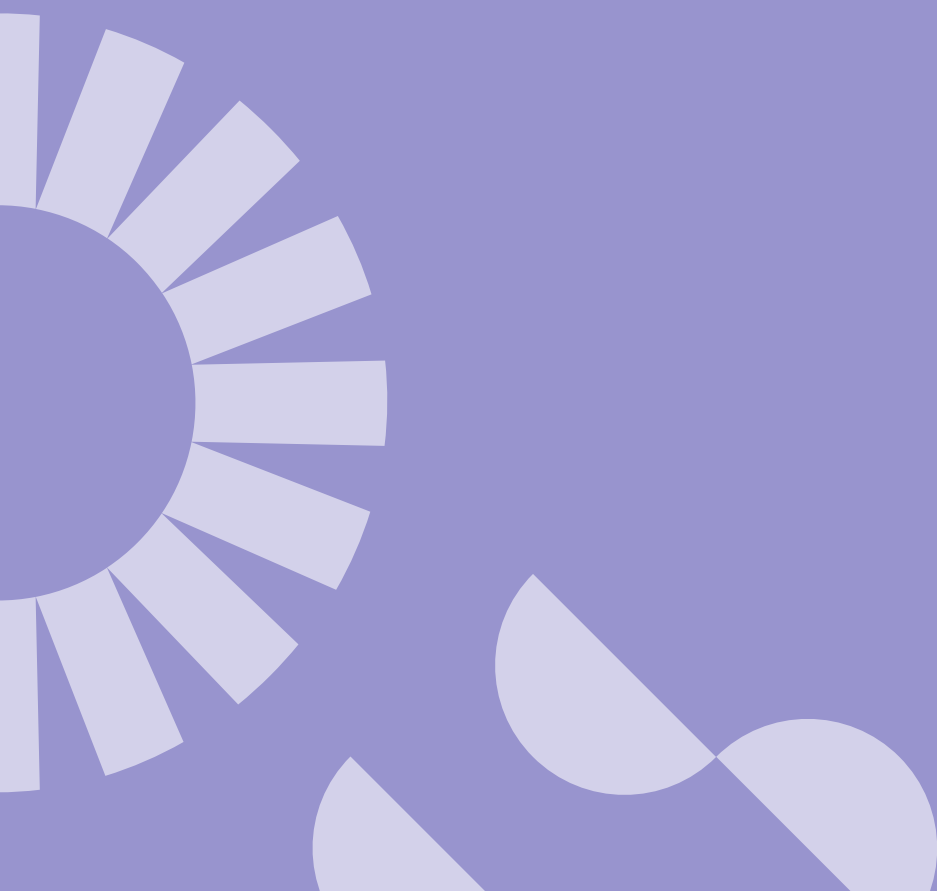


Elos forskning om arbetsförmåga 2/2025

Organisationens förändringsberedskap till stöd för arbetsförmågan

Forskning och lösningar



Organisationens förändringsberedskap till stöd för arbetsförmågan

Arbetsgrupp

Mikko Nykänen

Niina Halminen

Annica Helsingius

Innehåll

Inledning	3
1. Resurser för förändringsförmåga	3
1.1 Förutseende och förnyande verksamhet	3
1.2 Smidigt samarbete och tillit	3
1.3 Ledning av lärandet	4
1.4 Lösningsinriktat agerande	4
1.5 Psykologisk trygghet	4
1.6 Involverande och stöd vid förändringar	4
2. Analyser av resurserna för förändringsförmåga och förändringar i arbetet	5
2.1 Forskningsmaterial och forskningsuppgifter	5
2.2 Hur upplever beslutsfattarna i små och medelstora företag förutseendet av kompetensbehoven och omvärldsuppföljningen?	6
2.3 Vad utmanar eller stöder en organisations förändringsförmåga? HR-experternas erfarenheter.	7
2.4 Vilka är sambanden mellan resurserna för psykologisk trygghet och förändringsaktiviteten i arbetsgemenskapen?	9
2.5 Sambandet mellan de upplevda förändringarna i arbetet och hur belastande arbetet upplevs samt arbetets smidighet	10
3. Sammandrag av analysen och diskussion om resultaten	14
3.1 Att följa med vad som sker i omvärlden skapar förändringsförmåga i små och medelstora företag	14
3.2. God vardagsledning lägger grunden för arbetsförmågan i samband med förändringar	14
3.3 Psykologisk trygghet gör det möjligt att utveckla arbetet gemensamt	14
3.4 En positiv förändringsupplevelse stöder arbetsförmågan	15
3.5 En lyckad förändring kräver ett stärkande av förändringsförmågorna	15
Bilagor	16
A) Indikatorer för välbefinnande i arbetet och arbetsbelastning	16
B) Indikatorer för förändringsresurser och svarsfördelningar	17
C) Förändringsupplevelseindex	18
Källor	19

Inledning

Arbetslivet befinner sig i kontinuerlig förändring och varje era medför sina egna utmaningar och möjligheter. Under de senaste åren har den teknologiska utvecklingen haft en central roll i många förändringar i arbetet. Dessutom kan de samhälleliga förhållandena, klimatförändringen, ekonomiska fluktuationer och globala skeenden också påverka företagets verksamhet.

Förändringarna i arbetet kan ses till exempel i arbetsmetoderna, organiseringen av arbetet, samarbetspraxisen, produktionsstrukturerna och i kundarbetet. I bästa fall innebär en förändring möjligheter att lära sig något nytt och göra arbetet smidigare.

I den här rapporten granskas företagets resurser för förändringsförmåga, vilka stöder personalens arbetsförmåga och ett smidigt arbete i ett föränderligt arbetsliv. I den första delen ges en kort översikt över forskningen om resurser för förändring. I den andra delen granskas de analyser av förändringsresurser och förändringar i arbetet som Elo har genomfört.

1. Resurser för förändringsförmåga

Organisationsresiliens avser företagets förmåga att anpassa sig till förändringar och att upprätthålla sin verksamhet under föränderliga förhållanden. Resiliens avser inte enbart företagets förmåga att klara sig i motgångar, utan också hur man kan omvandla förändringar till möjligheter. (Raetze m.fl. 2022; Lennick m.fl. 2011).

Resiliensen bygger på resurser som hjälper företagen att förutse förändringar samt stöder arbetsgemenskapens förmåga till förnyelse och lärande. I den här artikeln granskas de resurser som stärker resiliensen.

Resurser för förändringsförmåga

1. Förutseende och förnyande verksamhet
2. Smidigt samarbete och tillit
3. Ledning av lärandet
4. Lösningssinriktat agerande
5. Psykologisk trygghet
6. Involverande och stöd vid förändringar

1.1 Förutseende och förnyande verksamhet

Centralt i den förutseende verksamheten är företagets förmåga att identifiera de tysta signaler som vittnar om förändringar i omvärlden. Att kontinuerligt följa vad som sker i omvärlden hjälper organisationen att förstå utvecklingsriktningarna i arbetslivet och förbereda sig på förändringar (Vakilzadeh & Hease, 2021). Till omvärlden hör bland annat företagets kunder, konkurrenter och samarbetspartner. Till de aspekter som bör följas upp hör även den teknologiska utvecklingen, de samhälleliga förhållandena, konjunkturväxlingarna och sysselsättningsläget. Förändringar i omvärlden medför ofta ett behov av kompetensutveckling, omorganisering av arbetet, utvecklande av nätverks- och partnerskapssamarbetet, lansering av nya produkter eller tjänster samt utnyttjande av nya teknologier (Arbetspensionsbolaget Elo, 2022).

Inom arbetsgemenskaperna är det viktigt att diskutera hur förändringarna påverkar företagets verksamhet, hur arbetet borde utvecklas för att anpassas till förändringarna och vilka risker eller möjligheter som kan vara förknippade med förändringarna. En gemensam lägesbild ökar beredskapen för förändringar. Ledningen har en central roll i den förutseende verksamheten, men personalens deltagande i utvecklandet av arbetsplatsens gemensamma frågor spelar en viktig roll för företagets förnyelseförmåga (Lengnick-Hall m.fl. 2011).

I undersökningar har betydelsen av ett förnyande ledarskap betonats med tanke på organisationens förändringsförmåga. Ett förnyande ledarskap främjar de anställdas innovativitet, öppenhet för förändringar, initiativtagande och tillfredsställelse i arbetet. (Peng m.fl. 202; Deng m.fl. 2023; Bass & Avolio 1994).

Ett förnyande ledarskap kan beskrivas via fem delområden: 1) Att man agerar konsekvent och leder genom gott exempel, 2) att man lyfter fram framgångar och ger respons, 3) att man lyssnar på de anställda och beaktar deras individuella behov, 4) att man presenterar en positiv framtidsvision och förtydligar målen och 5) att man involverar personalen i utvecklande av arbetet och uppmuntrar de anställda att dela med sig av sina utvecklingsidéer (Bass, 2008; Eaton m.fl. 2024).

1.2 Smidigt samarbete och tillit

Tillit är en central förutsättning för organisationens förmåga att förnya sig och anpassa sig till förändringar (Lengnick-Hall m.fl. 2011). I en tillitsfull atmosfär är det lättare att hantera svåra frågor, fatta gemensamma beslut och genomföra förändringar i en konstruktiv anda. Ett smidigt samarbete i vardagen, öppen dialog, god informationsgång och positiva erfarenheter av samarbete lägger grunden för tillit (Blomqvist, 2023). Gemensamt överenskomna förfaranden, tydliga mål och förväntningar, en jämlik fördelning av de krav arbetet ställer samt ett rättvist bemötande stärker det

gemensamma ansvarstagandet. Även om ledningen och cheferna befinner sig i en nyckelposition när det gäller att bygga tillit, så uppstår den inte enbart genom deras agerande, utan tillit byggs i interaktion mellan hela arbetsgemenskapen, i strukturer som stöder samarbete och i vardagliga handlingar.

1.3 Ledning av lärandet

Förändringar i arbetet leder till behov av nya typer av kompetens. Förutom förändringar i arbetskraftsbehoven i fråga om yrken, kan även de arbetsuppgiftsspecifika kompetenskraven förändras. Det är viktigt att man på arbetsplatserna utvecklar strukturer och verksamhetsmodeller som stöder ett kontinuerligt lärande (Evenseth m.fl. 2022).

Största delen av inläringen sker i arbetsvardagen, genom att man arbetar. I den inläring som sker i arbetsgemenskapen betonas betydelsen av tyst kunskap (Basten m.fl. 2018; Nonaka, 1994). Tyst kunskap innebär sådana insikter om arbetet som man fått genom erfarenhet. God praxis som man lärt sig i vardagen överförs i interaktionen mellan arbetsgemenskapens medlemmar.

Med nätverk avses relationer och interaktioner mellan människor eller organisationer. Ett företags interna och externa nätverk definierar åtkomsten till resurser och information som främjar förnyelse och inläring (Thiel, 2021; van Waes & Hytönen, 2022). Med hjälp av företagets interna nätverk kan man förena kunskapen över team- och enhetsgränserna. Tekniken och kommunikationsverktygen är till hjälp för att hålla kontakten, men nätverken stärks framför allt av arbetsmålen, gemensamt idéarbete samt en förståelse för nyttan av att dela med sig av kunskaper och information till hela arbetsgemenskapen.

Ett stärkande av de externa nätverken hjälper företaget att få kunskap som stöder utvecklingen av verksamheten, tjänsterna och produkterna, att kunna identifiera tysta signaler om förändringar i omvärlden och att hitta nya kunder. Utgångspunkten för stärkandet av nätverken är att man identifierar kontakterna i det nuvarande nätverket och de centrala samarbetspartnerna samt kartlägger eventuella nya samarbetspartner. Genom att utvärdera de nuvarande nätverken är det möjligt att identifiera de ställen där det finns eventuella brister i nätverket eller där man kunde stärka kontakterna med tanke på framtida behov. (Palonen & Hakkarainen, 2014, Thiel, 2021; Jokisaari, 2017).

1.4 Lösningssinriktat agerande

Att vara lösningssinriktad innebär att man inom arbetsgemenskapen tillsammans aktivt söker efter lösningar på utmaningar och strävar efter att se motgångar som möjligheter att lära sig något nytt. Inom det lösningssinriktade tänkandet omvandlas arbetsrelaterade problem och utmaningar till gemensamma mål. Då ett problem har identifierats definierar man hur den öns-

kade förändringen ser ut. Därefter planerar man de åtgärder som ska vidtas i arbetsvardagen för att främja genomförandet av förändringen och uppnåendet av det gemensamma utvecklingsmålet. Inom det lösningssinriktade tänkandet strävar man efter att lära sig av framgångar och att dra nytta av tidigare tillägnade metoder eller bästa praxis för att lösa nya utmaningar. Undersökningar visar att lösningssinriktad interaktion och arbetsteamets lösningssinriktade agerande främjar ett smidigt samarbete (Kauffeld m.fl. 2011).

1.5 Psykologisk trygghet

För arbetstagaren innebär psykologisk trygghet en upplevelse av att man inom arbetsgemenskapen kan lägga fram förslag, ställa frågor, framföra sin oro eller erkänna fel utan att behöva vara rädd för konsekvenserna. I en psykologiskt trygg atmosfär känner människor att man lyssnar på dem på ett konstruktivt och uppbyggande sätt (Newman m.fl., 2017; Lengnick-Hall m.fl., 2011). Utmärkande för en sådan atmosfär är att diskussionen är respektfull och öppen, att människor blir hörda och att man har modet att ta upp även svåra saker (Newman, 2017).

Undersökningar visar att det finns ett samband mellan psykologisk trygghet, välbefinnande i arbetet, arbetsprestation, delande av information, innovativitet och inläring (Frazier m.fl., 2017). Den psykologiska tryggheten är särskilt viktig när man ställs inför osäkerhet och när man ska ta sig an nya saker. Organisationer där man kan ha en öppen diskussion om utvecklingsidéer, problem och nya utmaningar har förmågan att lära sig och utveckla sin verksamhet.

1.6 Involverande och stöd vid förändringar

Att involvera personalen och ge riktat stöd när arbetet förändras är bevisligen centrala aspekter av att stödja arbetsförmågan och välbefinnandet (Egan m.fl. 2007). Då de anställda har möjlighet att delta i planeringen av förändringar som gäller arbetet är de ofta mer positivt inställda till förändringarna och välbefinnandet i arbetet stärks (Pahkin m.fl. 2015).

Formerna för deltagande kan till exempel vara att medarbetarna ges möjlighet att ställa frågor, ge respons och dela med sig av sina egna erfarenheter. Sådan praxis främjar öppenhet och tillit, vilket i sin tur uppmuntrar personalen att förbinda sig till förändringen och stödja genomförandet av den.

De observationer, idéer och erfarenheter som personalen delar med sig av bidrar med värdefull information till stöd för förändringsledarskapet. De anställda har ofta kunskap om vardagliga utmaningar, lösningar och utvecklingsobjekt som ledningen inte nödvändigtvis känner till. Att dra nytta av dessa perspektiv kan höja kvaliteten på beslutsfattandet och öka sannolikheten för att förändringarna ska lyckas.

2. Analyser av resurserna för förändringsförmåga och förändringar i arbetet

I detta avsnitt sammanställs de analyser som Elo har genomfört om företagets förändringsresurser och förändringar i arbetet.

Analyserna inriktas på ett övergripande sätt så att de omfattar företagsledningens, HR-experternas och de anställdas perspektiv.

Företagsledningens perspektiv lyfter fram strategiska perspektiv, såsom förändringar i omvärlden och förutseende av kompetensbehov.

HR-experterna granskar förändringarna i arbetet och förändringsresurserna som en del av arbetsmiljöledningen som en helhet. De anställdas perspektiv ger en inblick i hur förändringarna i arbetet och förändringsresurserna upplevs i vardagen.

Analyserna baserar sig på Elos data samt det material som samlats in i samarbete med våra samarbetspartner.

2.1 Forskningsmaterial och forskningsuppgifter

I tabellerna nedan presenteras de forskningsuppgifter som ingår i rapporten, indelade enligt forskningsmaterial.

Forskningsmaterial och forskningsuppgifter

Material	Beskrivning av materialet	Forskningsuppgifter
1. Enkät bland företagsbeslutsfattare i små och medelstora företag	I den gemensamma enkät som Elo och Lokaltapiola genomfört utredde man hur ledarna för små och medelstora företag såg på utsikterna för företagets affärsverksamhet. Enkäten genomfördes under åren 2024 (n=600) och 2025 (n=525). I rapporten granskas hur företagsbeslutsfattarna bedömer uppföljningen av omvärlden och kompetensutvecklingen.	I. Utreda företagsbeslutsfattarnas bedömningar av uppföljningen av omvärlden och förmågan att agera i krissituationer. II. Utvärdera branschspecifika skillnader i företagsbeslutsfattarnas åsikter.
2. Intervjuer med HR-ledningen	Totalt 15 intervjuer med HR-ledningen i Elos kundföretag inom olika branscher. Temat för intervjuerna var de faktorer som främjar och hämmar organisationens förändringsförmåga.	III. Utreda vad som utmanar eller stöder organisationens förändringsförmåga ur HR-ledningens perspektiv.
3. Elos enkätverktyg Undersökning av arbetsklimatet	Undersökningen av arbetsklimatet är det verktyg som står till kundföretagens förfogande till stöd för faktabaserad ledning. Enkäten gör det möjligt att utvärdera personalupplevelsen med avseende på arbets smidighet, arbetsgemenskapens funktionalitet, chefsarbetet, arbetets resurser och arbetsförmågan. För rapportens analyser används ett sampel från åren 2022–2024, och data väljs ut från de delområden som granskar psykologisk trygghet och förändringsaktivitet i arbetsgemenskapen.	IV. Utreda hur personalen på finländska arbetsplatser upplever arbetsgemenskapens förändringsaktivitet. V. Utvärdera sambandet mellan resurserna för psykologisk trygghet och arbetsgemenskapens förändringsaktivitet.
4. Undersökning om förändringsrelaterade erfarenheter i Elos kundföretag	Målgruppen (n=250) för undersökningen som genomfördes våren 2025 bestod av Elos kundföretag som ansåg att tidpunkten var lämplig för att kartlägga erfarenheter av förändring och resurser för förändringsarbete.	VI. Utreda sambandet mellan de förändringar man upplevt i arbetet och välbefinnandet samt arbetets smidighet. VII. Bedöma sambandet mellan företagets förändringsresurser och hur förändringarna har upplevts.

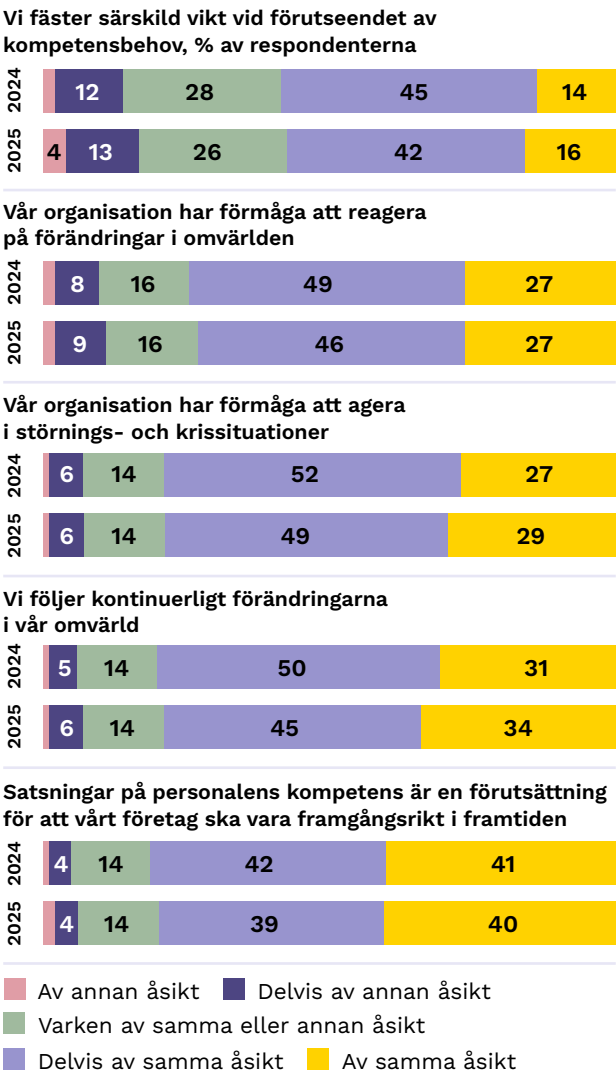
2.2 Hur upplever beslutsfattarna i små och medelstora företag förutseendet av kompetensbehoven och omvärlds-uppföljningen?

I den enkät som genomfördes bland företagsledare 2025 höll 79 % av respondenterna åtminstone delvis med om att man i organisationen kontinuerligt följer förändringar i omvärlden.

Merparten, dvs. 74 % av respondenterna, höll helt eller delvis med om att organisationen har en förmåga att agera i kris- och störningssituationer samt reagera på förändringar i omvärlden (73 %). Dessutom bedömde 79 % av respondenterna att satsningar på personalens kompetens är en förutsättning för att företaget ska vara framgångsrikt i framtiden. Mer än hälften av respondenterna (58 %) upplevde att man fäster särskild uppmärksamhet vid att förutse kompetensbehoven. Nästan 30 % besvarade påstående med ”varken av samma eller annan åsikt”.

Figur till höger: Företagsledarnas åsikter om vikten av omvärldsuppföljning och kompetensledning åren 2024 och 2025.

I de branschvisa jämförelserna inkluderades de branscher där minst 30 företagsbeslutsfattare hade besvarat enkäten. Förmågan att reagera på förändringar i omvärlden bedömdes vara lite högre än genomsnittet inom företag i hotell- och restaurangbranschen. Inställningen till satsningar på kompetens låg i sin tur på en lite högre nivå i de företag som i statistikcentralens näringsgrensindelning klassificeras som ”Verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik” (t.ex. arkitektbyråer, affärsledningens konsultering).



	Vi följer kontinuerligt förändringarna i vår omvärld.	Vår organisation har förmåga att agera i störnings- och krissituationer	Vi fäster vikt vid förutseendet av kompetensbehov	Vår organisation har förmåga att agera i störnings- och krissituationer	Satsningar på personalens kompetens är en förutsättning för att vårt företag ska vara framgångsrikt i framtiden
Tillverkning (n=79)	3,96	3,76	3,52	3,99	4,14
Byggverksamhet (n=81)	3,91	3,83	3,49	4,01	4,07
Handel (n=97)	4,04	3,74	3,51	3,89	3,92
Transport och magasinering (n=35)	4,03	3,86	3,60	4,09	4,11
Hotell- och restaurangverksamhet (n=32)	4,12	4,19	3,44	4,19	4,12
Verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik (n=56)	4,00	3,88	3,55	4,00	4,36
Uthyrning, fastighets-service, resetjänster och andra stödtjänster (n=38)	4,00	3,76	3,47	3,89	4,11
Vård och omsorg; social verksamhet (n=31)	4,10	4,00	3,61	4,03	4,16
Alla branscher som ingår i jämförelsen	4,04	3,83	3,51	3,98	4,10

Företagsledarnas uppfattningar (medelvärde, skala 1–5) om uppföljning av omvärlden och betydelsen av kompetens, enligt bransch.

Vilka av följande faktorer identifierar du som utmaningar för affärsverksamhetens framgång?



De som besvarat enkäten för företagsledare ombads bedöma följande: Vilka av följande faktorer identifierar du som utmaningar för er affärsverksamhets framgång? Respondenterna fick bland 18 alternativ välja ut 1–3 hot som de anser vara de mest centrala.

Den allmänna prishöjningen, tillgången på arbetskraft samt oförutsedda förändringar i omvärlden var de faktorer som nämndes flest gånger såsom som utmaningar som påverkar affärsverksamheten. Hälften av de företagsbeslutsfattare som besvarat enkäten upplevde den allmänna prishöjningen som en utmaning för en framgångsrik affärsverksamhet åren 2024 och 2025. Oförutsedda förändringar upplevdes också som en större utmaning under 2025 jämfört med 2024 (42 % vs. 37 %). I fråga om tillgången på arbetskraft framgick förändringen på olika sätt. Tillgången på arbetskraft upplevdes 2025 som en utmaning i drygt en tredjedel av svaren (36 %), medan motsvarande siffra för 2024 var 46 %.

De branschspecifika skillnaderna var små i fråga om de bedömda utmaningarna för affärsverksamheten. Den allmänna prishöjningen upplevdes som en utmaning särskilt i företag inom hotell- och restaurangbranschen (75 %), inom vård och omsorg och social verksamhet (65 %) samt inom byggverksamheten (63 %).

Tillgången på arbetskraft upplevdes som en utmaning för affärsverksamheten i synnerhet inom vård och omsorg och social verksamhet (58 %), inom byggverksamheten (47 %) och inom företag som erbjuder uthyrning, fastighetsservice, resetjänster och andra stödtjänster (42 %).

Oförutsedda förändringar i omvärlden bedömdes som utmaningar särskilt inom transport och magasinering (49 %), inom hotell- och restaurangbranscherna (47 %) och inom företag som erbjuder uthyrning, fastighetsservice, resetjänster och andra stödtjänster (45 %).

2.3 Vad utmanar eller stöder en organisations förändringsförmåga? HR-experternas erfarenheter.

För analysen intervjuades sammanlagt 15 representanter för Elos kundföretag inom olika branscher. Målet var att kartlägga arbetsplatsernas erfarenheter och praxis inom olika delområden av förändringsförmåga. De intervjuade arbetade med uppgifter inom personalledning. För planeringen och genomförandet av intervjuerna stod Wise Words Agency Oy.

Teman i intervjuerna

Organisationskultur

- Vad stöder eller utmanar organisationens förändringsförmåga och resiliens?

Mänskligt förändringsledarskap

- Hur stöder ledarskapet förändringsförmågan?
- Hur försämrar ledarskapet förändringsförmågan?
- Vilka aspekter av förändringsledningen upplever man som svåra?

Teknologi

- På vilket sätt beaktas arbetsförmågan i samband med teknologiska förändringar?
- Hur stöder ny teknologi företagets förändringsförmåga?

Resultatet från intervjuerna

I intervjumaterialet framkom återkommande teman, utifrån vilka materialet strukturerades. Som ett tema godkändes bara sådana ämnen som kom upp i flera intervjuer.

Materialet visade att man i många organisationer talar om förändringar och smidighet. Trots det är det sällan som förändringsförmågan behandlas ur ett vardagsperspektiv och med avseende på det praktiska arbetet. Något som upplevdes som särskilt utmanande var att

man inte i tillräcklig utsträckning för en öppen dialog om hur förändringarna påverkar de anställdas vardag.

Informationen som ges i samband med förändringar upplevdes vara spridd i olika kanaler, vilket gör det svårare att skapa sig en bild av helheten. Oftast leds förändringarna decentraliserat och det skapas ingen tydlig helhetsbild av de pågående förändringarna. Då kan förändringarnas effekt på arbetsförmågan hamna i skymundan.

Organisationskultur

Drag som stöder förändringsförmågan	Drag som hämmar förändringsförmågan
• Inläring av nya saker och en positiv inställning till lärande • Uppmärksammande av framgång • Aktiv kommunikation, öppenhet och transparens • Tillit och psykologisk trygghet • Gemenskapskänsla och samarbete • Smidighet och flexibilitet • Ett klart syfte, en gemensam inriktning och värderingar	• Förändringsmotstånd • Hierarki och kontroll • Bristande kommunikation • Silomentalitet • Åsidosättande av känslor och brist på mänsklighet • Brådska, stress • Förändringströtthet

Mänskligt förändringsledarskap

Drag som stöder förändringsförmågan	Drag som hämmar förändringsförmågan
• Den högsta ledningen förbinder sig till att leda förändringen • De anställda engageras • Ännu oavgjorda ärenden diskuteras • Tydliga mål och ansvarsområden • Empati och beaktande av de anställda • Byggande av hopp • Begriplig kommunikation och tydliga motiveringar till förändringen • Uppföljning av genomförandet av förändringarna • Rekrytering till stöd för förändringen	• De anställda involveras inte i förberedelserna inför förändringarna • Ingen information ges i ännu oavgjorda ärenden • Man saknar effektiva sätt för att inkludera de anställda i förberedelserna inför förändringarna • Företagets strategi och vision diskuteras inte på ett begripligt sätt • Kommunikationen är envägs kommunikation och det finns inget utrymme för interaktion

Teknologi

Drag som stöder förändringsförmågan	Drag som hämmar förändringsförmågan
• Förändringarnas konsekvenser för arbetsplatsen som helhet beaktas • Förändringarna motiveras väl och man säkerställer att de anställda förstår orsakerna till dem • De anställda har möjlighet att bearbeta sina känslor och förväntningar i anslutning till förändringarna • De anställda kan berätta om sina förväntningar och behov i relation till nya teknologier • Effekterna av de teknologiska förändringarna följs upp och bedöms ur både affärsverksamhetens och arbetsförmågans perspektiv • Tid reserveras för de anställda att lära sig nya saker	• Inom organisationen görs ingen bedömning av hur många förändringar som pågår samtidigt inom olika enheter och hur de återspeglar sig i de enskilda anställdas arbete • Det beaktas inte tillräckligt att de teknologiska förändringarna förutsätter ändrade verksamhetsmodeller och processer samt ny inläring. • Det reserveras inte tillräckligt med tid för att lära sig nya system och kommunikationskanaler

2.4 Vilka är sambanden mellan resurserna för psykologisk trygghet och förändringsaktiviteten i arbetsgemenskapen?

Forskningsuppgiften var att klarlägga hur de anställda upplever arbetsgemenskapens förändringsaktivitet när det gäller att tillsammans utveckla arbetet på de finländska arbetsplatserna.

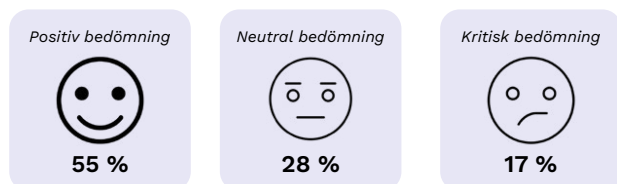
Analyserna baserar sig på ett uppföljningssampel på över 10 000 anställda vid Elos kundföretag inom olika branscher åren 2022–2024. Personalupplevelsen granskades ur två perspektiv:

- De anställdas bedömning av hur aktivt man inom arbetsgemenskapen överväger hur förändringarna påverkar arbetet.
- De anställdas bedömning av hur aktivt man inom arbetsgemenskapen utvecklar nya sätt att arbeta.

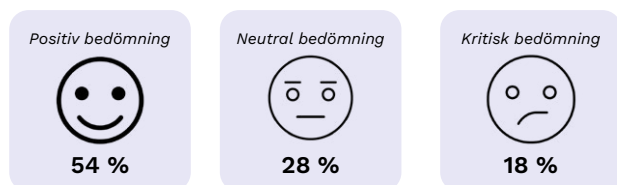
Under 2024 var mer än hälften (55 %) av respondenterna delvis eller helt av samma åsikt om att man på arbetsplatsen tillsammans utvecklar nya verksamhetssätt. En tredjedel (28 %) förhöll sig neutral i frågan (varken av samma eller annan åsikt), och mindre än en femtedel (17 %) var delvis eller helt av annan åsikt.

Mer än hälften (54 %) gjorde också bedömningen att man inom arbetsgemenskapen gemensamt överväger hur förändringarna påverkar arbetet. En tredjedel (28 %) förhöll sig neutral i frågan och 19 % var av åsikten att man inte överväger förändringarnas konsekvenser gemensamt.

Personalupplevelsen på arbetsplatserna av att man utvecklar arbetet tillsammans



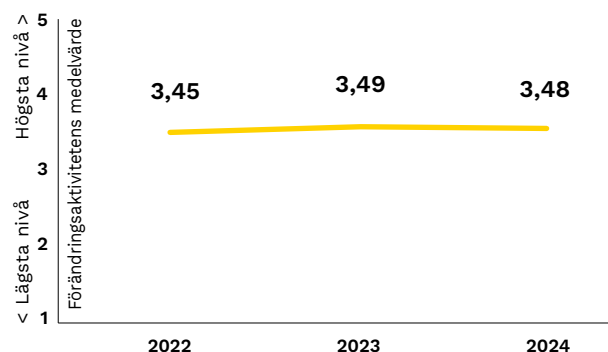
Personalupplevelsen av att det förs en dialog om förändringarna på arbetsplatserna



Personalupplevelsen av att man utvecklar arbetet gemensamt och diskuterar förändringarna kombinerades som ett indextal, som beskriver den anställdas upplevelse av arbetsgemenskapens förändringsaktivitet. Indikatorns resultat anges på skalan 1–5. Resultaten åskådliggör att förändringsaktiviteten under uppföljningsperioden 2022–2024 har hållits på relativt oförändrad nivå i de företag som ingår i samplet.

Personalupplevelsen av arbetsgemenskapens förändringsaktivitet har i genomsnitt hållits oförändrad 2022–2024

Förändring i förändringsaktivitetens medelvärde under de senaste tre åren



*Analysens sampel grundade sig på uppföljningsmaterial från samma arbetsplatser åren 2022–2024 (10 235–10 790 svar per år, från 138 arbetsplatser).

I analyserna granskades sambandet mellan resurserna för psykologisk trygghet och arbetsgemenskapens förändringsaktivitet. Bland det material för 2024 som Elos enkätverktyg erbjuder plockade man ut tre personalupplevelser som beskriver en psykologiskt trygg interaktionsatmosfär:

- Uppskattande interaktion
- Känslan av att bli hörd
- Arbetsgemenskapens atmosfär när det gäller att behandla svåra saker

Tre personalupplevelser av olika typ slogs ihop till en indikator, som beskriver resurserna för psykologisk trygghet i företaget. För företaget beräknades ett indexvärde på skalan 1–5. De företag som ingår i samplet indelades i tre grupper utifrån mätresultaten:

- En lägre nivå än genomsnittet (Variationsintervall 2.54–3.61)
- Medelnivå (Variationsintervall 3.62–4.04)
- En högre nivå än genomsnittet (Variationsintervall 4.05–4.50)

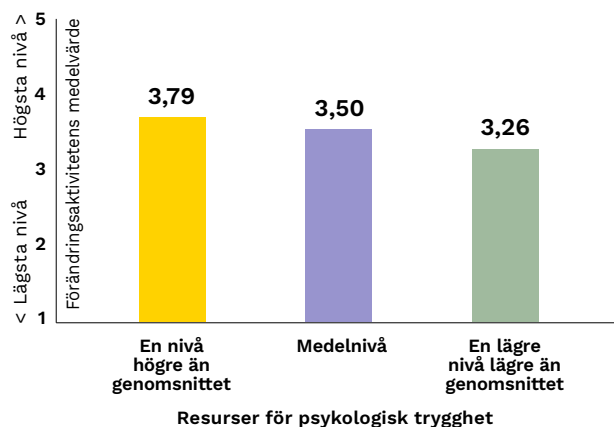
De anställdas bedömningar av arbetsgemenskapens förändringsaktivitet jämfördes enligt huruvida de arbetade i ett företag där resurserna för psykologisk trygghet låg på en nivå som var lägre eller högre än genomsnittet.

Resultaten visade att företagets resurser för psykologisk trygghet hade ett statistiskt signifikant* samband med arbetsgemenskapens förändringsaktivitet. De anställda som arbetade i företag som var starkare än genomsnittet i fråga om resurserna för psykologisk trygghet bedömde arbetsgemenskapens förändringsaktivitet som mer positiv.

*Som statistisk metod användes variansanalys. Testets resultat: $F(2, 10721) = 174.19, p < .01$. Enligt resultaten av Post-Hoc-testet (Bonferroni) identifierades en skillnad i personalupplevelsorna som gällde förändringsaktivitet mellan alla nivåer av psykologisk trygghet.

Det föreligger ett samband mellan resurserna för psykologisk trygghet och arbetsgemenskapens förändringsaktivitet.

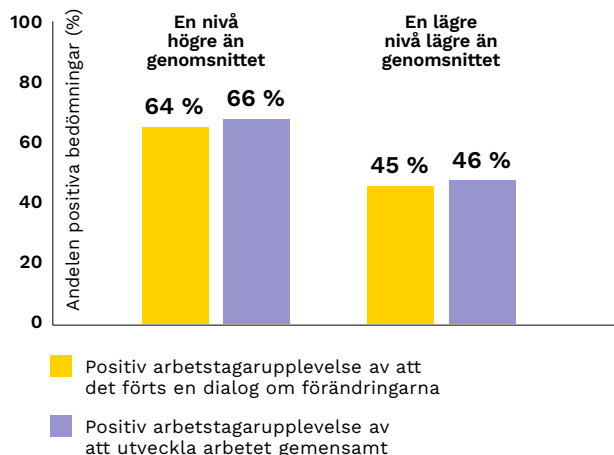
Sambandet mellan psykologiskt tryggt interaktion och arbetsgemenskapens förändringsaktivitet



När företagets resurser för psykologisk trygghet ligger på en nivå som är högre än genomsnittet upplevde nästan två tredjedelar av de anställda att man på arbetsplatsen utvecklar nya arbetssätt. Om resurserna för psykologisk trygghet däremot ligger på en nivå som är lägre än genomsnittet sjunker denna andel till under hälften.

Psykologisk trygghet är en central faktor för arbetsgemenskapens deltagande i utvecklandet av arbetet och diskussion om förändringarna.

Resurser för psykologisk trygghet i företaget



2.5 Sambandet mellan de upplevda förändringarna i arbetet och hur belastande arbetet upplevs samt arbetets smidighet

Elo genomförde våren 2025 en riktad enkät om erfarenheter av förändringar i arbetet och arbetets smidighet. I enkäten deltog 11 av Elos kundföretag från olika branscher. De deltagande företagen bedömde att det var aktuellt att genomföra en enkät för att kartlägga förändringsupplevelserna och förändringsresurserna. Enkäten riktade sig till de personalgrupper inom företagen som upplevt förändringar i arbetet. Enkäten besvarades av totalt 252 personer.

Bakgrundsuppgifter för de som besvarat enkäten

Nästan hälften av dem som besvarat enkäten hade arbetat högst fem år i sitt nuvarande arbete, en femtedel hade arbetat 6–10 år och en tredjedel över 10 år. Största delen (83 %) distansarbetade under minst en tredjedel av sin arbetstid.

Nästan hälften av respondenterna (47 %) var 45 år eller yngre, en tredjedel var 46–55 år och en dryg femtedel (23 %) var över 55 år.

Respondenternas förändringserfarenheter

De som besvarat enkäten tillfrågades om de i sitt eget arbete hade upplevt förändringar under det senaste året.

Förändringarna bedömdes med avseende på åtta olika delområden. Dessutom frågade man respondenterna om hur de upplevt förändringen i fråga. Svarsalternativen var: positiv förändring, negativ förändring och vet inte.

Nästan alla som besvarade enkäten (ca 96 %) hade under det senaste året i sitt arbete upplevt minst en av de förändringar som bedöms i enkäten.

Under hälften (41 %) hade inte över huvud taget upplevt några negativa förändringar under det senaste året, 38 % hade upplevt högst två negativa förändringar och en femtedel hade upplevt tre eller fler negativa förändringar.

En femtedel av respondenterna hade inte över huvud taget upplevt några positiva förändringar i sitt arbete, 42 % hade upplevt högst tre positiva förändringar och 38 % hade upplevt fyra eller fler positiva förändringar.

Resultaten åskådliggör att förändringar i arbetet kan upplevas på olika sätt beroende på arbetstagaren. Mer än hälften av respondenterna upplevde förändringar i innehållet i det egna arbetet eller i sina ansvarsområden som positiva, medan cirka en femtedel såg dem som negativa. Förändringar i arbetsmängden upplevdes oftare som negativa: mer än hälften av respondenterna bedömde dem som negativa och ungefär en femtedel bedömde dem som positiva.

Respondenternas upplevelser av de arbetsrelaterade förändringarnas styrka och effekter.

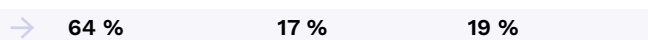
Upplever du att det i ditt eget arbete har skett små eller större förändringar under det senaste året?

Hur upplever du de förändringar som skett?
(Svarens %-fördelning)

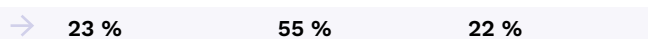
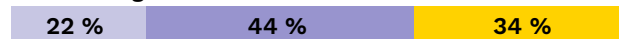
Det egna arbetets innehåll



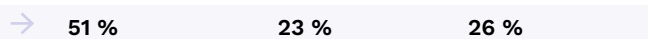
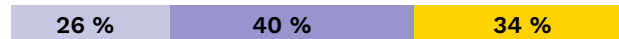
Positivt Negativt Vet inte



Arbetsmängd



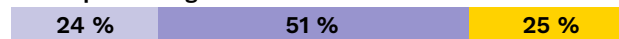
Arbetets krav



Det egna arbetets ansvarsområden



Arbetsplatsens gemensamma verksamhetsmodeller

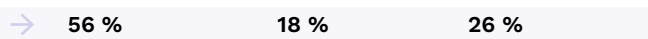


Arbetsmetoder eller verktyg

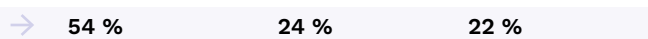


Teknologi som används i arbetet

(t.ex. kommunikationsmedel, informationssystem)



Samarbete på arbetsplatsen



Inte alls Liten förändring Måttlig eller stor förändring

Samband mellan förändringarna i arbetet och upplevelserna av arbetsvardagen

Med hjälp av enkätmaterialen granskades sambandet mellan förändringarna i arbetet* och följande upplevelser av arbetsvardagen och välbefinnandet i arbetet:

- Återhämtning efter arbetet
- Bedömning av den egna arbetsprestationen
- Tidspress och brådska
- Känsla av kontroll i arbetet
- Arbetstillfredsställelse

För bedömningen skapades två index: ett index för negativa förändringsupplevelser och ett index för positiva förändringsupplevelser. Indexen beskriver antalet förändringar som de anställda har upplevt och hur kraftiga de varit, samt differentierar mellan de förändringar som upplevts som positiva och dem som upplevts som negativa. Fördelen med den här metoden var att man i analyserna separat kunde granska sambandet mellan de förändringar som bedömts som positiva respektive negativa och upplevelserna av arbetsvardagen. Hur indexen har beräknats beskrivs i en bilaga till artikeln.

Det finns ett statistiskt signifikant* samband mellan förändringar som upplevts som negativa och hur man upplever arbetsvardagen. Ju starkare man upplevde de negativa förändringarna i arbetet, desto svagare bedömde man aspekter såsom känslan av kontroll i arbetet, återhämtningen efter arbetet och tillfredsställelsen i arbetet.

Det fanns ett klart samband mellan positiva förändringar och arbetstillfredsställelse. De som upplevt

fler positiva förändringar var nöjdare med sitt arbete. Dessutom noterades svaga men statistiskt signifikanta samband mellan positiva förändringar och känslan av kontroll i arbetet, arbetsprestationen och återhämtningen efter arbetet.

Förändringar vars effekt respondenten inte bedömde (bedömningen av förändringens effekter var "vet inte") hade inget samband med upplevelserna av arbetsvardagen.

*Som statistisk metod användes korrelationsanalys, som ger information om inbördes samband mellan fenomen.

Det finns ett samband mellan den personliga förändringsupplevelsen samt välbefinnandet i arbetet och arbetets smidighet.

Förändringar som upplevts som negativa

- ↘ Arbetstillfredsställelse ($r=-0.47$, $p < .01$)
- ↘ Känsla av kontroll i arbetet ($r=-0.43$, $p < .01$)
- ↗ Brådska och tidspress ($r=0.34$, $p < .01$)
- ↘ Återhämtning efter arbetet ($r=-0.36$, $p < .01$)
- ↘ Bedömning av den egna arbetsprestationen ($r=-0.36$, $p < .01$)

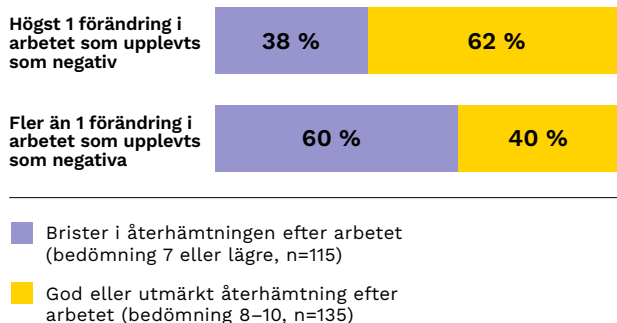
Förändringar som upplevts som positiva

- ↗ Arbetstillfredsställelse ($r=0.35$, $p < .01$)
- ↗ Känsla av kontroll i arbetet ($r=0.18$, $p < .01$)
- ↗ Återhämtning efter arbetet ($r=0.15$, $p < .05$)
- ↗ Bedömning av den egna arbetsprestationen ($r=0.18$, $p < .01$)

↘ Negativ korrelation ↗ Positiv korrelation

Resultaten visar att en anhopning av förändringar som upplevs som negativa återspeglar sig i form av problem med återhämtningen efter arbetet. Mindre än hälften av respondenterna upplevde att de återhämtar sig bra efter arbetet om de hade upplevt flera negativa förändringar under det senaste året.

Det föreligger ett samband mellan en anhopning av förändringar som upplevs som negativa och en sämre återhämtning efter arbetet



Betydelsen av förändringsresurser

Forskningsuppgiften var att bedöma sambandet mellan resurserna för förändringsförmåga och nöjdheten med förändringarna. Nöjdheten med förändringarna mättes med hjälp av påståendet "Jag är i allmänhet nöjd med hur förändringar genomförs på min arbetsplats" (svarsalternativ: 1=Helt av annan åsikt 5= Helt av samma åsikt).

Arbetstagarna bedömde följande resurser som stöder förändringsförmågan i sin arbetsgemenskap: 1. Involverande och stöd vid förändringar, 2. Förnyande ledarskap, 3. Satsning på kompetensutveckling, 4. Lösningssinriktat agerande, 5. Organisationens flexibilitet och innovativitet samt 6. Teamanda och öppen interaktion. De frågor och svarsfördelningar som ingår i indikatorerna som beskriver förändringsresurserna beskrivs i en bilaga till rapporten.

Inledningsvis granskades respondenternas bedömningar av de resurser som stöder förändringar. Involverande och stöd vid förändringar var de förändringsresurser som bedömdes vara svagast. En tredjedel (29 %) upplevde att man inte strävat efter att höra personalen i samband med förändringarna. Förmågan att testa nya saker bedömdes också vara jämförelsevis svag. Nästan en tredjedel (28 %) var helt eller delvis av annan åsikt i fråga om påståendet: "I arbetsgemenskapen prövar man djärvt nya sätt att arbeta". De mest positiva bedömningarna gällde förnyande ledarskap. Största delen (cirka 76 %) var delvis eller helt av samma åsikt om att chefen kommunicerar en tydlig och positiv framtidsvision. Dessutom upplevde 76 % att man i arbetsgemenskapen satsar på att utveckla och upprätthålla kompetensen.

Därefter undersöktes sambandet mellan resurserna för förändringsförmåga och de anställdas erfarenheter av förändringar i arbetet. Korrelationen mellan resurserna för förändringsförmåga och förändringsnöjdheten varierade mellan 0.43–0.74. När de anställda bedömde att resurserna för förändringsförmåga var starkare var det också märkbart vanligare att man var nöjd med genomförandet av förändringarna. Det starkaste sambandet fanns mellan förändringsnöjdhet samt involverande och stöd vid förändringar ($r=0.74$, $p<.01$).

Nöjdheten med förändringarna låg på en högre nivå då resurserna för förändringsförmåga var starkare.

Involverande och stöd vid förändringar



Satsningar på kompetensutveckling



De anställdas bedömningar av det förnyande ledarskapet



Lösningssinriktat agerande



De anställdas upplevelse av organisationens flexibilitet och innovativitet



Teamanda och öppen interaktion



1 < Lägsta nivå > 5 Bästa nivå >

■ Nöjd med hur förändringarna har genomförts (n=142)
 ■ Neutral eller missnöjd inställning till hur förändringarna har genomförts (n=107)

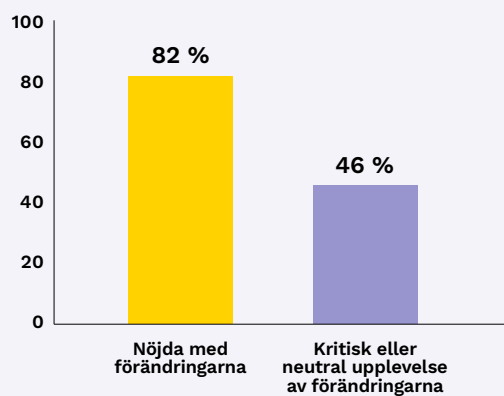
Av dem som var nöjda med förändringarna (142 respondenter) upplevde största delen (75 %) att man på arbetsplatsen strävar efter att lyssna på personalen när förändringar genomförs. Av dem som var missnöjda eller förhöll sig neutrala till situationen (107 respondenter) var det en femtedel som ansåg detta.

Största delen (82 %) av dem som var nöjda med förändringarna bedömde också att man i arbetsgemenskapen aktivt söker gemensamma lösningar på problem och utmaningar. Av de som var missnöjda var det färre än hälften som delade denna upplevelse. Dessutom upplevde största delen av dem som var nöjda med förändringarna att man i arbetsgemenskapen satsar på att utveckla kompetensen och att informationsgången och interaktionen är öppen.

Sambandet mellan arbetsgemenskapens lösningsfokus, informationsgång, kompetensutveckling samt involverande av personalen och förändringsnöjdheten.

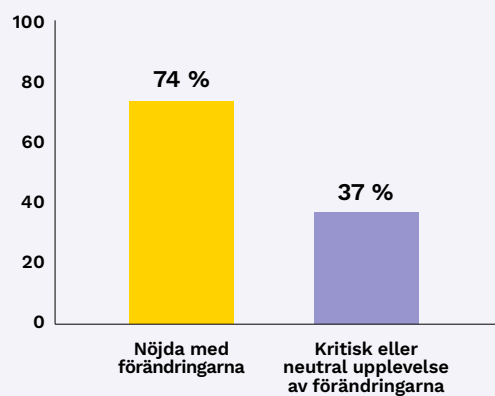
"I min arbetsgemenskap söker man aktivt gemensamma lösningar på utmaningar och problem"

Procentandel av respondenterna som är helt eller delvis av samma åsikt



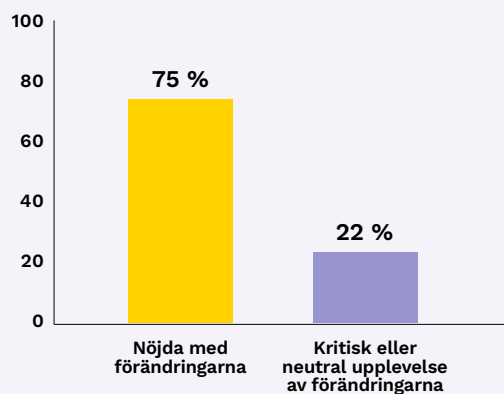
"Informationsgången och interaktionen i min arbetsgemenskap är öppen"

Procentandel av respondenterna som är helt eller delvis av samma åsikt



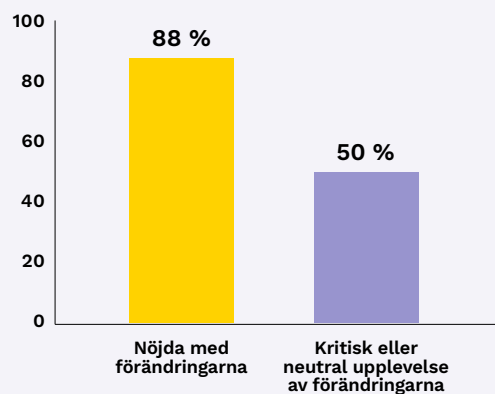
"På min arbetsplats strävar man efter att höra personalen när förändringar genomförs"

Procentandel som är helt eller delvis av samma åsikt



"I min arbetsgemenskap fäster man uppmärksamhet vid att utveckla och upprätthålla kompetensen"

Procentandel som är helt eller delvis av samma åsikt



3. Sammandrag av analysen och diskussion om resultaten

Resultaten kan sammanfattas i fem huvudpunkter:

1. Att följa med vad som sker i omvärlden skapar förändringsförmåga i små och medelstora företag
2. God vardagsledning lägger grunden för arbetsförmågan vid förändringar
3. Psykologisk trygghet gör det möjligt att utveckla arbetet tillsammans
4. En positiv förändringsupplevelse stöder arbetsförmågan
5. En lyckad förändring kräver ett stärkande av förändringsförmågorna

3.1 Att följa med vad som sker i omvärlden skapar förändringsförmåga i små och medelstora företag

Största delen av företagsledarna såg oförutsedda förändringar i omvärlden som en potentiell utmaning för företagets affärsverksamhet. Tidigare undersökningar har visat att den känsla av osäkerhet som förknippas med oförutsedda förändringar generellt har ökat i arbetslivet. Enligt Arbetshälsoinstitutets undersökning Työn Suomi (Arbetshälsoinstitutet, 2024) upplevde 40 % av människorna i arbetslivet oförutsedda förändringar som en osäkerhetsfaktor eller ett hot.

Resultaten från Elos och Lokaltapiolas gemensamma enkät bland företagsledare visar att man på finländska arbetsplatser aktivt följer med vad som sker i omvärlden. Största delen av dem som besvarat enkäten bedömde också att företagen har förmågan att reagera på förändringar i omvärlden. De företagsbeslutsfattare som besvarat enkäten förhåller sig lite mer kritiska till företagets aktivitet när det gäller att förutse framtida kompetensbehov. Inom företagen erkänner man vikten av att satsa på kompetens, men att förutse vilken kompetens som kommer att behövas upplevs ofta som utmanande.

Den branschkunsknad som samlats inom företaget, förmågan att identifiera signaler på eventuella förändringar i omvärlden samt erfarenhetsbaserad kunskap om företagsverksamheten ger en beredskap för förändringar. När den forskningsbaserade kunskapen

om arbetslivets utveckling kombineras med vardagliga observationer om arbetet uppstår en ännu starkare kunskapsbas för att kunna förutse förändringar. Det är viktigt att ledningen och personalen för en diskussion om kompetensbehoven så att man blir medveten om de behov som härrör ur arbetsvardagen. Ett nära samarbete mellan läroanstalterna samt arbets- och näringslivet är också centralt för att utbildningen ska svara mot nuvarande och framtida kompetensbehov. Detta gynnar både dem som ska övergå till arbetslivet och dem som redan befinner sig där. En smidig dialog gör det möjligt att tillsammans granska vilka utvecklingsriktningar arbetet står inför och identifiera vilka nya former av kompetens som behövs i framtiden (Kurki m.fl. 2020).

3.2. God vardagsledning lägger grunden för arbetsförmågan i samband med förändringar

Resultaten från intervjuerna med HR-experterna åskådliggör att förändringsförmåga i stor utsträckning bygger på god vardagsledning. De centrala målen för arbetsmiljöledningen – såsom att värna om en positiv arbetsmiljö och en god närledning, stödja psykologisk trygghet, definiera tydliga mål och ansvar samt stärka känslan av gemenskap – ger en grund för att bemöta förändringar. Ett arbete som innebär en lämplig belastning, god närledning och smidigt samarbete skapar bättre förutsättningar för att lära sig nya saker och anpassa sig till förändringar.

I forskningen indelas belastningsfaktorerna ofta i hinderkrav (t.ex. utmaningar gällande informationsgång) och utmaningskrav (t.ex. krav på lärande, krävande uppgifter, ansvar). Utmaningskraven kan vara belastande, men även vara inspirerande om det i arbetet finns tillräckliga resurser (LePine m.fl. 2005). Stödet från organisationen och resurserna som står till buds i arbetet hjälper de anställda att uppleva förändringarna som till exempel utvecklingsmöjligheter (Mukerjee m.fl. 2021). Brist på resurser och svagt stöd ökar däremot risken för att man upplever förändringarna som negativa och belastande (Pahkin, 2015).

I intervjuerna med HR-experterna framfördes åsikten att det är viktigt att skapa sig en helhetsbild av de olika förändringarna på arbetsplatsen och hur de påverkar arbetets smidighet och personalens välbefinnande. Våra analyser baserade på enkäter bland de anställda visar att det finns ett samband i synnerhet mellan en anhopning av förändringar som upplevs som negativa och brister i återhämtningen.

3.3 Psykologisk trygghet gör det möjligt att utveckla arbetet gemensamt

Resultaten visar att man på många finländska arbetsplatser utvecklar arbetet gemensamt och att man inom arbetsgemenskapen diskuterar hur förändringar-

na påverkar arbetet. Personalupplevelsen har i genomsnitt hållits stabil under de senaste åren. Inom personalen finns en betydande potential för att utveckla arbetet och stärka organisationens förändringsförmåga.

Enligt Statistikcentralens arbetsmiljöundersökning (Sutela, Viinikka & Pärnänen, 2024) har 53 % av löntagarna kommit med förslag om hur man kunde utveckla det egna arbetet, 36 % har kommit med förslag gällande arbetsarrangemangen, 32 % har kommit med förslag för att förbättra välbefinnandet i arbetet och 26 % har kommit med förslag gällande produkter eller tjänster under det senaste året. Att arbetsgemenskapen deltar i utvecklingsarbetet är en resurs som de finländska företagen ytterligare borde stärka.

Det har tidigare genomförts få storskaliga enkätundersökningar i Finland om vilka resurser som påverkar förändringsaktiviteten i arbetsgemenskapen. Vår analys, som baserar sig på svar från mer än 10 000 arbetstagare, visar att resurser för psykologisk trygghet är en central förutsättning för att arbetsgemenskapen ska delta i utvecklingsarbetet. När resurserna för psykologisk trygghet är starkare än genomsnittet upplevde nästan två tredjedelar av de anställda att man på arbetsplatsen gemensamt utvecklar nya arbetssätt. Det är också betydligt vanligare att diskutera förändringar i arbetet. Psykologisk trygghet skapar en grogrund för att ta initiativ och framföra nya idéer. I en atmosfär där interaktionen är uppskattande talar man även om svåra saker och det är lätt att ta upp orosmoment och stödbehov i anslutning till förändringar.

3.4 En positiv förändringsupplevelse stöder arbetsförmågan

Vår analys åskådliggör hur den anställdas personliga upplevelse av förändringarna har en betydande inverkan på hur förändringarna återspeglar sig i arbetets smidighet och tillfredsställelsen i arbetet. Förändringar som upplevts som negativa förknippades med en sämre känsla av kontroll i arbetet, en kraftigare upplevelse av stress och brister i återhämtningen efter arbetet. Dessa faktorer ökar bevisligen risken för försämrad mental hälsa (Bonde, 2008). I synnerhet finns det ett samband mellan en anhopning av förändringar som upplevs som negativa och sämre välbefinnande i arbetet.

Förändringar som upplevts som positiva återspeglas däremot i en större arbetstillfredsställelse. Betydelsen av resultatet accentueras av att det enligt en internationell forskningsöversikt finns ett samband mellan en ökad arbetstillfredsställelse och stärkt psykiskt välbefinnande samt en mindre risk för utbrändhet (Faragher m.fl., 2005).

Undersökningar visar att hur starkt man upplever stress framför allt påverkas av hur individen tolkar arbetssituationen: ser man förändringen som ett hot eller en möjlighet? Denna bedömning styr de individuella

reaktionerna och påverkar vilka effekter på välbefinnandet situationen ger upphov till (Lazarus & Folkman, 1984; Mukerjee m.fl. 2021; van Emmerik m.fl. 2009). Samma förändring kan leda till mycket olika effekter på välbefinnandet beroende på den anställdas upplevelser (Pahkin m.fl. 2015; Verhaeghe, 2008). Forskning visar att en negativ förändringsupplevelse har samband med ett försämrat välbefinnande i arbetet, oavsett om förändringen hänger ihop med personalnedskärningar eller inte (Pahkin, 2015). Det är viktigt att identifiera de resurser för förändringsförmåga som hjälper personalen att se förändringarna som begripliga och hanterbara.

3.5 En lyckad förändring kräver ett stärkande av förändringsförmågorna

Resultaten åskådliggör att följande resurser inom företagen har ett samband med de anställdas nöjdhet med förändringarna:

- Involverande och stöd vid förändringar
- Förnyande ledarskap
- Satsning på kompetensutveckling
- Lösningssinriktat agerande
- Organisationens flexibilitet och innovativitet
- Teamanda och öppen interaktion

Resultatet kan förklaras på två olika sätt. Resurserna för förändringsförmåga – såsom att man satsar på kompetensutveckling, förnyelse och involverande ledarskap – kan ha varit på en stark nivå redan före förändringarna genomfördes, vilket har gett arbetsgemenskapen goda förutsättningar för att lyckas med förändringarna. Man har också kunnat satsa särskilt mycket på resurserna under den tid som förändringarna pågått, vilket har bidragit till en ökad nöjdhet med förändringarna.

Det lönar sig att se resurserna för förändringsförmåga som mål att sträva efter. Resurserna för förändringsförmåga är inte enbart befintliga styrkor utan också föremål för kontinuerlig utveckling och stärkandet och upprätthållandet av dem är en del av den vardagliga arbetsmiljöledningen. Utvecklingsarbetet kan göras stegvis, så att man först fokuserar på de delområden som är viktigast i den situation som det egna företaget befinner sig i.

Möjligheten att delta, ställa frågor, ge respons och föra fram utvecklingsförslag minskar bevisligen osäkerheten i förändringssituationer. Den praxis som företaget tillämpar i fråga om ledningen av lärandet lägger grunden för förnyandet av kompetensen.

Cheferna har en central roll när det gäller att stödja förändringsberedskapen. Att bygga tillit, främja samarbetet på arbetsplatsen och framföra visioner om en positiv framtid hjälper personalen att anpassa sig till förändringarna. Ett förnyande ledarskap innebär också att man uppmuntrar till att söka nya lösningar och innovativa arbetssätt.

En öppen diskussion om vad förändringarna innebär för det vardagliga arbetet hjälper till att utveckla arbetet som syftar till att främja arbetsförmågan och produktiviteten. Psykologisk trygghet och tillit gör det möjligt att föra fram sin oro gällande förändringar, men också att dela med sig av framgångar och bästa praxis.

I den här rapporten granskades förändringsförmågorna utifrån forskningsdata. I samband med undersökningen Organisationens förändringsberedskap till stöd för arbetsförmågan utvecklades även praktiska verktyg för att stärka företagets förändringsresurser. Verktögen baserar sig på forskning och vardagliga iakttagelser som gjorts på arbetsplatserna och de ingår i Elos lärmiljö. Verktögen stöder bedömningen av företagets förändringsresurser och erbjuder stöd för stärkandet av resurserna.

Bilagor

A) Indikatorer för välbefinnande i arbetet och arbetsbelastning

De vardagliga arbetsupplevelserna som har använts i analyserna bygger på de frågor som presenterats i tabellen nedan. Indikatorerna för välbefinnande i arbetet och upplevelser i arbetsvardagen grundar sig på tidigare forskningsdata (Muramatsu m.fl. 2021; Vogt m.fl. 2013).

De anställdas upplevelser av det dagliga arbetet	Enkätblankettens fråga
Återhämtning efter arbetet	Hur väl upplever du att du i allmänhet återhämtar dig efter den belastning som arbetet orsakar? Välj den siffra som bäst beskriver din situation. (0 = Mycket dåligt, 10 = Mycket bra)
Bedömning av den egna arbetsprestationen	På skalan 0–10, där 10 är den bästa arbetsprestation som du kunde ha i ditt arbete, hur skulle du bedöma din arbetsprestation i allmänhet under arbetsdagen under den senaste månaden?
Tidspress och brådska	Jag upplever tidspress eller brådska i mitt arbete (1 = Helt av annan åsikt, 5 = Helt av samma åsikt)
Känsla av kontroll i arbetet	Allmänt taget, hur upplever du din nuvarande arbetssituation? Välj den punkt på linjen som bäst motsvarar din uppfattning. (0 = Okontrollerbar, 10 = Kontrollerbar)
Arbetsstillfredsställelse	Hur nöjd är du på det hela taget med ditt arbete? (1 = Mycket missnöjd, 5 = Mycket nöjd)

B) Indikatorer för förändringsresurser och svarsfördelningar

I fråga om indikatorerna för förändringsresurser tillämpades metoder som bygger på forskningsbaserad information för att mäta arbetstagarupplevelsen (Pahkin m.fl. 2013; Carless m.fl. 2000; Trapp m.fl. 2023). Om det ingår flera påståenden i en indikator är resultatet ett medelvärde för påståendena.

De anställdas bedömningar av det förnyande ledarskapet

Min chef uppmuntrar till att lösa problem på nya sätt och ifrågasätter vid behov gamla arbetssätt.



Min chef främjar förtroende, delaktighet och samarbete mellan medarbetarna



Min chef kommunicerar en tydlig och positiv vision för framtiden



Satsningar på kompetensutveckling

I min arbetsgemenskap uppmärksammas utveckling och upprätthållande av kompetens.



Teamanda och öppen interaktion

I min arbetsgemenskap råder god teamanda och ömsesidigt förtroende



Informationsflödet och interaktionen i min arbetsgemenskap är öppen



Lösningssinriktat agerande

I min arbetsgemenskap hanteras motgångar på ett konstruktivt sätt.



I min arbetsgemenskap söker vi aktivt tillsammans lösningar på utmaningar och problem.



De anställdas upplevelse av organisationens flexibilitet och innovativitet

Min arbetsplats är flexibel och kan ändra arbetssätt för att möta förändringsbehov



I min arbetsgemenskap prövar vi modigt nya sätt att arbeta



Involverande och stöd vid förändringar

På min arbetsplats strävar man efter att lyssna på personalen när förändringar genomförs



Personalen får tillräckligt stöd vid förändringar.



Helt av annan åsikt Delvis av annan åsikt Varken av samma eller annan åsikt
Delvis av samma åsikt Helt av samma åsikt

C) Förändringsupplevelseindex

Respondenterna bedömde vilka förändringar som berört deras arbete under det senaste året. Förändringarna bedömdes med avseende på åtta olika delområden: Arbetets innehåll, arbetets ansvarsområden, arbetsmetoder eller arbetsredskap, arbetsmängd, kravnivån i arbetet, arbetsplatsens gemensamma verksamhetsmodeller, den teknologi som används i arbetet och samarbetet på arbetsplatsen.

För varje delområde fanns det tre svarsalternativ.

1. Inga förändringar
2. Liten förändring
3. En måttlig eller stor förändring

Om en enskild förändring som gäller det egna arbetet (t.ex. kravnivån i arbetet) upplevdes som negativ, räknades den med i indexet för negativ förändringsupplevelse. Om styrkan hos en förändring som upplevts som negativ upplevdes som liten så hanterades den som ett poäng i indextalet. I indexet prioriterades förändringsupplevelser som bedömdes ha en måttlig eller stor effekt på det egna arbetet (viktkoefficient 1.5). Om personen upplevde alla de åtta olika förändringarna som negativa och bedömde styrkan hos alla som måttlig eller stor var indexvärdet 12. På motsvarande sätt bildades ett indextal också för positiva förändringsupplevelser, vilket beskriver styrkan hos de positiva förändringarna.

Källor

- Arbetshälsoinstitutet.** (2024). *Arbetande Finland – Arbetsförhållanden, arbetsförmåga och arbetshälsa i undersökningen Hälsosamma Finland.*
- Arbetspensionsbolaget Elo.** (2022). *Enkäten Lyckas som företagare.*
- Bass, B.M.** (2008) *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Application. 4th edition.* New York: Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J.** (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Basten, D., & Haamann, T.** (2018). *Approaches for Organizational Learning: A Literature Review.* SAGE Open, 8(3).
- Blomqvist, K.** 2023. *Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta. TYÖ2030-julkaisuja.* Työterveyslaitos.
- Bonde, J. P. E.** (2008). *Psychosocial factors at work and risk of depression: A systematic review of the epidemiological evidence.* Occupational and environmental medicine, 65(7).
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L.** (2000). *A Short Measure of Transformational Leadership.* Journal of Business and Psychology, 14.
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N.** (2023). *Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer.* Human Resource Development International, 26(5).
- Eaton, L., Bridgman, T., & Cummings, S.** (2024). *Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory.* Leadership, 20(3).
- Egan, M., Bamba, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M., & Thomson, H.** (2007). *The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. A systematic review of organizational-level interventions that aim to increase employee control.* Journal of epidemiology and community health, 61(11).
- Faragher E. B., Cass M., Cooper C. L.** (2005). *The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis.* Occupational and environmental medicine, 62(2).
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V.** (2017). *Psychological safety: A meta-analytic review and extension.* Personnel Psychology, 70(1).
- Jokisaari, M.** (2017). *A Social Network Approach to Examining Leadership.* I verket Schyns, B., Hall, R., & P. Neves (Red.), *Handbook of methods in leadership research* (pp. 256–295). Edward Elgar.
- Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N.** (2011). *Meetings Matter: Effects of Team Meetings on Team and Organizational Success.* Small Group Research, 43(2).
- Kurki, A.-L., Uusitalo, H., Nykänen, M., Mattila-Holappa, P. & Saari, E.** 2020. *Uudista yhteistyötä! Käytännön työkaluja työpaikka-oppilaitosyhteistyön kehittäjälle.* Työterveyslaitos.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S.** (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York, NY.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L.** (2011). *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management.* Human Resource Management Review, 21(3).
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A.** (2005). *A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance.* Academy of Management Journal, 48.
- Mukerjee, J., Montani, F., & Vandenberghe, C.** (2021). *A dual model of coping with and commitment to organizational change: The role of appraisals and resources.* Journal of Organizational Change Management, 34(5).
- Muramatsu, K., Nakao, K., Ide, H., & Furui, Y.** (2021). *Testing the Construct Validity and Responsiveness of the Single-item Presenteeism Question.* Journal of occupational and environmental medicine, 63 (4).
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N.** (2017). *Psychological safety: A systematic review of the literature.* Human Resource Management Review, 27(3).
- Nonaka, I.** (1994). *A Dynamic theory of organizational knowledge creation.* Organization Science 5 (1).
- Pahkin, K.** (2015). *Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being.* In Finnish institute of occupational health (Vol. 107). People and Work Research Reports.
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Leppänen, A.** (2013). *Mielekäs organisaatiomuutos –kysely, menetelmäkäsikirja.* Työterveyslaitos.

Palonen, T., & Hakkarainen, K. (2014). *Social network analyses of learning at workplaces. I verkkeä C. Harteis, A. Rausch, & J. Seifried (Red.), Discourses on Professional Learning: On the boundary between learning and working (pp. 293–315). (Professional and Practice-based Learning; Vol. Volume 9).* Springer.

Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2020). *Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis.* The Journal of Applied Behavioral Science, 57(3).

Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T. & Wohlgemuth, M. (2022). *Resilience in organization-related research: An integrative conceptual review across disciplines and levels of analysis.* Journal of Applied Psychology, 107(6).

Sutela, H., Viinikka, J. & Pärnänen, A. (2024) *Työolot murrosten keskellä: Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023.* Helsinki: Tilastokeskus.

Thiel M. (2021). *Employee Social Network Strategies: Implications for Firm Strategies and Performance in Future Organizations.* Frontiers in psychology, 12.

Trapp, H & Haveri, J. (2023). *Muutoskyvykäs yritys - opas muutosjoustavuuden vahvistamiseksi.* Turun Yliopisto.

Vakilzadeh, K & Haase, A. (2021), "The building blocks of organizational resilience: a review of the empirical literature", Continuity & Resilience Review, 3 (1).

van Emmerik, I. J. H., Bakker, A. B., & Euwema, M. C. (2009). *Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model.* The Career Development International, 14(6).

Verhaeghe, R., Vlerick, P., De Backer, G., Van Maele, G., Gemmel, P. (2008). *Recurrent changes in the work environment, job resources and distress among nurses: a comparative cross-sectional survey.* International Journal of Nursing Studies, 45(3).

Vogt, K., Jenny, G.J., & Bauer, G.F. (2013). *Comprehensibility, manageability and meaningfulness at work: Construct validity of a scale measuring work-related sense of coherence.* SA Journal of Industrial Psychology, 39(1).