVAD SKETE DER I SKAT KUNDECENTER ?

- Resultaterne blev taget alvorligt og der blev handlet på dem:
  - Ændret åbningstid
  - Ændrede telefonsluser
  - Faglige netværk
  - Udvikling af afdelingslederne
  - Coachende medlyt startes
  - Synliggørelse i resten af organisationen

- Andre betydningsfulde forhold:
  - Nye lokaler
  - ”Tilbagegangsordning”
  - Tilvænning til kundecenterarbejde

team arbejdsliv

RESULTAT AF 2. BENCHMARK FOR SKAT KUNDECENTER

Skala 0 - 100	SKAT 2007	SKAT 2008	Amica[1] 2007	Amica[2] 2008
KRAV I ARBEJDET				
Arbejdstempo	**70,4**	**61,4**	70,0	64,1
Krav om at skjule følelser	**61,6**	**59,6**	61,5	61,3
ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD				
Indflydelse i arbejdet	**33,3**	**39,1**	42,9	43,1
Udviklingsmuligheder i arbejdet	**61,0**	**65,5**	64,8	63,2
Mening i arbejdet	**70,8**	**72,6**	70,3	68,9
LEDELSE OG SAMARBEJDE				
Forudsigelighed (information)	**46,9**	**55,5**	59,9	60,3
Belønning	**64,5**	**68,0**	70,2	69,3
Rolleklarhed	**67,1**	**70,8**	73,5	76,0
Ledelseskvalitet	**61,3**	**65,1**	65,1	63,4
Udviklingsledelse	**55,9**	**59,1**	59,5	58,7
Udviklingsklima	**61,5**	**66,5**	64,1	64,8
Social støtte og feedback fra nærmeste leder	**60,3**	**64,4**	68,2	66,2
Social støtte og feedback fra kolleger	**59,6**	**61,0**	64,7	65,1
Socialt fællesskab i arbejdet	**85,2**	**85,7**	82,5	81,7
VÆRDIER				
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	**64,0**	**69,7**	68,7	69,1
Tillid og troværdighed mellem de ansatte	**79,3**	**79,1**	74,5	73,2
Retfærdighed og respekt	**56,3**	**62,4**	63,3	63,0
PERSON-ARBEJDE				
Familie-arbejde konflikt	**33,6**	**30,9**	31,2	30,7
Tilfredshed med arbejdet	**67,5**	**76,3**	73,1	74,1
HELBRED OG VELBEFINDENDE				
Selvvurderet helbred	**60,9**	**61,4**	64,5	63,6
Stress	**27,8**	**22,9**	29,5	27,2
Søvnbesvær	**22,6**	**21,9**	23,3	23,7

team arbejdsliv

HVAD SKER DER VIDERE I SKAT KUNDECENTER?

- Fortsat fokus på ledelsesudvikling
- Fortsat fokus på faglighed
- VM-projekt (værdi for medarbejderne)
- Coachende medlyt implementeres
- NY ORGANISATION IGEN!!!

  Faglig og geografisk opsplitning

  Stor frustration

Skala 0 - 100	2007	2008	2009	2007 ->2008	2008 ->2009	2007 ->2009
KRAV I ARBEJDET						
Arbejdstempo	70,4	61,4	59,5	9,0	2,0	11,0
Krav om at skjule følelser	61,6	59,6	59,7	2,0	-0,1	1,9
ARBEJDETS ORGANISERING OG INDHOLD						
Indflydelse i arbejdet	33,3	39,1	38,8	5,8	-0,3	5,5
Udviklingsmuligheder i arbejdet	61,0	65,5	63,2	4,5	-2,3	2,2
Mening i arbejdet	70,8	72,6	70,5	1,8	-2,1	-0,3
LEDELSE OG SAMARBEJDE						
Forudsigelighed (information)	46,9	55,5	56,9	8,6	1,4	10,0
Belønning	64,5	68,0	67,5	3,5	-0,5	3,0
Rolleklarhed	67,1	70,8	70,6	3,7	-0,2	3,5
Ledelseskvalitet	61,3	65,1	69,1	3,8	4,0	7,8
Udviklingsledelse	55,9	59,1	62,5	3,2	3,4	6,6
Udviklingsklima	61,5	66,5	67,4	5,0	0,9	5,9
Social støtte og feedback fra nærmeste leder	60,3	64,4	67,0	4,1	2,6	6,7
Social støtte og feedback fra kolleger	59,6	61,0	62,2	1,4	1,2	2,6
Socialt fællesskab i arbejdet	85,2	85,7	83,7	0,5	-2,0	-1,5
VÆRDIER						
Tillid og troværdighed mellem ledelse og medarbejdere	64,0	69,7	66,7	5,7	-3,0	2,7
Tillid og troværdighed mellem de ansatte	79,3	79,1	77,9	-0,2	-1,2	-1,4
Retfærdighed og respekt	56,3	62,4	59,1	6,1	-3,3	2,8
PERSON-ARBEJDE						
Familie-arbejde konflikt	33,6	30,9	32,1	2,7	-1,2	1,5
Tilfredshed med arbejdet	67,5	76,3	72,5	8,8	-3,8	5,0
HELBRED OG VELBEFINDENDE						
Selvvurderet helbred	60,9	61,4	61,4	0,5	0,0	0,5
Stress	27,8	22,9	23,2	4,9	-0,3	4,6
Søvnbesvær	22,6	21,9	22,1	0,7	-0,2	0,5

team arbejdsliv

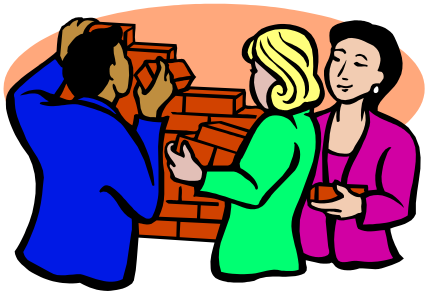
VIRKSOMHEDENS SOCIALE KAPITAL - EN DEFINITION

Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, der sætter organisationens medlemmer i stand til i **fællesskab** af løse dens kerneopgaver

team arbejdsliv

FOR AT KUNNE LØSE DEN FÆLLES OPGAVE ER DET NØDVENDIGT:

- At kunne *samarbejde* om løsningen

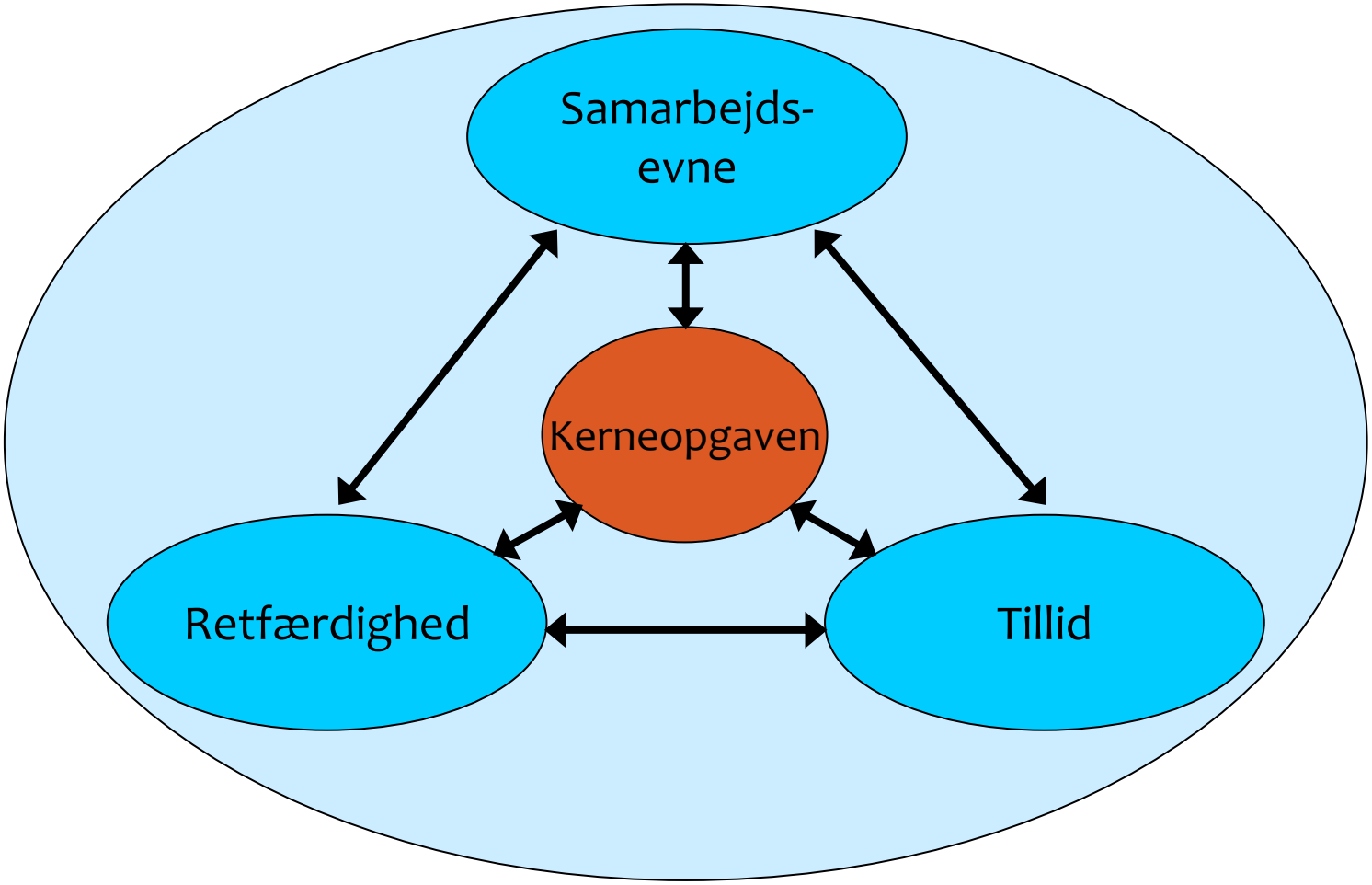


- At have *tillid* til dem man samarbejder med

- At tingene foregår på en *retfærdig* måde

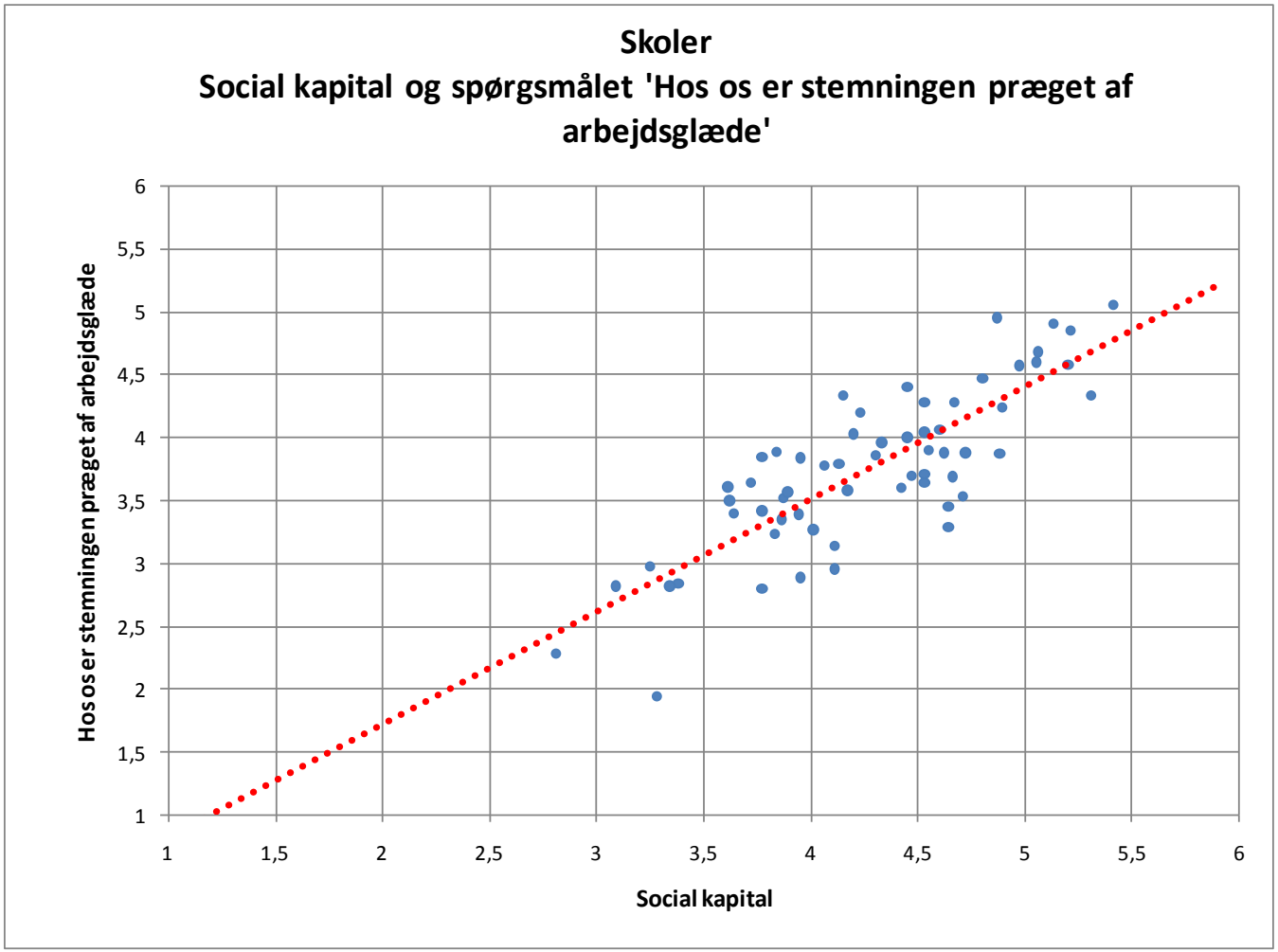
team arbejdsliv

VIRKSOMHEDENS SOCIALE KAPITAL



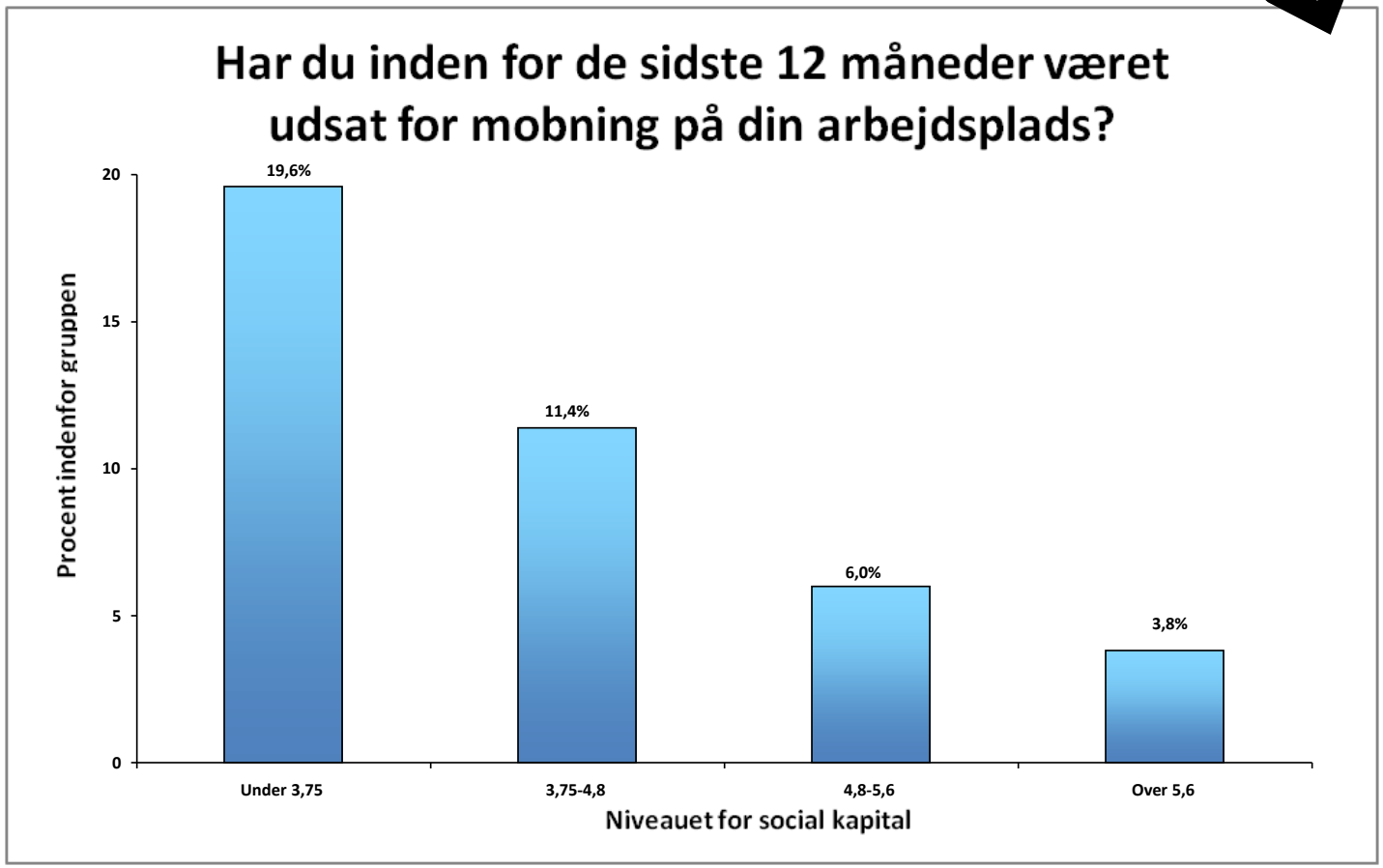
team arbejdsliv

SOCIAL KAPITAL OG ARBEJDSGLÆDE



team arbejdsliv

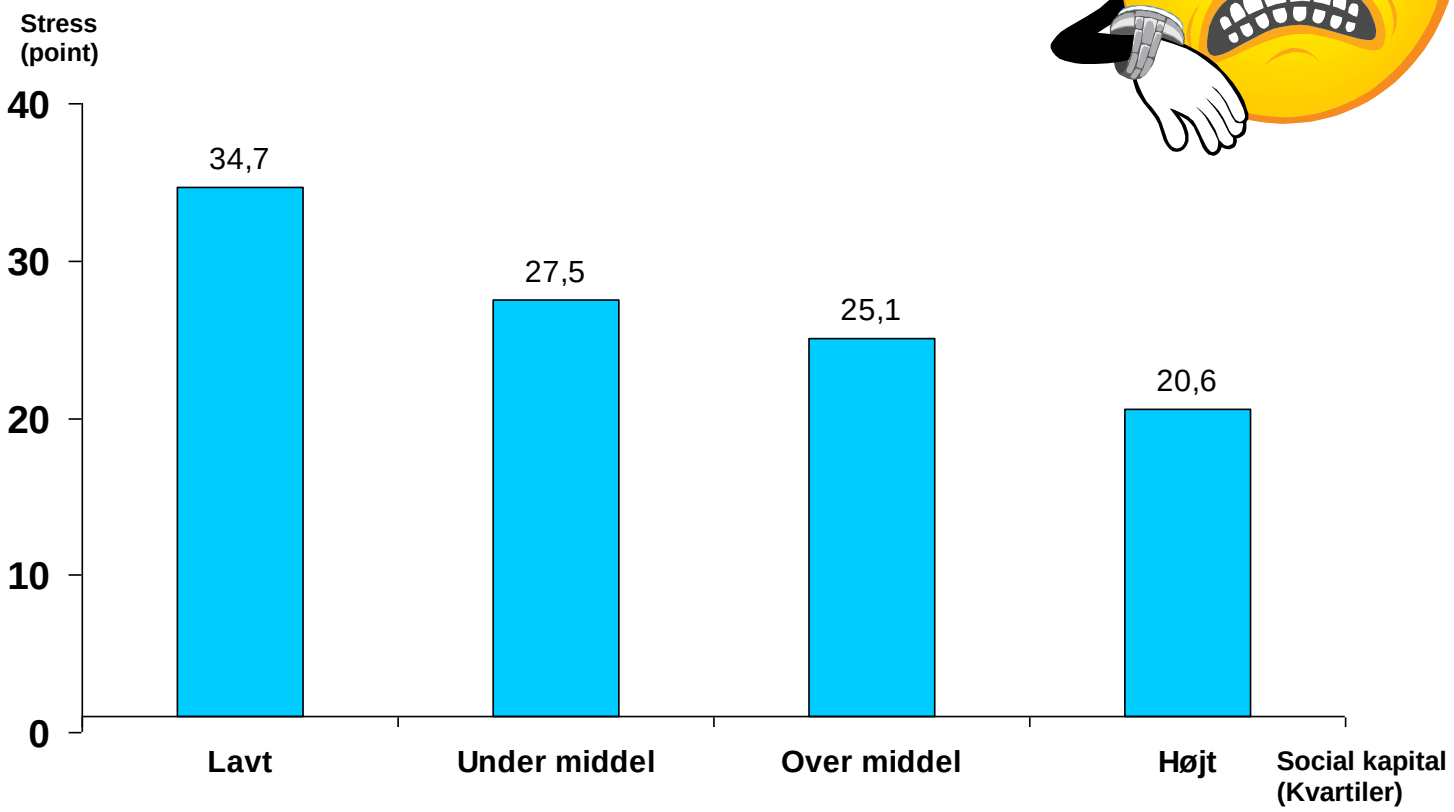
Social kapital og mobning i skoler og institutioner



team arbejdsliv

Københavns kommune, BUF 2008

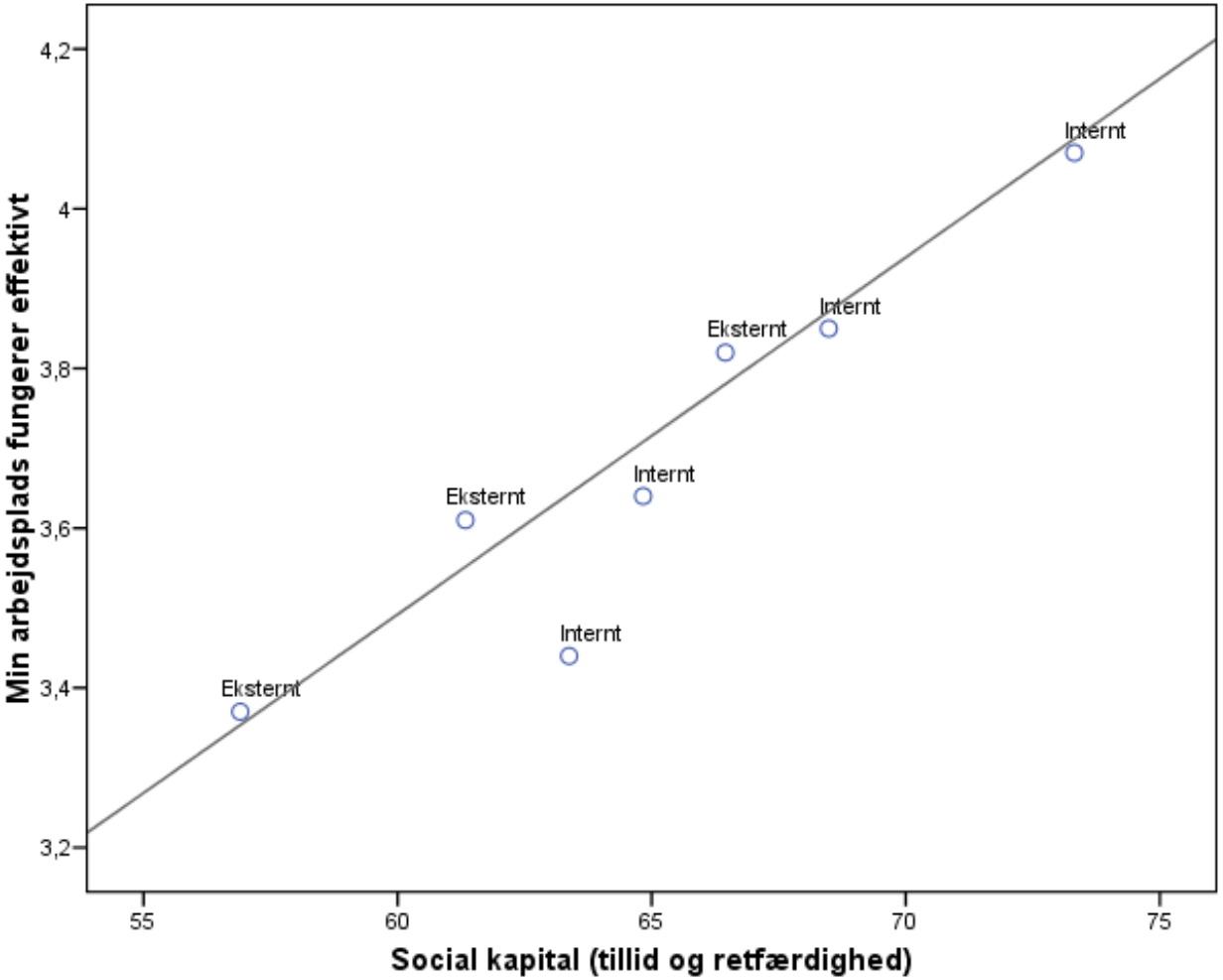
SOCIAL KAPITAL OG STRESS



NFA 2005

team arbejdsliv

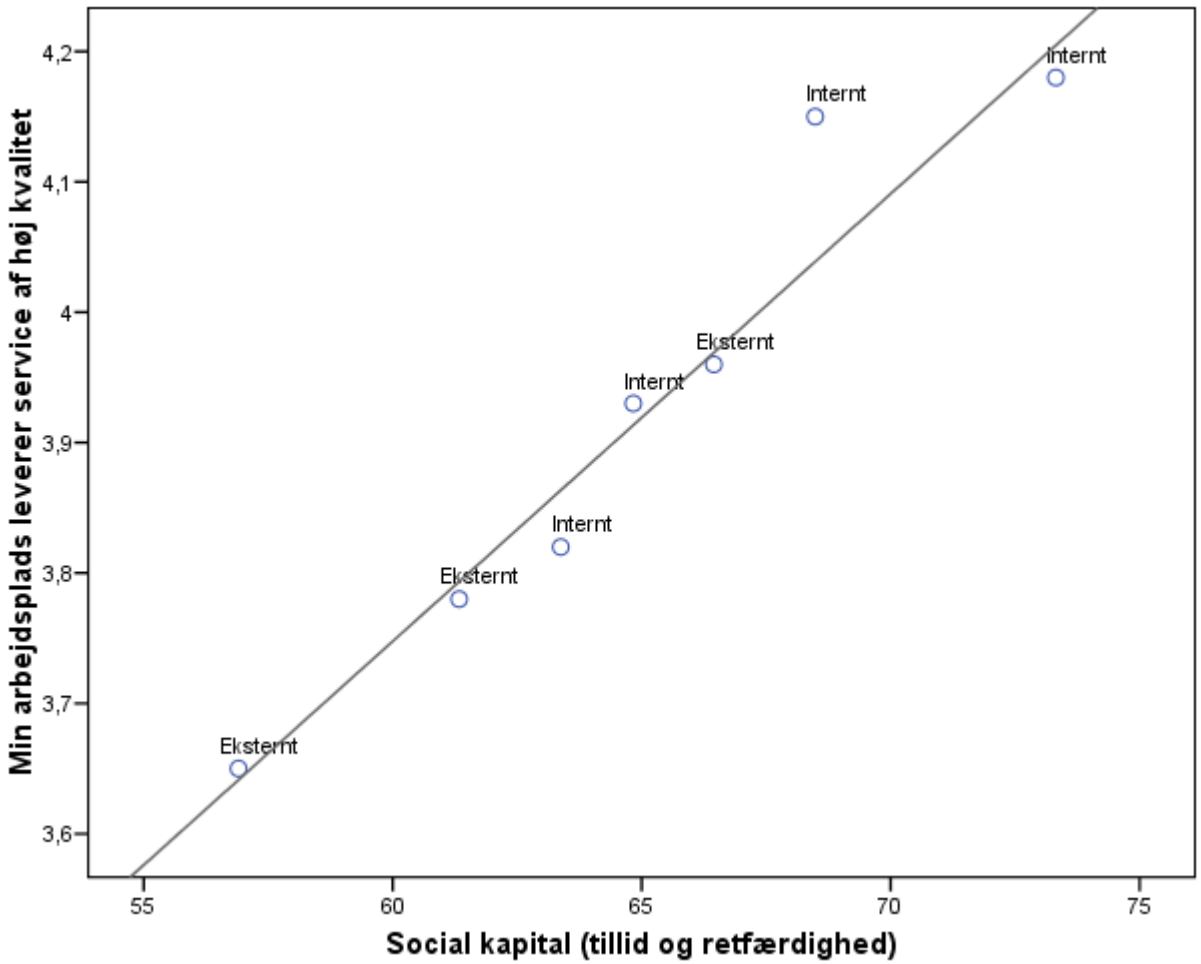
SAMMENHÆNG MED EFFEKTIVITET



AMICA 2009 - kundecentre

team arbejdsliv

SAMMENHÆNG MED KVALITET



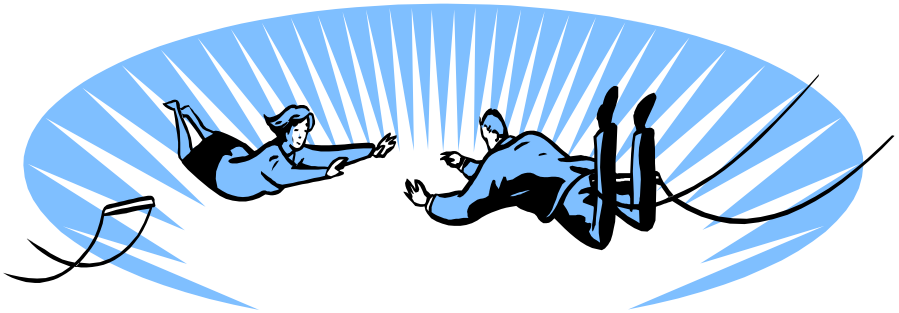
AMICA 2009 - kundecentre

team arbejdsliv

TILLID

- Er ikke noget, man kan forlange eller kræve af andre

- Det er noget, man selv kan vise andre og noget, man kan gøre sig fortjent til



- Tillid kan være:

Nede fra og op (fra medarbejder til ledelse)

Vandret (mellem kolleger)

Oppe fra og ned (fra ledelse til medarbejdere)

team arbejdsliv

RETFÆRDIGHED

Handler grundlæggende om at tingene går ordentligt for sig på arbejdspladsen

Retfærdighed kan være

- Fordelingsmæssig
- Processuel
- Interpersonel
- Informativ

team arbejdsliv

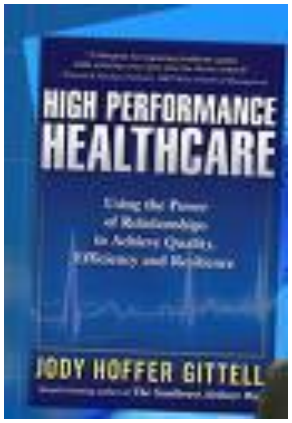
DET ER IKKE NOK, AT DE ANSATTE ER DYGTIGE TIL DERES FAG

- De skal også kunne samarbejde
  Relationel koordinering

- Koordinering
  Fælles mål
  Fælles sprog og viden
  Gensidig respekt

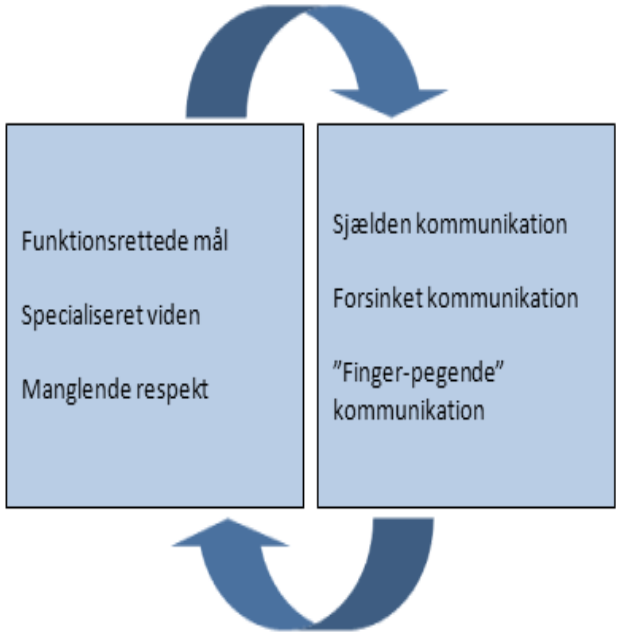
- Kommunikation
  Timing og hyppighed
  Præcision
  Problemløsning

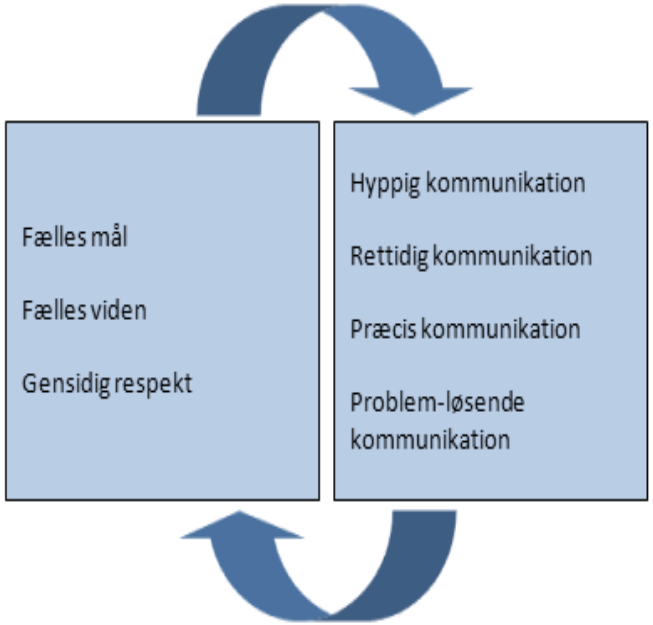
Jody Hoffer Gittell



team arbejdsliv

DEN NEGATIVE UDVIKLINGSSPIRAL OG DEN POSITIVE





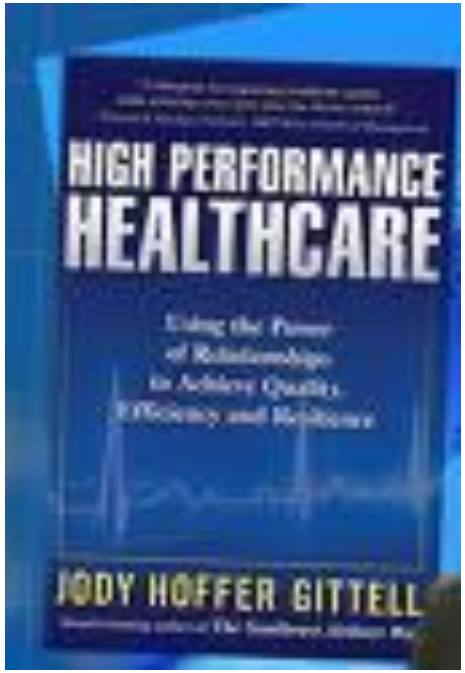
Efter Gittell

team arbejdsliv

HØJ SOCIAL KAPITAL I HOSPITALER

En undersøgelse af hofte- og knæoperationer på 9 hospitaler:

- Lav liggetid
- Mange operationer per medarbejder
- Høj funktionsevne efter operationen
- Få smerter efter operationen
- Høj patienttilfredshed
- Høj trivsel blandt de ansatte



team arbejdsliv

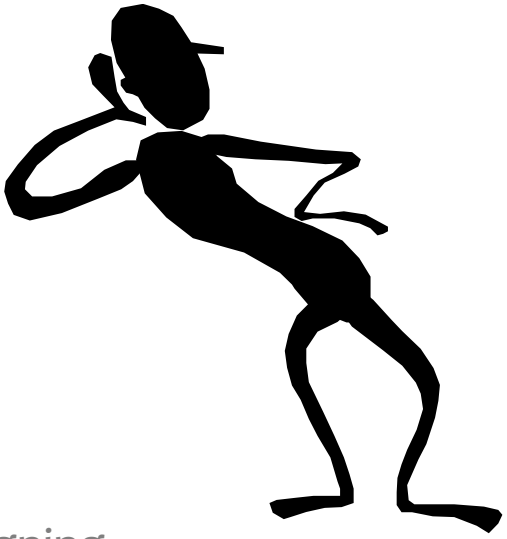
SAMMENFATTENDE

- Omstruktureringer kan have stor negativ betydning for medarbejdernes trivsel og sundhed
  - Især jobusikkerhed og øget arbejdspres
  - Arbejdsvilkårene i politiet kan forstærke effekterne
- Måden omstruktureringerne planlægges og gennemføres på er afgørende
  - Mellemlederne er vigtige
- Information, inddragelse og social støtte modvirker negative effekter
  - Før, under og efter omstruktureringen
- En målrettet indsats kan forbedre et dårligt arbejdsmiljø
  - Men man kan ikke hvile på laurbærerne
- En høj social kapital er vigtig
  - For medarbejdernes trivsel og sundhed
  - For virksomhedens performance

team arbejdsliv

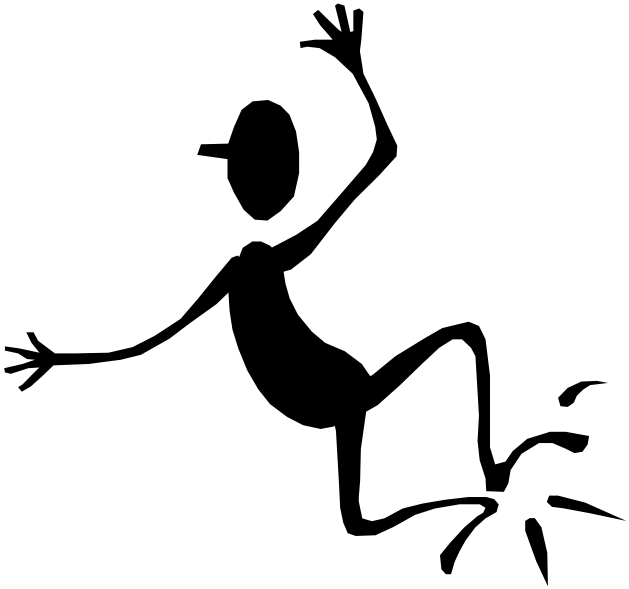
SOM ARBEJDSMILJØORGANISATION KAN I

- Være opmærksomme på faresignaler
  I jeres medarbejderes/kollegers adfærd og reaktioner
  Ændringer i sygefravær, arbejdsskader, konflikter, mobning
- Tage hånd om det, I selv kan
  Som AM-gruppe, AM-udvalg, ledere og kolleger
- Bringe jeres viden og erfaringer videre til rette sted
  Dvs. til dem, der kan handle på det
- Være til rådighed
  Når jeres medarbejdere/kolleger har brug for det
- Bidrage til at skabe et tillidsfuldt samarbejdsklima
  Selv være positive og troværdige
  Skabe rum for at tvivl og usikkerhed kan komme til orde
  Følelser har krav på at blive hørt, men ikke på at få ret
- Bidrage til at skabe en problemløsende kommunikation
  Vise respekt for andres faglighed, viden og problemer
  Holde fokus på "sagen" og på løsninger fremfor fingerpegning



team arbejdsliv

Tak for ordet, fortsat godt seminar
og held og lykke med jeres
arbejdsmiljøarbejde!



team arbejdsliv

Inger-Marie Wiegman

TeamArbejdsliv ApS

imw@teamarbejdsliv.dk

Mobil 29 84 01 64

www.teamarbejdsliv.dk

team arbejdsliv