

Umeå universitet 2021

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	2
BEGREPPSFÖRKLARING	3
TOLKNINGSMALL FÖR STAPLAR	4
ELVA FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN OCH PRESTATIONSNIVÅ	4
MEDARBETARKRAFT	5
ARBETSRELATERAD UTMATTNING	5
ARBETSTAKT	5
EFFEKTIVITET	6
DELAKTIGHET	6
SOCIALT KLIMAT	6
LÄRANDE I ARBETET	7
ÅTERKOPPLING	7
LEDARSKAP	7
MEDARBETARSKAP	8
MÅLKVALITET	8
SAMMANFATTNING ÖVER FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN OCH RIKTVÄRDEN	9
SVARSFREKVENNS	10
UMEÅ UNIVERSITET	11
FRAMTIDSPROGNOS AV PRESTATIONSNIVÅ	11
RESULTATANALYS	12
PRIORITERING	18
SUMMERING	19
REKOMMENDATIONER	20

Begreppsförklaring

Springlifes Prestationsanalys	Forskningen har fokuserat på att finna samband mellan förutsättningar på arbetsplatsen, medarbetarnas stress- och utmattningsnivå samt prestation över tid kopplat till resultatutveckling.
Nulägesanalys	Nulägesanalysen består av elva förbättringsområden. Dessa beskriver förutsättningarna inom de viktigaste områdena på arbetsplatsen.
Validerade riktvärden	För varje område i nulägesanalysen har forskningen tagit fram ett validerat riktvärde. Målet är att vara i nivå med riktvärdet eller bättre.
Prestationsnivån	De elva förbättringsområdenas värden summeras till en framtidsprognos över hur prestationsnivån kommer utvecklas ett år framåt i tiden.
Zonen för förändringskraft	Prestationsnivån är hög och har ett värde på minst 70. Förutsättningarna att utföra sitt arbete är mycket goda.
Komfortzonen	Prestationsnivån är medelhög och har ett värde mellan 60–70. Förutsättningarna att utföra sitt arbete är inte tillräckligt bra vilket påverkar stress- och utmattningsnivån negativt.
Kritiska zonen	Prestationsnivån är låg och har ett värde under 60. Kritiskt läge som indikerar att förutsättningarna att utföra sitt arbete saknas i för stor utsträckning, vilket påverkar stress- och utmattningsnivån mycket negativt. Det finns ett mycket stort förbättringsbehov gällande förutsättningarna på arbetsplatsen.

Tolkningsmall för staplar

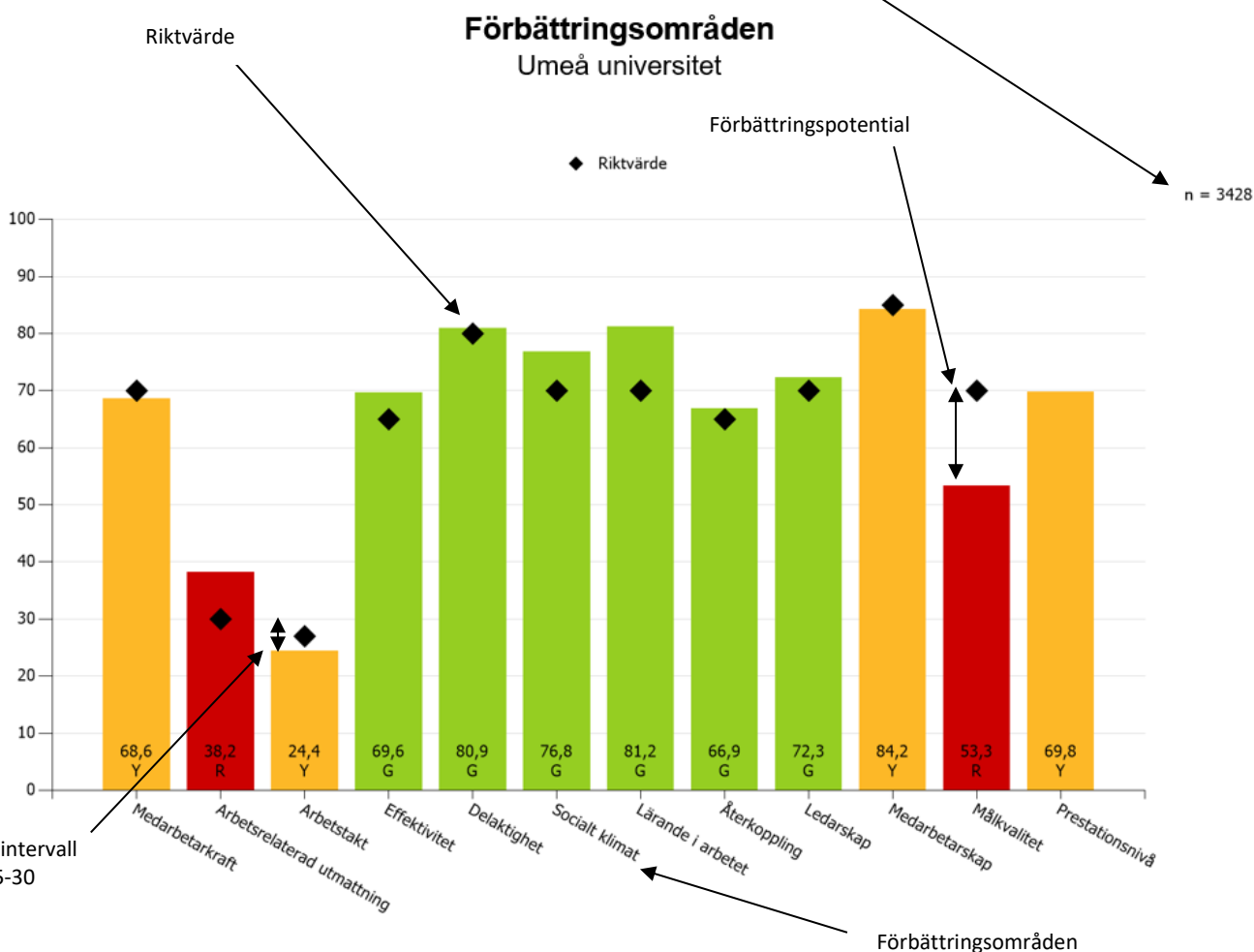
Elva förbättringsområden och prestationsnivån

Teoretiskt kan värdena på de olika förbättringsområdena sträcka sig från 0 till 100. Detta är nivåer av medarbetarnas samlade upplevelser av förutsättningarna inom de viktigaste områdena på arbetsplatsen. Inom alla områden, förutom arbetsrelaterad utmattning och arbetstakt, är målet att nå en så hög nivå som möjligt. En nivå på rätt sida riktvärdet eller inom intervallet innebär att medarbetarna har en positiv eller optimal upplevelse av förutsättningarna inom detta område. För de nio områdena där det är önskvärt med höga nivåer indikeras förbättringsbehov med gult upp till fem enheter från riktvärdet och med rött då nivån är mer än fem enheter från riktvärdet.

För arbetsrelaterad utmattning är målet att nå ett så lågt resultat som möjligt, d.v.s. en nivå under 30 visar på frånvaro av utmattningssymptom i tillräckligt stor utsträckning. Förbättringsbehov indikeras med gult upp till fem enheter över riktvärdet och med rött då nivån är mer än fem enheter över riktvärdet. Arbetstakt har ett optimalt intervall mellan 25–30. Förbättringsbehov indikeras med gult upp till fem enheter över 30 och med rött då nivån är mer än fem enheter över 30. Nivå under det optimala intervallet, 0–25, indikeras med gult. Ett för lågt värde kan vara tecken på understimulans, vilket kan skapa stress. Det är dock viktigt att sätta in resultatet i sitt sammanhang innan någon slutsats dras gällande om arbetstakten är för låg.

Figuren nedan redovisar hur en resultatbild kan se ut:

n = (X) Står för hur många medarbetare som svarat på samtliga 44 frågor i enkäten.



Beskrivning av förbättringsområden

Springlifes metod består i sitt grundutförande av elva förbättringsområden. Varje förbättringsområde definieras av de frågor som ingår i förbättringsområdet. Nedan följer en beskrivning av ingående förbättringsområdena och deras frågor.

Medarbetarkraft

Medarbetarkraft mäter frånvaro av symptom som till exempel irritation, ängslan och koncentrationssvårigheter under den senaste månaden. Medarbetarkraft är ett viktigt mått för organisationen eftersom det visar vilken energi som finns tillgänglig för att driva verksamheten.

Har du upplevt nedanstående besvär under den senaste månaden?
Rastlöshet
Irritation
Ängslan/oro
Uppgivenhet
Koncentrationssvårigheter

Arbetsrelaterad utmattning

Arbetsrelaterad utmattning kan liknas vid "utbrändhet". Medan utbrändhet antyds att ett slutstadium har nåtts kan utmattning ses som en skala där medarbetarna kan visa olika grader av utmattning. Förbättringsområdet kallas för "arbetsrelaterad" eftersom det speglar känslor som uppstår på grund av arbetet, inte på grund av fritiden. Stigande värden på arbetsrelaterad utmattning hör ofta ihop med minskad medarbetarkraft och tillsammans utgör detta en tidig varningssignal för organisationen.

Jag känner mig...
...Känslomässigt tom efter arbetet
...Utsliten efter arbetet
...Trött när jag tänker på arbetet

Arbetstakt

Förbättringsområdet arbetstakt är ett mått på hur "stressade" medarbetare är när det gäller tid i relation till arbetsuppgifter. Enligt stressteorin bör arbetstakten varken vara för låg eller för hög. Riktvärdet för hållbar arbetstakt är 25–30, enligt forskningsstudier.

Om ditt arbete:
Jag har tid att planera mina arbetsuppgifter i förväg.
Jag har tillräckligt med tid för att genomföra mina arbetsuppgifter.
Jag har tid att reflektera/tänka igenom hur jag utfört arbetet.
Jag har tid att fundera på hur jag ev. kan förbättra olika arbetsrutiner på min institution/enhet.

Effektivitet

Tillsammans med ledarskap är upplevelsen av effektivitet en av de viktigaste faktorerna för en bra psykosocial arbetsmiljö. Dessutom brukar det finnas ett starkt samband mellan de två. Effektivitet handlar om hur det flyter på arbetsplatsen: om arbetet planeras, om gruppen arbetar mot gemensamma mål och om resurserna används på bästa sätt.

Hur upplever du följande på din arbetsplats?
På min institution/enhet planerar vi arbetet.
Alla arbetar mot ett gemensamt mål.
Resurserna på min institution/enhet används på bästa sätt.
Beslutsprocessen fungerar bra.

Delaktighet

Delaktighet handlar om hur mycket påverkan och inflytande på arbetet medarbetarna upplever att de har. Ett flertal studier av den psykosociala arbetsmiljön har visat att just denna faktor, tillsammans med tillräckliga befogenheter, är viktig för både arbetstillfredsställelse och hälsa hos medarbetarna. Det vill säga att ju högre delaktighet medarbetare upplever desto bättre trivs och mår de på arbetet. Hög delaktighet leder ofta till högre effektivitet och mer optimal arbetstakt.

Om ditt arbete:
Jag har möjlighet att påverka beslut som tas på min institution/enhet.
Jag upplever att jag har inflytande över mitt arbete och min arbetssituation.
Jag har möjlighet att påverka hur mitt arbete skall utföras.
Jag har möjlighet att påverka vad som skall utföras i mitt arbete.
Jag har tillräckliga befogenheter i förhållande till mina arbetsuppgifter.
Jag har möjligheter att kommentera/ha synpunkter på den information som jag får från min närmaste chef.

Socialt klimat

Socialt klimat beskriver hur det fungerar mellan människorna i organisationen. Detta förbättringsområde påverkar ofta hur medarbetarna mår generellt.

Om ditt arbetsklimat...
Det är bra stämning på min institution/enhet.
Det är god sammanhållning på min institution/enhet.
Mina arbetskamrater ställer upp för mig.

Lärande i arbetet

Lärande i arbetet består av frågor om möjligheten att utvecklas i arbetet. Ibland finns det ett samband mellan lärande i arbetet och arbetstakt eftersom lärandet ofta försöker täckas in under arbetstiden. Detta upplevs oftast som "positiv stress". Lärande i arbetet bidrar till hur medarbetarna mår på jobbet.

Om ditt arbete:
Mina kunskaper/kompetens tas tillvara i mitt nuvarande arbete.
Jag utvecklas yrkesmässigt i mitt arbete.
Jag tycker att mitt nuvarande arbete är utvecklande.
Min närmaste chef ger mig möjlighet att utveckla min kompetens.

Återkoppling

Återkoppling handlar om vad medarbetarna får veta av sin närmaste chef. Det finns ofta ett samband mellan hur medarbetarna svarar på dessa frågor och frågor om ledarskap. Återkoppling är viktig för att medarbetarna ska veta att de gör rätt sak på rätt sätt samt att de fokuserar sin energi på de viktigaste arbetsuppgifterna ur organisationens synvinkel.

Hur bedömer du följande påståenden?
Jag får klara besked från min närmaste chef om vad som förväntas av mig i arbetet.
Förutsatt att jag gjort ett bra jobb så får jag reda på det av min närmaste chef.
Förutsatt att jag gjort ett mindre bra jobb så får jag reda på det av min närmaste chef.

Ledarskap

Förbättringsområdet ledarskap är ett område som de flesta organisationer kan förbättra och utveckla. Prestationsanalysen fokuserar på väldigt specifika ledarskapsfrågor som rör den närmaste chefen, detta för att kunna ge så mycket konkret vägledning som möjligt till den berörda chefen och maximera effekterna av förbättringsinsatserna på den aktuella nivån, till exempel den berörda arbetsplatsen.

Hur bedömer du följande påståenden?
Min närmaste chef är tydlig i sin kommunikation.
Min närmaste chef är konsekvent i sitt agerande.
Min närmaste chef har tydliggjort hur vi ska nå institutionens/enhetens mål.
Min närmaste chef ger mig möjlighet att utveckla min kompetens.
Min närmaste chef förbättrar kontinuerligt hur vi organiserar och utför arbetet.

Medarbetarskap

Medarbetarskap kan ses som den andra sidan av ledarskap. Bägge är kritiska för att skapa framgångsrik verksamhet av hög kvalitet. Det handlar om i vilken utsträckning den enskilda individen tar ansvar för att det fungerar på arbetsplatsen.

Om ditt arbete:
Jag är öppen för förändringar och utveckling av vårt sätt att arbeta.
Jag tar ansvar för min kompetens-/yrkesmässiga utveckling.
Jag tar ansvar för att hålla mig informerad.
Jag tar initiativ till förändring och utveckling på arbetet.

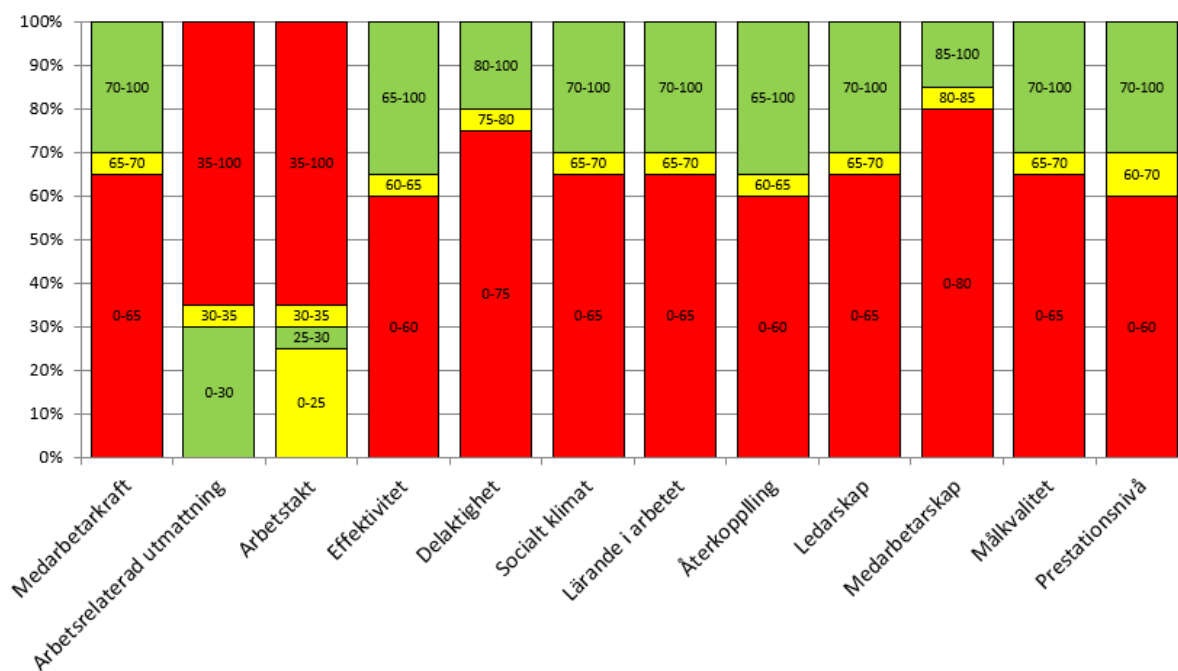
Målkvalitet

Tydliga, realistiska, påverkingsbara och utvärderingsbara mål är viktiga för att en organisation ska kunna fungera optimalt. Det är också viktigt att medarbetare känner till organisationens mål. Medarbetarna behöver veta vart organisationen är på väg för att kunna jobba effektivt och för att trivas samt kunna prioritera bland olika arbetsuppgifter.

Hur upplever du målen för din arbetsplats?
Målen är tydliga.
Målen är realistiska.
Målen är påverkingsbara.
Målen är utvärderingsbara.

Sammanfattning över förbättringsområden och riktvärden



Medarbetarkraft	≥ 70
Arbetsrelaterad utmattning	≤ 30
Arbetstakt	25–30
Effektivitet	≥ 65
Delaktighet	≥ 80
Socialt klimat	≥ 70
Lärande i arbetet	≥ 70
Återkoppling	≥ 65
Ledarskap	≥ 70
Medarbetarskap	≥ 85
Målkvalitet	≥ 70



Svarsfrekvens

Nedan följer en sammanfattning av svarsfrekvensen. På övergripande nivå ser vi en hög svarsfrekvens som visar på ett högt engagemang på arbetsplatsnivå. En hög svarsfrekvens ger ett mer rättvisande resultat och bidrar till att fler arbetsplatser får egna resultat att arbeta med.

En låg svarsfrekvens kan ses som ett svar i sig då medarbetarna kan signalera att det systematiska arbetet med resultatet inte finns på plats i tillräckligt stor utsträckning. Arbetsplatser som arbetar med resultatet tenderar till att få en högre svarsfrekvens.

Enhet	Inlagda	Avslutad	Andel avslutade
Umeå universitet 	4204 (5)	3538	84% (3538/4204)
▸ Teknisk-naturvetenskapliga fakulteten	922 (0)	721	78% (721/922)
▸ Samhällsvetenskapliga fakulteten	933 (0)	810	87% (810/933)
▸ Medicinska fakulteten	1194 (0)	975	82% (975/1194)
▸ Humanistiska fakulteten	391 (0)	339	87% (339/391)
▸ Umeå universitetsbibliotek	123 (0)	117	95% (117/123)
▸ Universitetsförvaltningen 	573 (3)	515	90% (515/573)
▸ Annan verksamhet	63 (0)	57	90% (57/63)

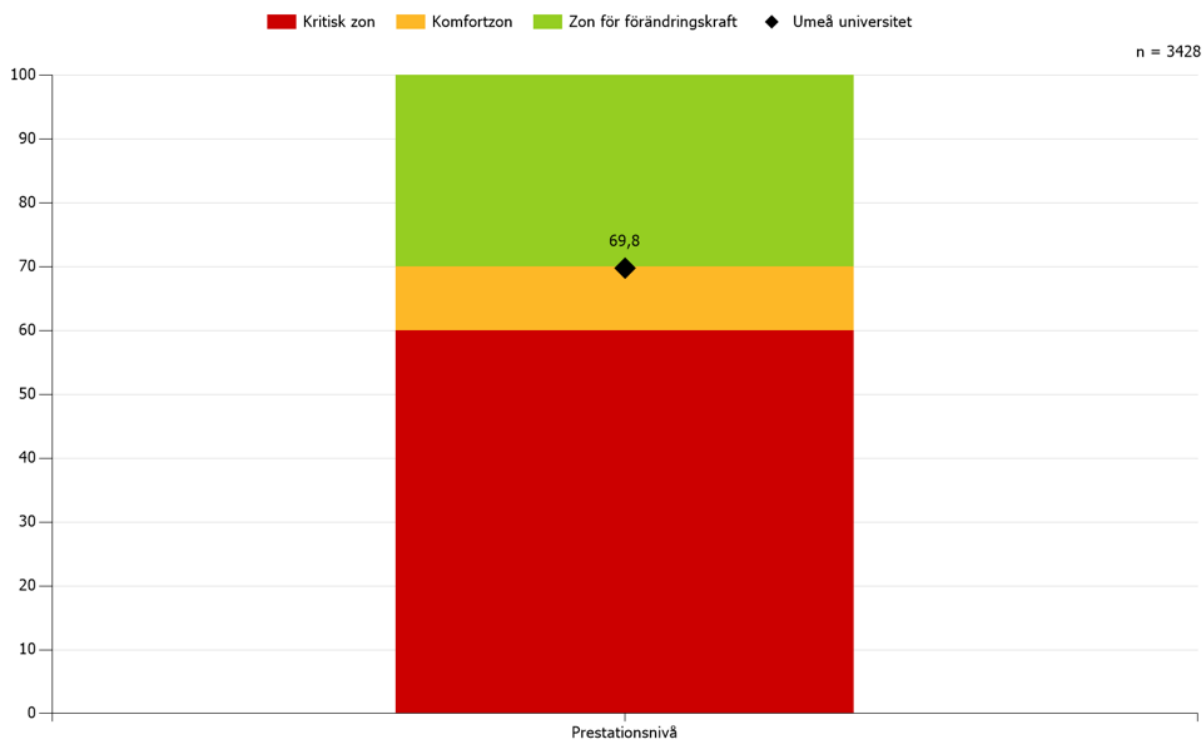
Umeå universitet

Framtidsprognos av Prestationsnivå

Umeå universitet uppnår en Prestationsnivå på **69,8** och befinner sig därmed i Komfortzonen. Ett värde över 70 är en hög Prestationsnivå.

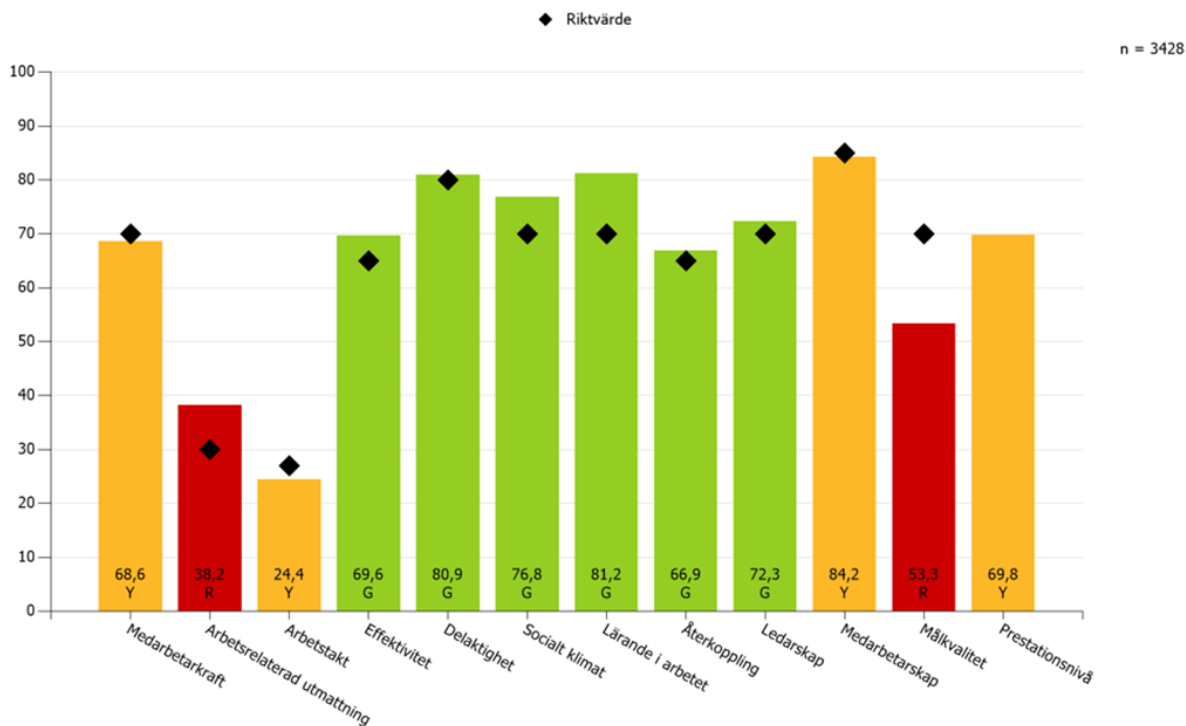
Umeå universitet befinner sig i komfortzonen vilket indikerar en prestationsnivå som kan förbättras. Fokus bör läggas på de prioriterade områdena för största positiva utväxling. Förändringar inom universitetet (till exempel personalomsättning, personalnedskärningar eller omorganisationer) blir lättare att hantera med en hög prestationsnivå. En hög prestationsnivå ökar medarbetarnas arbetsglädje, ork och motivation varpå de kan utföra ett mer produktivt och kvalitativt arbete. Med en positiv upplevelse av arbetssituationen (målqualität, ledarskapet, medarbetarskapet, delaktigheten med mera) kommer Umeå universitet vara mer attraktiv som arbetsplats för medarbetarna vilket ökar stoltheten och engagemanget.

Prestationsnivå Umeå universitet

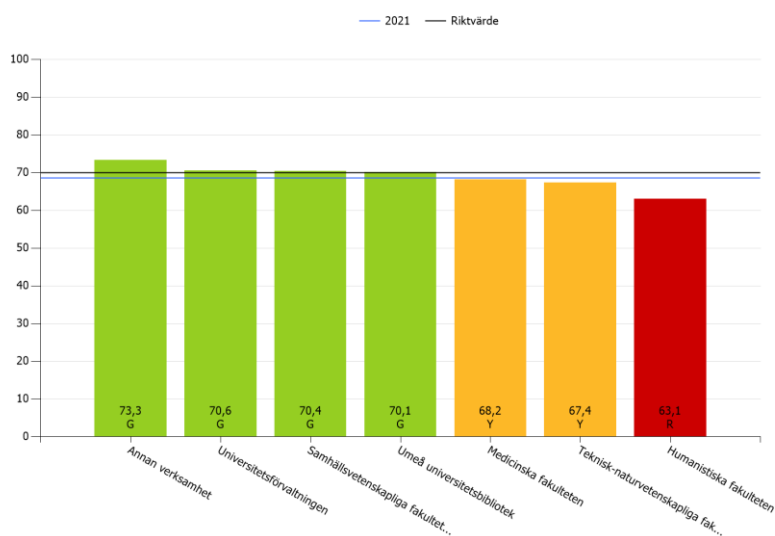


Resultatanalys

Förbättringsområden Umeå universitet

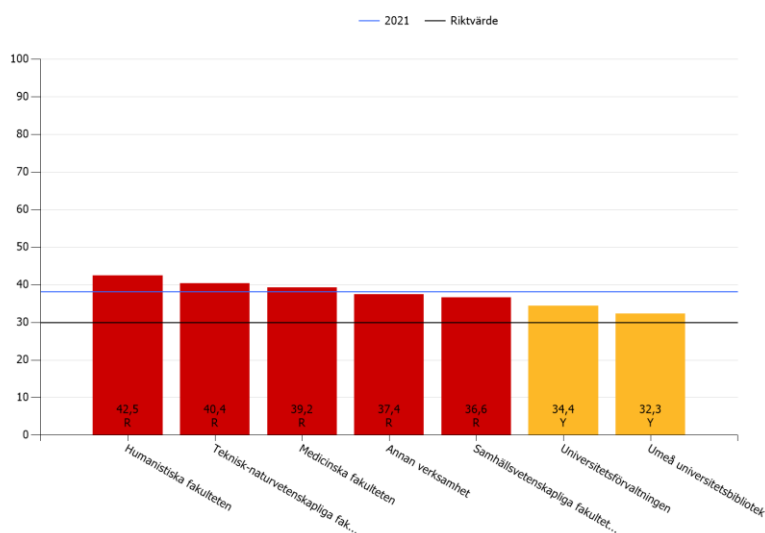


Medarbetarkraften har ett värde på 68,6 vilket är 1,4 under riktvärdet på 70. Detta innebär en viss närvaro av negativa stressymptom, såsom irritation och ängslan/oro. Energin att genomföra sina arbetsuppgifter på kort sikt anses av medarbetarna vara något bristfällig. Bilden nedan visar den interna jämförelsen mellan de organisatoriska enheter som finns på nivå 2 i organisationen, bland annat fakulteterna. Den visar att fyra grupper har ett värde över riktvärdet (gröna), två grupper har ett värde inom fem enheter under riktvärdet (gula) och en grupp har ett värde mer än fem enheter under riktvärdet (röd).

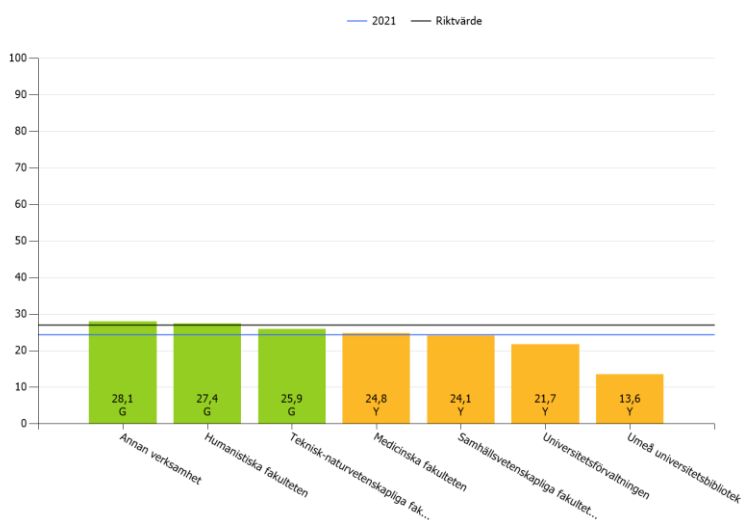


RESULTATGUIDE

Arbetsrelaterad utmattning har ett värde på 38,2 vilket är 8,2 enheter över riktvärdet på 30. På arbetsrelaterad utmattning ska värdena vara så låga som möjligt, stapeln blir grön vid eller under riktvärdet. Medarbetarna känner sig ofta fysiskt eller psykiskt utmattade i samband med arbetet. Den höga utmattningsnivån indikerar att det finns saker på arbetsplatsen som medarbetarna bär med sig på längre sikt. Den interna jämförelsen visar att ingen grupp på nivå 2 befinner sig under riktvärdet. Fem grupper har ett värde som är mer än fem enheter över riktvärdet (röda) och två grupper har ett värde inom fem enheter över riktvärdet (gula). Arbetsrelaterad utmattning är ett av de områden som universitetet rekommenderas att prioritera i förbättringsarbetet.

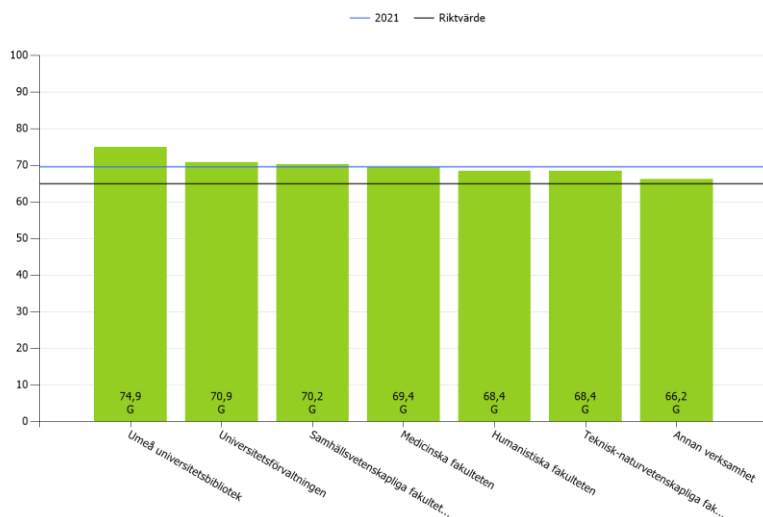


Arbetstakten har ett värde på 24,4 vilket är 0,6 enheter under det optimala intervallet som ligger mellan 25–30. Det tyder på att medarbetarna upplever att de har tillräckligt med tid för att genomföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt. Arbetsmängden och relationen mellan planering, genomförande och reflektion anses av medarbetarna som tillfredsställande. Ett värde under det optimala intervallet kan innebära att tiden inte alltid används på det mest effektiva sättet. I dessa fall är det viktigt att titta på förbättringsområdet effektivitet och dess delfrågor. Tre grupper har ett värde inom det optimala intervallet och fyra grupper har ett värde under det optimala intervallet.

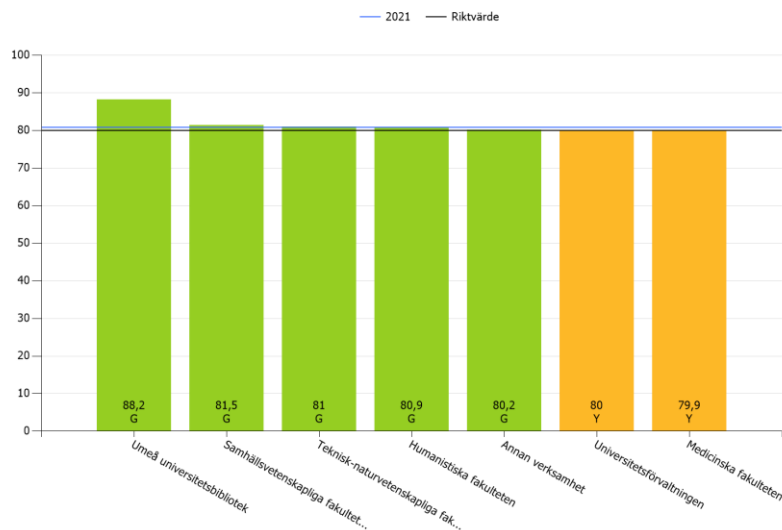


RESULTATGUIDE

Effektiviteten har ett värde på 69,6 vilket är 4,6 enheter över riktvärdet på 65. Det visar att universitetet är bra på att planera arbetet, arbeta mot gemensamma mål och att resurserna används på ett bra sätt. Effektivitet är ett av de viktigaste förbättringsområdena i nulägesanalysen och påverkar arbetstakten och övriga områden i stor utsträckning. Samtliga grupper inom den interna jämförelsen nedan har ett värde över riktvärdet och området är ett av universitetets starkaste.

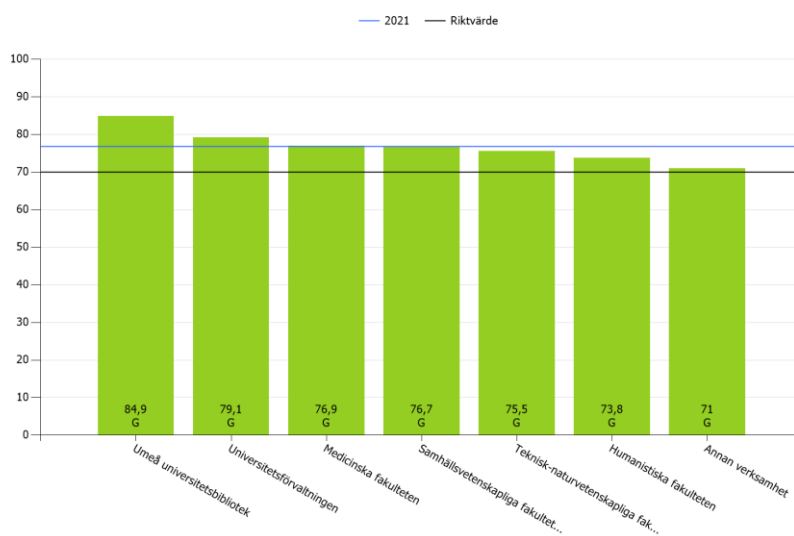


Delaktighet har ett värde på 80,9 vilket är 0,9 enheter över riktvärdet på 80. Medarbetarna upplever att de har tillräckligt med befogenheter i förhållande till sina arbetsuppgifter och har en förståelse för vad de kan och inte kan påverka. Delaktigheten är viktig för att skapa energi och engagemang på arbetsplatsen. Den arbetsrelaterade utmattningen som upplevs som hög av medarbetarna kan minskas genom att tydliggöra inom vilka ramar som medarbetarna kan förvänta sig att vara delaktiga. Fem grupper har värden över riktvärdet och två grupper har ett värde strax under riktvärdet.

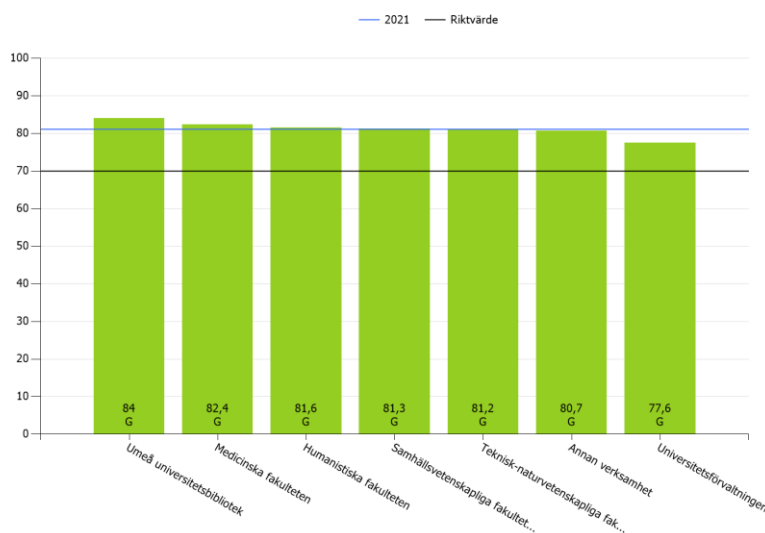


RESULTATGUIDE

Sociala klimatet (det kollegiala samarbetet) ligger på 76,8, vilket är 6,8 enheter över riktvärdet på 70. Medarbetarna upplever att arbetskamraterna ställer upp för varandra på ett bra sätt, att det är en bra stämning och god sammanhållning på arbetsplatsen. Ett högt värde på socialt klimat är en grundförutsättning för ett framgångsrikt förbättringsarbete inom de områden som uppvisar utmanande resultat. Samtliga grupper i den interna jämförelsen nedan har värden över riktvärdet. Området bedöms vara ett av de tre starkaste områdena inom universitetet.

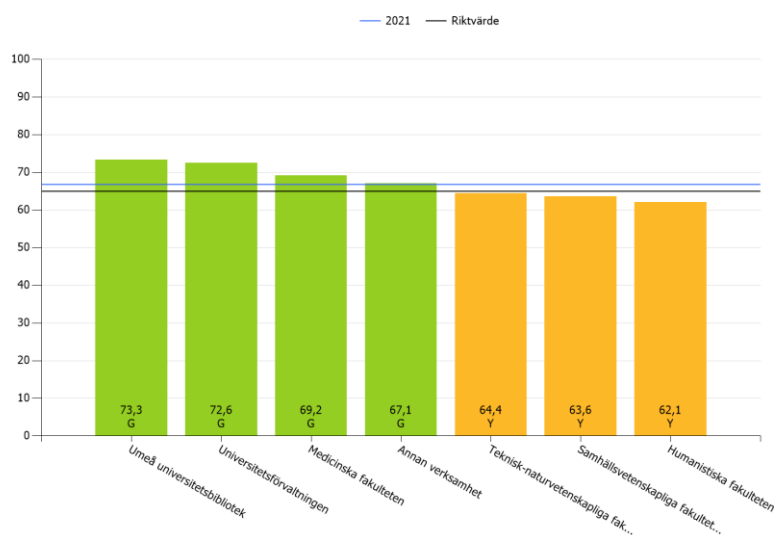


Lärandet i arbetet har ett värde på 81,2 vilket är 11,2 enheter över riktvärdet på 70. Kunskapen används och tas tillvara på ett bra sätt och den yrkesmässiga utvecklingen upplevs vara god. Medarbetarna anser att arbetet är utvecklande och att det finns möjlighet till kompetensutveckling. Området har stor påverkan på den totala prestationsnivån och samtliga grupper på nivå 2 i organisationen har värden högt över riktvärdet. Tillsammans med effektivitet och socialt klimat är lärande i arbetet en av universitetets styrkor.

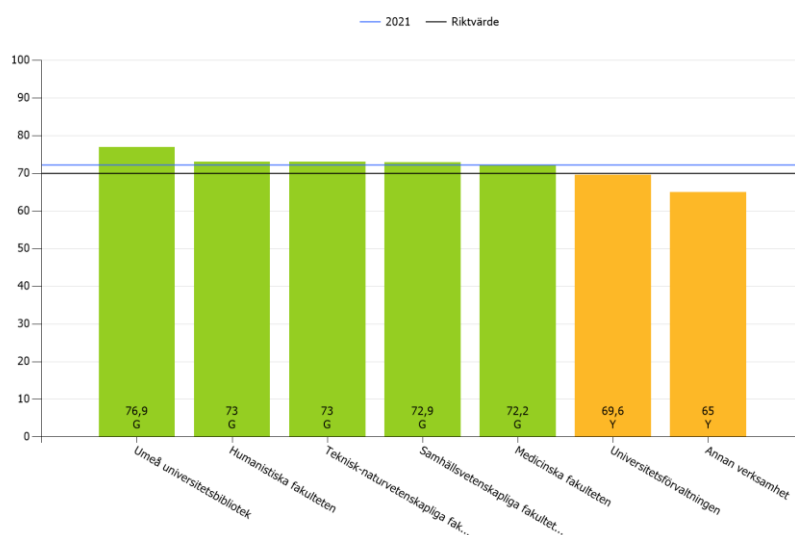


RESULTATGUIDE

Återkoppling, feedback från närmaste chefen, har ett värde på 66,9 vilket är 1,9 enheter över riktvärdet på 65. Cheferna inom universitetet är bra på att ge medarbetarna klara besked om vad som förväntas av dem i sitt arbete. Vidare får medarbetarna i stor utsträckning feedback från sin närmaste chef vid både bra och mindre bra utfört arbete. Fyra av grupperna nedan når upp till riktvärdet medan tre grupper har ett värde inom fem enheter från riktvärdet.

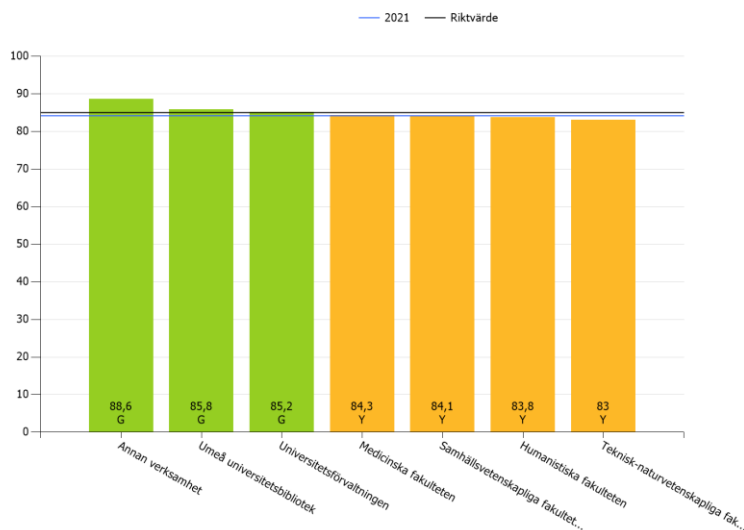


Ledarskap har ett värde på 72,3, vilket är 2,3 enheter över riktvärdet på 70. Ledarskapet är ett av de viktigaste områdena, i nulägesanalysen, då det påverkar övrigt undersökta områden i stor utsträckning. Medarbetarna visar i analysen att cheferna är konsekventa i sitt agerande, ger medarbetarna möjlighet att utveckla sin kompetens samt att cheferna på ett bra sätt har tydliggjort hur arbetsplatsens mål ska nås. Det är viktigt att prioritera stöd och hjälp till de grupper inom universitetet som har ett värde under riktvärdet. Insatser i dessa grupper kan även få positiva effekter på övriga förbättringsområden. Fem grupper i den intern jämförelsen är gröna (värde över riktvärdet) och två är gula (värde inom fem enheter under riktvärdet).

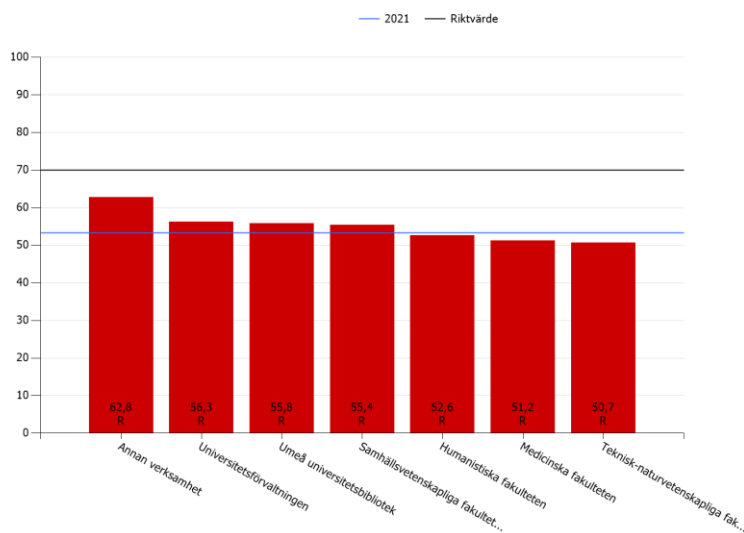


RESULTATGUIDE

Medarbetarskapet har ett värde på 84,2 vilket är 0,8 enheter under riktvärdet på 85. Medarbetarna upplever att de i något större utsträckning skulle behöva ta ansvar för förändringar och utveckling av sättet att arbeta. De upplever även att de bitvis brister i att ta initiativ till förändring och utveckling på arbete. De fyra grupper som inte når upp i riktvärdet (gula) befinner sig strax under det.



Målkvalitet uppvisar en förbättringspotential med ett värde på 53,3 vilket är 16,7 enheter under riktvärdet på 70. Mål är ett avgörande område för att uppnå en hög prestationsnivå och är ett av de viktigaste förbättringsområdena. Medarbetarna upplever att målen behöver bli tydligare, mer realistiska, utvärderingsbara och påverkansbara. Om det är möjligt bör målen på ett bättre sätt brytas ner på alla nivåer i organisationen. Den interna jämförelsen visar att samtliga grupper på nivå 2 har ett värde som är mer än fem enheter ifrån riktvärdet och området är därför, tillsammans med den arbetsrelaterade utmattningen, ett av de prioriterade områdena på universitetsnivå.



Prioritering

Prestationsanalysens prioritering består av de områden där Umeå universitet som helhet har störst förbättringsbehov samt de områden vilka är av störst betydelse i förbättringsarbetet. Prioriteringen görs för att underlätta förbättringsarbetet och bygger på nulägesanalysen, förbättringsområdenas relativa betydelse i framtidsprognosen samt statistiska regressions- och korrelationsanalyser som konstaterar områdenas interna påverkan. Den analys Springlife genomfört ger fortsatt följande prioriterade förbättringsområde för Umeå universitet:

- **Målkvalitet**
- **Arbetsrelaterad utmattning**

En förbättrad målkvalitet och minskad arbetsrelaterad utmattning är av stor vikt för framtida utveckling av prestationsnivån. Målen behöver bli tydligare, mer realistiska, påverkningbara och utvärderingsbara än i dagsläget.

En förutsättning för att öka målkvaliteten är att medarbetarna känner sig delaktiga. Det är viktigt att målen för arbetsplatsen är kopplade till det dagliga arbetet. Målen måste översättas ända ner till arbetsplats- och medarbetarnivå. På så sätt ökar tydligheten för den enskilde medarbetaren vilket ger förutsättningar för utvärdering av målen. En diskussion om vilka mål som är och bör vara prioriterade för varje medarbetare ökar påverkningsgraden. Målen måste vara realistiska, inte för många eller för höga.

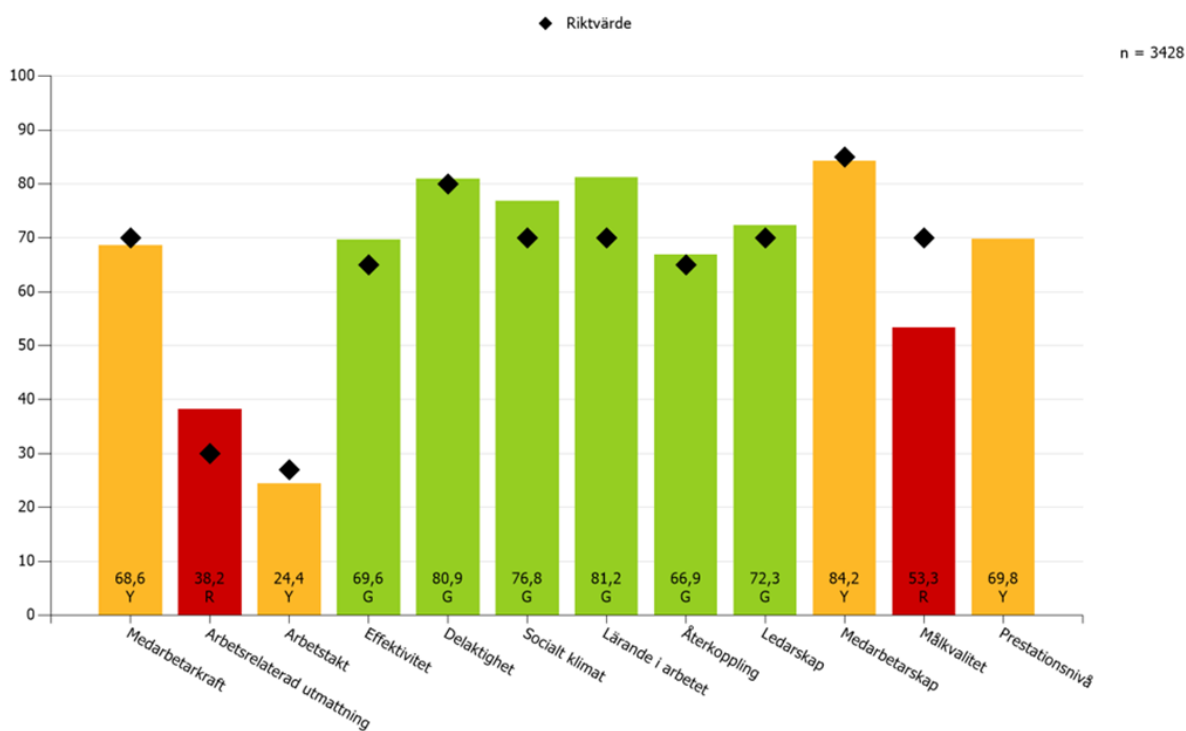
Genom att tydliggöra målen och konkretisera inom vilka ramar som medarbetarna förväntas vara delaktiga ökar chansen att sänka den arbetsrelaterade utmattningen som idag upplevs som för hög av medarbetarna. Arbetet för att minska den arbetsrelaterade utmattningen görs bäst genom att förbättra medarbetarnas förutsättningar inom mål och delaktighet.

Summering

Umeå universitet uppvisar i nulägesanalysen en prestationsnivå på **69,8**. För att förbättra prestationsnivån rekommenderas universitetet att prioritera målkvalitet och arbetsrelaterade utmattning.

Nulägesanalysen visar att de områden som medarbetarna upplever sig ha goda förutsättningar inom är effektivitet, delaktighet, socialt klimat, lärande i arbetet, återkoppling och ledarskap. Områden där förutsättningarna upplevs saknas i olika utsträckning är medarbetarkraft, arbetsrelaterad utmattning, medarbetarskap och målkvalitet.

Förbättringsområden Umeå universitet



Rekommendationer

En framgångsfaktor i det systematiska mål- och förbättringsarbetet utifrån resultatet i medarbetarundersökningen är att återkoppla och diskutera resultatet med medarbetarna. Nyckeln ligger i att på ett konstruktivt och engagerande sätt ta fram en handlingsplan tillsammans med gruppen. Målen och aktiviteterna ska gemensamt tas fram och ledaren samt medarbetarna ansvarar för att driva de aktiviteter man enats om.

Det är också av yttersta vikt att ledarna har förståelse för hur resultatet ska tolkas för att kunna vara drivande i förbättringsarbetet. För att nå dit är det viktigt att sprida denna guide inom universitetet, som blir ett viktigt hjälpmedel för varje ledare att förstå sitt eget resultat genom analys och tolkning.

Bakom det övergripande resultatet kommer ni att finna grupper med spridda resultat. Variationen i resultaten kommer kunna vara från mycket positiva resultat till resultat som signalerar att förutsättningar helt eller delvis saknas för att kunna utföra sitt arbete.

De grupper som har resultat som når upp i riktvärdena för förbättringsområdena, de som har en prestationsnivå som befinner sig i zonen för förändringskraft, de är en källa till att hitta era styrkor i organisationen. Arbetar ni med att kartlägga vilka faktorer som ligger bakom just deras resultat kan ni sedan arbeta strategiskt för att sprida den kunskapen internt för att nå framgång i ert förbättringsarbete.

För grupper som signalerar att de saknar rätt förutsättningar rekommenderar vi särskilt att cheferna visar en ödmjukhet inför resultatet, är lyhörda och öppna för diskussion. I sådana grupper vet vi av erfarenhet att det är flera individer som upplever en ohälsosam stressnivå och det är en hög sjuknärvaro. Detta är kostsamt både för individen och för verksamheten. I dessa grupper är det avgörande att identifiera orsakerna till att förutsättningarna att utföra sina arbetsuppgifter saknas för att komma till rätta med det så snabbt som möjligt. Ett bra sätt att ta reda på orsakerna är att prata med medarbetarna och genomföra en fördjupad analys. Allt för att fånga upp det som ligger bakom resultatet och att hitta åtgärder och aktiviteter som får rätt effekt och sammanställa detta i handlingsplanen.

På en mer strategisk nivå rekommenderar vi att ni arbetar med ett systematiskt målarbete. Genom att systematiskt arbeta med att tydliggöra målen, och att bryta ner dem till individnivå, skapar ni ett större engagemang hos era medarbetare. Det blir då tydligare för varje medarbetare hur de bidrar till de övergripande målen. Att arbeta med mål på detta sätt leder till stärkt delaktighet, ledarskap, medarbetarskap och effektivitet vilket i sin tur även förbättrar medarbetarkraft och den arbetsrelaterade utmattningen.