



## Omstrukturering i virksomheden

– guide til initiativer, der tager hensyn til medarbejdernes trivsel og helbred



Krista Pahkin, Pauliina Mattila-Holappa, Karina Nielsen, Noortje Wiezer,  
Maria Widerszal-Bazyl, Tanja de Jong og Zofia Mockała

# **OMSTRUKTURERING I VIRKSOMHEDEN**

– guide til initiativer, der tager hensyn  
til medarbejdernes trivsel og helbred

## **Omstrukturering i virksomheden – guide til ansvarlige omstruktureringer, der sikrer medarbejdernes trivsel og helbred.**

Oversat efter “STEPS TOWARDS SOUND CHANGE-initiatives for ensuring employee well-being during restructuring”, udgivet af Central Institute for Labour Protection – National Research Institute, Warsaw.

**Forfattere:** Krista Pahkin, Pauliina Mattila-Holappa, FIOH, professor Karina Nielsen, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (DK), Noortje Wiezer, TNO, Maria Widerszal-Bazyl, CIOP-BIB, Tanja de Jong, TNO og Zofia Mockała, CIOP-BIB.

Projektet er udført inden for rammerne af NEW OSH ERA i forbindelse med ERA-NET-projektet under 'Det 6. rammeprogram for forskning og teknologisk udvikling'.

Projektet har modtaget støtte fra The Finnish Working Environment Fund, The Ministry of Social Affairs and Employment, Holland, The Central Institute for Labour Protection – National Research, Polen, og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Danmark.

**Yderligere oplysninger om PSYRES-projektet:** <http://www.psyres.pl/>

**Yderligere oplysninger om resultaterne fra projektet:** Exploring the Link Between Restructuring and Employee Well-being(9).

©PSYRES-konsortiet

**Dansk udgave:** April 2012

### **Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø**

Lersø Parkallé 105

2100 København Ø

Tlf. 3916 5200

Fax 3916 5201

[www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)

### **Forskere og institutioner bag PSYRES-konsortiet**

#### **Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, Danmark**

Lersø Parkallé 105, 2100 København Ø, Danmark

Involverede: Karina Nielsen, Johan Simonsen Abildgaard, Maja Fjord Madsen og Maria Stage.

Kontaktperson: Karina Nielsen, [kmn@arbejdsmiljoforskning.dk](mailto:kmn@arbejdsmiljoforskning.dk)

#### **Finnish Institute of Occupational Health, FIOH, Finland**

Topeliuksenkatu 41 a, FI-00250 Helsinki, Finland.

Involverede: Anneli Leppänen, Krista Pahkin, Pauliina Mattila-Holappa, Ari Väänänen and Aki Koskinen.

Kontaktperson: Krista Pahkin, [krista.pahkin@ttl.fi](mailto:krista.pahkin@ttl.fi)

#### **TNO, Holland**

Polaris avenue 151, 2130 AS Hoofddorp, The Netherlands.

Involverede: Noortje Wiezer, Tanja de Jong, Anne Hökberg, Maartje Bakhuis Roozeboom og Cateljine Joling. Kontaktperson: Noortje Wiezer, [Noortje.wiezer@tno.nl](mailto:Noortje.wiezer@tno.nl)

#### **Central Institute for Labour Protection – National Research Institute, CIOP-PIB, Polen**

Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa, Polen.

Involverede: Maria Widerszal-Bazyl og Zofia Mockała.

Kontaktperson: Maria Widerszal-Bazyl, [mawid@ciop.pl](mailto:mawid@ciop.pl)

# Indhold

Forord	5
Indledning	6
1. Omstruktureringer påvirker medarbejdernes trivsel	7
2. Omstrukturering under hensyntagen til medarbejdernes trivsel	11
2.1 Omstruktureringsfaser	12
2.2 Centrale aktører i processen	12
2.3 Nøglefaktorer til sikring af trivslen	14
3. Tre afgørende initiativer	17
3.1 God kommunikation	18
3.2 Involvering af medarbejderne	20
3.3 Medarbejderstøtte	21
4. Opsummering – de vigtigste pointer	25
5. Referencer	28



## Forord

Hvordan kan virksomhedens ledelse i samarbejde med mellemledere og HR-afdeling sørge for, at en omstrukturering håndteres på en måde, der tager hensyn til medarbejdernes trivsel?

Nogle af svarene får du i denne guide, hvis formål det er at videregive idéer og gode råd til, hvordan virksomheder kan håndtere omstruktureringer.

Det er det internationale projekt 'PSYRES', som står bag indholdet i guiden. PSYRES står for Psychological health and wellbeing in restructuring: Key effects and mechanisms' (Psykisk helbred og trivsel i forbindelse med omstruktureringer: Påvirkninger og mekanismer).

Undertegnede forfattere er forskere fra fire forskningsinstitutioner i henholdsvis Danmark, Finland, Holland og Polen, som alle deltog i PSYRES-projektet.

I projektet indsamlede vi viden om omstruktureringer og omstruktureringsprocesser fra den internationale videnskabelige litteratur. Og vi indsamlede og analyserede data fra forskellige nationale spørgeskemaundersøgelser og interviews. De væsentligste resultater fra disse undersøgelser opsummeres i det første afsnit.

Som en del af PSYRES-projektet afholdt vi en workshop i hvert af de fire lande. Deltagerne var medarbejdere, ledere, HR-personale og andre, som havde været involveret i omstruktureringsprocesser i forskellige virksomheder. Formålet med disse workshops var at identificere de strategier, som virksomhederne havde brugt til at håndtere en omstrukturingsproces. De initiativer, der præsenteres i afsnit 2-4, er derfor baseret på workshop-deltagernes egne erfaringer med omstruktureringer og omstruktureringsprocesser.

Vi vil gerne takke deltagerne i de fire workshops, som har delt deres erfaringer og viden om omstruktureringer med os.

Oplysningerne i guiden afspejler udelukkende vores egen fremstilling af de idéer og erfaringer, som er indsamlet i løbet af projektperioden.

# Indledning

Omstruktureringer er en fast bestanddel af virkeligheden for moderne virksomheder. Gennem omstruktureringer kan virksomheder forbedre deres konkurrenceevne på de regionale og globale markeder. Enhver medarbejder vil derfor med stor sandsynlighed opleve en omstrukturering i en eller anden form i løbet af sit arbejdsliv.

## Definition af begrebet omstrukturering

En omstrukturering i virksomheden er defineret som ”en organisatorisk forandring, der er langt mere omfattende end almindelige dag-til-dag forandringer, og som involverer store dele af virksomheden, eventuelt hele afdelinger” (1).

Omstruktureringer er en stor udfordring for både ledelse og medarbejdere, fordi det daglige arbejde skal udføres, som det plejer, samtidig med at omstrukturingsprocessen gennemføres.

En omstrukturering i en virksomhed kan for eksempel omfatte (2):

- *Flytning*: Aktiviteterne forbliver i samme virksomhed, men virksomheden flyttes til et andet sted i landet.
- *Offshoring/udflytning*: Virksomhedens aktiviteter flyttes til et andet sted uden for landets grænser.
- *Outsourcing*: Virksomhedens aktiviteter udliciteres til et andet selskab i samme land.
- *Konkurs/lukning*: En virksomhed lukker eller går konkurs.
- *Fusion/overtagelse*: To virksomheder fusioneres, eller en virksomhed foretager opkøb, hvilket medfører interne omstruktureringer.
- *Intern omstrukturering*: Virksomhedens ledelse igangsætter en jobreduceringsplan eller andre former for omstruktureringer (der ikke er den type omstrukturering, som er defineret ovenfor).
- *Forretningsudvidelse*: En virksomhed udvider sine forretnings-aktiviteter og ansætter nye medarbejdere.

Hvis en virksomhed skal have succes med en omstrukturering, er det vigtigt, at ledelsen nøje overvejer, hvordan omstruktureringen skal gennemføres. Den største udfordring er at sikre sig, at medarbejderne bevarer motivationen i arbejdet og dermed deres trivsel samtidig med, at ledelsen får gennemført de primære mål for omstruktureringen, fx at forbedre produktionen.



# I. Omstruktureringer påvirker medarbejdernes trivsel



Omstruktureringer har ofte en negativ virkning på medarbejdernes trivsel.

Ledelsen bør derfor være meget opmærksomme på at forebygge de negative virkninger, som kan ramme alle medarbejdere, som er ansat i virksomheden efter en omstrukturering.

Det er vigtigt, fordi medarbejderne i sidste ende skal være med til at nå målet for omstruktureringen, fx at øge produktionen. Ledelsen bør – ud over at tage sig af eventuelle medarbejdere, som bliver fyret – også prioritere hensynet til de tilbageblevne medarbejdere og sørge for deres trivsel. Det viser resultater fra PSYRES-projektets indsamling af data fra spørgeskema- og interviewundersøgelser. De væsentligste resultater fra disse undersøgelser opsummeres i dette kapitel.

Undersøgelser viser, at medarbejdernes jobtilfredshed og involvering i arbejdet falder under en omstrukturingsproces (3, 4). Undersøgelser peger også på, at nedskæringer i en virksomhed fører til dårligt psykisk og fysisk helbred og mere sygefravær(5). Endelig peger undersøgelser på, at omstruktureringer kan påvirke livskvaliteten i form af dårligere søvn (6) og forringet livsstil, fx et øget forbrug af cigaretter, alkohol og piller (7, 8).

## **Negative påvirkninger af omstruktureringer**

Spørgeskemaresultaterne fra PSYRES-projektet (9) bekræfter de tidligere resultater og viser, at omstruktureringer hænger sammen med:

- Lavere jobtilfredshed.
- Lavere engagement i arbejdet.
- En højere grad af udbrændthed.
- Et øget stressniveau.
- Reduceret arbejdsevne.
- Øget jobusikkerhed.
- Øget sygefravær.
- Oplevelse af højere krav i arbejdet.
- Oplevelse af flere følelsesmæssige krav.
- Øget tidspres.
- Reduceret ledelsesstøtte til medarbejderne.
- Flere konflikter mellem ledere og medarbejdere og blandt medarbejdere indbyrdes.

En typisk konsekvens af en omstrukturering er blandt andet øget jobusikkerhed blandt medarbejderne. Resultaterne af PSYRES-projektet viser, at et ejerskifte skaber jobusikkerhed, og at denne følelse af jobusikkerhed eksisterer fem år efter de faktiske omstruktureringer har fundet sted. Det ser ud som om, at enhver omstrukturering vil føre til jobusikkerhed, og at det næsten er en uundgåelig konsekvens.

Så hvad betyder disse resultater for ønsket om at gennemføre en omstrukturering på en måde, der tager hensyn til medarbejdernes trivsel? Det opsummeres kort på de følgende sider.

## **Hvad der kan gøres for at modvirke de negative konsekvenser**

En række organisatoriske og personlige ressourcer ser ud til at beskytte mod oplevelsen af jobusikkerhed. Disse ressourcer omfatter, at medarbejderne

- oplever at få støtte fra kolleger
- har en høj grad af selvstændighed i arbejdet, fx muligheder for selv, til en vis grad, at vælge opgaver, samarbejdspartnere og styre tempoet i arbejdet
- oplever en god balance mellem den indsats, man lægger i sit arbejde og den lønning, man får
- oplever en høj grad af tiltro til egen evne til at løse opgaver og håndtere udfordringer.

Det er vigtigt, at ledelsen tænker på, hvilke konsekvenser omstruktureringerne har for medarbejdernes position og daglige arbejdsopgaver. Det er også vigtigt, at ledelsen tager hensyn til, at omstruktureringerne opleves forskelligt af medarbejderne, selv af de, der arbejder i samme virksomhed. Hvis omstruktureringerne medfører, at etablerede teams brydes op og nye dannes, og at arbejdsopgaverne ændres, kan det betyde, at nogle medarbejdere forfremmes og får en bedre position i virksomheden, mens andre får en dårligere position.

Resultaterne af PSYRES viser, at

- medarbejdere, der oplever god trivsel og har stærke personlige og organisatoriske ressourcer oplever en forbedring i deres position efter omstruktureringen.
- medarbejdere, der oplever en forbedring i deres position, oplever øget trivsel efter omstruktureringen, mens et fald i position fører til en forringelse af trivslen.
- personlige faktorer kan have indflydelse på, hvordan medarbejderne oplever en omstrukturering og håndterer den. Fx vil trivslen hos medarbejdere med en høj

grad af SOC (sense of coherence)<sup>1</sup> og gode kompetencer<sup>2</sup>, og som oplever at have en høj grad af arbejdsevne<sup>3</sup>, blive påvirket mindre i negativ retning end hos medarbejdere med en mindre grad af disse egenskaber.

Det samlede billede af, hvordan omstruktureringer påvirker medarbejdernes trivsel, er altså kompleks. En lang række forskellige faktorer spiller en rolle, og forholdet mellem dem er ikke altid ligetil.

Resultaterne i PSYRES-projektet peger på, at den enkelte medarbejders trivsel i forbindelse med omstruktureringer er baseret på de fire centrale faktorer: 1) god trivsel, 2) gode arbejdsbetingelser, 3) stærke personlige ressourcer og 4) stærke organisatoriske ressourcer, fx tillid og retfærdighed (se figur 1).



**Figur 1:** Den enkelte medarbejders trivsel under en omstrukturering er baseret på fire centrale faktorer.

Nogen vil måske spørge om det er værd at investere tid og kræfter i at håndtere omstruktureringer på en måde, der tager hensyn til medarbejderne, da omstruktureringer er et vilkår i det moderne arbejdsliv? Man vil måske hævde, at medarbejdere kan vænne sig til omstruktureringer, og at de derfor ikke længere vil have en effekt på deres trivsel.

Der er dog ingen resultater i PSYRES-projektet eller i litteraturen, som understøtter dette argument. Tværtimod tyder resultaterne fra PSYRES-projektet på, at medarbejdere, som har gennemgået flere omstruktureringer i træk (langvarig omstrukturering), har et højere sygefravær end andre, og at disse medarbejdere oplever

<sup>1</sup> SOC karakteriserer den generelle tilgang til livet. En person med en stærk SOC føler, at livet giver mening, opfatter stimuli på en klar og struktureret måde og har tillid til at have tilstrækkelige ressourcer til at håndtere livet. (10)

<sup>2</sup> Følelsen af kompetence anses for at være bestemmende for, hvordan et individ håndterer stressende oplevelser. Følelsen af arbejdsrelateret kompetence kan defineres som individets følelse af tillid til, at han/hun har de fornødne arbejdsrelaterede kvalifikationer og evner (11).

<sup>3</sup> Arbejdsevne i betydningen, at de oplever, at de er i stand til at finde et nyt job.

- en højere grad af følelsesmæssig udmattelse
- en lavere grad af jobtilfredshed
- en lavere grad af engagement i deres arbejde.

Svaret på ovenstående spørgsmål er, at en løbende omstrukturerings-proces ikke gør medarbejderne mere modstandsdygtige over for de negative konsekvenser af omstrukturering. Derfor er det vigtigt hver eneste gang at gøre sit bedste for at lede omstrukturen på en måde, der tager hensyn til medarbejdernes trivsel.

Hvilke faktorer bør du som leder være opmærksom på? Resultaterne af spørgeskema- og interviewundersøgelserne peger i samme retning: De tre vigtigste faktorer, der bør tages i betragtning for at sikre en ansvarlig organisatorisk omstrukturerings-proces er:

1. God kommunikation (tovejs).
2. Involvering af medarbejderne.
3. Medarbejderstøtte.



## **2. Omstrukturering under hensyntagen til medarbejdernes trivsel**



Hvordan ser en omstruktureringsproces ud? Hvad er de forskellige aktørers roller? Og hvad er de vigtigste faktorer i en omstrukturering, som tager hensyn til medarbejderens trivsel? Det handler det følgende afsnit om.

## 2.1 Omstruktureringsfaser

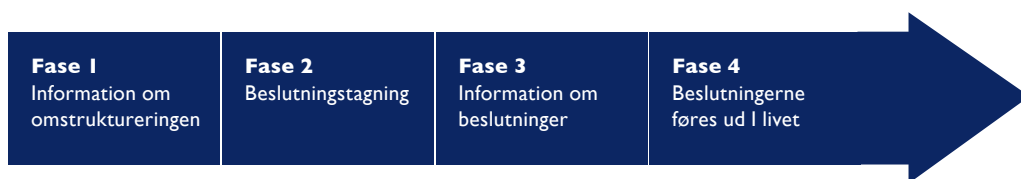
Omstrukturering er en proces, der omfatter fire faser (se figur 2) og en række forskellige opgaver for de involverede. Medarbejdere og arbejdsgrupper er forskellige i deres parathed til aktivt at understøtte omstruktureringen. Derfor er det vigtigt for ledelsen at kende til de fire faser og vide, hvad de skal gøre.

*Fase 1: Offentliggørelsesfasen:* For de fleste medarbejdere bliver en omstrukturering til virkelighed, når den er offentliggjort. Meddelelsen i sig selv kan give anledning til forskellige følelsesmæssige reaktioner blandt medarbejderne.

*Fase 2: Beslutningsfasen:* Omstruktureringsprocessen går ind i næste fase, når virksomhedens ledelse tager konkrete beslutninger om, hvad der skal ske.

*Fase 3: Informationsfasen:* For at komme eventuelle rygter om, hvad der skal ske, i forkøbet og for at fortælle medarbejderne om, hvad omstruktureringen vil betyde for den enkelte og kollegerne, er det vigtigt at kommunikere om beslutningerne.

*Fase 4: Gennemførelsesfasen:* Beslutningerne gennemføres, og medarbejderne skal til konkret at lære at arbejde i et ændret organisatorisk miljø.



Figur 2: Omstruktureringsprocessens fire faser.

## 2.2 Centrale aktører i processen

Omstruktureringsprocessen skaber i sig selv ekstra arbejde, især for lederne. I større virksomheder er der især tale om ekstra arbejde for top- og mellemliderne samt HR- eller personaleafdelingen. I mindre virksomheder er det lederne. Uanset størrelse tager det tid for en virksomhed at tilpasse arbejdsprocesser og – metoder til



omstruktureringen. Det er derfor sandsynligt, at der vil blive begået fejl, og at der vil forekomme en vis ineffektivitet.

Det er vigtigt at huske, at det ikke kun er den øverste ledelses ansvar at gennemføre omstruktureringerne. Alle, både mellemledere og medarbejdere, er involveret på mindst to niveauer, dvs. på et

1. rationelt niveau, som drejer sig om de konkrete beslutninger vedrørende omstruktureringen
2. følelsesmæssigt niveau, som drejer sig om de reaktioner, den enkelte oplever pga. omstruktureringen.

**Ledelsen** Topledelsen skal – udover at træffe beslutningerne – “sætte ansigt på omstruktureringerne”, dvs. de skal være til stede og diskutere omstruktureringerne og årsagerne bag med medarbejderne og deres repræsentanter. Ledelsen er som arbejdsgiver altid ansvarlig for at gennemføre omstruktureringsprocessen og for at tage hensyn til, at den påvirker medarbejdernes helbred og trivsel <sup>4</sup>.

**Mellemlederne** Mellemledernes rolle er at holde “hjulene i gang” på trods af den usikkerhed, der kan være om den igangværende omstrukturering. Samtidig skal de diskutere omstruktureringen med de ansatte, og i det daglige ”oversætte” de beskeder, der kommer fra ledelsen til medarbejderne og træffe beslutninger om, hvordan omstruktureringen skal gennemføres på lokalt niveau.

**HR-afdelingen** HR- eller personaleafdelingen (eller tilsvarende) er ofte ansvarlig for den praktiske gennemførelse af omstruktureringen. De bør involvere alle, både mellemledere og medarbejdere, i at planlægge og gennemføre omstruktureringen. De bør også tilbyde relevante parter, fx mellemledere, uddannelse i forandringsledelse. Og inden omstruktureringen går i gang, bør HR-afdelingen undersøge, om medarbejderne er parate til omstruktureringen og

---

<sup>4</sup> I alle EU- medlemslande er det arbejdsgiverens juridiske pligt at vurdere og styre alle slags risici i forhold til den ansattes helbred. En organisatorisk omstrukturering er en af den slags situationer, hvor risikoen skal vurderes og håndteres. Desuden udsteder The Framework Directive 2002/14/EC procedurer gennem hvilke, virksomhederne skal informere deres ansatte om virksomhedens økonomiske situation, samt informere og rådspørge sig om emner vedrørende ansættelse og arbejdsorganisation (direktivet gælder virksomheder med 50 ansatte og virksomheder med mindst 20).

efterfølgende sikre, at medarbejderne har de nødvendige kvalifikationer, så de bliver ved med at være attraktive medarbejdere.

**Medarbejderne** Medarbejderne bør fokusere på, om det er nødvendigt at tilegne sig nye kompetencer og, om nødvendigt, opsøge muligheder for at opgradere deres færdigheder. Medarbejderne bør også vurdere, hvilken rolle de kommer til at spille i virksomhedens “plan for fremtiden”.

**Medarbejderrepræsentanterne** Medarbejderrepræsentanterne (tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter) bør støtte medarbejderne ved at være til rådighed, når de har brug for at drøfte forandringerne, og ved at understøtte ledelsen i at træffe retfærdige beslutninger under hele omstrukturingsprocessen.

### 2.3 Nøglefaktorer til sikring af trivsel

Ledelsen bør foretage de samme foranstaltninger over for medarbejderne som ved andre ledelses- og arbejdsorganiseringsprocesser, der gennemføres i virksomheden, dvs.:

Ledelsen skal

- vurdere, hvilke risikofaktorer der kan ødelægge medarbejdernes trivsel ved processen
- formulere handleplaner, herunder tage initiativer, der mindsker de vurderede risici
- evaluere processen og de indhøstede erfaringer, hvorved det er muligt at ændre måden, hvorpå man i fremtiden håndterer omstruktureringer.

PSYRES-resultaterne peger, som nævnt, på tre vigtige faktorer, der påvirker forholdet mellem omstrukturering og medarbejdernes trivsel, nemlig kommunikation, involvering af medarbejderne og støtte fra ledelse og kolleger (se figur 3).



**Figur 3:** Nøglefaktorer for en god omstrukturingsproces.

## **GOD KOMMUNIKATION**

Kommunikationen fra ledelsen er vigtig på alle niveauer i virksomheden, og den skal målrettes, så den når ud til den enkelte medarbejder, grupper af medarbejdere, mellemledere, medarbejderrepræsentanter og hele virksomheden. Et vigtigt aspekt af ledelsens kommunikation er ikke blot at give den nødvendige information, men at gøre det muligt for de forskellige målgrupper at komme i dialog med ledelsen. Derved åbner ledelsen for, at medarbejderne kan få afklaret forskellige spørgsmål eller komme med forslag og derved få mulighed for at påvirke processen. Kommunikation skal med andre ord gå begge veje.

Ledelsen skal kommunikere åbent til medarbejderne om, hvad de ved og hvad de ikke ved. Samtidig skal alle ansatte kunne give feedback omkring frem- eller tilbageskridt og komme med forslag til, hvordan de mener, at omstruktureringen bedst gennemføres. For hver fase under omstruktureringen er det nødvendigt med forskellige typer af kommunikation. Alt skal ikke kommunikeres på én gang, men må komme hen ad vejen, nogle informationer skal gentages og måske nuanceres op til flere gange.

## **INVOLVERING AF MEDARBEJDERNE**

Involvering af medarbejdere og mellemledere er lige så vigtig som at kommunikere på en god måde. På alle niveauer i virksomheden skal medarbejdere og mellemledere inddrages, hvilket skyldes to forhold. For det første skal medarbejdere og mellemledere have mulighed for at påvirke, hvordan omstruktureringen bliver gennemført. For det andet skal de have mulighed for at bidrage med idéer til, hvordan den fremtidige virksomhed skal se ud. Begge dele er vigtige for at sikre ejerskab til omstruktureringerne, og for at udnytte mellemledernes og medarbejdernes ekspertviden om lokale forhold i virksomheden.

## **STØTTE FRA LEDELSE OG KOLLEGER**

Støtten til den enkelte medarbejder fra ledelse og kolleger skal sættes i system. Det er vigtigt på alle niveauer i virksomheden. Nogle medarbejdere kan have brug for træning i, hvordan de udfører deres arbejde i den forandrede virksomhed. Andre

kan have behov for støtte, hvis overgangen til nye opgaver opfattes som vanskelig. Det samme gælder, hvis arbejdsgruppers ansvar ændres. I så fald vil disse grupper have behov for at blive rustet til at håndtere de nye vilkår, fx at arbejde sammen på nye måder og med andre kolleger, end de er vant til.

Lederne er ofte i en vanskelig situation. De er ansvarlige for at gennemføre omstruktureringen, men de rammes af den på samme måde som medarbejderne, fordi den også påvirker deres arbejdsvilkår. Som sådan er de i en sårbar situation. Lederne skal have kvalifikationer og ressourcer til både at håndtere omstruktureringerne og til at arbejde som ledere i den ”nye” virksomhed. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter har ligeledes brug for træning i forandringsledelse, da medarbejderne under omstrukturingsprocessen også vil søge støtte hos dem.

### **3. De tre afgørende initiativer**



De tre initiativer, som er afgørende for at sikre medarbejdernes trivsel under en omstrukturering, er som nævnt: god kommunikation, medarbejderinvolvering og sikring af medarbejderstøtte. Disse initiativer gennemgås i dette afsnit på fire niveauer: Individ-, gruppe-, ledelses- og organisationsniveau.

### **3.1 God kommunikation**

#### **INDIVIDNIVEAU**

Kommunikationen på individniveau bør være fokuseret på så åbent som muligt at drøfte spørgsmål om, hvad omstruktureringen betyder for den enkelte medarbejder. Det er vigtigt, at ledelsen forbereder sig på at svare ordentligt på de spørgsmål, som medarbejderne typisk vil stille:

- *Hvad betyder omstruktureringen for mig?*
- *Hvad kræver omstruktureringen af mig?*
- *Skal jeg arbejde sammen med andre kolleger end dem, jeg plejer at samarbejde med?*
- *Har jeg brug for andre kvalifikationer end dem, jeg allerede har?*
- *Hvilke muligheder har jeg for at påvirke processen?*

Ledernes personlige kontakt med medarbejderne er vigtig, fx i form af individuelle møder. Her kan den enkelte medarbejder få mulighed for at stille spørgsmål, som er svære at formulere i en større forsamling. Formålet med de individuelle møder er desuden at sikre, at den enkelte medarbejder har realistiske forventninger til omstruktureringen og dens resultater samt at sikre, at den enkelte medarbejder forstår sin nye rolle i virksomheden i fremtiden.

#### **GRUPPENIVEAU**

Kommunikation på gruppeniveau kan foregå som dialogmøder, hvor medarbejderne i en gruppe har mulighed for at give udtryk for deres følelser, bekymringer og forbehold over for omstruktureringen. Det er dog vigtigt, at møderne ikke udvikler sig til sessioner for overdreven negativitet eller diskussioner af ”hvis-skyld-det-er”. Møderne kan i stedet bruges til at finde ud af, hvordan gruppen kan få det bedste ud af omstruktureringen i fremtiden.

En anden måde at sikre god kommunikation på gruppeniveau er, at få gruppen til at definere deres behov for kommunikation og udvikle en kommunikationsplan. Dette indebærer, at gruppen får lejlighed til at identificere, hvilken type kommunikation der er behov for, fra hvem, hvornår den skal gives, og hvordan det skal foregå.

En omstrukturering er krævende for alle, og rygter vil ofte spredes, når snakken går, hvilket kan resultere i en negativ og ukonstruktiv atmosfære. En løsning kan være, at medarbejdergruppen bliver enig om nogle retningslinjer for kommunikationen, dvs. udvikler nogle grundregler for, hvornår man diskuterer omstruktureringen. Det kan for eksempel være kun at diskutere omstruktureringen og dens følger ved morgenmøder, mens resten af dagen er fokuseret på arbejdet. Dette vil sikre, at emnet ikke fylder hvert minut af arbejdsdagen.

## **LEDELSESNIVEAU**

Mellemlederne er ofte det første kontaktled mellem den øverste ledelse og medarbejderne, og de skal informeres fuldt ud om omstruktureringen. God kommunikation mellem topledelsen og mellemlederne er derfor altafgørende. En god kommunikation på ledelsesniveau kan opnås ved at inddrage mellemlederne i styregrupper og ved at sætte omstruktureringen på som et fast punkt på dagsordenen ved ledermøderne. Talepapirer, som skitserer de vigtigste punkter, der skal kommunikeres til medarbejderne, herunder ”ofte stillede spørgsmål”, kan også tjene som et vigtigt hjælpemiddel.

## **ORGANISATIONSNIVEAU**

En omstrukturering vil indebære en række omlægninger af virksomhedens procedurer og arbejdsgange. På alle de øvrige niveauer udgør kommunikationen en vigtig del af initiativerne. På organisationsniveau bør der udarbejdes en samlet, holdbar kommunikationsplan. En sådan kommunikationsplan tager tid at udvikle, og det bør være klart, hvem der er ansvarlig for implementeringen af den. Det er i den forbindelse vigtigt at overveje kommunikationen i overgangsperioden mellem den gamle og den nye struktur. Overgangsperioden begynder umiddelbart efter offentliggørelsen af, at der skal finde en omstrukturering sted, og den slutter først længe efter, at den er gennemført. Udviklingen af en kommunikationsplan indeholder derfor to vigtige elementer: 1) procedurer og 2) indhold.

## **PROCEDURER FOR KOMMUNIKATIONEN**

Det er vigtigt at beslutte følgende:

- Hvem kommunikerer hvilke oplysninger og hvornår?
- Hvordan sikrer ledelsen en dialogorienteret kommunikation, snarere end en top-down kommunikation?
- Hvordan, dvs. ad hvilke formidlingskanaler, skal kommunikationen foregå?

Nøglespekter, som bør tages i betragtning:

- Hvilket skriftligt materiale er tilgængeligt?
- Er der mulighed for at bruge en fortrolig spørgsmål-svar-funktion på virksomhedens intranet?
- Hvordan får ledelsen kommunikeret den efterspurgte information så ofte, som det er nødvendigt?
- Hvordan følger man løbende op kommunikationsprocessen?

## **INDHOLD AF KOMMUNIKATIONEN**

Ledelsen bør først og fremmest være i stand til at besvare følgende spørgsmål:

- Hvorfor omstrukturerer vi?
- Hvorfor omstrukturerer vi på netop denne måde?
- Hvad ønsker vi at opnå ved omstruktureringen?
- Hvordan passer det til vores langsigtede strategi og vision for virksomheden?

Svarene skal tilsammen formuleres i så få sætninger, at de kan fremsiges på den tid, det tager at køre i elevator fra første til femte sal(formulere 'elevator-vision').

Hvis det er muligt, bør omstruktureringen præsenteres som attraktiv, men med et realistisk syn på fremtiden. Det er vigtigt at understrege, at omstruktureringen kan give medarbejderne nye muligheder for udvikling og medvirke til at forbedre deres arbejde.

Følgende råd blev givet af deltagerne på den danske workshop om omstrukturering:

1. Vær gennemskuelig (sandfærdig), åben og ærlig.
2. Hav ikke en skjult dagsorden.
3. Præsenter aldrig beslutninger, som allerede er truffet, som forslag, som medarbejderne derfor tror, de kan påvirke.
4. Forsøg ikke at gøre fremtiden lysere end den er i virkeligheden.
5. Vær konsekvent med at kommunikere på alle niveauer i virksomheden (organisation, ledere (afdelinger), gruppe, individ).
6. Gentag om nødvendigt informationerne.

## **3.2 Involvering af medarbejderne**

### **INDIVIDNIVEAU**

Involvering på individniveau betyder at inddrage medarbejderne i omstruktureringen. Det kan ske på en måde, så de for eksempel får mulighed for at påvirke deres fremtidige rolle i organisationen. De kan også være med til at beslutte, hvilke opga-



ver de skal have ansvar for fremover, og i hvilken retning deres karriere skal gå. Med andre ord kan ledelsen give medarbejderne mulighed for at afgøre, hvilke kvalifikationer og evner de gerne vil udvikle i fremtiden, og de skal have klarhed over, hvilke kvalifikationer virksomheden i fremtiden vil have behov for.

## **GRUPPENIVEAU**

Ligesom den enkelte medarbejder bør have indflydelse på sin egen fremtidige rolle i virksomheden, er det også vigtigt, at inddrage grupper af medarbejdere. Grupperne skal kunne deltage i beslutninger om, hvilke aktiviteter og hvilket ansvar de kan tage del i fremover. Det er også vigtigt at undersøge, hvordan gruppen som helhed opnår de nødvendige kompetencer til at udføre opgaven.

## **LEDELSESNIVEAU**

Mellemlederne er ikke kun passive deltagere i omstrukturingsprocessen. De tjener tværtimod som et afgørende kontaktled mellem topledelsen og ”medarbejderne på gulvet”. Mellemlederne har en indgående viden om de lokale forhold i virksomheden, og derfor bør de deltage aktivt i omstrukturingsprocessen. De bør have bemyndigelse til at træffe beslutninger og sørge for, at forandringerne gennemføres på den mest hensigtsmæssige måde i forhold til deres medarbejdere og den lokale organisation. Desuden bør mellemlederne have mulighed for at påvirke beslutninger på de øverste niveauer i virksomheden. De har et indgående kendskab til driften i virksomheden – en viden, som de bør give videre til den øverste ledelse.

Mellemlederne har flere roller under en omstrukturering, og de kan have svært ved at udfylde dem alle. Arbejdsbyrden kan blive for stor for mellemlederne, eller de kan mangle de nødvendige kompetencer til at håndtere alle opgaverne. Derfor bør mellemlederne helt fra starten af processen gøre det klart for ledelsen, hvilke roller de kan udfylde, og hvilke roller de helt eller delvist vil overdrage til andre. En mulighed kan være, at ledelsen af det daglige arbejde bliver overdraget til en erfaren medarbejder. En anden mulighed kan være at udpege en overgangsleder.

I alle tilfælde er det vigtigt, at medarbejderne får det indtryk, at mellemlederen påtager sig det nødvendige ansvar. Mellemlederen bør være synlig i afdelingen og gå rundt på arbejdspladsen. At ”låse sig inde på sit kontor” er nok det værste en mellemleder kan gøre i en periode med omstruktureringer.

## **ORGANISATIONSNIVEAU**

På organisationsniveau vil en kortlægning af belastninger i det psykosociale arbejdsmiljø kunne skabe en form for medarbejderinvolvering, som indebærer, at medar-

bejderne føler sig hørt. En 'psykisk APV' kan anvendes inden omstruktureringen sættes i gang. Planlægningsgruppen og samarbejdsudvalgene bør drøfte resultatet af en eventuelt kortlægning, dvs. de skal identificere risikofaktorerne og udvikle strategier til at undgå dem, Andre kortlægningsværktøjer<sup>5</sup> kan bruges til at overvåge helbred og trivsel under omstrukturingsprocessen.

### **3.3 Sikring af medarbejderstøtte**

#### **INDIVIDNIVEAU**

Der er forskellige måder at støtte den enkelte medarbejder på før, under og efter omstruktureringen.

Coaching kan bruges til at støtte medarbejderen i at undgå en eventuel følelse af at være offer og hjælpe den enkelte til at være proaktiv frem for reaktiv, dvs. at være initiativtager frem for at afvente, at omstændighederne gør det nødvendigt at handle. Medarbejderen kan for eksempel hjælpes til at definere sin fremtidige rolle inden for virksomhedens rammer. Det overordnede formål med coachingen er at gøre medarbejderne i stand til at reflektere over, hvor de står, og hvor de vil hen.

En anden måde at støtte medarbejderen på er at kortlægge og udvikle hans/hendes kompetencer. Ofte kræver en omstrukturering, at medarbejderen påtager sig en bredere vifte af opgaver og udvikler nye kompetencer.

En kortlægning af kompetencer afslører, om der er huller mellem medarbejderens eksisterende kompetencer og de nye jobkrav. Kortlægningen kan dermed identificere den enkeltes behov for uddannelse.

Efter kortlægningen er det en opgave at finde ud af, hvilke af virksomhedens kurser der kan hjælpe medarbejderen til at få de nødvendige færdigheder. Måske skal kurserne tilpasses de nye behov, eller måske skal der udvikles supplerende kurser, som kan give medarbejderne de nødvendige færdigheder til at udføre deres job i fremtiden.

#### **GRUPPENIVEAU**

Arbejdsgrupper kan støttes på flere måder. Et eksempel på støtte er brugen af overgangsritualer som en vigtig strategi til at bevare trivslen. Et overgangsritual marke-

---

<sup>5</sup> Risikovurderingsværktøj kan findes på the European Agency for Safety and Health at Work's hjemmeside: [http://osha.europa.eu/en/practical-solutions/risk-assessment-tools/index\\_html](http://osha.europa.eu/en/practical-solutions/risk-assessment-tools/index_html)

rer overgangen fra et stadie til et andet og kan bruges til at fejre de gode resultater, som gruppen har opnået og i fællesskab sætte sig nye mål.

Et andet eksempel er sociale aktiviteter såsom ”ryste-sammen-arrangementer”. Det får nye arbejdsgrupper eller nye medlemmer af en gruppe til at føle, at de er en del af helheden. Det er en god måde at sikre, at overgangen til en ny sammensætning af arbejdsgrupper bliver så problemfri som mulig.

Lige så vigtigt det er at få en ny arbejdsgruppe til at fungere indbyrdes, er det at sikre et godt samarbejde imellem grupperne. Når en arbejdsgruppe får nye ansvarsområder, skal de øvrige arbejdsgrupper i virksomheden informeres om, hvordan det indvirker på deres arbejde. For eksempel at de som følge af ændringerne får større eller mindre beslutningsmyndighed fremover. Informationen kan gives på møder, hvor man kan drøfte de nye vilkår og definere, hvilke områder man samarbejder om.

Det er vigtigt, at arbejdsgrupperne har de nødvendige kompetencer til at udføre deres opgaver efter omstruktureringen. Det kræver, at man kortlægger gruppe-medlemmernes kompetencer og præferencer. Til det findes flere værktøjer, som kan bruges. Et værktøj er for eksempel at identificere den enkelte medarbejders arbejdspræferencer, dvs. om vedkommende foretrækker at arbejde alene eller i grupper eller foretrækker struktureret arbejde frem for løse strukturer. Kortlægningen kan bidrage til at finde en løsning på, hvordan omstruktureringen implementeres på lokalt plan. Medarbejdere, som har en præference for planlægning, kan involveres i at implementere omstruktureringen. Og medarbejdere med præference for processer kan involveres i at implementere omstruktureringen ud til kollegerne i teamet.

Et andet værktøj, som kan anvendes, er KVIK<sup>6</sup> (Kvalitetsværktøj til udvikling af innovation og kompetence). Det er et værktøj til at sikre en systematisk og målrettet dialog om virksomhedens/ arbejdspladsens fremtid: Er vi enige om mål og visioner? Hvordan kommunikerer vi? Hvor bruger vi for mange ressourcer i forhold til udbyttet? Gennem sådanne diskussioner kan medarbejderne og lederne få et overblik over de kompetenceområder, som bør opgraderes samt give et bud på fremtidige tiltag.

Ledelsen sørger for, at de enkelte gruppemedlemmer får træning/efteruddannelse, så de kan opfylde kravene i de nye jobfunktioner. Eller de kan vælge at tilbyde medarbejderne i gruppen træning/efteruddannelse, efter grupperne er dannet, så de lærer at arbejde sammen på nye måder.

---

<sup>6</sup> <http://www.kompetenceudvikling.dk/node/1090>

Et nyttigt værktøj, der skal anvendes kvartalsvist, er en mini- kortlægning af psykosociale belastninger på gruppeniveau. Formålet er at overvåge gruppernes psykiske trivsel og sikre, at de negative virkninger af omstruktureringen holdes på et minimum. For at måle de psykosociale belastninger bruges et risikovurderingsværktøj, som omfatter otte til ti spørgsmål, som den enkelte medarbejder skal svare på. Svarene drøftes derefter på gruppemøder. Metoden er især nyttig i mindre grupper.

Ledelsen kan vælge at udpege en eller flere ”trivselskoordinatore”, som skal holde øje med trivslen blandt medarbejderne. Hvis det går dårligt med trivslen, kan koordinatoren henvende sig til tillidsrepræsentanten eller lederen for at gøre opmærksom på, at det er nødvendigt med yderligere støtte. Trivselskoordinatoren kan også arrangere sociale aktiviteter, der kan medvirke til at udvikle gruppens følelse af samhørighed.

Ved omstruktureringer, der kræver gennemgribende forandringer i den eksisterende tankegang i virksomheden, kan ledelsen med fordel etablere en mobil uddannelses-enhed. Denne enhed skal omfatte fagpersoner, som er eksperter i den nye måde at tænke og arbejde på. Enheden kan opsøge arbejdsgrupperne for dels at vejlede dem og dels at diskutere konsekvenserne af omstruktureringerne med dem.

## **LEDELSESNIVEAU**

Mellemlederne har brug for støtte for at kunne udfylde deres rolle under en omstrukturering, da der kræves meget af dem. De skal både støtte medarbejderne og være dem, som overbringer eventuelle dårlige nyheder. Ligeledes er de også selv underlagt omstruktureringen og involverede i at gennemføre den. Samtidig skal de lede deres egen afdeling og tage sig af pressede medarbejdere. De ved både for meget og for lidt, og de skal samtidig besvare medarbejdernes spørgsmål så åbent og ærligt som muligt.

Den øverste ledelse bør iværksætte en række initiativer for at støtte mellemlederen under processen. Initiativerne kan blandt andet omfatte coaching og tilbud om støtte i vanskelige situationer, fx tilbud om, at der er HR-personale til stede på møder med medarbejderne. Andre muligheder for at støtte mellemlederne er at organisere sessioner omkring grupperådgivning eller at organisere mentorordninger. Mellemledere med stor erfaring i at gennemføre omstruktureringer kan vejlede dem med mindre erfaring. Desuden kan den øverste ledelse eller HR-afdelingen foretage en vurdering af mellemledernes ledelseskvalifikationer i forbindelse med omstrukturingsprocessen og give den enkelte vejledning omkring håndtering af omstruktureringen.

Mellemliderne skal uddannes i at kommunikere med medarbejderne om følsomme emner. Får de hjælp til at klare en sådan kommunikation, støtter man effektivt mellemliderne i at klare deres udfordringer. Kommunikative færdigheder for ledere omfatter at

- være en empatisk lytter
- kunne give et overblik over forløbet
- stille de rigtige spørgsmål.

Mellemliderne skal også kunne planlægge og gennemføre forandringer. Uddannelse i forandringsledelse kan sikre, at lederne har de nødvendige færdigheder til at engagere sig i følsomme diskussioner og/eller situationer med medarbejderne under omstruktureringen. Det vil desuden sikre, at de er i stand til at gennemføre de praktiske forandringer på lokalt niveau.

## **ORGANISATIONSNIVEAU**

Virksomhedens måde at praktisere personaleledelse på vil smitte af på den støtte, som medarbejderne får under omstruktureringen. Personalepolitikken bør fokusere på at øge medarbejdernes arbejdsevne og deres evner til at håndtere omstruktureringen. Ved at øge de ansattes arbejdsevne kan medarbejderne nemmere få en anden jobfunktion i virksomheden eller finde et nyt job et andet sted. Omstruktureringen vil dermed påvirke medarbejderne i mindre grad.

En øget beskæftigelsesegnethed er ikke kun en udfordring i en kommende omstrukturering. Medarbejderne vil løbende skulle tænke over deres kvalifikationer, styrker og svagheder og på, hvordan de vil udvikle disse i fremtiden. Virksomhedens praksis bør derfor være at understøtte medarbejderne i at sætte sig personlige mål for at sikre, at de hele tiden er attraktive medarbejdere. Virksomhedens ledelse har således en vigtig opgave i at formulere en klar vision for fremtiden, så medarbejderne kan fastsætte mål, der passer med virksomhedens mål.

Mellemliderne bør udvælges på baggrund af deres evner til at

- styre omstruktureringsprocesser
- være gode til personlig kontakt og kontakt mellem mennesker
- være fleksible (hvilket også bør være et udvælgelseskriterium for øvrige medarbejdere).



## 4. Opsummering – de vigtigste pointer

CHECK LIST

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## INDEN OMSTRUKTURERINGEN

For at håndtere det pres, som medarbejderne oplever under en omstrukturering, kan ledelsen inden omstruktureringen hjælpe med at styrke

- organisatoriske faktorer ved at sikre gode og retfærdige procedurer
- personlige ressourcer ved at støtte medarbejderne og mellemlederne og ved at øge medarbejdernes kompetencer.

Hvis medarbejderne har en stærk følelse af at trives, før omstruktureringen begynder, er der en større chance for, at de vil være i stand til at håndtere omstruktureringen og fastholde denne følelse i fremtiden.

## UNDER OMSTRUKTURERINGEN

Medarbejderne bør under en omstrukturering kunne regne med god kommunikation, støtte fra topledelsen, fra deres mellemledere (nærmeste leder) og fra kolleger. Hvis de oplever, at de kan stole på deres ledere, så vil effekten af omstruktureringen på helbred og trivsel være mindre negativ end hvis det ikke er tilfældet. Hvis medarbejderne oven i købet involveres i omstruktureringen, og hvis de er i stand til at deltage i beslutningsprocessen, så vil deres trivsel være bedre, end hvis de ikke er involveret.

De tre vigtigste faktorer for at gennemføre en omstrukturering er:

### 1. God kommunikation.

God kommunikation er afgørende for at forstå omstruktureringen:

- Ledelsen kan ikke kommunikere for meget.
- Kommunikation skal være åben og klar.
- Kommunikation bør foregå via forskellige kanaler.
- Medarbejderne skal have mulighed for at stille spørgsmål. Ledelsen bør være opmærksom på at give svar af høj kvalitet og videregive informationen på rette tidspunkt (høj grad af timing).

### 2. Involvering af medarbejderne

Involvering af medarbejderne fører til ejerskab til omstruktureringen:

- Involvering af medarbejderne giver mulighed for at påvirke, hvordan omstruktureringerne skal gennemføres, og hvordan den fremtidige virksomhed skal se ud.



### **3. Støtte af medarbejderne**

Støtte hjælper til at håndtere omstruktureringen:

- Medarbejderne har behov for forskellige former for støtte.
- Støtten bør være tilgængelig for medarbejderne via deres repræsentanter og nærmeste ledere.
- Spørg målgrupperne, hvilken slags støtte de har brug for og tage ved lære af andres erfaringer.

### **INITIATIVER, DER TAGER HENSYN TIL MEDARBEJDERNES TRIVSEL**

Initiativer til at sikre medarbejdernes trivsel under en omstrukturering bør stille mod at:

- reducere jobusikkerhed og sikre, at jobkravene forbliver på et rimeligt niveau
- sikre en god atmosfære i virksomheden under omstruktureringen
- skabe en forståelse for, hvorfor omstrukturering er nødvendig, og hvad der kan opnås gennem omstrukturering
- forbedre de personlige ressourcer og gøre medarbejderne mindre sårbare over for de negative virkninger af omstruktureringen, fx ved at sikre arbejdsevne og kompetencer.

Interventioner kan målrettes på fire niveauer:

1. Individ.
2. Gruppe.
3. Ledelse.
4. Organisation/virksomhed.

På alle niveauer bør interventionerne indeholde de tre afgørende elementer: god kommunikation, medarbejderinvolvering og støtte af medarbejderne før, under og efter omstruktureringen. Som de initiativer, der er præsenteret i denne guide viser, kan der gøres meget for at sikre en god omstrukturingsproces. Små skridt kan have en enorm indvirkning på medarbejdernes trivsel og samtidig bidrage til at nå de primære mål for omstruktureringen – en sund og produktiv virksomhed.

### **ALLE HAR ET ANSVAR**

Det er ikke kun den øverste ledelse, der skal gennemføre omstruktureringen. Alle medarbejdere og mellemledere i virksomheden har en rolle at spille, for at sikre at processen gennemføres så forsvarligt som muligt.

## **EFTER OMSTRUKTURERINGEN – EVALUERING AF PROCESSEN**

Efter omstruktureringen er afsluttet, bør ledelsen sørge for, at processen bliver evalueret. Resultatet af evalueringen skal bruges til at forbedre fremtidige omstruktureringsprocesser.

### **Find teksten i kort form**

- Omstrukturering har betydning for medarbejdernes trivsel. PSYRES 1-faktaark, 2012.
- Tag hensyn til medarbejdernes trivsel under en omstrukturering. PSYRES 2-faktaark, 2012.
- Kan downloades fra [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)

## 5. Referencer

1. Kieselbach, T., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, E.-L., Jefferys, S., Joling, C., Kuhn, K., Nielsen, K., Popma, J., Rogovsky, N., Sahler, B., Thomson, G., Triomphe, C.-E. & Widerszal-Bazyl, M. (2009). *Health in restructuring: Innovative approaches and policy recommendations*. München-Mering: Hampp.
2. European Restructuring Monitor. <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/index.htm>.
3. Allen, T.D., Freeman, D.M., Russell, J.E.A., Reizenstein, R.C. & Rentz, J.O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 145-164.
4. Armstrong-Stassen, M. (2002). Designated redundant but escaping lay-off: a special group of lay-off survivors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 1-13.
5. Ferrie, J.E., Westerlund, H., Virtanen, M., Vahtera, J., Kivimäki M. (2008). Flexible labor markets and employee health. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 6, 98-110.
6. Campbell-Jamison, F., Worrall, L. & Cooper, C. (2001). Downsizing in Britain and its effects on survivors and their organisations. *Anxiety, Stress and Coping*, 14, 35-58.
7. Weber, A., Hörmann, G. & Heipertz, W. (2007). Arbeitslosigkeit und Gesundheit aus sozialmedizinischer Sicht (Unemployment and health from a sociomedical perspective). *Deutsches Ärzteblatt*, 104, 2957-2962.
8. Frone, M.R. (2008). Are work stressors related to employee substance use? The importance of temporal context assessments of alcohol and illicit drug use. *Journal of Applied Psychology*, 93, 199-206.
9. Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., de Jong T., Mattila-Holappa, P., Mockało, Z. (2011). *Exploring the link between restructuring and employee well-being*. Central Institute for Labour Protection – National Research Institute: Warsaw.
10. Antonovsky A. (1987). *Unrevealing the Mystery of Health*. San Jossey-Bass: Francisco.
11. Wagner, F.R., Morse, JJ. (1975). A measure of individual sense of competence. *Psychological Reports* 36, 451-459.

