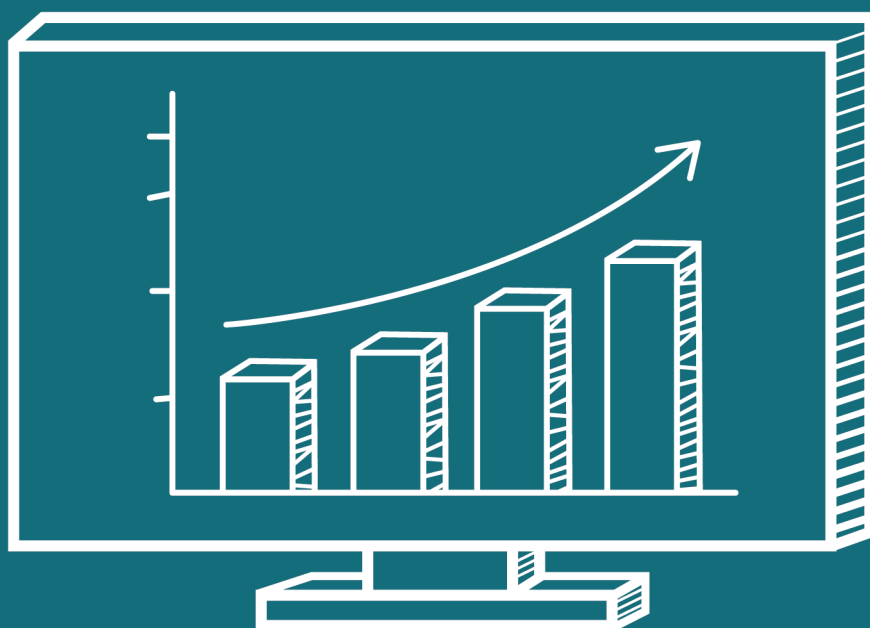


**AGERUS<sup>®</sup>**



**Faktorerna bakom  
goda prestationer**

# Faktorerna bakom goda prestationer

Det mest centrala för att en verksamhet ska vara framgångsrik är att människorna som arbetar i organisationen kan prestera väl och göra det under lång tid, d.v.s. hållbart. För att kunna göra det krävs att de har en arbetssituation som främjar goda prestationer.

Agerus forskning har kartlagt de viktigaste faktorerna i en sådan positiv och hållbar prestationskultur. När man sätter ett fokus på dessa faktorer kan man få snabba och mycket goda resultat. Utan hänsyn till dessa faktorer får man istället en kultur som motverkar prestation och leder till ineffektivitet, låg kundnöjdhet och en sämre lönsamhet.

## Fem villkor för prestation och självledarskap

De viktigaste faktorerna för att klara av en arbetsuppgift, för att prestera, framgår av figuren nedan. Den är framtagen av ett forskarlag på Stockholms universitet med bland andra Fil dr Pär Pettersson och Professor Ingemar Torbiörn som under flera år studerade vilka faktorer som är centrala för prestation.

Faktorerna är uppdelade i en "objektiv" och i en "subjektiv" dimension. Den objektiva dimensionen beskriver de faktiska förhållandena. Den subjektiva dimensionen beskriver hur dessa förhållanden tolkas av individen och därmed skapar, goda eller mindre goda, förutsättningar för prestation.

Objektiva villkor		Subjektiva villkor
Incitament	-	Vill
Information	-	Vet
Kompetens	-	Kan
Befogenheter	-	Får
Ansvar	-	Bör

Modellen presenterad i rapport nr 808, *Psychological prerequisites for performance, self-management and empowerment in modern work-life*, av Professor Ingemar Torbiörn, Fil dr Pär Pettersson, Fil dr Jouko Arvonen. Stockholms Universitet.

**Incitament** - allt det som gör att individen känner ett engagemang för arbetsuppgifterna och **VILL** utföra dem.

**Information** - kännedom om uppgifterna och den information som gör att individen **VET** det som behövs för att utföra dem.

**Kompetens** - de kunskaper, förmågor, erfarenhet mm som gör att individen **KAN** utföra sina uppgifter.

**Befogenheter** - den frihetsgrad i form av mandat och befogenheter som gör att individen **FÅR** göra det som behövs för att klara av uppgifterna.

**Ansvar** - tydliggörande av vad som ska göras, varför det ska göras och vad som ska uppnås (mål) så att individen upplever ett ansvar, att man **BÖR** utföra uppgifterna.

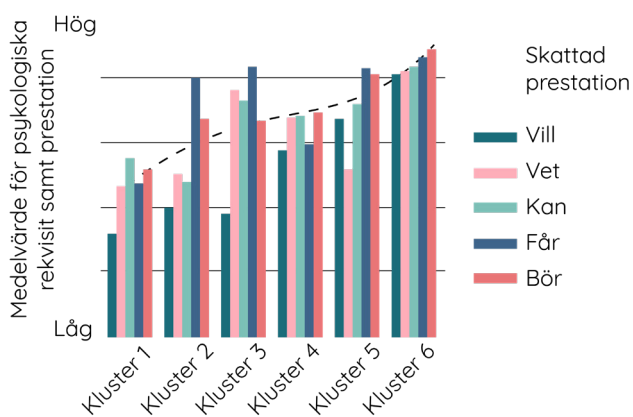
Ju mer man upplever att de fem villkoren är uppfyllda, desto bättre presterar man. Det motsatta gäller också; ju mindre man Vill, Vet, Kan, Får samt Bör, desto sämre blir prestationen.

Det är inte de faktiska förhållandena, den så kallade verkligheten, som styr hur väl en individ presterar. Det är individens *upplevelse* av förhållandena i arbetet som avgör, d.v.s. individens subjektiva tolkning av de objektiva villkoren. Om personen inte uppfattar att till exempel incitamenten är tillräckligt starka blir inte engagemanget, känslan av att vilja utföra uppgiften, tillräckligt starkt.

I ett verksamhetsutvecklingsperspektiv kan man därför inte utgå från "hur det är" (den objektiva dimensionen), utan man måste utgå från "hur medarbetarna upplever att det är" (den subjektiva dimensionen) och förändra de delar som har störst påverkan på medarbetarnas subjektiva upplevelse av arbetssituationen.

Ett villkor uppväger inte ett annat villkor eftersom man inte kan kompensera till exempel bristande upplevelse av information (vet) med större känsla av ansvar (bör) o.s.v. Därför måste alla fem faktorerna vara uppfyllda för att inte prestationen ska blockeras.

Vi kan också konstatera att detta är en modell för självledarskap. Om en person som står inför en uppgift **Vill** utföra den, **Vet** det som behövs, **Kan** det som behövs, **Får** göra det som behövs och dessutom känner ansvar för uppgiften, att man **Bör** utföra den, så har personen en hög grad av självgående och kan leda sig själv.



Figuren visar sambandet mellan hur de fem villkoren för prestation upplevs vara uppfyllda och den skattade prestationen.

## Prestation och hälsa

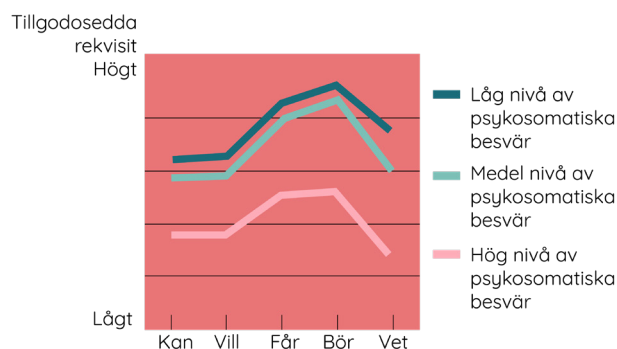
När individen känner att han eller hon lyckats göra en god prestation kommer känslan av lust. Vid lust bildas en så kallad anabol process som är uppbyggande för människan. I den processen frigörs ett antal hormoner som har en hälsofrämjande effekt.

Omvänt innebär ett "icke-presterande", när man inte klarar av sin uppgift eller målsättning, att man känner frustration och olust. Det ger också negativa konsekvenser för individens självbild. Vid olust bildas en katabol process som är nedbrytande för organismen och på sikt kan leda till stressrelaterade sjukdomar.

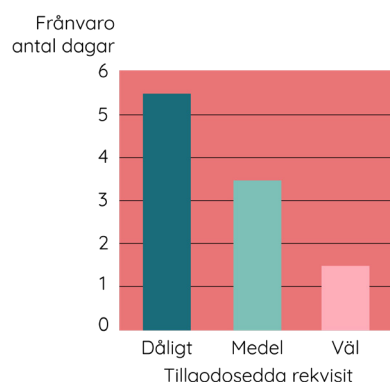
Att säkerställa att de fem villkoren för prestation och självgående är uppfyllda vilket leder till bättre prestation, har alltså också en hälsofrämjande effekt eftersom god prestation leder till lust som startar en anabol och uppbyggande process i människan.

Detta har bekräftats i studier som visar att goda villkor för prestation ger låg nivå av psykosomatiska besvär och lägre sjukfrånvaro.

Att förbättra de fem villkoren för prestation har därmed en dubbel effekt; bättre prestation (effektivitet) och därigenom bättre välbefinnande (hälsa).



Figuren visar att graden av psykosomatiska besvär varierar beroende på hur väl de fem villkoren för prestation är tillgodosedda.



Figuren visar hur antalet frånvarodagar varierar beroende på hur väl de fem villkoren för prestation är tillgodosedda.

## Grundläggande mänskliga psykologiska behov

Människan är en ertida varelse med ett antal välkända psykologiska behov som stöder vårt överlevande. Vi söker oss till sammanhang där vi får dessa behov uppfyllda, och vi söker oss bort från sammanhang där våra basbehov inte kan uppfyllas. Utan att uppfylla medarbetarnas grundläggande behov kan man inte skapa en attraktiv arbetsplats präglad av goda och uthålliga prestationer.

Den ovanstående modellen med de fem villkoren för prestation bör därför kompletteras med uppmärksamhet på människans grundläggande psykologiska behov som vi människor alltid strävar efter att få uppfyllda – inte minst i arbetet:

**Tillhöra** – vi människor är sociala varelser och söker oss till andra människor för att tillsammans skapa trygghet och goda förutsättningar för överlevnad.

**Bidra** – vi människor är kreativa och skapande och behöver få känna att vi bidrar med det vi kan och förmår till gruppen vi tillhör.

**Bekräftas** – vi behöver bli bekräftade av de vi umgås med under arbetet, d.v.s. uppleva att någon ser oss, talar till oss, bryr sig om vad vi tänker och reagerar på den vi är och det vi gör.

**Utvecklas** – vi behöver känna att vi är i rörelse mot något bättre, att vi växer och får nya utmaningar.

Väl uppfyllda basbehov gör att medarbetaren knyter an till arbetskamraterna och till organisationen. Det kan uttryckas i termer som trivsel, laganda, identifikation, stolhet och lojalitet.

Kan man dessutom se till att medarbetaren kan prestera väl och därmed må bra genom utveckling av de fem villkoren för prestation, får man en verksamhet med hög effektivitet, engagerade, välmående och lojala medarbetare. Har man det, har man mycket av det som behövs för en framgångsrik verksamhet.

### Samband som visar hur starkt de ovan nämnda faktorerna påverkar verksamheten

Studier visar att när man jämför uppmätta värden på villkoren för prestation och de mänskliga basbehoven med nyckeltal, så hittar vi flera intressanta samband som visar vilken stark påverkan de har på verksamheten.

**Produktivitet** – 39 % av förändringar i produktiviteten förklaras av faktorerna.

**Kundnöjdhet** – 70 % av förändringar i kundnöjdhet (NKI) förklaras av faktorerna.

**Hälsa** – 36 % av förändringar i upplevelsen av den egna hälsan förklaras av faktorerna.

**Sjukfrånvaro** – 25 % av förändringar i sjukfrånvaro (dag 2-90) förklaras av faktorerna.

**Grupp effektivitet** – 49 % av förändringar i den upplevda gemensamma prestationen förklaras av faktorerna.

**Individuell prestation** – 58 % av förändringar i upplevelsen av den egna prestationen förklaras av faktorerna.

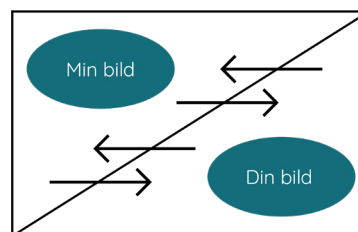
Slutsatsen man kan dra av detta är att om man vill utveckla verksamheten att bli mer effektiv, få ökad kundnöjdhet, få ner sjuktalen och i förlängningen en ökad lönsamhet, är det nödvändigt att villkoren för prestation och de mänskliga basbehoven är väl uppfyllda.

För att göra det har Agerus ett frågebatteri som mäter i vilken utsträckning medarbetarna upplever att de Vill, Vet, Kan, Får och Bör samt i vilken utsträckning de mänskliga basbehoven är uppfyllda i arbetet.

Resultatet kan analyseras från olika perspektiv, men ska främst användas som underlag för att finna de specifika saker som behöver uppmärksamhet och snabbt kunna åtgärda dem. När detta görs systematiskt har man en kraftfull process för ett ständigt pågående utvecklingsarbete i riktning mot bättre prestation.

### Dialog där alla deltar - en effektiv metod för utveckling

Det är genom en konstruktiv kommunikation mellan chef och medarbetare, och medarbetare emellan, som man med utgångspunkt från arbetsuppgiften hittar de förändringar som är nödvändiga för att stärka de faktorer vi här har pekat på.



Alla är vi olika och har vår egen upplevelse av en situation. Vi skapar vår egen bild av verkligheten utifrån våra erfarenheter, behov och personligheter. Med hjälp av god dialog, genom ett ”utbyte av bilder”, kan man skapa en gemensam bild av en given situation och komma fram till vad som behöver förbättras.



info@agerus.se [agerus.com](http://agerus.com) · 021 - 490 05 90  
Kopparbergsvägen 6  
722 13 Västerås

*Copyright och varumärkesskydd©*

*Allt material i detta häfte är upphovsrättsligt skyddat material och får inte kopieras eller på annat sätt användas utan uttryckligt tillstånd av Agerus AB. Agerus® Texter, bilder och teckningar är skyddade i enlighet med upphovsrättslagen (SFS 1960:729). Skyddet innebär att texter, bilder och teckningar inte får kopieras, återges, spridas eller på annat sätt mångfaldigas däri inbegripet digital spridning, länkning och efterbildning. Materialet får inte tillgängliggöras för allmänheten utan tillstånd från rättighetsinnehavaren. AGERUS® VILL VET KAN FÅR BÖR® VERKSAMHETSSKAP®, BELIEVE IN PEOPLE® är registrerade och använda varumärken för Agerus AB och får inte användas i löpande text, marknadsföring eller reklam utan licens av Agerus AB.*