

# Så skapar du engagemang på jobbet

- Fem företag om  
medarbetarengagemang
- Psykologens bästa råd
- Trender i arbetslivet



# Hur når vi en värld där fler trivs på jobbet?

**H**AR DU EN kollega som alltid kommer till jobbet med ett leende? Någon som fångar upp de där sakerna som annars är på väg att falla mellan stolarna? En person som delar med sig av kunskap och vars energi smittar av sig?

Jag hoppas att du tänker "ja, det har jag". Eller känner "men det där är ju jag".

Engagemang är inte alltid lätt att sätta ord på. Men vi vet vad det är när vi ser det. I praktiken handlar det om beteenden. Ibland något så enkelt som att säga "hej" till varandra på morgonen. Det som gör det här så fantastiskt är att det ger ringar på vattnet. Engagemanget smittar av sig.

För mig är det därför en gåta att inte fler företag värdesätter engagemang

lika högt som de skattar sina finansiella mål. För om inte människorna är nyckeln framåt, vilka faktorer är det då man försöker kalibrera?

**DET ÄR ALLTID** roligt att lyfta fram goda exempel. Jag blir genuint lycklig när jag hör våra kunder berätta om hur de jobbar med engagemangsfrågorna och vilken effekt det får. Deras passion går rakt in i mig och jag är övertygad om att en miljö där fler trivs på jobbet är vägen till en bättre värld.

I den här guiden har vi samlat några av våra kunder som öppenhjärtigt berättar hur de jobbar med engagemang. Hoppas att deras engagemang smittar av sig.

Till de medverkande i denna guide vill jag säga tack för att ni delat med er!

**Caroline Fjellner** vd &frankly



Dustins arbete med utveckling och hållbarhet har en tydlig positiv effekt på engagemanget.

– Det lyfts i våra undersökningar, säger Sofia Sunder.

**“Hållbarhet ger engagemang”**



# Dustin

**SOFIA SUNDER ÄR** ansvarig för People Experience på Dustin och jobbar strategiskt med personalfrågor. Med ungefär 2 400 medarbetare är det viktigt att veta vad som driver engagemang.

– Många trivs bra hos oss för att de får möjlighet att utvecklas. Vi tar stora kliv på marknaden och medarbetarnas roller utvecklas hela tiden, det kan handla om att få större ansvar eller nya utmaningar. Vi märker att det skapar engagemang, säger Sofia Sunder.

Det andra fokusområdet som väcker engagemang är Dustins hållbarhetsarbete. Till 2030 ska bolaget till exempel ha noll klimatpåverkan genom värdekedjan och ha genomfört 100 aktiviteter för att driva social jämlikhet.

– Vi har verkligen hållbarhet på agendan och jobbar med det i hela produktionskedjan. Alla avdelningar ska visa hur de bidrar, så det är inte bara snack. Många medarbetare uppskattar detta fokus och uttrycker i våra undersökningar en stolthet över att de jobbar på Dustin.

Sofia Sunder är också övertygad om att engagerade medarbetare är avgörande för ökad lönsamhet.

– Vi brukar prata om 'Happy people, happy results'. Vi tror verkligen att det hänger ihop om vi ska nå våra mål.

Hur jobbar då Dustin för att ta reda

på om deras medarbetare är glada på jobbet? För ungefär ett halvår sedan inledde de ett samarbete med &frankly. Från att ha gjort stora, årliga avstämningar, som ibland blev tungrodda, gör de i dag snabba, effektiva pulsmätningar.

– Tidigare lade vi mycket tid på administration kring våra medarbetarenkäter. Nu kan vi i stället koncentrera oss på att använda resultaten i diskussioner och aktiviteter.

**VARJE KVARTAL** mäter de engagemang, ledarskap och e-NPS, Employee Net Promoter Score, som mäter medarbetarnas vilja att rekommendera Dustin som arbetsgivare. Däremellan gör de månadsavstämningar om exempelvis hur samarbetet flyter mellan olika avdelningar.

– På teamnivå blir det konkret vilka områden som de lokala cheferna behöver jobba med. Strategiskt blir



Vi brukar prata om  
'Happy people, happy results'.



## Sofia Sunder

**Titel:** Head of människor & affär

**Ålder:** 40

**Familj:** Barnen Ingrid och Isak, maken Thomas och hundvalpen Lexie

**Antal år på Dustin:** 1

**Bäst med jobbet:** "Jag får utveckla både People och Business tillsammans med hjälpsamma och nyfikna kollegor."



det lätt att se vilka strukturer som vi behöver arbeta övergripande med på hela företaget.

Sofia Sunder upplever att mätningarna hjälper henne och kollegorna att nå avdelningens övergripande mål: att medarbetarna ska vara nöjda med Dustin under hela sin medarbetarresa.

– Vi vill leverera på vårt medarbetarlöfte "You keep us moving, we keep you moving." Det när vi genom vårt arbete med engagemang och ledarskap. ●

Knowit har 28 av 32 medarbetare stationerade ute hos kund, vilket gör det svårt att spontanprata. Samtidigt är konkurrensen stenhård om den IT-kompetens som deras konsulter besitter. Så hur får de medarbetarna att stanna kvar, utan att ses till vardags?

**“Uppmuntra till aktiviteter utanför arbetstid”**



**PÅ KNOWITS** regionkontor i södra Norge jobbar HR aktivt med att ha koll på hur konsulterna mår och se till att de känner sig som en del av företaget. En utmaning när majoriteten av dem sitter ute hos kund och konkurrenterna sliter i dem.

– Det funkar inte att gissa hur medarbetarna mår och vad de tycker, jag behöver fakta och det får jag genom att göra pulsmätningar varannan vecka. I &frankly benchmarkar jag oss mot andra och följer medarbetarnas svar över tid, säger Eline Benneche Gulsrud, HR-chef på Knowit Norge syd.

De digitala checkarna, som Knowit kallar sina pulsmätningar, har också ersatt många spontana frågor som annars dyker upp när man ses på kontoret. Vart ska vi åka på kickoff? Var vill ni äta julbord? Även enklare frågor slänger Eline Benneche Gulsrud ut till medarbetarna för att öka känslan av delaktighet och inflytande.

– Att bjuda in till allt från strategidiskussioner till att tycka till om småsaker i vardagen är jätteviktigt för att folk ska känna att de är delaktiga i företaget.

**NÄSTA STORA** pusselbit för att skapa engagemang är att uppmuntra till häng utanför jobbet. Knowits medarbetare har olika fritidsgrupper som ägnar sig åt

allt från konst till yoga och ölbryggeri. Alla som vill är med och teamstärkande aktiviteter sponsras av företaget. En gång i månaden tar Knowit också in sina konsulter för en dag tillsammans på kontoret.

– Visst är det en stor kostnad men jag ser det snarare som en investering. Det bidrar till att vi behåller den kompetens som i sin tur genererar kunder. Allt hänger ihop.

**PULSMÄTNINGARNA** är också ett effektivt sätt att upptäcka avvikelser, berättar Eline Benneche Gulsrud och ger ett exempel:

– För en tid sedan gjorde vi en pulsmätning som visade att några var

”

Att bjuda in till allt från strategidiskussioner till att tycka till om småsaker i vardagen är jätteviktigt för att folk ska känna att de är delaktiga i företaget.



### Eline Benneche Gulsrud

Titel: HR-chef

Ålder: 41

Familj: Man, tvillingar och fyra bonusbarn

Antal år på Knowit: 2

Bäst med jobbet: "Kolle-gorna som hjälper mig när jag är på tunn is och ber mig om hjälp när jag är på fast mark."



missnöjda med hur vi lagt upp en aktivitet och att det främst berodde på att vi inte informerat tillräckligt på förhand. Tack vare att det uppdagades har vi satt nya rutiner. Vi informerar mer men framför allt använder vi &frankly för att fråga medarbetarna om deras önskemål och förväntningar innan vi planerar en aktivitet.

– Medarbetarna uppskattar den här kommunikationskanalen och känner att vi bryr oss. Bara det väger tungt, att alla känner sig sedda. ●

## **Elines 5 tips för ökat engagemang på distans:**

- Lägga krut på medarbetarsamtalen. Var lyhörd och erbjud möjligheter. Den som vill klättra ska ha tillgång till en karriärstege medan den som har fullt upp med livspusslet ska känna att det är ok.

- Gör regelbundna mätningar för att följa status hos medarbetarna – och inte minst, agera på avvikelser.

- Stärk känslan av inflytande med informella undersökningar, skicka exempelvis ut spontana frågor om vart ni ska resa eller vad ni ska äta på julfesten.

- Planera in dagar då ni alla träffas på kontoret. Har man konsulter ute hos kund är det en stor kostnad men samtidigt en investering i engagemang.

- Uppmuntra till aktiviteter utanför arbetstid som stärker teamkänslan. Det kan vara allt från att sporta ihop till att spela instrument eller brygga öl.



***”Fråga medarbetarna om deras önskemål och förväntningar innan ni planerar en aktivitet”***

## Telenor

Sebastian Pehrson, ledare för Telenors företagskundservice, testar ett nytt grepp för att utveckla verksamheten. Han tar hjälp av pulsmätningar för att nå ut med företagsstrategin.

**“Våra strategier ska vara levande i vardagen”**





**SEBASTIAN PEHRSON** var förvisso inte ny på Telenor, men ny som ledare för deras Customer

Experience & Value Hub, när han 2020 påbörjade en förändringsresa och tog ett rejält omtag kring strategier och mål. Samtidigt strukturerade han upp hur han leder medarbetarna åt rätt håll – så att de bidrar till ökad tillväxt och nöjdare kunder.

– Vi vet alla att grunden för ett framgångsrikt företag är att ha kompetenta och motiverade medarbetare. För att säkra den grunden räcker det inte med att ta tempen vid kaffeautomaten. Som ledare behöver jag jobba strukturerat och mätbart med att samla in medarbetarinsikter som jag kan agera på, säger Sebastian Pehrson.

Han började använda &frankly för att utvärdera och försöka stärka engagemanget hos de 70 medarbetarna.

Samtidigt provade han ett nytt grepp: att använda verktyget i sitt strategiarbete. En approach som har bidragit till flera interna utmärkelser. Förutom att hans avdelning har fått pris för bästa kundupplevelse och nominerats till bästa team vann han också titeln Årets ledare 2021 inom företagsdivisionen.

– Engagemangsmätningarna ger mig en aktuell bild av vad som krävs för att bygga själva grunden för en attraktiv



### Sebastian Pehrson

**Titel:** Manager Customer Experience & Value Hub  
**Ålder:** 53

**Familj:** Sambon Charlotte, dottern Lovisa 15 och hunden Idun

**Antal år på Telenor:** 13  
**Bäst med jobbet:**  
"Kollegorna som ständigt vill utvecklas och har höga ambitioner."

arbetsplats. Nästa steg är att använda &frankly som ett taktiskt kommunikationsmedel för att se till så att strategierna är levande och förankrade i vår vardag. Med situationsanpassade undersökningar tar jag reda på vad som är relevant att jobba med just nu för att leverera på strategin.

Jag försäkrar mig om att alla förstår vad den innebär och vet hur de kan bidra till vår avdelning, Telenors tillväxt och nöjda kunder.

**EFTER ATT HAN** checkat av hur medarbetarna ligger till i relation till strategi och målbild är nästa viktiga steg att omsätta insikterna till aktiviteter.



Att införa det här arbetssättet har varit en utmaning för mig som ledare, men det har varit framgångsrikt.

– Med mätningarna blir det tydligt om jag behöver förankra en fråga ytterligare eller justera i planeringen för att något, för mig, nytt eller oväntat dyker upp. För mig handlar det om att vara relevant i relation till medarbetarna.

Sebastian Pehrson tar ett exempel: nyligen presenterade han ett nytt förslag för medarbetarna som innebär större möjligheter för personlig utveckling, helt i linje med strategin. Inför presentationen använde han &frankly för att se hur medarbetarna uppfattade var de befann sig i förhållande till strategin och var han behövde lägga extra fokus i kommunikationen. Efteråt stämde han av med frågor som; Var mitt budskap tydligt? Hur upplever du initiativet? Vilken personlig feedback vill du ge?

– Med det frågebatteriet får jag relevant information som hjälper mig att formulera min aktivitetsplan. Det är ett mindre laddat och mer lättillgängligt sätt att få djupa insikter.

Ungefär ett år in i den process som startade med en omorganisering och nya strategier kan Sebastian se att han har medarbetarna med sig och att det pågår en förflyttning mot ökat engagemang.

– Att införa det här arbetssättet har varit en utmaning för mig som ledare, men det har varit framgångsrikt. ●

Årliga medarbetarundersökningar säger inte så mycket om var företaget befinner sig i stunden. Det konstaterade HR-koordinator Agnes Löfgren på Öresundskraft som fick i uppdrag att införa pulsmätningar.

**“Vi har fått en  
ärligare dialog”**



## Så arbetar Öresundskraft



### Hur jobbar ni med pulsmätningarna?

– Absolut viktigast är att mätningarna inte stannar på pappret eller blir en grej bara för HR. Vi uppmanar ledarna att använda dem ute i verksamheten, exempelvis genom att de tillsammans med medarbetarna tittar på svarsbilden efter en pulsmätning och ställer öppna frågor som "känner vi igen oss?" och "sticker något ut?".

### Vad har det resulterat i?

– En öppnare, ärligare dialog om vilka actions vi behöver vidta. Det gör oss mer träffsäkra. Tidigare, när vi bara hade en årlig medarbetarundersökning, var det svårare att veta vilka frågor som var relevanta att jobba med här och nu. Vi har också bra svarsfrekvens eftersom de som inte sitter vid datorn kan svara i &frankly-appen.

### Varför mäter ni just medarbetarengagemang?

– Engagemang är allt det som bidrar till att vi är vårt bästa jag på jobbet och har rätt förutsättningar att uppnå resultat och verksamhetsmål. I det ingår arbetsglädje, tillhörighet, utveckling, syfte och att veta vilka mål man bidrar till och hur. För att mäta detta använder vi &franklys färdigformulerade frågor som vi sedan kompletterar med våra egna. Då fångar vi upp hur just vi vill jobba.



### Har du några lärdomar att dela med dig av?

– Utmaningen när vi började med &frankly var att prioritera vad vi ville fokusera på i pulsmätningarna. I organisationen fanns många idéer om vad som kunde undersökas. Mitt tips är att formulera ett tydligt syfte för pulsmätningarna och lägga en plan för hur ni vill driva medarbetarengagemang med hjälp av verktyget. ●

#### Agnes Löfgren

Titel: HR-koordinator  
Ålder: 27  
Familj: Sambo  
Antal år på företaget: 2  
Bäst med jobbet:  
"Alla härliga kollegor och att kunna påverka HR-arbetet genom att förenkla och digitalisera vårt arbetssätt."

# “Vi vill att alla ska bli hörda”

Piret Pellinen ansvarar för att utveckla Swedbanks medarbetar-engagemang. Men hur går det till på ett företag med nästan 16 000 anställda och 1 800 chefer?

– Nyckeln är att allas röster hörs, förklarar hon.



**ENGAGEMANG SKAPAS** om alla får rätt förutsättningar att utföra sitt jobb, menar Piret Pellinen. Hon är Employer Value Proposition and Branding Lead på Swedbank och ansvarig för att utveckla arbetet med engagemang i organisationen.

– Vi är en stor organisation och jag gör det bästa jag kan för dessa frågor på 'top-level' och genom att stötta våra chefer. Men det viktigaste arbetet gör våra ledare på olika nivåer i organisationen. Det är i det närmsta teamet medarbetare ska känna sig trygga och stolta, säger hon.

Ett av Swedbanks fokusområden för att möta framtida utmaningar är just högt engagemang hos medarbetarna. Men hur uppnås det i praktiken?

– Vi vill att alla ska känna att de blir hörda, för vi vet att det är nyckeln till engagemang. Alla medarbetare ska kunna dela med sig i en trygg miljö.

För att skapa en trygg och engagerad arbetsmiljö lyfter Swedbank regelbundet olika teman i diskussioner, workshoppar och pulsmätningar från &frankly.

– Vi upplevde att våra tidigare medarbetarundersökningar var svåra att förstå och för långa. Genom &frankly får vi mer direkt kommunikation med våra medarbetare.

Swedbank har nu använt &frankly i

fyra år och de flesta resultaten är tillgängliga för både chefer och medarbetare i realtid. Piret Pellinen beskriver verktyget som flexibelt, intuitivt och modigt med användarupplevelsen i centrum.

– Det är enkelt att ta del av resultaten och skapar bra underlag för diskussion. Det är viktigt att ha ett verktyg som stödjer olika samtal och uppföljningar.

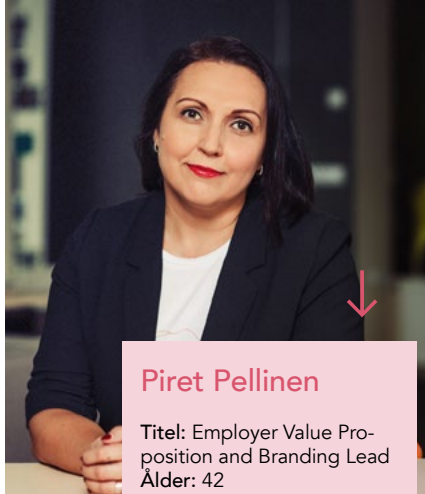
Teman som de jobbar med kan till exempel vara värderingar, hållbarhet, hälsa eller utveckling. De senaste åren har ett stort fokus också legat på pandemi, arbetsmiljö och psykisk hälsa.

**OCH SWEDBANKS** undersökningar visar faktiskt att medarbetarengagemanget har varit stabilt eller till och med gått upp, trots pandemin.

– Vi satte på en gång ihop &frankly-frågor om covid och medarbetarnas arbetsmiljö. Det gjorde att vi snabbt fick svar från organisationen om vad den behövde.

– Jag tror att många kände sig osäkra i omvärlden när pandemin kom. I det läget kunde vi som en stor arbetsgivare vara det som folk behövde: stabila, trygga och måna om våra medarbetare.

Men även om folk i dag känner sig



### Piret Pellinen

Titel: Employer Value Proposition and Branding Lead

Ålder: 42

Familj: Två barn och man

Antal år på Swedbank: 15

Bäst med jobbet: "Att jag genom mitt jobb kan påverka folk så att de känner sig stolta över sitt jobb och Swedbank."

mer trygga i sitt eget team och med sin chef, har nya utmaningar dykt upp.

– Vi ser att samarbetet mellan olika funktioner har blivit lidande och att folk har haft mindre kontakt utanför sitt eget team. Det är en utmaning som vi behöver ha en diskussion om. Hur samarbetar vi? Hur får vi alla att känna att de är del av helheten i banken?

För Piret Pellinen är pulsmätningar ett effektivt sätt att ta emot feedback, stämma av hur aktiviteter tagits emot och även märka om det finns problem eller missnöje inom verksamheten.

– Vi analyserar all data och ser vad den säger oss. Om vi ser att det är något som inte fungerar så är det en viktig indikation för oss och vi behöver titta på hur vi kan åtgärda det. ●



Vi ser att samarbetet mellan funktioner har blivit lidande och att folk har haft mindre kontakt utanför sitt eget team. Det är en utmaning som vi behöver ha en diskussion om.

# Bättre laganda på jobbet

Lagandan på våra arbetsplatser har tagit stryk under pandemin. Men nu har den nedåtgående trenden vänt och sammanhållningen ser ut att öka igen.



**I RAPPORTEN** "Employee Engagement 2021" djupdyker &frankly i hur medarbetarengagemanget utvecklas på våra arbetsplatser. Extra spännande är det att studera tendenser under pandemin och även följa återgången till kontoren.

– Om vi tittar på medarbetarengagemanget har det intressant nog varit ganska konstant och inte förändrats särskilt mycket under pandemin. Det visar sig också att de som hade ett högt engagemang från början lättare tog sig igenom pandemin, säger &franklys ledarskapsspecialist och HR-expert Lilian Ekelin.

Lagandan på arbetsplatserna, alltså upplevelsen av en stark vi-känsla, har däremot gått ner under pandemin. En



förklaring till nedgången kan vara att många blivit mer sammansvetsade i sitt team, medan lagandan på arbetsplatsen i sin helhet har påverkats negativt.

– Om vi innan pandemin jobbade

mer i silor, har vi nu jobbat i sugrör. Vi har inte längre så bra koll på vad andra team gör, men har förstärkt samarbetet i respektive team.

Nu verkar dock kurvan för lagandan ha vänt och vara på väg uppåt. Samtidigt upplever anställda att företagets riktning är mer oklar, visar rapporten. Det är också en svagt nedåtgående trend för att rekommendera sin chef.

– En del uppfattar att företaget har tappat riktning och saknar kunskap om vad andra team gör. Utan tydlig riktning börjar folk springa åt olika håll och blir osäkra. Här har ledarskapet en viktig roll och det drabbar nog i förlängningen också medarbetarnas uppfattning om ledarskapet.

En annan viktig datapunkt under pandemin har varit hälsan. Det visar

sig faktiskt att hälsan hos medarbetare i dag generellt är något bättre än före pandemin och att fler är tillfreds med sin vardag.

– Vi har fått mer energi och lättare att få ihop vardagspusslet, men många har å andra sidan känt sig ensamma, säger Lilian Ekelin.

Nu när många återvänder till arbetsplatserna är det intressant att veta hur folk tänker kring distansarbete.

– Vi kan se i vår data att majoriteten vill jobba ungefär halva arbetstiden från kontoret. Fyra procent vill jobba helt på distans och åtta procent vill arbeta endast från kontoret. Nu är frågan hur vi kan dra nytta av de positiva aspekterna som distansarbetet har medfört.

**ORGANISATIONER** behöver även fundera på hur de kan forma sin arbetsplats till en plats där folk kan känna sig trygga, sedda och utvecklas, samtidigt som de får ihop sin vardag, betonar Lilian Ekelin.

– Hatten av för chefer och HR som har gjort ett fantastiskt jobb med att bibehålla engagemanget under den här tiden. Nu går vi tillbaka till något nytt. Det gäller nu för alla ledare och chefer att vara ödmjuka inför det och fortsätta att arbeta med och behålla engagemanget även i det nya. ●



Vi kan se i vår data att majoriteten vill jobba ungefär halva arbetstiden från kontoret. Fyra procent vill jobba helt på distans och åtta procent vill arbeta endast från kontoret.

A portrait of Agnes Mellstrand, a woman with long dark hair and bangs, wearing a dark blue top and a necklace with a star pendant. She is looking directly at the camera with a slight smile.

Psykologen:

**”Bekräftelse  
är A och O för  
engagemang”**

Psykologen och  
organisationskonsulten

Agnes  
Mellstrand

vet varför engagemang  
är så viktigt på jobbet.  
Här ger hon sina råd för att  
behålla motivationen.



**SNARARE ÄN ATT** ”skapa engagemang” hos medarbetare vill Agnes Mellstrand prata om att ”behålla engagemang”.

– Engagemang smittar av sig och ger positiva ringar på vattnet. Jag tror att det finns engagemang hos alla människor, men att vi tyvärr råkar släcka det, säger hon.

Därför är det viktigt att ge uppmärksamhet och förstärka det man som chef vill se mer av på en arbetsplats.

– Synliggör dina medarbetare, visa uppskattning om en person är engagerad, jobba med positiv förstärkning och ta det inte för givet. Många medarbetare känner att de ger mycket utan att få

något tillbaka, då tappar de till slut gnistan och lusten.

Det handlar alltså om att förstärka och bekräfta folks ansträngningar, men det behöver inte alltid vara kopplat till prestation.

– Var noga med att ge bekräftelse och feedback även i medvind. Då skapas ett förtroendekonto som gör det lättare att prata om fel eller misstag om det begås.

Hon lyfter också att det är viktigt att jobba mot mål som har ett större syfte, samt att fokusera på processen och inte bara på resultatet. Men i grunden handlar det om att skapa en trygg arbetsplats.

– Psykologisk trygghet är en av de absolut viktigaste sakerna för att skapa engagemang. Det innebär att medarbetare känner trygghet och tillit, vågar uttrycka sig och vara utforskande.

Agnes Mellstrand tror att krav- och kontrollmodellen kan vara en hjälp på vägen. Modellen innebär att medarbetare kan klara av höga krav om de har kontroll och stöd, medan de kan uppleva stress av relativt enkla krav om de saknar stöd eller möjlighet att styra över situationen.

– Chefens uppgift är att kombinera rätt krav-modell så att det blir stimulerande och engagerande för medarbetarna, förklarar hon. ●



Vill ni stärka engagemanget på er arbetsplats? Önskar ni kunna mäta graden av engagemang och bättre förstå vad som krävs för att skapa positiva resultat i just er organisation?

## **Då kan pulsmätningar vara något för er.**

Boka en demo för att få veta mer om &franklys pulsmätningar.

**Jag vill veta mer!**

