

LÖRDAG

HEM · RESOR · PRIVATEKONOMI · HÄLSA

Redaktör: Annika Hellner
annika.hellner@di.se 08-573 650 00

Att bara göra karriär passar inte alla.
Medarbetare som får möjlighet
att utvecklas på flera olika sätt
känner större engagemang för sitt jobb.



ILLUSTRATION: LINDA FRIES-ÅMAN

För få får feeling

Bara 1 av 6 svenskar är engagerade på sitt jobb. Di Lördag tar reda på varför, träffar företagen som lyckats boosta medarbetarna, och får expertråd om hur chefen ska tänka.

CAROLINE ÅKERLUND (TEXT) JESPER FRISK (FOTO)

Bara 16 procent av svenskarna är engagerade på jobbet. Den siffran chockades många chefer av, när undersökningsinstitutet Gallup presenterade sin senaste mätning över medarbetarengagemang i världen för några år sedan.

Men än mer skrämmande var attity-

den hos de övriga medarbetarna. Hela 73 procent av deltagarna kallades, i undersökningen, för så oengagerade, att de mest satt av tiden i väntan på lunch eller rast. Medan resterande 11 procent klassades som aktivt urkopplade, där de medvetet arbetade för att producera sämre kvalitet – ibland med ambitionen att skada företaget.

”Även om Gallupundersökningen har några år på nacken ser vi fortfarande problemet med att endast 10–30 procent av



för företaget



Rikard Larsson.

svenskarna är engagerade i sitt arbete", säger Rikard Larsson, professor i företagsekonomi vid Lunds universitet och medgrundare till organisationskonsultföretaget Decision Dynamics.

För att gå till botten med problemet genomförde hans företag nyligen en studie bland 7000 svenskar som släpps i dagarna, för att få fram vad som engagerar oss mest och hur man som arbetsgivare kan hålla drivet uppe bland medarbetare. Ur svaren kunde företaget iden-

tifiera flera tydliga "engagemangsdödare".

"En sådan är att engagemang är mer personligt och dynamiskt än vad företag kanske har insett, vilket innebär att man kan göra generella åtgärder som höjer engagemanget för vissa, medan andras sänks", säger Rikard Larsson.

Vad tycker du att chefer ska göra för att höja engagemanget?

"Eftersom våra 'engagemangsdrivare' skiljer sig så mycket åt är det bästa att ha en dialog med medarbetarna, och forma

individuella karriärvägar för alla. Det gör det lättare för varje anställd att ta ansvar för sitt eget engagemang, och minskar slöseriet av viktig kompetens."

Enligt Rikard Larsson är det nämligen uppåt 60 procent av svenskarna som strävar efter en karriärinriktning som inte överensstämmer med det som engagerar dem mest.

"Det grundar sig egentligen i att vi har dålig koll på oss själva, och vad vi triggas av. Många tror till exempel att de vill

utvecklas linjärt, och klättra upp för en steg. Men i själva verket kanske de skulle må bättre av att specialisera sig inom ett ämne, eller bredda sin kompetens."

Här menar han att både chefer och medarbetare har mycket kvar att lära sig innan vi ser att engagemanget på svenska arbetsplatser ökar ordentligt.

"Men det är kanske den viktigaste frågan att ta tag i. Har man anställda som inte känner att de utvecklas på för dem motiverande sätt, eller tycker att de har tråkigt, kommer det att kosta företaget."

Låter de anställda bestämma

En i gänget. Så vill Niclas Eriksson uppfattas när han rör sig genom Elgigantens butik på Kungsgatan i Stockholm. Han hänger upp en vara som ramlat ner, och stannar och pratar med en av de anställda.

”Som chef försöker jag alltid lyssna och intressera mig för vad vi kan göra bättre. Jag vet att ledarskapet är det som stjälper eller hjälper ett bolag”, säger han.

Niclas Eriksson vet vad han talar om. Han har varit vd för Elgiganten sedan 2012, men arbetat inom företaget sedan det startade 1995. De senaste åren har hela elektronikbranschen varit under hård press. Ändå har Elgiganten fortsatt att växa, medan flera av konkurrenterna har backat.

”Vår framgång beror på att vi har medarbetarna med oss, där alla här känner sig delaktiga och gör sitt yttersta. Engagemanget är vår viktigaste konkurrensfördel.”

Själv började han intressera sig för ämnet när han arbetade i en liten båtbutik i Norrköpings skärgård.

”Där träffade jag det gamla gardet och fick lära mig hur viktig kunden är. Att man kunde serva kunden och samtidigt passa på att fixa någon liten detalj på båten, vilket var mer än vad kunden förväntade sig.”

Att göra ”det lilla extra” för kunden har varit hans motor genom hela karriären, en drivkraft han under sin vd-tid har gjort sitt yttersta för att förmedla till de 3 500 medarbetarna. Men att ha ett starkt kundfokus räcker inte, förklarar han. Lika viktigt för att växa som bolag är att få med sig alla medarbetare.

”Ibland sitter jag på middagar där folk gnäller över sina arbeten och inte tycker att det är riktigt bra. Det har jag svårt att acceptera, eftersom jag tycker att man alltid har ett val och i så fall kanske bör söka sig vidare. Men jag ser också att det finns ett stort jobb för cheferna på de arbetsplatserna.”

På Elgiganten mäter man årligen medarbetarnas engagemang. Även om det alltid har varit hyfsat bra, enligt Niclas Eriksson, har det de senaste åren successivt ökat. Men han vill inte ta åt sig äran.

”Vår succé beror på att vi har ett utstakat mål som vi jobbar mot tillsammans. Det har varit avgörande för att kunna ställa om i den tuffa branschen vi är i.”

För att höja motivationen på företaget har han infört några punkter han anser vara särskilt viktiga. En är att skapa korta beslutsvägar.

”Om man har en idé ska man kunna komma direkt till mig som vd och jag kommer att lyssna på den.”

En annan är att låta medarbetarna fatta

kollektiva beslut, till exempel när klädselektion för butikspersonalen skulle moderniseras.

”Hade jag bestämt hade det blivit en vit skjorta, men i omröstningen valde flest att vi skulle ha blå skjortor utan stor logga. Och det blev ju jättefint.”

Ett annat tillfälle som medarbetarna haft inflytande över är när Elgiganten fyllde 20 år i fjol. Då stängde landets samtliga butiker för en dag, och tillsam-

”Att vi jobbar tillsammans mot ett utstakat mål har varit avgörande.”

NICLAS ERIKSSON

mans hade man röstat fram vilka artister som skulle uppträda på festivalen som arrangerades för firandet.

”Känslan och glädjen som skapades där smittade av sig på alla som var med. Och det fick genast utslag, vilket gjorde att kalaset var värt varenda spänn.”

Inte bara kryssade fler i högsta nivån på engagemang i den årliga medarbetarundersökningen, Elgiganten gjorde också sitt bästa resultat hittills med en volymökning på 9 procent motsvarande 700 miljoner kronor.

”På en marknad där flera av konkurrenterna gick åt fel håll, var det glädjande. Så vi får väl ha 20-årsjubileum varje år”, skrattar Niclas Eriksson.

Vad gör du om nästa års medarbetarundersökning visar att ni har tappat i engagemang?

”Först blir jag riktigt besviken, men sedan är det bara att trycka på gasen och kommunicera mål och strategi ännu tydligare.”

Vad gör du själv när du känner dig oengagerad?

”Min främsta energikälla är att besöka varuhuset och prata med medarbetare.

Förr lyssnade jag också på Carola Häggqvist på högsta volym i bilen. Men när alla började kalla mig gubbe kände jag att det var dags att sluta.”

Så vad blir det nu?

”Jill Johnson är bra, även om det fortfarande blir en del Carola i smyg.”



INSPIRERAR. Carola.

FOTO: JONAS EKSTRÖMER

CAROLINE ÅKERLUND



LYSSNAR. ”Engagemanget är vår viktigaste konkurrensfördel. Vi har medarbetarna med oss, alla här känner sig

Volontärarbete ger

Volontärarbete höjer engagemanget för jobbet.

Den tesen arbetar i alla fall Trygg-Hansa efter, och låter anställda ta två arbetsdagar per år för att utföra ideellt arbete.

Varför låter ni era anställda arbeta som volontärer?

”Sedan tio år är vår policy att alla medarbetare på Trygg-Hansa har rätt att genomföra volontärarbete under två dagar per år på arbetstid. Då är det valfritt om man vill engagera sig i något av våra företagsinterna projekt, eller egna

projekt”, säger Johan Eriksson, kommunikationschef på Trygg-Hansa.

Hur går det till?

”Vi erbjuder specifika volontäraktiviteter, till exempel turnén Babybojen som syftar till att lära små barn flyta i vatten, för att minska drunkningsolyckorna, eller vårt samarbete med Min stora dag. Men man har också möjlighet att hitta projekt genom Volontärbyrån, som vi samarbetar med. Så har exempelvis jag kommit i kontakt med det flyktingboende i Värberg där jag arbetar ideellt.”

Hur många engagerar sig?

”Vårt mål är att alla ska vilja testa.



Johan Eriksson.



delaktiga och gör sitt yttersta", säger Niclas Eriksson, vd för Elgiganten.

Ökat engagemang

Under 2015 var det drygt 80 av 1 500 anställda som utnyttjade den här möjligheten. Dock ser vi att siffran ökar stadigt från år till år, när volontärerna berättar om sin positiva upplevelse för kollegerna."

Vilka effekter ser ni av det här på arbetsplatsen?

"Gensvaret har varit enormt, och har fått oss att förstå vilken viktig pusselbit det här är för att skapa engagemang i arbetet. Det ökar stoltheten för vad bolaget gör och många berättar att det ger energi och ökar samarbetet och motivationen i arbetsgruppen. Dessutom vitt-

"Stoltheten för vad vi gör på bolaget ökar"

JOHAN ERIKSSON

nar volontärerna ofta om att det ger nya perspektiv, att till exempel möta vårt fokusområde vattensäkerhet, vår nollvision om att barn inte ska behöva drunkna i Sverige och hur man kan rädda liv, i ett så konkret sammanhang."

Vilka är svårigheterna?

"Det kräver viss planering, eftersom alla inte kan vara lediga samtidigt. Det är också svårt att räkna ut vilket exakt värde det har, mer än att det långsiktigt är en fördel att medarbetarna känner ett starkt engagemang för våra hållbarhetsfrågor och vårt företag."

CAROLINE ÅKERLUND

Di Fakta

Vad kostar oengagemanget?

■ **Att** ha anställda som går till jobbet utan geist har ett pris. Förutom produktionsbortfall går det enkelt att få en uppfattning om hur mycket heltidsanställda som presterar motsvarande en halvtid kostar företaget varje år.

■ **Kalkyl:** Andelen omotiverad personal x kostnad halv årslön x antal medarbetare = kostnaden för omotiverad personal.

■ **Exempel:** Om företaget har 200 anställda med en genomsnittlig heltidslön på 400 000 kronor per person och 30 procent uppger att de är oengagerade, kostar det företaget 12 miljoner kronor varje år.

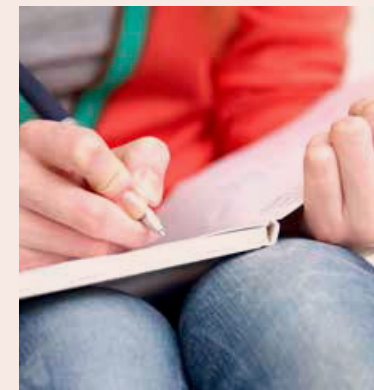
Källa: Vd-tidningen

Mer övervikt efter lång graviditet

Flickor som föds efter en graviditet som har gått långt över tiden löper högre risk att bli överviktiga när de blir vuxna. Det visar en studie gjord vid Uppsala universitet, skriver Upsala Nya Tidning.

De kvinnor i studien som hade fötts efter en graviditet som hade dragit över tiden vägde i genomsnitt mer, hade högre BMI-värden och var oftare överviktiga och feta än andra kvinnor.

"Det rör sig om riskökningar i storleksordningen 12 till 13 procent", säger Fredrik Ahlsson, forskare vid Uppsala universitet, till UNT. (TT)



KOM IHÅG. Att använda penna och papper är gympa för hjärnan.

FOTO: COLOURBOX

Skriva för hand gör minnet gott

Att skriva för hand förbättrar minnet. Den slutsatsen drar forskare efter att ha låtit 36 personer i åldrarna 19–54 år komma ihåg en lista med ord efter att ha skrivit dem på tre olika sätt. Orden skrevs antingen för hand med penna och papper, på ett vanligt tangentbord eller på en surfplatta.

Det visade sig att personerna kom ihåg listan med ord signifikant bättre när de skrevs för hand.

Forskarna, verksamma vid Universitetet i Stavanger i Norge, tror därför att det kan finnas kognitiva fördelar med att skriva för hand, jämfört med ett tangentbord.

Kanske, skriver de i Journal of Writing Research, handlar det om fokusering. Att tangentbordet tvingar hjärnan att dela sin uppmärksamhet mellan tangenternas bokstäver och de som växer fram på skärmen. (TT)

Vanecoach ska minska hjärtrisk

Från och med nu kommer sjukvården att bli betydligt tuffare mot patienter som drabbats av en hjärtinfarkt. En personlig coach ska få ner återfallsrisken genom att övertyga patienten att äta bättre, sluta röka och motionera mer. Det vill säga att ändra de vanor som för de allra flesta resulterade i den första infarkten.

Vården inför nu en modell där en större del av arbetet läggs i början, mer eller mindre direkt efter att den drabbade skrivs ut från sjukhuset. Redan inom en-två veckor ska patienten få ett samtal där vården på ett tydligare sätt än förut förklarar vikten av att förändra sina vanor.

Därefter följer en "levnadsvanecoach" upp och poängsätter patientens eventuella framsteg sex månader efter hjärtinfarkten. (TT)