

Lyckade förändringar inom organisationer ur arbetsgemenskapens perspektiv - en litteraturstudie

Nanna Sandqvist

Examensarbete
Det sociala området
2013

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Det sociala området
Identifikationsnummer:	3925
Författare:	Nanna Sandqvist
Arbetets namn:	Lyckade förändringar inom organisationer ur arbetsgemenskapens perspektiv – en litteraturstudie
Handledare (Arcada):	Carina Kiukas
Uppdragsgivare:	-
<p>Sammandrag:</p> <p>Syftet med denna studie är att få fram vilka faktorer som bidrar till lyckade förändringar inom organisationer ur arbetsgemenskapens perspektiv. Mina frågeställningar är; Vad krävs för en lyckad förändring ur arbetsgemenskapens perspektiv? Hur kan arbetstagarna stöda varandra i en förändringssituation? Den teoretiska referensramen i arbetet består av teori om förändring och arbetsgemenskap. Arbetet är gjort i form av en allmän litteraturstudie och analysmetoden är innehållsanalys. Arbetet är koncentrerat på förändringar i organisationer inom social- och hälsovård. Materialet i forskningen skall utgå ifrån arbetsgemenskapens perspektiv. I arbetet användes 9 artiklar som analyserades. Resultatet visade att en lyckad förändring består av god kommunikation och växelverkan inom arbetsteamet och med utomstående inblandade parter. Undersökningen lyfter även fram att gott ledarskap samt möjlighet till delaktighet gällande förändringsarbetet också upplevdes viktigt i förändringsarbetet. Studien visar att stödet från arbetstagarna upplevdes som starkast då växelverkan och kommunikationen fungerar inom arbetsgemenskapen.</p>	
Nyckelord:	Förändring inom organisationer, social- och hälsovård, arbetsgemenskap
Sidantal:	43
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	17.6.2013

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Social Services
Identification number:	3925
Author:	Nanna Sandqvist
Title:	Successful changes in organizations from the work communities perspective – a literature review
Supervisor (Arcada):	Carina Kiukas
Commissioned by:	-
<p>Abstract:</p> <p>The purpose of the study is to find which factors are relevant to an successful change in an organization. The questions are: Which factors are important to an successful change according to the work community? How can the workers support each other during an change? The theoretical framework consists of work community and change theories. The study is a literature review with content analysis as the analyzing method. The search focused on changes at workplaces at social work and health care. Nine researches were found and analyzed in the study. The result shows that workers in the social and health care think that factors such as communication, interaction between the workers and other parts included in the change process is important. The study shows that good leadership and the possibility to participate in the change process is appreciated in the work community. The support in the work community relies on good interaction and open dialogue in the community.</p>	
Keywords:	Changes in workplaces, social work, health care, work community
Number of pages:	43
Language:	Swedish
Date of acceptance:	17.6.2013

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Sosiaaliala
Tunnistenumero:	3925
Tekijä:	Nanna Sandqvist
Työn nimi:	Onnistunut muutos organisaatiossa työyhteisön näkökulmasta - kirjallisuuskatsaus
Työn ohjaaja (Arcada):	Carina Kiukas
Toimeksiantaja:	-
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Opinnäytetyön tarkoitus on löytää mitkä tekijät ovat tärkeitä onnistuneeseen muutokseen sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat: Mitkä tekijät ovat tärkeitä onnistuneen muutoksen toteutuksessa työyhteisön näkökulmasta? Kuinka työntekijät voivat tukea toisiaan muutosprosessin aikana? Teoreettinen näkökulma koostuu työyhteisöstä ja muutoksista. Opinnäytetyö on kirjallisuuskatsaus ja analysointimetodina on käytetty sisältöanalyysia. Työ on keskitetty muutokseen sosiaali- ja terveysalan työpaikolla. Tutkimuksessa on käytetty yhdeksää artikkelia. Tulokset esittivät onnistuneen muutoksen koostuvan hyvistä vuorovaikutustaidoista, avoimesta kommunikaatiosta työyhteisön sisällä sekä mukana olevien yhteistyökumppaneiden kanssa. Tutkimus toteaa myös hyvän johtajuuden ja mahdollisuuden muutosprosessiin osallistumiseen tärkeinä avaintekijöinä onnistuneessa muutosprosessissa. Työyhteisöltä saatu tuki näkyi parhaiten hyvien vuorovaikutus- ja kommunikaation toimiessa työpaikalla.</p>	
Avainsanat:	Muutokset organisaatioissa, sosiaali- ja terveysala, työyhteisö, muutosprosessi
Sivumäärä:	43
Kieli:	Ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	17.6.2013

INNEHÅLL / CONTENTS

INNEHÅLL

1. INLEDNING.....	6
1.1 Syfte och frågeställningar.....	7
1.2 Litteratursökning och tidigare forskning.....	8
2. TEORETISK REFERENSRAM.....	10
2.1 Förändring.....	10
2.2 Arbetsgemenskap.....	11
3. METOD.....	14
3.1 Urvalskriterier.....	15
3.2 Innehållsanalys.....	18
3.3 Forskningsetiska aspekter.....	19
4. RESULTAT.....	19
4.1 Resultatredovisning.....	19
4.1.1 <i>Kommunikation</i>	20
4.1.2 <i>Växelverkan</i>	22
4.1.3 <i>Ledarskap</i>	23
4.1.4 <i>Delaktighet</i>	24
4.1.5 <i>Stöd</i>	25

4.2 Resultatanalys.....	26
4.2.1 Kommunikation.....	26
4.2.2 Växelverkan.....	27
4.2.3 Ledarskap.....	28
4.2.4 Delaktighet.....	29
4.2.5 Stöd.....	30
4.3 Sammanfattning av resultat.....	31
5. DISKUSSION.....	32
5.1 Koppling till syfte och frågeställningar.....	32
5.2 Avslutande diskussion.....	34
5.2.1 Metoddiskussion.....	34
5.2.2 Förslag till fortsatt forskning.....	36
KÄLLOR.....	37
BILAGA 1 Resultat på artikelsökningen	
BILAGA 2 Artiklarna som användes i forskningen	

1. INLEDNING

Enligt arbetarskyddslagen 738/2002 § 18 hör det till arbetstagarens allmänna skyldigheter att *"iaktta de föreskrifter och anvisningar som arbetsgivaren meddelar i enlighet med sina befogenheter. Arbetstagarna skall även i övrigt iaktta den ordning och renlighet samt omsorgsfullhet och försiktighet som arbetet och arbetsförhållandena förutsätter och som behövs för att upprätthålla säkerhet och hälsa."*

Varje arbetstagare är skyldig att i enighet med sin erfarenhet, undervisning och handledning som arbetsgivaren gett, sörja med hjälp av de medel som finns sin egen och de övriga arbetstagarnas säkerhet och hälsa. Arbetstagaren skall även undvika trakasserier och osakligt bemötande som riktar sig mot andra arbetstagare. Arbetstagarna skall även undvika beteende som kan orsaka risker för deras säkerhet eller hälsa. (Arbetarskyddslagen 738/2002)

Arbetet inom social- och hälsovården innebär att kunna acceptera förändringar i samhället. Arbetet innebär också att kunna påverka samt utföra förändringar i samhället. Social- och hälsovården går ut på att förstärka, kunna ge arbetstagare och klienter frihet i olika processer. Arbetstagaren skall också förebygga konflikter i växelverkan mellan den inblandade parterna i processerna. (Karvinen-Niinikoski m.fl 2007:6)

I arbete med människor möter arbetstagarna etiska problem. Det uppstår dagligen konflikter då villkoren för socialarbetet, klienternas behov och grunden för yrkets värdegrund möter varandra. Social - och hälsovårdsbranschen lider idag av personalbrist på behöriga anställda, det vill säga personer med lämplig examen att jobba inom branscherna. Bristen på behöriga anställda påverkar däremot kvaliteten på arbetet. (Karvinen-Niinikoski m.fl. 2007:6)

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med examensarbetet är att identifiera vilka faktorer som bidrar till en lyckad förändring inom en organisation. Organisationerna jag nämner i arbetet är arbetsplatser inom social- och hälsovården som uppkommer i teorin och artiklarna. Jag har valt att skriva om förändringar inom organisationer och deras påverkan på arbetsgemenskapen. Jag anser att ämnet är aktuellt för branschens framtid. Social- och hälsovårdsbranschen lider av ofta förekommande personalbyten. Det finns också många utmaningar inom området, exempelvis stora åldersklasser som går i pension under de närmaste åren.

Jag anser att detta arbete är relevant eftersom den forskning jag hittat handlar om ledningens tankar om att agera i förändringssituationer. Jag anser att det är viktigt att arbetsteamet själva kan ta del av förändringen. Forskning som betonar att teamet kan känna att de får ta del av diskussionerna, vara uppdaterade om situationen och ha åsikter är något jag inte träffat på i den forskning jag sett tidigare.

Jag har valt detta ämne på grund av ett starkt eget intresse samt egna erfarenheter i arbetslivet. Jag upplever att ledningen tar oftast del av förändringen vilket leder till risken att informationen inte når alla anställda är stor. Då anställda inte vet vad som händer väcker det lätt oro och osäkerhet hos arbetsgemenskapen. Många involverade känner att de inte vet vad som händer eller hur det egna arbetet påverkas av förändringarna. Jag har också märkt att det ofta finns också många mellanhänder som lätt kan stoppa informationsflödet. Dessa mellanhänder kan vara exempelvis avdelningschefer.

Jag har valt att använda mig av följande frågeställningar:

1. Vad krävs för en lyckad förändring ur arbetsgemenskapens synvinkel?
2. Hur kan arbetstagare stöda varandra i en förändringssituation?

1.2 Litteratursökning och tidigare forskning

Den tidigare forskningen grundar sig på mitt ämne, arbetsgemenskapens syn på lyckade förändringar i organisationer inom social- och hälsovård. Jag har valt två stycken forskningar som handlar om förändringar inom organisationer i Finland. Då jag sökt forskningen har kravet varit att forskningen handlar om förändringar inom organisationer. Mer specifikt har jag haft som krav att den handlar om förändringar inom organisationer inom social- och hälsovård, eller att anställda inom social- och hälsovården nämns i forskningen. Den tidigare forskningen visar att det finns vissa brister, exempelvis dåligt informationsflöde och att ledningen upplever förändringsarbetet enklare än övriga anställda.

Forskningarna som jag använt är följande:

1. *Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin – tapaustutkimus kuntaliitos Hauhon, Hämeenlinnan, Lammin, Rengon ja Tuuloksen kuntien välillä osana kunta- ja palvelurakennemuutuksesta*, skriven av Tapio Salmela, 2008. Syftet med forskningen är att redogöra hur tjänste- och kommunsammanslagningar påverkar anställdas välmående.
2. *Muutosta ilmassa – työhyvinvointi henkilöstöhallinnon muutoshankkeessa* skriven av Susanna Mikkola, 2007. Syftet med forskningen är att mäta arbetstagarnas välmående, att få fram hur arbetstagarna upplever sitt egna välmående i ändringsprocesser. 33,3% av de som svarat jobbar inom social- och hälsovården i fyra olika kommuner.

Salmela (2008: 31) kom fram till att förändringarna upplevs som olika beroende mellan förmän och andra anställda. Resultatet visar att chefer accepterar förändringarna bättre. Salmela menar att mentalt processerande, det vill säga hur en anställd går igenom

förändringsfasen, samt arbetsvälmående har ett samband. Bland de som svarat på enkäten kom det också fram till att män är oftare i högre positioner och har högre utbildning. Trivseln inom arbetsgemenskapen påverkas också av antalet år i tjänst.

Salmelas studie visar att största delen anser att förändringarna är svåra att acceptera. Majoriteten av de som svarat förstår varför en förändring måste utföras. Den svåra acceptansen av förändringen kom fram bland arbetstagarna som osäkerhet hur den nya modellen kommer att fungera, samt hur det påverkar arbetstagarens eget arbete. Forskningen lyfter också fram informationsflödets betydelse i en förändring. Största delen av de som svarat anser att informationsflödet är tillräckligt bra.

Enligt Salmela (2008:64-65) upplever arbetstagarna att de trivs med arbetet. Majoriteten av de som deltagit i forskningen är dock mycket stressade i sitt arbete. Det kommer också fram att över 90% tycker att arbetet är meningsfullt. 56,4 % är rädda för att arbetsmängden skall växa då förändringen kommer att tillträda. I Mikkolas (2007:20) studie upplever personalen inte förändringen besvärlig. Informationsflödet gällande förändringen upplevdes av de flesta som negativ och otillräcklig. I båda forskningarna framkom det att chefer har lättare att acceptera förändringen. Resultaten i olika kommuner varierade, men man kan konstatera att 75% upplever att de är mycket stressade i arbetet i allmänhet. 35% upplever att det är förändringen som orsakar stressen.

Mikkolas (2007:2) studie tyder också på att förändringen påverkar arbetet till en del. Svaren mättes i form av en enkätundersökning. Tyngdpunkten i svaren på enkäten låg främst kring hur förändringen påverkar den egna arbetsbilden. Däremot upplever både anställda och förmän rädsla för ökade arbetsuppgifter. Det framkommer också att största orsaken till att anställda inte mår bra på arbetsplatsen är personalbrist.

2. TEORETISK REFERENS RAM

2.1 Förändring

Förändringar väcker alltid tankar. Det är vanligt att både positiva och negativa tankar uppkommer gällande förändringsprocesser. Tankarna styrs av erfarenheter och känslor, samt individens agerande och personlighet. Ju större förändringen är, desto mer tid måste reserveras för den. I detta skede är det bra att lägga till mellanetapper för förändringen. Mellanetapperna hjälper till att förebygga stress som lätt uppkommer i samband med förändringar. (Salomäki 2002: 14-15) En förändring handlar om att kunna påverka tankar och uppfattningar efter att de införs i praktiken. I en förändringssituation har ledningen ofta ansvar över informationsflödet. Ledningen måste komma ihåg att hålla personalen uppdaterad om var förändringen ligger med jämna mellanrum. (Nummelin 2008: 19-22)

Enligt Sarala & Sarala (1997) är produktivitets och processernas betydelse viktig för att kunna förbättra existerande processer. Detta gäller även då förändringen innebär att minska onödiga processer, ta bort odugliga processer, samt skapa nya processer. Ansvar i förändringar ligger hos ledningen. Ledningen skall kunna identifiera vad som skall bort och vad som behöver omplaneras. (Ranta 2005: 97-105)

Det är också bra att plocka ut en eller två större processer som kräver en förändring. Ju mindre det är för personalen att förstå, desto lättare är det att motivera personalen till att arbeta med förändringen och se direkta resultat. Ifall förändringen lyckas motivera arbetstagarna blir förändringsarbetet enklare. (Ranta 2005: 97-105) Utvecklingsarbetet skall göras stegvis, men i ständig förändring. Vid större förändringar är fokus och prioriteringar ännu viktigare. För att arbetsgemenskapen skall kunna utföra förändringen blir självständigheten och den fungerande gemenskapens betydelse allt mer centrala. Arbetsgemenskapen skall också kunna se möjligheter som förändringen innebär. Enligt Ranta (2005: 61-63) är arbetsgemenskapen mer motiverad att utföra förändringen då det finns en öppen dialog, stöd samt att kunna identifiera vilka möjligheter förändringen för med sig.

2.2 Arbetsgemenskap

Med arbetsgemenskap avses en gemenskap på arbetsplatsen där det finns socialt samspel och känsla av samhörighet. Enligt Talentia (2013) byggs arbetsgemenskapen upp av värderingar, flexibilitet, utnyttja olikheter, acceptans, kreativitet, jämlikhet, rättvisa och goda arbetsförhållanden.

Att tillhöra en arbetsgemenskap är viktigt för individens välmående. I den ideala gemenskapen känner personalen att de hör till gemenskapen, men att de får jobba självständigt. Då arbetstagarna förstår detta blir det enklare för dem att leva upp till sin egen yrkesroll och ta ansvar angående arbetet. Enligt Nummelin är atmosfären på arbetet avgörande för hur arbetsgemenskapen fungerar. (Nummelin 2008: 53-56) (Arbetshälsoinstitutet 2012) Då det sker en förändring på arbetsplatsen skapar arbetstagarna lätt en personlig betydelse för processen. Den personliga betydelsen väcker ofta känslor som kan spegla sig i arbetsgemenskaper. Genom att stöda och lyssna på de andra som går igenom förändringen, samt att själv få utlopp för tankar är ytterst viktigt för en lyckad förändring. (Salomäki 2002: 14-15; Vataja 2012: 29-43)

Problemet ligger ofta i att många av anställda inte har hunnit reagera och anpassa sig till förändringarna före de är på kommande. Att arbetstagarna inte får reagera på förändringarna leder ofta till stressiga situationer. Det är svårt för ledningen att försöka motivera teamet då arbetstagarna är stressade. Arbetsgemenskapen har lättare att hantera förändringarna då de är motiverade. Motiverade förändringar kan exempelvis vara att de ses som nödvändiga för arbetsplatsen för att lösa existerande problem. Då det skapas nya lösningar bör ge mervärde för att kunna ses som behagliga och värdiga att sträva till. (Ranta 2005: 33-41; Nummelin 2008: 19-22)

En förändringsprocess är aldrig smärtfri. Förhinder och utmaningar som förändringen för med sig bör märkas ut i ett tidigt skede. Ledningen skall framföra dessa utmaningar och förhinder åt övriga anställda så att alla kan förstå dem. Det måste finnas utrymme

att få fråga och ifrågasätta utmaningarna. I dessa processer kommer också betydelsen för feedback och kritik upp. Ranta (2005: 33-41; Salomäki 2002:14-15) samt Vataja (2012 29-43) nämner mellanetapper samt målsättningar för processen som viktiga moment för förändringsprocessen. Det är också viktigt att arbetsgemenskapen vet när förändringen skall vara slutförd. Ju mer personalen får vara involverad, desto lättare är det att utföra förändringen. (Salomäki 2002: 14-15 ;Vataja 2012: 29-43;Ranta 2005: 33-41)

Eftersom förändringar lätt leder till stressiga situationer inverkar det på personalen och gemenskapen. Stressen leder som värst till sämre stämning inom arbetsgemenskapen. Stress leder också lätt till hälsoproblem som psykosomatiska symtom, exempelvis sömnlöshet, ångest och irritation. Det händer att ledningen blir stressad kan det synas inom hela arbetsgemenskapen. Då någon i ledningen blir stressad beror det oftast på för mycket ansvar, dålig organiseringsförmåga, nedsatta resurser på arbetsplatsen, samt konkurrens inom branschen. (Salomäki 2002: 66-68; Nummelin 2008: 23-28)

Hämäläinen talar om fungerande arbetsgemenskaper. (2005: 14) I en fungerande arbetsgemenskap är det förmannen som styr förändringsarbetet. Det är bra ifall förmannens personlighet kommer fram så arbetstagarna kan identifiera sig med. En arbetsgemenskap kan inte fungera ifall inte alla involverade gör en del av arbetet. Hämäläinen nämner att viktiga faktorer i en fungerande arbetsgemenskap är konstruktiv feedback, motarbeta fördomar, kunna förändra egen attityd, problem med växelverkan och förmågan att kunna bemöta medarbetarna samt att vara tillgänglig för dem.

För att arbetsgemenskapen mår bra är det viktigt individerna få fokusera på sig själva som arbetstagare. Arbetstagarens inställning och växelverkan med de andra i gemenskapen har en betydande påverkan på gemenskapen som helhet. I arbetslivet uppstår det dagligen psykiska skador hos arbetstagarna på grund av negativa känslor i arbetsgemenskapen. Detta leder till att arbetstagarna drar sig undan och håller sina känslor inombords. Känslorna har en stor betydelse för en enskild arbetstagare. Då

arbetstagaren vågar visa känslor bidrar det till en mer öppen gemenskap där även svårare problem är hanterbara. (Hämäläinen 2005: 15-16)

Hämäläinen talar om en arbetsgemenskap som är lika stor som en individ. Med detta menar han att då individen mår bra och är accepterad på arbetsplatsen, kommer individen att orka bättre. Då en individ mår bra och orkar arbeta syns det på arbetsinsatsen. Individen har också en lägre tröskel att stöda någon annan som inte mår bra i arbetsgemenskapen. En viktig faktor som Hämäläinen tar fram är bemötande. Bemötandet blir lätt felaktigt då människan ses som ett objekt i stället för ett subjekt. I en bransch som social- och hälsovården är det inte frågan om produktivitet och ekonomiska aspekter, då resultaten inte oftast syns lika fort som på andra branscher. (Hämäläinen 2005: 36-40)

Förutom individens välmående måste arbetet vara tillräckligt utmanande. Skapandet av gemensamma spelregler och värderingar hjälper också att arbetstagarna får vara delaktiga i beslutsfattandet. Förmannen skall våga ta itu med problemen, ge feedback och åtgärda det som går fel. En arbetstagare skall också få klaga, eftersom det ofta kommer emot en del problem som kan åtgärdas. Problemlösningen är ett bra sätt att förstärka kommunikationen inom arbetsgemenskapen. (Hämäläinen 2005: 43-50)

Virtanen (2005: 214-216) talar om lockande arbetsgemenskaper. I en lockande arbetsgemenskap är det centralt med ett framtidsorienterat arbetssätt. Virtanen lyfter fram tre viktiga komponenter i en lockande arbetsgemenskap. Den första är att identifiera förändringsfaktorerna i arbetsgemenskapen samt analysera dem. Den andra är att formatera och begripa principer som styr verksamheten. Det tredje är att komma överens om strategiska mål inom arbetsgemenskapen.

Virtanen nämner gemensamma mål i en förändring: en tillräckligt snäv organisationsuppbyggnad, undvika mellanhänder som kan styra en byråkratisk organisationskultur. Virtanen poängterar också hur viktiga ramarna för organisationen är och att de inte får skapas som tillfälliga. Ramarna som skapas för organisationen bör

finnas till som en trygghet men ändå vara flexibla för förändring. (Virtanen 2005: 216-217)

3. METOD

Jag har gjort detta examensarbete i form av litteraturstudie. Metodvalet beror på studiens syfte och frågeställningar. Eftersom jag valt att göra en studie om hur arbetsgemenskaper kan bidra i förändringsprocesser, anser jag att en litteraturstudie är den bästa metoden för att få ett så allmänt perspektiv som möjligt. Då jag valt att använda social- och hälsovården som helhet anser jag att det blir enklare att göra en litteraturstudie för att få ett konkret resultat som kan tillämpas på hela branschen.

Det finns en del forskat material om ämnet så jag tror att jag kan få ett brett perspektiv på ämnet. Mitt val av litteraturstudie beror också på att team inom social- och hälsovården oftast är multiprofessionella. Multiprofessionella team består av olika yrkesgrupper.

En allmän litteraturstudie kallas ofta för forskningsöversikt, litteraturöversikt eller litteraturgenomgång. Forskningsprocessen börjas med att gå igenom den litteratur man har till förfogande. Målet för en allmän litteraturstudie är att göra en beskrivande bakgrund till en empirisk studie eller att beskriva kunskapslägen inom ett specifikt område. (Forsberg & Wengström 2008: 29-30)

Jag tänkte först skriva en litteraturstudie om socionomer i olika arbetsgemenskaper. Jag sökte artiklar gällande ämnet men hittade inte någon ändamålsenlig forskning om ämnet. Jag bestämde därefter att försöka göra forskningen bredare med att inkludera socialarbetare i forskningen. Jag hittade några artiklar som jag valt att använda i forskningen, men kände att det inte räcker till ett bra resultat. Ifall jag begränsade mina kriterier ytterligare kan det hända att någon viktig information faller bort.

I allmänna litteraturstudier analyseras och beskrivs vald litteratur. Litteraturen beskrivs och analyseras inte systematiskt. Nackdelen med allmänna litteraturstudier är att

slutsatserna kan bli felaktiga på grund av att det inte görs någon kvalitetsgranskning på de inkluderade artiklarna. (Forsberg & Wengström 2008: 29-30)

I allmänna litteraturstudier bör litteraturen vara fokuserad på aktuell forskning. För att resultatet skall bli så relevant som möjligt bör litteraturen innehålla all relevant forskning inom eget forskningsområde. Detta kan bli omöjligt på grund av ekonomiska och praktiska orsaker. (Forsberg & Wengström 2008: 34) Jag har valt att använda mig av artiklar och litteratur publicerad efter år 2002 för att hålla forskningen så uppdaterad som möjligt. Jag har också valt året 2002 för att kunna reflektera över ifall forskningen ändrat på tio år och om det finns eventuella kopplingar mellan materialet.

Då man gör en allmän litteraturstudie bör man motivera urvalet av sina hittade artiklar. Databaserna, sökorden och frågeställningarna som använts i forskningen skall redovisas. Också år för när artiklarna blivit publicerade samt avgränsningar inom området skall inkluderas. (Forsberg & Wengström 2008: 88)

3.1 Urvalskriterier

Litteraturstudien bygger på data som någon annan har samlat in. Jag kommer att välja ut så kallad sekundärdata. Litteraturstudier anses viktiga för att de strävar till att ge en helhetsbild av forskning inom ett ämne. Inom social- och hälsovården ökar mängden litteratur hela tiden, vilket gör det tidskrävande att läsa in sig på all litteratur.

Artikelsökningen gjordes på databaserna EBSCO, Google Scholar, ERIC, Ebrary, TTLs samt THLs databaser. Jag har gjort mina sökningar med flera olika sökordskombinationer, men var tvungen att specificera sökorden väldigt mycket för att få fram relevanta resultat.

Artikelsökningen utfördes under hösten 2012 och vintern 2013 i flera omgångar. Sammanlagt hittade jag över 20 artiklar och läste artiklarnas abstrakt för att bedöma relevansen för min forskning. Jag har inkluderat 9 stycken artiklar i min analys.

Jag upplevde att det var problematiskt att hitta relevanta artiklar till forskningen. Jag fick väldigt många träffar med de sökord jag hade, vilket gjorde processen besvärlig. Då jag använde mig av Google Scholar måste jag avgränsa mina kriterier väldigt mycket på grund av det stora utbudet. Först avgränsade jag året för artikelträffarna till nyare än 2012, men träffarna var fortfarande för många. Jag märkte att problemet oftast låg i mängden examensarbeten som fanns bland resultaten. Jag avgränsade ytterligare forskningen till att inte innehålla några citat eller orden "thesis" och "opinnäyte".

De slutliga resultaten på artikelsökningen fick jag då jag ändrade sökkriterierna till att något av de inkluderade orden måste finnas i rubriken. Två av artiklarna lyckades jag hitta från de första sidorna i sökningen, fast jag ännu kom upp till 200 sökträffar. Jag upplevde att dessa artiklar var relevanta, vilket gjorde att de inkluderas. Två artiklar hittades då jag ännu hade tänkt avgränsa forskningen till socialarbetare vilket förklarar de olika sökorden jag använt. En av artiklarna hittade jag slumpmässigt på Emerald Insights hemsida. Jag hittade artikeln under katalogen "*Journal of organizational change management*". Senare märkte jag att jag har även en till artikel som härstammar från denna sida. Resultat på artikelsökningen med sökorden presenteras i bilaga 1.

Kriterierna för artikelsökningen var följande:

- Artiklarna får inte vara mer än 10 år gamla, det vill säga publicerade efter 2002
 - Artiklarna skall vara kostnadsfria
 - Artiklarna skall vara skrivna på finska, svenska eller engelska
 - Artiklarna skall handla om organisationsförändringar inom social- och hälsovård.
- Alternativt kan representanter från dessa branscher ha deltagit i forskningen.

I litteratursökningen har jag använt samma princip som i artikelsökningen. Jag har hittat min litteratur från Arcadas bibliotek samt Helsingfors stads bibliotek. Jag har försökt undvika material som är över 10 år gammalt. Jag märkte att en del av informationen i

äldre litteratur inte föråldrats. På grund av detta finns det en del äldre källor som jag valt att använda i arbetet för att jag inte anser källorna påverka arbetet.

Litteraturstudier är bra hjälpmedel eftersom det är viktigt för anställda inom social- och hälsovården att vara uppdaterade inom sitt område. Litteraturstudier kan också ge en kritisk inblick inom ett visst område samt identifiera behov av utförligare forskning. (Aveyard 2010: 5-6)

När man söker material för en litteraturstudie börjar man med att avgränsa sitt problemområde. Det är ofta enkelt att hitta litteratur om ämnet och annat som är relaterat till det, men också att avgränsa litteraturen och problemområdet så att det inte blir för brett. Jag har avgränsat mitt problemområde genom att öka inklusionskriterierna till artiklarna till att handla om social- och hälsovård. Syftet för arbetet ändrades flera gånger då jag höll på med arbetet på grund av variationen av artiklarna jag inkluderat.

För att underlätta litteratursökningen lönar det sig att formulera sökord som har ett samband med ämnet man undersöker i. Litteratursökningen kan göras via databaser på internet eller i litteratur. (Forsberg & Wengström 2008: 80-85) Problemet med litteraturstudien kan vara källornas tillförlitlighet, vilket betyder att informationen kan ha blivit föråldrad. När man analyserar artiklarna och materialet gäller det att ha en kritiskt förhållningssätt till detta. (Jacobsen 2007: 126-130)

Det finns flera olika sorters litteraturstudier. Förutom allmänna litteraturstudier finns det också systematiska litteraturstudier. Enligt Forsberg & Wengström 2008: 31-32) skiljer sig allmänna och systematiska litteraturstudier bland annat genom hur specifika inklusions- och exklusionskriterierna på det inkluderade materialet är.

3.2 Innehållsanalys

Jag kommer att analysera artiklarna med metoden innehållsanalys. Jag valde metoden eftersom jag vill få fram vilka likheter och olikheter som finns i artiklarna jag använder i forskningen. Jag vill också få fram ifall det finns några klara samband mellan

innehållet i artiklarna. Enligt Jacobsen (2007: 135) innebär innehållsanalys att man delar in det data man har i olika kategorier och teman. Efter att man gjort indelningen försöker man hitta samband mellan dessa olika kategorier eller teman. Enligt Jacobsen går man igenom fyra faser då man gör en innehållsanalys:

1. Delar upp texterna i teman eller problemställningar (kategorisering)
2. Fyller de olika kategorierna med innehåll
3. Jämför och söker efter skillnader och likheter
4. Försöker hitta förklaringar till skillnaderna

Artiklanalysen kommer att utföras enligt hur exempelvis Jacobsen (2008: 139) beskriver innehållsanalysen. Först kommer jag att kategorisera artiklarna för att skapa struktur i texten. Detta kommer jag att göra genom att leta efter olika teman som tas upp i de artiklar jag använder.

För att få mitt resultat kommer jag att jämföra artiklarna jag hittat och dela upp dem enligt innehåll. Efter att jag fått det jag vill ha fram från artiklarna kommer jag att göra en ytterligare avgränsning och ta bort eventuella slutsatser som inte passar in i arbetet. Då mitt resultat är redovisat utvärderar jag vilka termer eller begrepp som uppkommer ofta i artiklar och litteratur samt namnger kategorierna enligt detta. Jag reder ut behovet av eventuella underkategorier.

Metoden kategorisering, som jag valt att använda, betyder att texten delas upp i problemställningar eller teman. Kategorier används för att kunna se information som liknar varandra, genom att handla om samma tema eller fenomen. Resultatet fås genom att hitta förklaringar och skillnader mellan källorna. Kategoriseringen förenklar komplicerad och detaljerad information. (Jacobsen 2007: 139-140)

3.3 Forskningsetiska aspekter

När man gör en litteraturstudie är det viktigt att vissa etiska överväganden görs när det gäller urvalet av det material man kommer att använda i sin forskning. Dessutom är det även viktigt att göra etiska överväganden när det gäller presentation av de utvalda studiernas resultat. Det är därför viktigt att välja studier där noggranna etiska överväganden gjorts eller studier som fått tillstånd från etisk kommitté. Forskaren måste redovisa alla artiklar som ingår i litteraturstudien samt presentera alla resultat. (Forsberg &Wengström 2008: 77-78)

Det är oetiskt att endast presentera sådana resultat som stödjer forskarens egna åsikter. Eftersom denna studie endast baserar sig på redan publicerat material är det viktigt för forskaren att ta reda på om artiklarnas forskare tagit de forskningsetiska aspekterna i beaktande. Kriterierna var att artiklarna innehöll allt som vetenskapliga artiklar skall innehålla, abstrakt, bakgrund, metod, resultat, diskussion samt referenser. (Forsberg &Wengström 2008: 77-78)

4. RESULTAT

4.1 Resultatredovisning

I detta kapitel redovisar jag resultaten från litteraturstudien. Artiklarna är indelade i kategorier för att greppa syftet med arbetet. Syftet för arbetet är att identifiera vilka faktorer som bidrar till en lyckad förändring inom organisationer ur arbetsgemenskapens synvinkel. Kategorierna som presenteras i resultatet utgår ifrån det jag hittat från mina artiklar och den teoretiska referensramen.

Då jag gjort min innehållsanalys har jag börjat med att läst igenom artiklarna och grupperat den information jag fått ur dem enligt tema. Sedan har jag avgränsat mina resultat till vad jag anser vara ändamålsenligt och vad som kan lämnas bort. Det kom fram information som jag lämnade utanför resultatredovisningen som jag inte ansåg stöda min forskning. Då jag tyckt mig ha fått fram det väsentliga ur mina artiklar började jag bygga upp texten enligt vad som var lika och olika i de olika forskningarna.

Jag har ställt upp informationen enligt det som kommit fram i resultatet som likheter och olikheter. I denna fas har jag åter avgränsat det jag inte upplevde att passade in med det övriga innehållet. Jag har försökt att inte avgränsa för mycket, eftersom detta skulle kunna styra resultatet mot något jag själv önskar få ut av artiklarna. Jag avslutade analysprocessen med att fundera vilka likheter det finns i artiklarna. Till sist har jag namngett kategorierna. Jag valde att namnge kategorierna enligt faktorer som kommit fram som viktiga i en stor del av litteraturen och artiklarna. Kategorierna jag valt att använda är kommunikation, växelverkan, ledarskap, delaktighet och stöd. Först övervägde jag att ta med kategorierna attityder, känslor och engagemang, men tyckte att de inte blev tillräckligt omfattande. Jag valde att inte använda dessa som underkategorier för att få en bättre helhet på arbetet. Artiklarna och numreringen av dem presenteras i bilaga 2.

4.1.1 Kommunikation

Artikel 1 visade att en gemensam bild av verksamheten var mycket oklar och upplevdes som viktig i förändringssituationer. (1) Typiskt för förändringar inom hälso- och socialvård innehåller träning, ökad kommunikation, informationsutdelning och strukturer för att uppnå önskade förutsättningar. (6) Det underlättade arbetstagarna att få processbeskrivningar och arbetsuppgifter som riktade sig mot ett kontinuerligt arbete för att göra en god grund. (1) Artikel 1 visade att en stor del av de socialbyråer som var med i forskningen upplevde att målsättningarna var klara och tydliga. Anställda på socialbyråer upplevde även avgränsningen av egna arbetsuppgifter var tydlig. (1)

Problem som kom fram i arbetet var osäkerhet över egen yrkesidentitet och bristande kommunikation. Dessa faktorer ökade även stressen i arbetet. (1) Stressen ökade också på grund av tidsbrist och bristfälliga personresurser som stör målmedvetet arbete (1) Det kom fram att verktyg och kunskap att utvärdera kunskapen saknades. (4)

Arbetstagarna upplevde att kommunikation som går vidare till alla parter är önskvärd. Också att lägga upp målsättningar för personalen som alla förstår var viktigt. (4) Det skall finnas utrymme för diskussion och diskutera det som är viktigt för arbetsgemenskapen (4) Kommunikationen skall fungera som ett verktyg för att stöda förändringsprocessen (5) Det kom fram att i början av en förändring efterlyses gemensamma normer och värderingar som är svåra att anpassa i egen verksamhet. (8)

Arbetstagarna måste förstå varför förändringen är viktig och vad som skapas i samband att den utförs. (5,8) Arbetstagarna tycker att de måste få utgå ifrån att utföra de vanliga arbetsuppgifterna. Arbetstagare kritiserade dock effektiv kommunikation och tyckte att det inte löser alla problem som framkommer i samband med förändringen. (5)

I förändringssituationer är det nödvändigt att tänka på hurdan form arbetet får med tanke på arbetsgemenskapens samarbete. (8) Känslan av okontrollerbarhet av eget arbete upplevdes som en svår sak i förändringssituationer. Kontroll över arbetet och den personliga känslan av att lyckas i eget arbete kändes mycket viktig för att förändringsarbetet kunde fortlöpa. (1)

Från arbetstagarnas sida kom det fram faktorer som att få information, kunna delta och påverka är viktigt för en lyckad förändring. (5) Alla inblandade parter skall delta med den information de har för att förändringen skall kunna utföras. (7) I arbetstagarnas situation är det frågan om hur långt samarbetet utsträcks och hur långt arbetstagarna är villiga att gå för att nya idéer kan utvecklas. (8) I förändringssituationer är det typiskt att det görs ofta allmänna målsättningar. Arbetstagarna upplevde att dessa görs endast för att få positiv publicitet. (8)

4.1.2 Växelverkan

Arbetstagare kan ofta motsätta sig förändringar och utgår hellre ifrån allmänna normer och strategier. (6) Attityder gentemot förändringen har en påverkan på arbetstagaren. Både positiva och negativa attityder smittar av sig på andra arbetstagare. (3) Positiva

känslor ger ett bredare perspektiv att tänka och beteendet relaterar till att anställda med positiva attityder kan öka positiva organisationsförändringar. (3) Arbetstagarnas positiva inställning hjälper till att uppnå framgång och strävan för att nå målen. En arbetstagare med högt hopp har höga förväntningar för att nå dem. (3) Att kunna ta modell av någon arbetstagare som lyckats med något nytt är emotionellt och fysiskt motiverande för en arbetstagare att slutföra ett jobb. (3) Identifikation inom arbetsgemenskapen är kopplat till engagemang samt motivation i arbetet. (7)

Atmosfärens betydelse är märkbar. Uppgifter som olika roller eller arbetsfördelning inom arbetsgemenskapen samt öppenhet är viktiga för en god atmosfär. (1) Klimatet på arbetsplatsen påverkar känslor och på samma gång arbetstagarnas engagemang, trivsel och närvaro. (3) I förändringssituationer uppkommer det ofta konflikter. Då arbetsgemenskapen reder ut hur det går att lösa konflikterna är det bra att tydliggöra yrkesspecifika områden och arbetsuppgifter. (1,3)

Många gånger kan mindre förändringar som projekt endast angå vissa yrkesgrupper, och då har inte alla ett intresse att engagera sig. Splittring inom arbetsgemenskapen leder till att alla inte är delaktiga i förändringsarbetet. (8,1) Konflikter uppkommer också ofta i diskussioner om att dela ansvar samt att se förbi personalen i beslutsfattandet. (3) Misstolkningar och missförstånd gällande förändringen är mycket vanliga, vilket påverkar atmosfären. (7)

För en lyckad förändring krävs det engagemang från alla parter. Det är viktigt att arbetstagaren får fråga och ifrågasätta. Det är minst lika viktigt är det att svara och få svar. En person som ignorerar de andras tankar och idéer använder sin makt på ett felaktigt sätt i för att påverka på andra inblandade. (7) Maktfördelningen blir ofta tydlig då förändringar matar tävlingskänslor. Det är oftast frågan om resurser och arbetsuppgifter då känslorna uppkommer inom gemenskapen. (8) Påverkande faktorer för individer inom arbetsgemenskaper är position inom arbetsgemenskapen, personlighet och personliga erfarenheter att hantera förändringar. (7)

I nästan alla studier upplevde personalen upplevde brister i växelverkan samt öppenheten. (3) I artikel 8 framkommer begreppet ensidig social växelverkan. Ensidig social växelverkan kommer ofta upp i arbetsgemenskaper där det retoriskt uttrycks från ledningen att förslag tas emot, men inget kan göras. (8) I ensidig social växelverkan har individen ett behov av att få fram den egna synvinkeln utan att lyssna på vad någon annan har att säga. (8) Konsulter kan ofta använda sig av ensidig social växelverkan genom att samla ihop tankar men inte sammanställa dem eller dra några slutsatser. (8)

4.1.3 Ledarskap

Ledningen på arbetsplatsen skall berätta varför förändringen behövs. (5,1) Det är önskvärt att uppmuntra personalen att delta på informationstillfällen för att få ställa frågor om vad som händer inom organisationen. (3) I förändringsledarskap är ansvaret på ledaren att få fram att förändringen är en process som går att styra och påverka. (5) Att leda en förändring är i första hand att uppnå mål som gör processen så bra som möjligt. (5) Ledarstilen påverkar också hur förändringen utförs och hur arbetsgemenskapen reagerar (9)

Det är viktigt att lägga upp mellanetapper från ledningens sida. Etappernas betydelse är stor, och det är bra för ledningen att göra tydligt att arbetet går framåt men att det inte är klart. Under pågående förändringar skall det finnas en möjlighet för arbetstagarna för att få relevant information samt en känsla av möjlighet till utveckling av arbetet. (4)

Ledningen är ofta bekant med förändringen, men glömmer bort att arbetstagarna inte är det. (5) Att leda en förändring är att samtidigt påverka arbetssätt och människorelationerna. (5)

Ledningen har ofta möten med andra inblandade parter utan att inkludera arbetsteamet i diskussionerna. (8) Organisationens och arbetstagarnas förutsättningar är ofta olika och gör förändringen utmanande. (3) Organisationen bör ge arbetstagarna den information som behövs för att förbereda sig för beslutsfattande som angår arbetstagarens egna

arbete. (5) Strategier för organisationsförändringar måste utvecklas och testas för att gå framåt med förändringsarbetet. (7)

I många organisationsförändringar kommer vattenfallsmodellen tydligt fram. Vattenfallsmodellen innebär att informationen når ledningen nedåt från ledningen. Många arbetstagare upplever att de fick säga sitt men tankarna togs inte i beaktande eller behandlades. (8) Ledarskapet skall vara inspirerande och medryckande. (8) Ledningen kan förstärka och hjälpa delaktigheten från arbetstagarnas sida genom att förstärka samarbetet och få fram att det behövs tid och tålamod för förändringen. (8)

4.1.4 Delaktighet

Arbetstagare upplever möjligheten att delta i beslutsprocesser oftast som dålig. Det är viktigt att arbetstagare får delta, eftersom delaktigheten ökar arbetstagarnas välmående. (1,4) Delaktighet i beslutsprocesser ökar också förutsättningarna för engagemang i arbetet. (1) Det finns en positiv koppling mellan delaktighet i beslutsfattande och social identifikation inom organisationen. (7) Det är bra att få personalen delaktig och kunna dela med sig den informationen som behövs. (5)

I både stora och små kommuner upplevs förberedelserna inför organisationsförändringar som viktiga. Ju större kommun, desto svårare var det att vara delaktig i beslutsprocesserna. (5) Ledarskapet skall vara nycklarna till förändringsarbetet, men också arbetsgemenskapen skall få ha ansvar inom detta. (8) Begreppet emotionellt engagemang framkommer som viktigt med tanke på förändringen. Emotionellt engagemang kan smitta av sig till andra teammedlemmar och ha en positiv inverkan för en organisationsförändring. (3)

Delaktigheten beror på hur beslutsfattandet är delegerat. Det kan vara delegerat till enskilda individer eller större grupper. (7) Distribution av makten inom beslutsfattande är en betydande del för delaktigheten på arbetsplatsen. (7) Förändringsarbetet upplevs oftast som tidskrävande. (5) Delaktighet i beslutsprocesser betyder att arbetstagaren är

engagerad i arbetet. I förändringar i form av sammanslagningar är det bra att lära känna de andra inblandade och använda sig av benchmarking-metoder ifrån andra organisationer. (5) Arbetsgemenskapen är lätt att engagera med i beslutsfattandet genom att skapa mindre arbetsgrupper där det finns en klar arbetsfördelning. (8) Att engagera arbetsgemenskapen skall komma från ledningens sida för att ske. Arbetstagarna är nöjda då de ser lyckade resultat och får respons på ifall ledningen reagerar på arbetstagarnas behov. (5)

4.1.5 Stöd

Förändringssituationer skapar ofta otrygghet och väcker känslor såsom rädsla och osäkerhet. Osäkerheten och rädslan påverkar stämningen i arbetsgemenskapen. (4) För att öka stödet är det viktigt att kunna få diskutera öppet om de förändringar som pågår samt tydliggöra vad som är viktigt för arbetsgemenskapen. (4) Det kan också hjälpa med att ordna informationsträffar där arbetstagarna får fråga det som de undrar över med förändringen. (4)

Ett fungerande forum för stöd inför förändringar är möten där ledningen och arbetsgemenskapen byter tankar och känslor över att utveckla organisationen. (4) Praktiskt tänkande och modeller från de som gör det vardagliga arbetet är mycket uppskattade för att få så konkreta exempel och en bild av hur arbetet egentligen ser ut. (5)

Även multiprofessionella team kommer upp i många artiklar. Arbetstagarnas osäkerhet över egen yrkesidentitet och arbete inom multiprofessionella team leder till kommunikationsproblem och sänker arbetsmotivationen. (2) I arbetsteam där det finns många yrkesgrupper representerade blir det lätt missförstånd och misstolkningar om egna arbetsuppgifter, och stöder förblir mycket litet. (1,7,8) Förmannens stöd upplevdes som en viktig komponent i trivseln på arbetet och för att orka med förändringarna. (1,2)

Humor som uppkommer i arbetsgemenskapen samt stöd från andra arbetstagare fungerade som faktorer som ökar trivselen i arbetet även under svårare tider. (2) Positiva attityder hjälpte att förstå förändringen, att själv orka bättre och delta i problemlösningen. (3)

Stödet nämns i artikeln som en av de centrala delarna i organiserandet av arbetet. (1) I fungerande arbetsgemenskaper nämns också att stöda aktiv växelverkan inom gemenskapen. (1) Stödet bidrar till att arbetsgemenskapen orkar bättre igenom förändringarna som pågår. Att stöda går exempelvis genom att få delta i diskussionerna och uttrycka tankar och känslor som förändringen väcker. (1)

4.2 Resultatanalys

Resultatanalysen är utförd med metoden innehållsanalys. I innehållsanalysen har jag utgått ifrån resultatredovisningen, den tidigare forskningen samt den teoretiska referensramen. Jag har använt samma kategorisering som i resultatredovisningen och sammanställt resultatanalysen enligt dessa. Till sist sammanfattar jag mina resultat som kommit fram i forskningen.

4.2.1 Kommunikation

Kommunikationen mellan inblandade parter är en viktig del av förändringen. Den upplevs dock oftast som bristfällig och ökar stressen i arbetet. (1) Kommunikationen skall vara klar och tydlig och vara på en nivå att alla kan förstå vad som pågår (1,4,5) För att alla skall kunna acceptera och förstå förändringen är det viktigt att alla förstår varför den utförs. (5,8) Dialogen i arbetsgemenskapen angående förändringen skall vara på en nivå där ingen auktoritär dialog uppkommer, men det skall finnas en person som styr diskussionen. (5,8)

Nummelin (2008:21) tar också upp diskussionen och dess betydelse i en förändringssituation. Personliga faktorer och arbetstagarnas personligheter påverkar hur arbetstagarna bemöter förändringar i livet och hur kommunikationen sker. (Blom & Hautaniemi 2009: 23-29) Kommunikationen kan stödjas med hjälp av checklistor eller verktyg som hjälp att identifiera de nuvarande utvecklingsbehoven. (Ranta 2005)

I den tidigare forskningen kommer det fram att arbetstagarna oftast upplever att förändringarna är svåra att förstå och acceptera. Negativa aspekter med förändringen är bristfällig information samt osäkerhet bland arbetstagarna. (Salmela 2008:22)

Kommunikationen får inte bli för ensidig, det vill säga att den kommer endast från ledningens sida. Meddelandet och syftet för förändringen skall bli tydlig och nå alla inblandade så att alla kan förstå det. (Salmela 2008:22)

Mikkola (2007:35) påpekar att det ofta ordnas handledning angående förändringen. De arbetstagare som deltagit i handledningen upplevde kommunikationen och växelverkan inom arbetsgemenskapen mer lyckad än de som inte deltagit.

4.2.2 Växelverkan

En stor del av hur växelverkan i arbetsgemenskaper fungerar beror på arbetstagarnas attityder. Positiva attityder hos enskilda individer kan hjälpa arbetsgemenskapen att acceptera förändringarna. (3) Atmosfären och stämningen inom arbetsgemenskapen har en stor betydelse för växelverkan. (1,3) Förändringarna skapar ofta oro och problem som förekommer i multiprofessionella team. Dessa problem handlar oftast om att arbetstagarna är osäkra på egna arbetsuppgifter eller yrkesroller. (1,3,8)

Förändringar matar även tävlingskänslor bland arbetstagare. (8) Bristfällig växelverkan och diskussionskultur påverkar stämningen. Det handlar också ofta om att arbetsgemenskapens behov inte tas i beaktande fast det skulle finnas chanser att uttrycka egna åsikter. (3,7,8) Blom & Hautaniemi (2009: 23-29) tar upp fyra faktorer som modifierar arbetsgemenskaper. En av faktorerna, hur enskilda individer agerar på basen av andra människor handlar om växelverkan i arbetsgemenskaper. Hurdan växelverkan

är beror ofta på att arbetstagare skapar en personlig betydelse för förändringen.
(Salomäki 2002: 14-15)

Atmosfärens betydelse är mycket tydlig för arbetsgemenskapen. En klar arbetsfördelning underlättar hur arbetsgemenskapen fungerar. (Nummelin 2008: 53-56) Hämäläinen (2005: 15-16) talar om hur viktigt det är att få uttrycka känslor och åsikter om hur förändringen känns för arbetstagarna. Mikkola (2007) och Salmela (2008) påpekar att förändringarna är svåra att acceptera inom arbetsgemenskaper. Majoriteten av de som svarade på enkäterna i de tidigare forskningarna upplevde att förändringarna är besvärliga och tidskrävande, och att de ökade på stressen som redan fanns från tidigare. Växelverkan påverkar hela arbetsgemenskapen, och möjligheter att påverka inom förändringsarbetet. (Salmela 2008: 31)

4.2.3 Ledarskap

Det viktigaste i förändringsledarskap är att ledningen ser till att alla är uppdaterade samt vet varför förändringen behövs. (5,1) Ansvar för att uppmuntra arbetstagare till att delta i förändringsarbetet ligger i ledningen. (5) Informationen som kommer från ledningen skall vara tydlig och anpassad till informanterna. (1,3,5) En bra ledare lyckas engagera arbetsgemenskapen till att delta i förändringsprocessen. (1,8) Detta är viktigt för att arbetstagarna skall känna sig betydelsefulla och att tankarna som uppkommer tas beaktande. (1,7,8) Möjligheten att få uttrycka egna tankar och åsikter samt att kunna se direkta resultat av förändringen är motiverande faktorer för ledaren att engagera arbetsgemenskapen till förändringsarbetet. (Nummelin 2008: 19-22) (Ranta 2005: 97-105) Det underlättar arbetstagarna ifall förmannen kan sätta sig på samma nivå som arbetstagarna genom att visa sin personlighet. På detta sätt kan arbetstagarna se att förmannen är en vanlig människa, och våga komma fram med de tankar de har. (Hämäläinen 2005: 14)

I den tidigare forskningen kommer det fram att förändringarna ofta upplevs från arbetsgemenskapens sida som mindre viktiga än vad ledningen gör. (Mikkola 2007: 20)

Arbetsgemenskapen uppskattar även en ledare som är intresserad av dem som är inblandade i en förändring. Ledaren skall kunna ta hänsyn till att hantera olika personligheter och sociala problem på arbetsplatsen. (Salmela 2008: 31)

4.2.4 Delaktighet

Delaktigheten i beslutsprocesser angående förändringar upplevs ofta som svår utgående från arbetsgemenskapens synvinkel. (1,4) Forskningen visar att delaktigheten i beslutsfattandet ökade engagemanget i arbetet. Delaktiga arbetstagare känner sig ofta mer tillhöriga i gemenskapen. (1,3,4,8) Däremot upplever ledningen i många fall att det är svårt att engagera arbetstagare till att vara delaktiga i processen. Motivationen och initiativet måste finnas hos arbetstagarna för att delaktigheten skall vara så hög som möjligt. (5,7,8)

Gemensamma spelregler på arbetsplatser underlättar arbetstagarna att se den egna rollen i förändringsarbetet. (Hämäläinen 2005: 43-50) Arbetstagarna måste också kunna göra sin del i förändringen för att den skall vara lyckad. (Hämäläinen 2005: 15-16) I den tidigare forskningen kommer det fram hur det är ändamålsenligt att arbetstagaren litar på sina egna möjligheter att påverka arbetet. Påverkningsmöjligheterna har en positiv effekt på individer. Dåliga möjligheter till delaktighet inom förändringar ökade stressen inom gemenskapen. (Salmela 2008: 31)

4.2.5 Stöd

Förändringssituationer skapar ofta otrygghet och väcker känslor som rädsla och osäkerhet. Detta påverkar hela arbetsgemenskapen, speciellt kommunikationen och växelverkan mellan de olika parterna. (4) För att öka stödet är det viktigt att kunna få diskutera öppet om de förändringar som pågår och vad som är viktigt för arbetsgemenskapen. Det är dock svårt att få en öppen dialog till stånd ifall inte ledningen och alla i arbetsgemenskapen bidrar till att förbättra den. Forskningen lyfte fram hur viktigt ledningens stöd är för en lyckad förändring. Arbetsgemenskapen skall få stöd till att kunna bidra till förändringen och få vara delaktiga i processen. (4,2) Att vara öppen i gemenskapen ger ofta tillstånd för arbetstagarna att även ta fram svårare problem inom gemenskapen.

Känslan av att vara inkluderad, hörd och accepterad inom en gemenskap påverkar gemenskapens välmående. En välmående arbetstagare har en lägre tröskel att stöda någon annan som är i en sämre situation och inte mår bra. Personalen skall också ha möjlighet till att klaga och berätta vad som är fel för att kunna åtgärda problem inom gemenskapen. (Hämäläinen 2005: 43-50)

Många gånger kommer multiprofessionella team upp som hinder för ett ökat stöd inom arbetsgemenskapen. (2,3) Det kommer fram att osynlig mobbning är relativt vanligt inom arbetsgemenskaper i förändringssituationer. I arbetsteam där det finns många yrkesgrupper representerade blir det lätt missförstånd och misstolkningar om egna arbetsuppgifter och stöder förblir mycket litet. (1,7,8) Mobbningen sker genom att mindervärdera någon annans åsikter, dra ut på tidtabeller eller inte lyssna på någons förslag. (8) Hämäläinen (2005: 15-16) menar att det dagligen uppstår psykiska skador i arbetsgemenskaper på grund av personalens missnöje angående diskussionsmöjligheter.

I den tidigare forskningen tar Salmela (2008: 29) upp andra stödkomponenter i en förändring. Dessa komponenter är personal som inte direkt är inblandade i gemenskapen men ändå har en roll i arbetet, t.ex. juridiska tjänster, postning eller service. Mikkola

(2007: 17) lyfter fram arbetsgemenskapens sociala stöd och att det påverkar till att inte bli psykiskt lika utmattad som utan detta i en förändringssituation. Mikkola tar också upp att kunna lita på sin förman och de andra arbetstagarna är viktigt för orken att utföra en förändring. För att arbetstagarna kan uppleva så gott stöd som möjligt krävs det att atmosfären på arbetsplatsen är god, och växelverkan fungerar. (Mikkola 2007: 19)

Sammanfattningsvis kan jag konstatera att stödet i en förändringssituation är mycket viktigt för en lyckad förändring. Stödet ökar då det finns en fungerande växelverkan inom arbetsgemenskapen. En fungerande växelverkan betyder att kommunikationen och dialogen inom teamet är fungerande, och uppmuntran från ledningens sida är kontinuerlig. (1,2,3,7,8)

4.3 Sammanfattning av resultat

I detta kapitel sammanställs resultatet och kopplingen mellan teoretiska referensramen, artiklarna samt den tidigare forskningen.

I en övergripande granskning av huvudresultatet kommer det fram att det som artiklarna lyfte fram som viktigast i en lyckad förändring är kommunikationen, växelverkan, delaktighet, ledarskap samt stöd. För att alla inblandade parter skall utgångspunkten vara att kunna acceptera och förstå förändringen är det viktigt att alla förstår varför den utförs. (5,8) Ur artiklarna kom det också fram hur det finns behov för stöd och öppen dialog under förändringssituationer. Dialogen som förs angående förändringen skall vara på en nivå där ingen auktoritär dialog uppkommer, men det finns en person som styr diskussionen. (5,8) Nummelin (2008: 21) lyfter även fram diskussionens betydelse i en förändringssituation.

En av faktorerna som stöder en lyckad kommunikation och växelverkan inom arbetsgemenskaper är arbetstagarnas engagemang och attityder. (1,3,8) Många gånger brister även kommunikationen och växelverkan ovisshet om förändringen samt problem mellan inblandade yrkesgrupper i multiprofessionella arbetsteam. (1,3,8)

Ur artiklarna kom det främst fram att arbetstagarna var mest missnöjda med att de inte fick vara delaktiga i beslutsfattande gällande eget arbete. Det andra stora felet var att kommunikationen inte fungerar. Artiklarna tog också fram ledarskapets betydelse i en förändringssituation. Ledaren skall ha huvudsakliga ansvaret för att engagera arbetstagare att delta i förändringsarbetet och att informationen skall vara anpassad till informanterna. (1,3,5,8) Möjligheten att få uttrycka egna tankar och åsikter samt att kunna se direkta resultat av förändringen är motiverande faktorer för ledaren att engagera arbetsgemenskapen till förändringsarbetet. (Nummelin 2008: 19-22) (Ranta 2005: 97-105)

5. DISKUSSION

I detta kapitel kommer jag att gå igenom hur resultatet besvarar mitt syfte och frågeställningar. I diskussionskapitlet kommer jag att svara på mina frågeställningar, diskutera resultatkapitlet, hur jag lyckats med mitt metodval och till sist vad jag ger som förslag för fortsatt forskning.

5.1 Koppling till syfte och frågeställningar

Mina frågeställningar var:

Vad krävs för en lyckad förändring ur arbetsgemenskapens synvinkel?

I studien användes kommunikation, växelverkan, stöd, ledarskap och delaktighet som underrubriker i resultatredovisningen. Artiklarna 2 och 4 nämner också speciellt att anställdas attityder och känslor påverkar förhållanden inom arbetsgemenskapen. De största problemen för arbetsgemenskapen i förändringssituationer var dålig kommunikation från ledning och medarbetare samt få möjligheter att få påverka eget arbete. Ledningen, som ansvarar för att förändringen utförs måste engagera arbetstagarna till att själva våga ta initiativ till förändringsarbetet. Samtidigt måste

ledningen vara mån om att den information som går ut till arbetsgemenskapen är anpassad enligt informanterna. För att utföra en lyckad förändring måste växelverkan vara fungerande mellan ledning och arbetsgemenskapen. Arbetstagare upplevde att en öppen dialog ligger som en bra grund för en god växelverkan. En öppen dialog och god atmosfär inom teamet bidrog till positiva attityder gentemot förändringen samt ökat stöd inom arbetsteamet.

Hur kan arbetstagare stöda varandra i en förändringssituation?

Jag kan konstatera att stöd har en stor betydelse för förändringens framtid. Hur stödet syns och utförs beror främst på stämningen inom arbetsgemenskapen. Kommunikation och växelverkan ökar stödet i arbetsgemenskaper. Resultaten lyfter också fram att det viktigaste är att lyssna på sina medarbetare, få tillräckligt med information och få utlopp för känslor som förändringen väcker. Det är viktigt att arbetstagare utvecklar förståelse för andra yrkesgrupper med tanke på mängden multiprofessionella team inom social- och hälsovården. Alla artiklar nämner stödet från arbetstagare eller förmannen som en central del för en lyckad förändring. Min forskning lyfter fram hur viktigt stöd i en förändringssituation är men besvarar inte på vilka sätt arbetstagare kan stöda varandra i förändringssituationer.

Jag upplever att forskningsfrågorna och syftet besvarades med hjälp av artiklarna och den teoretiska referensramen. Då det gäller att identifiera vilka faktorer som kännetecknar en lyckad förändring tycker jag att jag uppnått mitt syfte med forskningen. Jag valde fem kategorier för att dela upp resultaten och anser att dessa fem komponenter mest kom fram i min litteratur och i artiklarna. Detta var avgörande då jag skulle bestämma vad kategorierna heter. Jag funderade också länge ifall jag skulle ha någon nytta av underkategorier men konstaterade att helhetsintrycket försvinner.

Min teoretiska referensram var delad i förändring och arbetsgemenskap. Jag använde dessa begrepp eftersom jag inte kunde hitta enskilda teorier som skulle passa in på forskningen. Jag blev överraskad att teorin om arbetsgemenskaper lyfte fram

förändringssituationer. Jag tyckte att det fanns tydliga skillnader i teorin då det var frågan om förändringens påverkan på ledning och arbetsgemenskap. Detta var något som jag skulle önskat se mer av i mina forskningsartiklar. Jag önskar att jag hade hittat ännu mer teorier under förändringskapitlet för att få en klarare struktur på forskningen.

Det som jag saknade i litteraturen var mer perspektiv på hur förändringen påverkar på multiprofessionella team. Detta var något jag inte hade räknat med att skulle finnas i artiklarna eller litteraturen. Efter att ha gjort min resultatredovisning och analyserat artiklarna tyckte jag det var bra att multiprofessionella team kom fram för att min forskning omfattade arbetsgemenskaper inom social- och hälsovård.

Den tidigare forskningen behandlade främst arbetsvälmående som helhet. De gradun som jag använt hade också en större tyngdpunkt på ledarskap och skillnader på reaktioner mellan ledningen och övriga anställda. Detta betyder att jag inte upplevde att jag fick något konkret svar på frågorna utgående från den tidigare forskningen.

Avslutningsvis kan jag konstatera att mitt syfte samt den ena forskningsfrågan blev besvarade. Även om jag hittade begreppet stöd i mina forskningar ansåg jag att det inte räckte till för ett omfattande svar på frågan om hur arbetsgemenskaper kan stödas i förändringssituationer.

5.2 AVSLUTANDE DISKUSSION

5.2.1 Metoddiskussion

Jag anser att metoden allmän litteraturstudie varit lämplig för min forskning. Först hade jag tänkt utföra en systematisk litteraturstudie, men det dåliga utbudet på artiklar jag hittade gjorde att jag ville lägga fokus på att göra en övergripande studie om ämnet.

Jag hittade sammanlagt över 20 artiklar i min sökning på vilka jag läste abstraktet . Från dessa artiklar valde jag ut 9 stycken som stöder min forskning. Jag tyckte det var

problematiskt att det inte fanns många artiklar som behandlar förändringar ur arbetsgemenskapens perspektiv. Jag valde att inkludera en artikel ur ledarskapsperspektiv eftersom den var mer omfattande. Varför jag inkluderade artikeln var för att kunna hjälpa mig att få en bild ifall det finns tydliga skillnader mellan ledarskapsperspektiv och arbetsgemenskapens perspektiv.

En annan aspekt på varför resultatet blev snävt är att det inte finns direkt så många artiklar som handlar enbart om social- och hälsovården. På grund av detta var jag tvungen att utvidga mina kriterier till att även ta med artiklar som nämnde social- och hälsovården. Jag upplever ändå att artiklarna jag hade med gav svar på forskningsfråga ett, men att materialet inte räckte till för att få svar på forskningsfråga två.

Efter att ha samlat artiklarna gjorde jag en innehållsanalys och kategoriserade resultatet av artiklarna i fem olika kategorier enligt mina forskningsfrågor. Detta underlättade mitt arbete och jag tycker mig ha fått det viktigaste med.

Jag är nöjd över mitt val att ha utfört en litteraturstudie. Jag anser att jag kunde ha fått ett annorlunda resultat ifall jag hade fler artiklar från andra länder. Detta kunde jag ha gjort med att använda flera databaser och andra sökord. Jag kunde också ha centrerat mina sökord mer till att få svar på den andra forskningsfrågan med utgångspunkt på stöd i arbetsgemenskaper. Efter utförandet av arbetet blev jag och tänka på om jag kunde ha hittat forskning som handlar om multiprofessionella team inom social- och hälsovården.

En annan aspekt som jag märkte efteråt är att många av mina artiklar nämner organisationsförändringar, fast tanken i mitt arbete är att fokusera på förändringar inom organisationer. Jag har ändå valt att använda mig av dessa artiklar men skriva i själva arbetet om förändringar inom organisationer för att det skall gå ihop med mitt syfte.

När man gör en undersökning är det viktigt att ta validiteten och reliabiliteten i beaktande. Validiteten i en studie kan utredas med mätinstrument och deras förmåga att mäta det som man vill söka efter. (Forsberg & Wengström 2008: 113) Med reliabilitet

avses hur pålitlig undersökningen är, samt ifall undersökningsmetoden eller övriga faktorer påverkar det slutliga resultatet. (Jacobsen 2007: 169) Reliabiliteten och validiteten ökas ifall forskaren går igenom sina artiklar utförligt för att undvika feltolkningar. Det hjälper också att få fram artiklar som kan ge svar på forskningsfrågorna. Då det kommer till validiteten i arbetet anser jag att jag kunde ha gjort bättre ifrån mig, eftersom resultaten blir en aning generaliserat i resultatet. Jag har främst finska artiklar med i mitt arbete vilket kan påverka arbetets reliabilitet. Största delen av mina artiklar är också grundade på empirisk forskning, vilket kan ha en påverkan på resultatet.

5.2.2 Förslag till fortsatt forskning

Eftersom jag inte anser ha fått svar på den andra forskningsfrågan skulle jag vara intresserad att jobba vidare med ämnet i framtiden. Jag kom att sakna svar på hur arbetstagare kan stöda varandra i förändringssituationer. Jag märkte också att det finns ganska lite forskning om detta ämne ur arbetsgemenskapens perspektiv. Med tanke på slutresultatet av min forskning saknade jag också hur multiprofessionella team kunde klargöra sina roller för att förstå varandra bättre i förändringssituationer. Med tanke på branschens framtid kunde vara bra att forska hur multiprofessionella arbetsgemenskaper jobbar.

KÄLLOR

Arbetshälsoinstitutet, 2012. *Definition på arbetsplatsvälmående*. Tillgänglig:

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/sivut/default.aspx>. Hämtad 7.1.2013.

Avey, James. B, Wersning, Tara. S & Luthans Fred. 2008, *Can positive employees help positive organizational change? Impact of Psychological Capital and emotions on relevant attitudes and behavioural*. Ur: *Journal of Applied behavioural science*, volume 44, March 2008. s. 48-70.

Aveyard, Helen. 2010. *Doing a literature review in health & social care – a practical guide. Andra upplagan*. England: Open University Press. 184s.

Finlex. 2002, *Arbetarskyddslagen 738/2002*. Tillgänglig:

<http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2002/20020738>. Hämtad 1.3.2013.

Forsberg, Christina & Wengström, Yvonne. 2008. *Att göra systematiska litteraturstudier. Värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning*. Stockholm: Natur & Kultur. 215s.

Hautaniemi, Ari & Blom, Raimo. 2009, *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Helsinki, Gaudeamus. 260s.

Isoviita, Eevaleena & Salonen, Maiju. *Kuuleeko kukaan? Henkilöstön rooli hyvinvointialan kuntaorganisaation muutostilanteessa*. Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö. Hämtad 23.2.2013

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri. 2009, *Organisaatiomuutos*. Otava, Helsinki. 172s.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2007. *Förståelse, beskrivning och förklaring. Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*. Lund, Studentlitteratur. 316s.

Joensson, Thomas. 2008, *A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations*. Ur: *Employee relations*, vol 30. no. 6, 2008. s. 594-602. Tillgänglig: <http://emeralinsight.com/0142-5455.htm>
Hämtad: 12.11.2012.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve, Rantalaiho, Ulla-Maija & Salonen, Jari. 2007. *Työnohjaus Sosiaalityössä*. Helsinki, Edita Prima. 261s.

McWilliam, Carol & Ward-Griffin, Catherine. 2006, *Implementing organizational change in health and social services*. Ur: *Journal of organizational change management* volume 19, n 2, 2006, 119-134. Tillgänglig: <http://emeralinsight.com/0953-4814.htm>
Hämtad: 23.2.2013

Mikkola, Susanna. 2007, *Työhyvinvointi henkilöstöhallinnon muutoshankkeessa. Kunnallispolitiikan pro-gradu tutkielma*. 89s. Tillgänglig: tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02110.pdf Hämtad 29.12.2012.

Meltti, Tero & Kara, Hanna. 2009, *Sosiaalityöntekijöiden työolot, - ympäristö ja työhyvinvointi sekä niihin vaikuttavat tekijät*.
Ur: *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen, Social- och hälsovårdsministeriets publikationer*, 2009..

Mönkkönen, Kaarina. 2008, *Näkymättömät tulostekijät työyhteisöjen toiminnassa*. Ur: *Yhteiskuntapolitiikka* 73: 2008. s. 538-551. Hämtad 23.2.2013.

Ranta, Ritva. 2005, *Kehittyvä työyhteisö*. Jyväskylä, Gummerus. 192s.

Otala, Leenamajja. 2000, *Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö – hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö*. Helsinki. 41s.

Pekkarinen, Elina. 2010. *Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta*. Ur: THLs publikationer, 7/2010. Hämtad: 12.11.2012.

Salmela, Tapio. 2008. *Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin – tapaustutkimus kuntaliitos Hauhon, Hämeenlinnan, Lammin, Rengon ja Tuuloksen kuntien välillä osana kunta- ja palvelurakennemuutuksesta*. Tillgänglig: tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03480.pdf. Hämtad 29.12.2012. 105s.

Talentia 2013. Tillgänglig:

http://www.talentia.fi/tyoelamassa/hyva_tyopaikka/tyoyhteiso. Hämtad 1.2.2013.

Vataja, Katri, Seppänen-Järvelä, Riitta & Vanhanen, Tuomas. 2007. *Sosiaalitoimisto työympäristönä. Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja organisoinnin näkökulmasta*. Ur: Yhteiskuntapolitiikka 72, 2007. s. 357-370.

Virtanen, Petri. 2005, *Houkutteleva työyhteisö*. Helsinki, Edita. 260s.

BILAGA 1: Resultat på artikelsökningen

Databas	Sökord och specifika kriterier	Antal träffar	Inkluderade artiklar	Exkluderade artiklar
Emerald Insight	Organizational change + social work	1	1	0
Google Scholar	positive organizational change (rubrik)	22	1	21
Google Scholar	social identification + organization (rubrik)	4	1	3
Google Scholar	sosiaaliala + työympäristö (inte orden thesis eller opinnäyte)	221	1	220
TTL	Organisaatiomuutos	61	1	60
THL	sosiaaliala + työhyvinvointi + kirjallisuuskatsaus	22	1	21
Google Scholar	työyhteisö (i rubrik, inte orden thesis eller opinnäyte)	199	2	197
STM	sökning via publikationer, 2009 framåt	1	1	0

BILAGA 2: Redovisning på inkluderade artiklar

Artikels namn, författare och år den är publicerad	Artikels syfte	Metod	Resultat
<p>Artikel 1</p> <p>Sosiaalitoimisto työympäristön sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta.</p> <p>Katri Vataja, Riitta Seppänen-Järvelä, Tuomas Vanhanen, 2007.</p>	<p>Granska arbetet och drag hos olika arbetsgemenskaper på 16 finska socialbyråer.</p>	<p>Intervjuer och enkäter. 228 personer svarade på enkäten.</p>	<p>Socialarbetare var relativt nöjda med deltagandet i planering av arbetets planering, innehåll och arbetstakten. De var mindre nöjda med hur mycket det går att påverka arbetsmängd och arbetsförhållanden</p>
<p>Artikel 2</p> <p>Sosiaalityöntekijöiden työolot, ympäristö ja työhyvinvointi sekä niihin vaikuttavat tekijät.</p> <p>Tero Meltti & Hanna Kara, 2008</p>	<p>Jämföra internationella forskningsresultat med finska, b.la. hur en organisationsförändring påverkar välmående.</p>	<p>Systematisk forskningsöversikt, 102 empiriska artiklar som bakgrund</p>	<p>Arbetstagarna måste uppleva sitt arbete meningsfullt och även organisationen måste rikta sin tacksamhet åt organisationen</p>
<p>Artikel 3</p> <p>Can positive employees help positive organizational change? Impact of PsyCap and emotions on relevant attitudes and behaviours</p> <p>James B. Avey, Tara S. Wernsing & Fred Luthans. 2008</p>	<p>Ifall positiva attityder har en påverkan på andra anställda.</p>	<p>Enkät, 132 svarade från olika branscher</p>	<p>Anställdas PsyCap (faktor som består av b.la hopp och optimistiskt tankesätt) var relaterat till positiva känslor som påverkade attityder</p>

<p>Artikel 4</p> <p>Työyhteisöviestintä Tampereen kaupungin toimintamallin uudistuksessa 2002–2007</p> <p>Heidi Lavento, 2008</p>	<p>Uppföljning på kommunikationerna i Tammerfors för att utveckla kommunikationerna inom arbetsgemenskaperna bland anställda inom kommunen.</p>	<p>Elektronisk enkät, analys av kommunikationsmaterialet</p>	<p>Största delen av de som svarat upplever att de fått delta i utvecklingen av kommunikationen inom arbetsgemenskaperna under förändringssituationer</p>
<p>Artikel 5</p> <p>Kuuleeko kukaan? – Henkilöstön rooli hyvinvointialan Kuntaorganisaation muutostilanteessa</p> <p>Eevaleena Isoviita & Maiju Salonen, 2008.</p>	<p>Undersöka delaktighet och dialog mellan arbetstagare i multiprofessionella arbetsteam</p>	<p>Dialog mellan arbetstagare anställda i en liten och en stor kommun</p>	

<p>Artikel 6</p> <p>Implementing organizational change in health and social services</p> <p>Carol L. McWilliam, Catherine Ward-Griffin, 2006.</p>	<p>Utvärdera de gemensamma erfarenheterna av en mellan organisationsförändring anställda och klienter.</p>	<p>Intervjuer med anställda och klienter från en kanadensisk hemservicetjänst</p>	<p>Förändringarna bestod av två stora förändringsmönster, så kallade yttre och inre organisationsförändringar</p>
<p>Artikel 7</p> <p>A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations</p> <p>Thomas Joensson, 2008</p>	<p>Forska förhållandena mellan många dimensioner i anställdas delaktighet och social identifikation.</p>	<p>Frågeformulär, 166 anställda inom hälsovården deltog.</p>	<p>Individuellt inflytande på arbetsrelaterade frågor förutspådde identifiering inom organisationen. Delaktighet i sin tur betyder inklusion och status på arbetsplatsen.</p>
<p>Artikel 8</p> <p>Näkymättömät tulostekijät työyhteisöjen toiminnassa</p> <p>Kaarina Mönkkönen, 2008.</p>	<p>Komponenter som bidrar till resultat inom produktivitet och tillgänglighet i arbetsgemenskap.</p>	<p>Forskningsöversikt</p>	<p>Förändringar gör att arbetsgemenskaperna automatiskt skapar olika sätt att fungera.</p>
<p>Artikel 9</p> <p>Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta.</p> <p>Elina Pekkarinen, 2008</p>	<p>Hur ledarstilar påverkar anställdas välmående.</p>	<p>Kvalitativ forskningsöversikt</p>	<p>Ledarstilarna påverkar anställdas välmående. Ledarskapet delas in i leadership och management som har olika funktion.</p>

