

WINNINGTEMP

Medarbetarengagemang skiftet och fokus framöver



Winningtemp 
SUCCEED TOGETHER

Innehåll

01

Introduktion

Utmaningen med att skapa medarbetarengagemang efter pandemin	1
Detta är medarbetarengagemang	2
Så har medarbetarengagemanget påverkats under pandemin	3
Ny smittorisk – lågt engagemang som sprider sig	5

07

Formandet av en ny strategi som tar hänsyn till hybridarbete och psykisk ohälsa

Så mår medarbetarna efter pandemin	7
... och så kan du hjälpa dem	10
Ta reda på hur medarbetarna känner, för att möta upp med rätt insatser ...	12
Skapa en ny arbetskultur med fokus på mental hälsa	14
Vill medarbetarna jobba hemifrån eller från kontoret?	16
Så möter du medarbetarnas olika önskemål för framtiden	18
Forma en hybrid arbetsplats som håller i längden	20

23

Nycklar för ett lyckat skifte

Mät medarbetarengagemanget kontinuerligt	23
Ledare – ge mer feedback!	26
Så behåller du talangerna i framtiden	30
Självledarskap – viktig pusselbit framöver	32
Så kan HR bidra till högre medarbetarengagemang	34
Företagstopparnas viktiga roll	36
Medarbetarnas egen roll	38

Introduktion

Utmaningen med att skapa medarbetarengagemang efter pandemin

I en tid av omstart, där många företag vaknar till liv efter en lång period av undantagstillstånd till följd av pandemin, är det viktigare än någonsin att öka medarbetarengagemanget på arbetsplatsen. Medarbetarna är motorn som ska få verksamheten att rulla.

Men om det var en utmaning att skapa medarbetarengagemang innan pandemin kan det bli ännu mer utmanande nu, när många medarbetare lider av psykisk ohälsa till följd av pandemin och organisationer befinner sig i en process för att landa i en ny normalitet.

Vi har kommit in i en hybridera – där arbete hemifrån växlas med arbete från kontoret. När medarbetarna sitter utspridda och långt från sina chefer och teammedlemmar skulle det kunna skapa hinder för att bygga relationer och lojalitet.

Den här e-boken från Winningtemp reder ut vilka utmaningar företag och organisationer står inför nu. Hur mår medarbetarna egentligen och hur ser medarbetarengagemanget ut postcorona? Hur skapar vi en långsiktigt hållbar hybrid arbetsplats?

Följande kapitel kommer att innehålla viktiga fakta och experttips som kan hjälpa din organisation att boosta medarbetarengagemanget, minska den psykiska ohälsan på arbetsplatsen och därmed öka produktiviteten, lönsamheten och kundnöjdheten.

Detta är medarbetarengagemang

Innan vi sätter i gång kan det vara en god idé att reda ut vad medarbetarengagemang är. Det finns lite olika definitioner, men oftast landar beskrivningen av medarbetarengagemang i det känslomässiga bandet en medarbetare har till arbetsplatsen och arbetsgivaren. Ett starkt känslomässigt band gör medarbetaren mer dedikerad till sitt arbete. Kort sagt, när medarbetare bryr sig om sitt jobb kommer de göra sitt bästa för att bidra till att uppnå företagets mål.

Att stort medarbetarengagemang är något att sträva efter blir särskilt tydligt när vi tittar på vilka effekter engagerade medarbetare genererar.

- **Högt medarbetarengagemang ökar produktiviteten.**
- **Företag som har högt medarbetarengagemang är 21 procent mer lönsamma.**
- **Arbetsplatser med högt medarbetarengagemang har 41 procent lägre frånvaro.**
- **Engagerade medarbetare ger bättre kundservice.**

Problemet är att enbart 15 procent av alla medarbetare är engagerade i sin arbetsplats, enligt en studie som gjorts av Gallup. Minst engagerade är vi i västra Europa. Värst är det i Storbritannien, där medarbetarengagemanget är så lågt som 8 procent.

Det här kan bli dyrt för arbetsgivarna, enligt forskningen. Enligt en amerikansk studie som gjordes innan pandemin kostar lågt medarbetarengagemang hisnande 500 miljarder dollar varje år för amerikanska företag. Här handlar det om lägre produktivitet, missade deadline och dålig kundservice som i sin tur leder till lägre lönsamhet.

Dessutom finns det fler risker med att ha oengagerade medarbetare. Undersökningar har visat att medarbetare som känner ett lågt engagemang är 60 procent mer benägna att göra fel. Detta kan även påverka andra medarbetares säkerhet, fysiskt eller integritetsmässigt.



Så har medarbetarengagemanget påverkats under pandemin

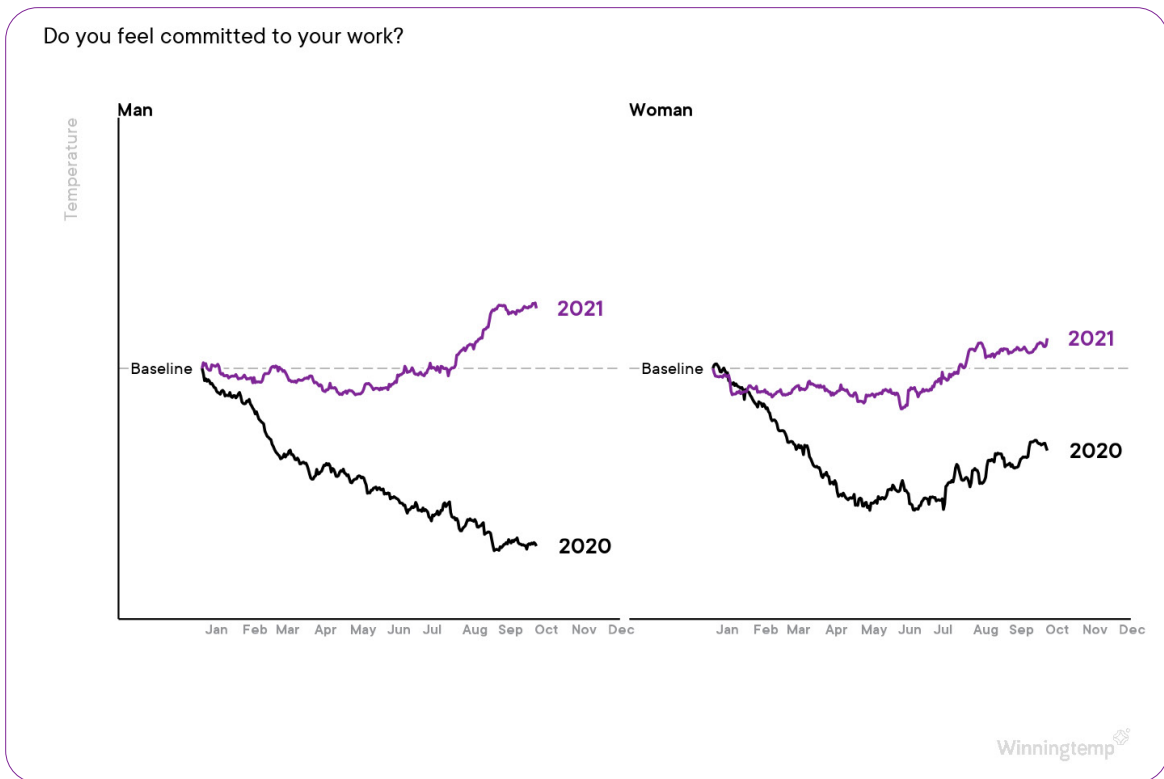
Trots att många företag i världen har tvingats stänga ner kontor och göra drastiska förändringar för att tackla pandemins utmaningar har de engagerade medarbetarna inte tappat sitt engagemang, visar en undersökning som [Quantum Workplace](#) gjort baserad på medarbetarundersökningar från närmare 8 500 organisationer. Faktum är att fler har blivit engagerade under pandemin.

73 procent av organisationerna visade på en ökning i medarbetarengagemang mellan 2019 och 2020. En jämförelse mellan mars till maj 2019 och samma period 2020 visar att nivåerna av icke-engagemang var 1,6 gånger lägre 2020 än 2019.

Under januari och februari 2021, sjönk engagemanget något till följd av oro för pandemin, men i mars vände kurvan uppåt igen. Detta korrelerar med när många länder satte in hårda restriktioner och stängde ner. Det sammanfaller också med när arbetslösheten ökade kraftigt i världen, visar Quantums undersökning.

Detta förklaras med att de individer som kunde behålla sina jobb omvärderade vad jobbet och arbetsgivaren betydde när de såg andra i sin närhet bli uppsagda. Under tider med låg arbetslöshet tenderar medarbetare som inte är helt nöjda med sitt nuvarande jobb eller arbetsgivare leta efter nya möjligheter. Under pandemin och den arbetslöshet som följde ökade lojaliteten – kanske för att de andra, potentiella möjligheterna försvann.





Nationella siffror från Winningtemp visar att också kurvan för engagemang börjar peka något uppåt under 2021 för både kvinnor och män, se ovan.

Ny smittorisk – litet engagemang som sprider sig

Även om medarbetarengagemanget till synes ökade något under pandemin går det inte att komma ifrån att engagemanget var på en låg nivå i utgångsläget. Enligt en undersökning är 85 procent av alla medarbetare oengagerade.

När vi nu börjat återgå till kontoret efter pandemin gäller det att identifiera både ambassadörerna och kritikerna bland medarbetarna – för att undvika en dominoeffekt där lågt medarbetarengagemang smittar.

Det finns nämligen olika nivåer av medarbetarengagemang. Arbetsgivaren bör hålla koll på extremerna. Här finns de mycket engagerade medarbetarna, som fungerar som ambassadörer och i regel är mer produktiva än sina kollegor. Motpolen är de helt oengagerade medarbetarna, kritikerna. Dessa personer har en negativ inställning till sin arbetsplats och kan påverka sina kollegors produktivitet.

En undersökning gjord av Harvard Business School and Cornerstone On Demand visade att engagemang smittar – i rum där det sitter produktiva medarbetare ökar effektiviteten hos kollegorna som sitter i närheten.

Medarbetare som däremot sitter nära en oengagerad kollega upplever att de blir påverkade negativt. Studien visade att en enda oengagerad medarbetare kunde påverka upp till 16 personer, utan att ens flytta från sin plats.

Många arbetsplatser har nu en välbeprövad handlingsplan för att kontrollera och minska smittspridningen av covid-19. Samma tänk skulle kunna anammas för att minska smittan av lågt engagemang.





Winningtemp har identifierat behovet av att mäta medarbetarnas nivå av ambassadörskap, och har därför tagit fram ett frågebatteri baserat på detta. Här får medarbetaren svara på frågor som "Är du hjälpsam internt?" och "Tycker du att dina och

företagets värderingar liknar varandra?". Genom att regelbundet samla in data kring graden av ambassadörskap får arbetsgivaren stenkoll på hur många som är ambassadörer – och kanske minst lika viktigt, hur många som är kritiker.

Formandet av en ny strategi som tar hänsyn till hybridarbete och psykisk ohälsa

Så mår medarbetarna efter pandemin ...

För att kunna arbeta med medarbetarengagemanget på arbetsplatsen måste arbetsgivaren närma sig sina medarbetare och se varje enskild person. Det går inte att gissa sig fram till hur olika individer mår eller känner.

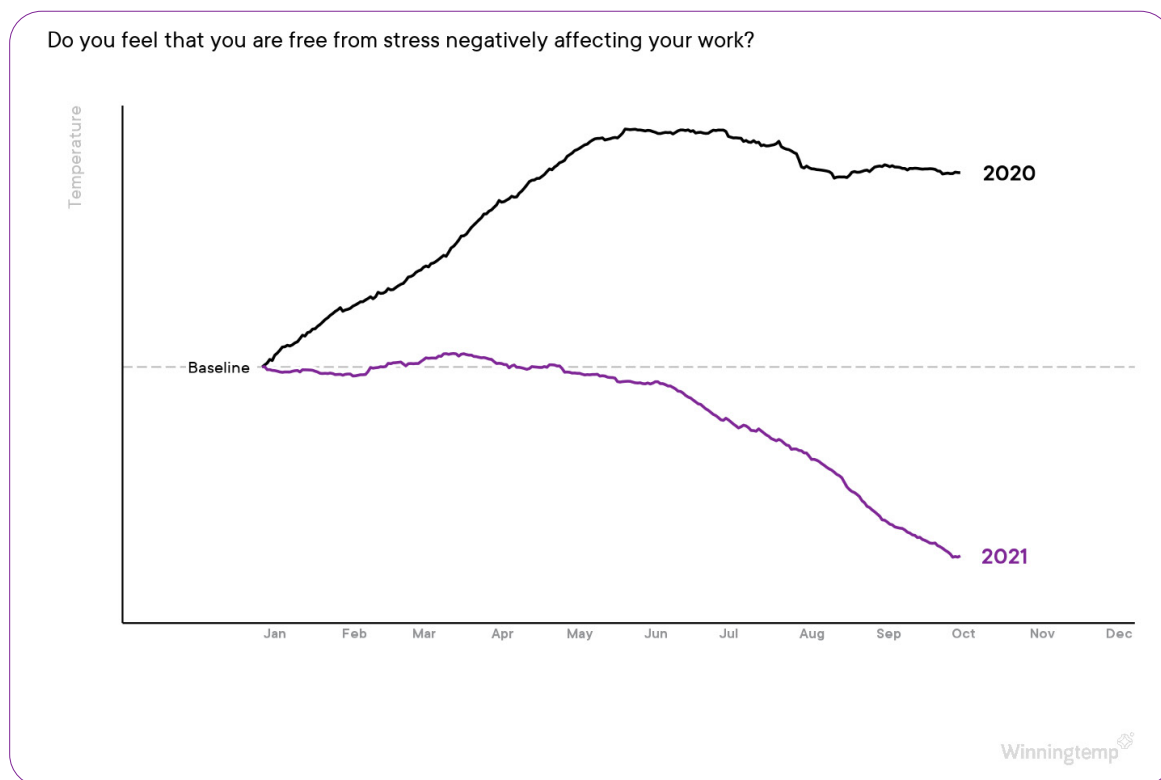
Vi vet dock att många medarbetares psykiska mående har påverkats av coronapandemin, och här är distansarbete och social isolering en starkt bidragande faktor. Med tanke på att många organisationer nu anammar en hybridlösning där medarbetarna i viss mån kommer att fortsätta arbeta hemifrån, kan den här situationen förvärras om arbetsgivaren inte gör något.

Arbetsgivare bör se psykisk ohälsa som ett verkligt hot mot medarbetarengagemanget. Medarbetare som mår dåligt och kanske till och med måste sjukskriva sig kan av förklarliga skäl inte vara ambassadörer som är mer produktiva än kollegorna och sprider engagemang.



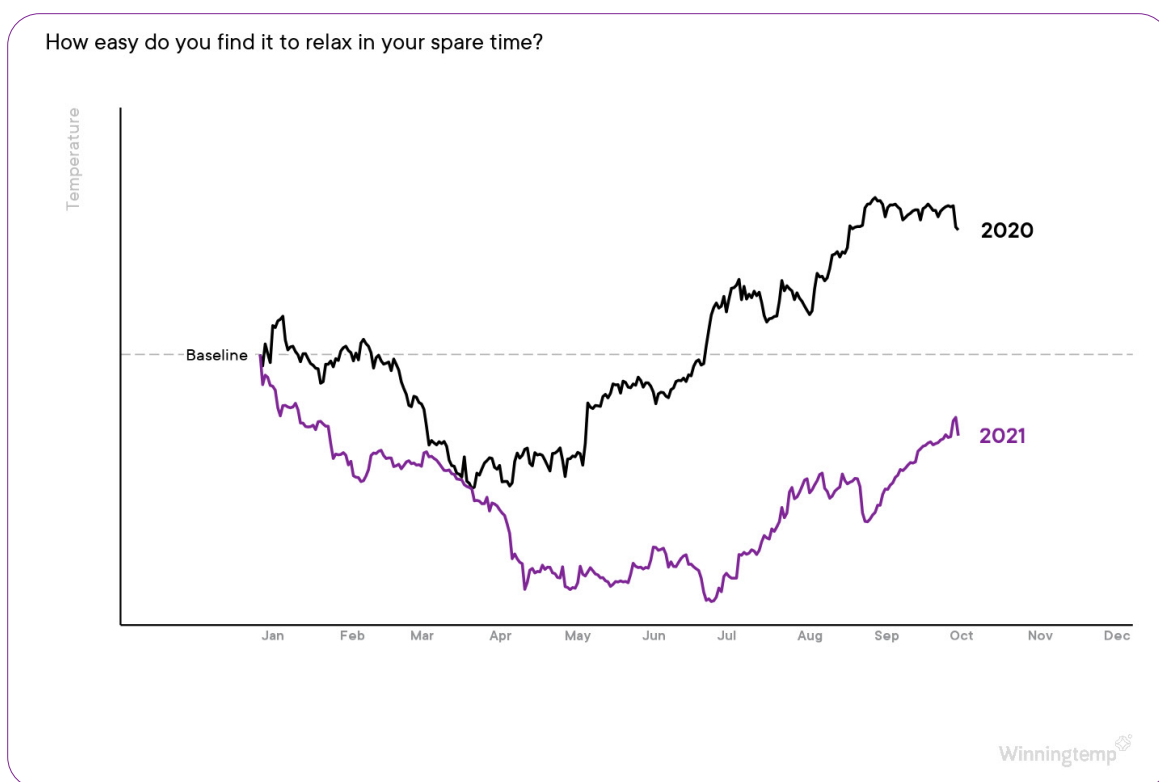
Hårda fakta – psykisk ohälsa i coronapandemins spår

- 57 procent av medarbetarna känner mer ångest sedan coronapandemin startade.
- Mest i riskzonen för att drabbas av ångest eller depression är individer med samhällsviktiga arbeten. De löper också större risk för att börja missbruka och få självmordstankar.
- Efter en hel vecka med videomöten känner sig 38 procent av medarbetarna utmattade, och 30 procent känner sig stressade, enligt en undersökning gjord av Forbes.



Betydligt fler känner stress som påverkar arbetet under 2021 jämfört med 2020, se nationella siffror från Winningtemp ovan.

- 20 procent av medarbetarna som arbetar hemifrån har känt sig ensamma.
- 29 procent av medarbetarna som arbetar hemifrån har problem med att hitta balans mellan arbetsliv och privatliv. 31 procent uppger att de behöver vara lediga från jobbet för att förbättra sin mentala hälsa.



Att medarbetare upplever det som allt svårare att koppla bort jobbet efter arbetsdagen, när arbete och fritid i allt högre utsträckning flyter samman, visar även nationella siffror från Winningtemp, se ovan.

... och så kan du hjälpa dem



Det är lätt att bli överväldigad av siffrorna kring ökad psykisk ohälsa. Som arbetsgivare måste någonting göras – men vad, och hur?

Enligt en undersökning från Harvard Business Review har 40 procent av medarbetarna under pandemin inte fått frågan från sin arbetsgivare om hur de mår. Med insikterna om ökad oro, ångest och ensamhet som bakgrund blir detta oroväckande.

Samma undersökning visade att människor helst inte pratar med HR om mental hälsa, utan dessa frågor vill man ta med sin chef eller sina kollegor. 40 procent av medarbetarna vill att deras chef ska ta upp ämnet, och en majoritet av de tillfrågade uppgav att de är bekväma med att chefen frågar om den mentala hälsan.

För chefer och teamledare gäller det att visa att möjligheten att prata om mental hälsa finns. När arbetsgivaren stoppar huvudet i sanden och inte gör något för att förbättra medarbetarnas mentala hälsa får detta givetvis effekter för medarbetarengagemanget. Människor vill bli sedda och uppmärksammade.

Tips!


- Enligt Harvard Business Review kan det vara en god idé att som chef eller teamledare visa sig sårbar och öppen i samtal kring mental hälsa med medarbetare. Om det känns bekvämt att dela med sig av hur man själv tacklat en viss utmaning är detta ett bra sätt att bygga lojalitet.



- Samtal kring mental hälsa handlar inte om ett enda samtal, utan om en kontinuerlig dialog. När chefer och teamledare hör av sig och ställer den enkla frågan "Hur mår du?" sker verkliga förändringar.
- Var tydlig med vilka åtgärder som företaget kan hjälpa till med om en medarbetare lider av psykisk ohälsa. Här handlar det om att hjälpa medarbetaren över tröskeln till exempelvis psykologsamtal.

Tänk på att lågt medarbetarengagemang och psykisk ohälsa hänger ihop även åt det andra hållet – de vi tidigare i e-boken kallade "kritiker" är 2,6 gånger mer benägna att regelbundet känna oro och ångest på jobbet jämfört med medarbetarna med högt engagemang. Detta är ytterligare en anledning att fånga upp kritikerna när vi återvänder till den fysiska arbetsplatsen.

Ta reda på hur medarbetarna känner, för att möta upp med rätt insatser



”Vissa av våra medarbetare känner oro inför att återigen sitta och jobba tillsammans med andra människor och att åka kollektivtrafik till arbetet. Andra känner sig alltmer isolerade då de inte har haft möjlighet att interagera med sina kollegor ansikte mot ansikte på så länge.”

Matthew Bullock, Director of People and Culture på Acorns Children's Hospice

Det finns ett direkt samband mellan medarbetarengagemang och det som kallas medarbetarupplevelse. Medarbetarupplevelse är den resa som medarbetaren gör tillsammans med organisationen. Alla interaktioner med organisationen innan, under och efter anställningen räknas in här.

Nyckeln till att förbättra medarbetarupplevelsen är att ha örat mot rälisen. I praktiken innebär det här att kontinuerligt hämta feedback direkt från medarbetarna om vad de har för upplevelse av jobbet, sina ledare och sin organisation.

Det här har Acorns Children's Hospice, en välgörenhetsorganisation i Storbritannien, tagit fasta på. De såg ett stort behov av att fånga upp medarbetarnas åsikter och tankar nu när organisationen börjar ställa om efter pandemin. För att hålla kolla på medarbetarnas mående använde de Winningtemps verktyg.

En sak blev tydlig när Acorns Children's Hospice tog tempen – medarbetarna känner oro inför olika saker när samhället öppnar upp.

”Vissa av våra medarbetare känner oro inför att återigen sitta och jobba tillsammans med andra människor och att åka kollektivtrafik till arbetet. Andra känner sig alltmer isolerade då de inte har haft möjlighet att interagera med sina kollegor ansikte mot ansikte på så länge”, berättar Matthew Bullock, Director of People and Culture på Acorns Children's Hospice.

Genom att kontinuerligt mäta hur medarbetarna mår har organisationen kunnat bemöta medarbetarnas olika oro smoln och sätta in konkreta åtgärder.

”Vi har samlat in fantastiska insikter från de nio faktorer som Winningtemp mäter, som alla har format vår organisatoriska strategi och vår personalstrategi. En av de mest värdefulla aspekterna har varit att kunna förstå hur människor mår i realtid. Det har hjälpt våra ledare att ha meningsfulla och relevanta samtal baserade på teamets feedback”, säger Matthew Bullock.

Lite senare i den här e-boken kommer vi berätta mer om vikten av att mäta. Med faktiska data över hur medarbetarna mår och känner för sitt arbete och sin arbetsplats finns det också underlag för att agera, på rätt sätt dessutom.

Skapa en ny arbetskultur med fokus på mental hälsa

Winningtempkunden Acorns Children's Hospice har format en ny strategi och kultur för att fånga upp hur medarbetarna mår. Forskningen visar att de är på helt rätt spår inför framtiden. Välmående, fysiskt och psykiskt, [hänger ihop med medarbetarengagemang](#) visar undersökningar. En medarbetare som mår bättre är också mer engagerad helt enkelt.

En nyckel till framgång är regelbunden och välfungerande internkommunikation som blir ryggraden i arbetsprocesserna, och hur du skapar en sådan beskriver vi lite längre fram. Men det finns även fler, relativt små saker som du som arbetsgivare eller teamledare kan göra för att bygga en kultur där den mentala hälsan får vara i fokus.

Många företag har sedan en lång tid tillbaka satsat på sina medarbetares fysiska hälsa, genom friskvårdsbidrag och tillgång till företagshälsa. Troligtvis för att det är lätt att göra kopplingen från sjukdom och dålig fysisk hälsa till prestation på jobbet.

Samma fokus skulle fler behöva anamma kring mental hälsa. Som vi har nämnt tidigare finns det en tydlig och självklar koppling även mellan det mentala måendet och engagemang, och i förlängningen produktivitet.


Tips!

- [Anordna träning i mental hälsa](#). Bjud in föreläsare eller experter som kan förse medarbetarna med verktyg för att hantera stress, oro och ångest. Detta har också ett starkt signalvärde – företaget bryr sig om medarbetarnas mentala hälsa och vill jobba proaktivt.





- Många känner sig ensamma när de arbetar hemifrån. Om ni formar en hybridlösning med växelvis arbete hemifrån och från kontoret är det därför viktigt att se till att inte tappa "kaffemaskinssamtalen". Ni vet, de där spontana samtalen som ger energi under arbetsdagen. Företaget Springworks har under pandemin löst detta genom en speciell kanal i sitt chattverktyg där det är fritt fram att prata om tv-serier och dela roliga foton.
- Uppmuntra medarbetarna att ta pauser, för att förhindra situationer där människor blir utbrända för att de arbetar åtta timmar i sträck utan att låta hjärnan ladda om batterierna under dagen. Faktum är att 37 procent av medarbetarna som arbetat hemifrån under pandemin lyckats vara produktiva just för att de har tagit pauser.
- Johanna Hector, livsstilscoach inom fysiskt och mentalt välmående, talar i sin medverkan i Winningtemp Lunch & Learn om vikten av att våga vila. Lyssna på detta videoseminarium för att hämta hem mer kunskap kring vila och aktiv återhämtning.



Att jobba på distans eller inte – det är en fråga som alla företag nu måste ta ställning till. Enligt Forbes kommer 70 procent av alla medarbetare arbeta på distans minst fem dagar i månaden 2025 66 procent av medarbetarna som deltog i en undersökning gjord av JLL uppgav att de förväntar sig att jobba i en hybridlösning efter pandemin.

Vill medarbetarna jobba hemifrån eller från kontoret?

Att jobba på distans eller inte – det är en fråga som alla företag nu måste ta ställning till. Enligt Forbes kommer 70 procent av alla medarbetare arbeta på distans minst fem dagar i månaden 2025 66 procent av medarbetarna som deltog i en undersökning gjord av JLL uppgav att de förväntar sig att jobba i en hybridlösning efter pandemin.

Ett år in i coronapandemin arbetade närmare 60 procent av hela arbetskraften i USA på distans – en dramatisk ökning från 17 procent innan pandemin.

När pandemin precis startat uppgav 82 procent av de tillfrågade medarbetarna i en undersökning från Colliers International Fund att de skulle vilja fortsätta arbeta hemifrån en dag eller mer även efter att pandemin är över.

I Storbritannien har regeringen uppfattat detta – och har nyligen lagt fram ett lagförslag som ger medarbetaren rätt att kräva flexibla arbetstider från första anställningsdagen. Tanken är att skapa bättre möjligheter för kvinnor, funktionsnedsatta och vårdpersonal att balansera arbetet och privatlivet. I dag måste medarbetare i Storbritannien ha varit anställda ett halvår innan de har laglig rätt att efterfråga flexibla arbetstider – något som arbetsgivaren då kan neka av affärsmässiga skäl.

Undersökningar har visat att en medarbetare kan spara runt 34 000 svenska kronor varje år genom att arbeta hemifrån. Här handlar det om kostnader för pendling till och från jobbet, inköp av kläder som lämpar sig för kontorsjobb och regelbundna inköp av lunch och kaffe.

Men även om pandemin visat att många jobb faktiskt kan skötas på distans, behöver inte det innebära att distans är optimalt för samtliga typer av arbeten. Läraryrket är ett sådant exempel där distans har fungerat, men där alternativet är att föredra.

Siffror om ensamhet under distansarbetet och utmattning efter videomöten talar också sitt tydliga språk – det fysiska kontoret fyller en viktig roll även i framtiden.

Även om många medarbetare har upplevt arbete hemifrån som påfrestande har det för vissa företag och organisationer fungerat väl. En nyckel till framgång har varit att upprätthålla god kommunikation och återkoppling kring varje medarbetares arbetsinsats.

Medarbetare som arbetar hemifrån kan ha ett större engagemang än medarbetare som sitter på kontoret om de får regelbunden feedback från sin chef. Effektiv internkommunikation motiverar 85 procent av medarbetarna att bli mer engagerade i sitt arbete. Dålig kommunikation leder däremot till försämrad psykisk hälsa och att medarbetare väljer att sluta.

En nyckel till en lyckad hybridlösning postcorona är alltså kontinuerlig kommunikation. Här har chefer ett stort och viktigt ansvar. Detta återkommer vi till i kapitlet om ledarens roll framöver.



Så möter du medarbetarnas olika önskemål för framtiden

Innan coronapandemin var flexibla arbetstider och möjligheten att jobba hemifrån en mindre vanligt förekommande jobbförmån. Och de som kunde jobba hemifrån på heltid var främst frilansare och konsulter. Nu har nästan alla företag, mer eller mindre frivilligt, tvingats erbjuda sina medarbetare den här möjligheten.

Men hur ska vi göra framöver?

Troligtvis har distansarbetet fungerat olika väl för olika individer. Som vi nämnde tidigare har många brottats med ensamhet och psykisk ohälsa när de jobbat hemifrån. Men till skillnad från vad många arbetsgivare befarade har inte medarbetarnas effektivitet påverkats negativt av distansarbetet. Hela 73 procent av de tillfrågade medarbetarna i en brittisk undersökning uppgav att de känner sig mer effektiva när de arbetar hemifrån.

En annan undersökning visade att medarbetare som arbetar på distans arbetar 1,4 fler dagar per månad än kollegorna som sitter på kontoret.

Leif Denti, forskare inom ledarskap, kreativitet och organisatorisk innovation vid Göteborgs universitet, har under pandemin kommit i kontakt med ledare som tydligare än någonsin ser vilka i teamet som levererar – och vilka som inte gör det.

Dessa insikter kan ju vara bra att ha med sig när man som arbetsgivare ska möta olika medarbetares önskemål kring flexibla arbetstider. Här finns det faktiskt ett individbaserat facit kring om distansarbete på heltid funkar bra eller kanske inte alls.

Leif Denti tror på en framtid där man som arbetsgivare kan förvänta sig att medarbetarna kommer in till det fysiska kontoret minst två dagar i veckan, om yrket och rollen i sig tillåter detta.



Som arbetsgivare har man mycket att vinna på att göra interna undersökningar där varje medarbetare får uttrycka sina behov, och utifrån denna feedback – och tidigare facit om hur distansarbete har fungerat – sammanställa en skräddarsydd hybridmodell.

Det finns ekonomiska fördelar med att behålla distansarbetet som en pusselbit i företagets hybrida arbetsplats, visar undersökningar.

Enligt en studie från Global Analytics sparar arbetsgivaren ungefär 11 000 dollar per medarbetare som jobbar hälften av sin arbetstid hemifrån. Här handlar det om besparingar i lokalhyra (om inte alla sitter på kontoret samtidigt behöver ju inte företaget ett enormt kontor) och andra kostnader kopplade till att ha en person fysiskt på plats.

En annan fördel för arbetsgivaren är att distansarbete ger större möjligheter att hämta hem global kompetens. När medarbetarna kan arbeta på distans spelar det ingen roll var i världen dessa sitter – arbetsgivaren kan alltså handplocka talanger utan geografiska begränsningar.

Redan innan pandemin använde företag flexibla arbetstider som ett verktyg för att boosta medarbetarengagemanget. Nu, när många fler har fått känna på distansarbetet, är det inte omöjligt att fler också kommer att ha flexibla arbetstider och möjligheten att bestämma över sin egen arbetstid som krav – det är inte längre bara en förmån arbetsgivaren kan använda för att vinna medarbetarnas lojalitet. Men här gäller det att hitta en gyllene medelväg, och inte bortse från de lärdomar som dragits under pandemin kring varje enskild medarbetares insats på distans.



Forma en hybrid arbetsplats som håller i längden

Hur den optimala hybrida arbetsplatsen ser ut vet vi inte ännu – vi befinner oss helt enkelt för tidigt på resan för att kunna dra några slutsatser. Men, det finns forskning kring vilken typ av arbete som fungerar bäst på distans och på kontoret.

Leif Denti, Göteborgs universitet, berättade under sin medverkan i [Winningtemps Lunch & Learn](#) hur företag och organisationer bör tänka framöver.

”En tumregel är att om ni inte vet vad ni ska göra – in på kontoret. När ni vet vad ni ska göra kan ni jobba på distans och ha avstämningar”, säger Leif Denti.

Experttips från Leif Denti!

- Distans är bäst för pågående arbete med färdiga processer. Då blir det tydligt för var och en vad som ska göras.
- Kontoret är bäst för mer avancerade processer och för idé- och beslutsmöten där det krävs en rik och öppen kommunikation.



Se upp för videomötets fallgropar!

För många företag har videomöten varit räddningen i en tid då vi inte har kunnat träffas fysiskt. När vi nu går in i en hybridera där både videomöten och fysiska möten används i det dagliga arbetet gäller det att vara medveten om vilka svagheter videolösningen har.

- Forskning visar att människor blir mer passiva under ett videomöte. Det blir svårare att prata öppet och fritt när turtagningen, alltså hur vi fördelar ordet mellan varandra i ett samtal, inte blir lika naturlig.
- Forskningen visar också att risken för "shared information bias" är hög under videomöten. Det innebär att vi tenderar att fokusera på information som redan är känd och accepterad av gruppen, och gruppen får då inte in ny information som behövs för att kunna fatta nya beslut.
- Vi är heller inte lika villiga att ifrågasätta någonting som sägs under videomötet, eftersom vi känner oss stressade över att mötet måste vara effektivt.

För att videomötena ska bli så välfungerande som möjligt behövs bra teknisk utrustning som inte skapar onödiga hinder (turtagningen blir ännu mer onaturlig om ljudet hackar och bilden fryser varannan minut). Ett videomöte kräver också duktiga mötesledare som tar ansvar för att inte deltagarna trillar ner i ovan nämnda fallgropar.

Tips!

- Skapa en plan för er framtida mötespolicy med avstamp i Leif Dentis råd. Gör det tydligt vilka av era möten som ska hållas på plats, och vilka som kan fortsätta köras via video.



Elteknikgrossisten Elektroskandia har precis landat i en lösning för den hybrida arbetsplatsen. Under pandemin har mellan 400 och 500 medarbetare arbetat hemifrån, vilket handlar om ungefär hälften av personalstyrkan.

Elektroskandia, hur formar ni er hybrida arbetsplats?

”Det har framkommit genom våra temperaturmätningar i Winningtemp's verktyg att många medarbetare har upplevt det som mycket positivt att i någon form utgå hemifrån. Vi ser att våra medarbetare uppskattar att slippa restiden till och från jobbet, och många har hittat en balans i vardagen. Därför har vi nu tagit fram en modell där medarbetarna får möjlighet att jobba hemifrån två dagar i veckan och komma in till kontoret tre dagar”, säger Åsa Pantzar, HR-chef på Elektroskandia, och fortsätter:

”Detta är ett stort steg för oss. Det fanns inte på kartan innan pandemin att vi skulle jobba hemifrån, men bevisligen har det fungerat.”

Vilka olika funktioner kommer kontoret och hemmakontoret ha framöver?

”Kontoret är bäst för strategiska frågor, när vi behöver vara innovativa eller fatta tuffa beslut. Då är det en fördel att ses fysiskt. För informationsdelande funkar det lika bra att sitta hemma. Men vi kommer att prova oss fram nu, det blir learning by doing. Vi kommer att nyttja Winningtemp för att ta tempen och ställa specifika frågor till medarbetarna, för att ta reda på hur vi ligger till”, säger Åsa Pantzar.



Nycklar för ett lyckat skifte

Mät medarbetarengagemanget kontinuerligt

I en tid av ovisshet där fler medarbetare lider av psykisk ohälsa funkar det inte att enbart göra en medarbetarundersökning årligen. Det hinner hända alldeles för mycket på ett år för att det ska räcka med en undersökning. Risken är att missnöje och problem upptäcks alldeles för sent – och då har hela verksamheten hunnit bli lidande.

Enligt [en undersökning från 2020](#) är det enbart 21 procent av företagen som genomför medarbetarundersökningar tre gånger per år eller oftare. Samma undersökning visade att hela 58 procent av medarbetarna önskar att deras arbetsgivare undersökte engagemanget mer frekvent.

Särskilt nu, när organisationer ska ställa om till en hybridlösning, är det viktigt att fånga upp vad medarbetarna tycker och känner. Inte minst för att forma en uppdaterad kultur på arbetsplatsen som verkar för mentalt välmående postcorona och ett högt medarbetarengagemang som smittar.

Smarteyes, varför gick ni från att mäta medarbetarengagemang en gång per år till en gång i veckan?

”När vi tidigare gjorde mätningar en gång per år fick vi bara en ögonblicksbild. Även då visade det på fina siffror, men det är mycket svårare att få en kontinuerlig utveckling kopplat till något som snabbt blir gammalt. Nu när vi med hjälp av Winningtemp mäter medarbetarengagemanget varje vecka skapar vi en dialog kring både det som är bra och det som inte fungerar. När det handlar om jobbiga upplevelser eller negativ feedback är Winningtemp ett verktyg som gör det enklare för våra medarbetare att berätta och även be om hjälp. Även våra chefer får stöd i verktyget”, säger Therese Arnqvist, HR-chef på Smarteyes.

Vad visar er temperaturmätning då?

”För det första kan vi se att vi har ett högt svarsdeltagande, vilket är viktigt. Sedan ser vi att svaren på Winningtemp's nio kategorier linjerar med tidigare resultat – våra medarbetare mår bra och trivs väldigt bra på Smarteyes. Det är också kul att se att 'berömfunktionerna' används flitigt, medarbetare tar inte bara upp det som kan utvecklas utan ger också positiv feedback till chefer och kollegor.

Tips!

- Mät medarbetarengagemanget i realtid. Med tillgång till realtidsdata kan HR och ledare agera snabbt och med rätt insatser redan innan ett problem hunnit bli ett problem. (Källa: Winningtemp's egen guide Lönsamhet genom fokus på medarbetarupplevelse).
- Visa för medarbetarna att deras feedback och enkätsvar värderas högt, och involvera medarbetarna i förbättringsarbetet. Det är ju egentligen helt logiskt, att de som påtalat ett problem också får chansen att vara med och forma en lösning.

Även företaget Elektroskandia jobbar aktivt med att lyssna in vad medarbetarna tycker och känner i realtid.

Elektroskandia, ni ser stora fördelar med att samla in anonyma kommenterar genom Winningtemps verktyg, berätta!

”Kommentarsfunktionen i Winningtemps verktyg är av enormt värde för våra chefer och för oss på HR. Här kan våra chefer och vi som systemadministratörer gå in och svara direkt för att underlätta dialogen mellan medarbetare och chef. Med den här funktionen kan medarbetare som inte känner sig bekväma med att avslöja vem de är helt anonymt dela tankar och åsikter och känna att de blir lyssnade på”, säger Åsa Pantzar.

Vilka effekter har ni sett sedan ni började använda funktionen?

”Vi ser att det här är ett sätt att få fram värdefull information som leder till mindre slitningar i teamen, ett högre engagemang och en bättre teamkänsla. Ett exempel på när kommentarerna ledde till direkt förbättring var i början av pandemin. Då fick vi reda på att medarbetarna tyckte att vi hade en bristfällig kommunikation kopplad till covid-19, och då kunde vi direkt åtgärda detta och ökade frekvensen på våra uppdateringar”, säger Åsa Pantzar.



Ledare – ge mer feedback!

Det låter kanske banalt att regelbunden kommunikation och beröm skulle spela en så stor och viktig roll för medarbetarnas trivsel och nivå av engagemang på arbetsplatsen, men flera undersökningar visar att just detta är helt avgörande. När vi jobbar hemifrån och inte ses lika ofta på kontoret är det viktigare än någonsin att ha en tydlig plan för hur ledarnas feedback och kommunikation ska se ut.

På företag där ledarna aktivt ser, erkänner och uppmuntrar sina medarbetare ökar medarbetarnas ansvarstagande och fler tar egna ledarskapsinitiativ.

Här är begreppet "servant leadership", eller det tjänande ledarskapet på svenska, en viktig pusselbit. Det innebär att ledarna tjänar ett högre syfte – och syftet är då teamet och organisationen. I praktiken innebär det att ledaren erbjuder starkt stöd till medarbetarna så att de växer i sina roller och bidrar med expertis och visioner till teamet. Medarbetarna och deras behov sätts i första rummet.

Medarbetare som jobbar på arbetsplatser där man anammat det tjänande ledarskapet upplever att deras röster blir hörda, vilket i sin tur leder till att de är 4,6 gånger mer benägna att arbeta utifrån sin bästa förmåga.

Tips!

- Alla medarbetare känner sig inte bekväma med att öppet dela tankar och åsikter. Därför bör du som ledare ge alla i teamet möjlighet att ge anonym feedback, exempelvis genom Winningtemps verktyg som har den funktionen.



”Vi vill alltid ha kvar möjligheten till direkta dialoger mellan ledare och medarbetare, det är den bästa typen av kommunikation, men det här är ett bra komplement. Det passar speciellt dem som inte är lika duktiga på att uttrycka sig i möten, även om de tycker att saker är bra eller har tankar på saker som bör förändras.”

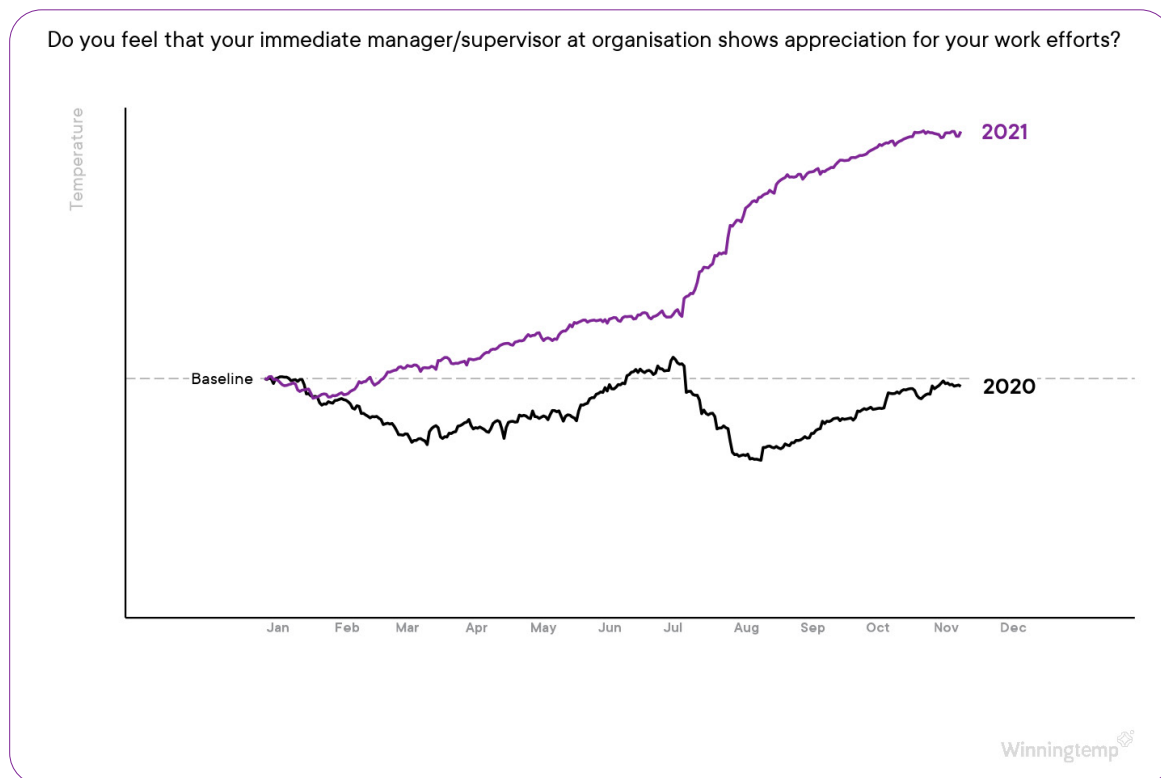
säger Per Carlsson, HR-chef på NetOnNet.



Ett företag som arbetar aktivt med det är [NetOnNet](#).

”Vi vill alltid ha kvar möjligheten till direkta dialoger mellan ledare och medarbetare, det är den bästa typen av kommunikation, men det här är ett bra komplement. Det passar speciellt dem som inte är lika duktiga på att uttrycka sig i möten, även om de tycker att saker är bra eller har tankar på saker som bör förändras”, säger Per Carlsson, HR-chef på NetOnNet.

- Varje medarbetare är unik, och har unika behov. Gissa inte hur ofta eller på vilket sätt medarbetarna vill kommunicera med dig som chef – [fråga i stället](#). Tänk också på att medarbetarens behov kan ha förändrats under pandemin, så håll dig uppdaterad.
- Se till att planera in regelbundna 1:1-samtal, alltså individuella samtal, med alla i teamet. Basera samtalsämnena på den realtidsuppdaterade data som ni samlar in kring vad i verksamheten som fungerar och vad som kan förbättras. Det hjälper dig som ledare att alltid vara relevant i din kommunikation med medarbetarna.
- För att varje medarbetare ska känna sig sedd räcker det inte med feedback till teamet som helhet. Uppmärksamma enskilda individer för egna insatser.



Data från Winningtemp visar att allt fler medarbetare under 2021 känner att de deras närmaste chef visar uppskattning för deras arbete, se ovan.

Våga lita på medarbetarna

Enligt en studie från 2016 som gjordes av Edelman [Trust Barometer](#) litar bara en av tre arbetsgivare på sina medarbetare. Det är inte otroligt att tänka att tilliten till medarbetarna inte direkt ökat under pandemin, när ledarna inte har kunnat ha ögonen på medarbetarna som på kontoret.

Med hjälp av verktyget regelbunden kommunikation kan det här problemet avhjälpas, samtidigt som medarbetarens behov av feedback kan tillgodoses.

Visa mer uppskattning

Enligt en global studie är bristen på uppskattning den vanligaste anledningen till att medarbetare väljer att sluta. Därför är ledarens förmåga att uppmärksamma medarbetarnas goda förmågor och lyckade insatser helt avgörande för att skapa en arbetsplats där människor vill stanna länge.

Studien visade också att företag som har uppskattning som en del av kulturen har lägre personalomsättning och uppnår bättre affärsresultat.

En annan [undersökning kunde visa att 58 procent](#) av alla med chefsposition inte har någon form av ledarskapsutbildning i bagaget – många har fått sin roll för att de är bra på sin grej, och inte för att de är bra på att lyfta och leda andra människor.

Tips!

- Som ledare kan det behövas träning för att bli tillräckligt bra på att uppmärksamma medarbetarna och adressera deras problem och behov. Ledarskapsutbildningar i olika former och omfattningar är en viktig pusselbit för att landa rätt.
- Ledare kan också hjälpa varandra att bli bättre på att ge feedback. Planera in regelbundna möten där ledare på olika avdelningar får berätta vad som funkar i deras team.

Optikföretaget Smarteyes jobbar aktivt för att alla medarbetare ska bli sedda och uppmärksammade, och här fyller ledarna en mycket viktig roll.

Smarteyes, hur jobbar ni med ledarrollen på ert företag?

”Vi har en värderingsstyrd kultur som fungerar som en kompass och hjälper oss i vårt dagliga arbete. Det tillsammans med att vi har en gemensam bild av hur ledarskapet på Smarteyes ska vara skapar vår framgång. Smarteyeskulturen präglas av att vi försöker göra saker enkelt, med omtanke och att vi har modet att utvecklas och förändras”, säger Therese Arnqvist, HR-chef på Smarteyes.

Ni utbildar era chefer i ledarskap just nu, berätta!

”Vi jobbar med utbildningen ”De 7 goda vanorna” som riktar sig till alla våra medarbetare. Vi började redan innan pandemin att utbilda på chefsnivå. Här är vattenfallsprincipen en viktig faktor, som innebär att vi skapar ett gemensamt språkbruk och goda ageranden som först förankras i ledande positioner och sedan vidare utåt till alla i organisationen. Tanken är att våra anställda ska få verktyg för att utvecklas både som privatpersoner och som medarbetare hos oss på Smarteyes. Målet är att skapa en röd tråd genom hela verksamheten på olika sätt, och därför har vi nu börjat mäta i Winningtemps verktyg vad medarbetarna tycker om ledarskapet.”



Så behåller du talangerna i framtiden

Många företag upplever i dag stora utmaningar med att behålla medarbetare. 81 procent av alla medarbetare skulle överväga att lämna sitt jobb om rätt erbjudande dök upp, även om de inte aktivt letar efter ett nytt jobb.

Särskilt yngre medarbetare är inte rädda för att lämna arbetsplatsen om de upplever att de kan utvecklas mer någon annanstans.

I Storbritannien talar man nu om "The Great Resignation", den stora avgången, till följd av coronapandemin. En studie från företaget Personio visade att 38 procent av de tillfrågade medarbetarna planerade att lämna sitt nuvarande jobb inom ett år för att testa vingarna någon annanstans.

Enligt en annan undersökning kunde 74 procent av de yngre medarbetarna tänka sig att gå ner i lönenivå för att byta position. Om medarbetarna inte känner ett tydligt syfte och får möjligheten att växa minskar också engagemanget.

Som arbetsgivare bör man alltså hålla sig på tårna och inte ta lojaliteten hos medarbetare för given. Leif Denti, forskare inom ledarskap, kreativitet och organisatorisk innovation vid Göteborgs universitet, berättar att detta blir ännu viktigare nu när vi delvis arbetar hemifrån.

"Det verkar som att många säger upp sig nu i en pågående pandemi därför att de upptäcker att 'det är ju tråkigt det jag jobbar med'. När man inte får träffa sina kollegor lika mycket måste ju jobbet i sig vara så pass intressant att det kompenseras för bortfallet av social kontakt", säger han.

Leif Denti spår att det kommer bli ännu viktigare framöver för arbetsgivare och HR att vara verbala kring vad som är nästa steg i karriären. Karriärvägarna och utvecklingsvägarna måste bli ännu mer uttalade än vad de har varit tidigare, speciellt mot de som sitter mycket på distans.



Tips för att inte tappa talanger!

- Var tydlig med karriärmöjligheter inom företaget, så att medarbetare ser sig själva på arbetsplatsen under en längre tid. Formulera en utvecklingsplan för varje enskild medarbetare, som konkretiserar möjligheterna.
- Tydliga och konkreta utvecklingsmöjligheter leder inte bara till ökat medarbetarengagemang, utan också till ökad produktivitet. Studier visar att medarbetare som omfattas av ett utvecklingsprogram blir mer motiverade, stärkta och känner sig mer rustade att utföra sitt jobb.

79 procent av alla medarbetare som har en egen utvecklingsplan är engagerade i sitt arbete enligt en undersökning från Quantum.

Hela 41 procent tycker att möjligheten till karriär är mycket viktig för engagemanget, motivationen och viljan att stanna kvar.

Självledarskap – viktig pusselbit framöver

En annan viktig nyckel för att lyckas öka medarbetarengagemanget på arbetsplatsen framåt är att satsa på självledarskap. Pandemin har aktualiserat det här begreppet – många har fått leda sig själva från hemmakontoret, och ledarna har inte suttit inne med alla svar då mycket har varit ovisst.

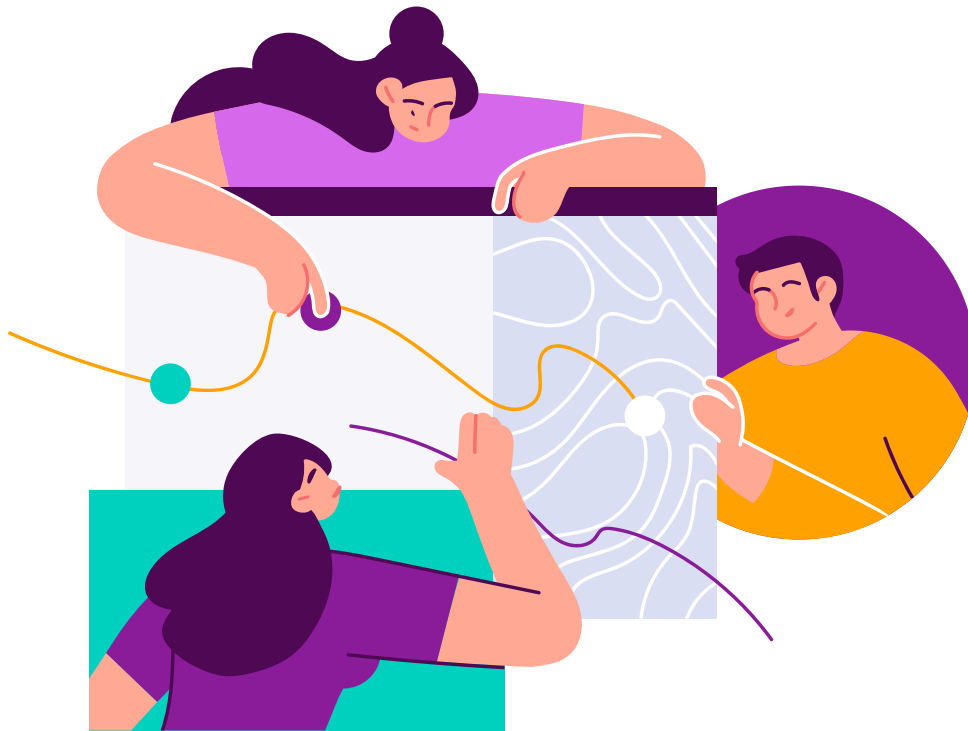
Men vad är då självledarskap? Precis som det låter handlar det om att leda sig själv i sitt arbete, alltså att agera utifrån egna drivkrafter och ta vara på styrkor för att nå gemensamma mål.

Enligt en studie som gjorts av utbildningsföretaget Self Leaders tillsammans med Karolinska institutet och Stockholms universitet kan självledarskap leda till att medarbetare mår bättre. Studien visade att människor som utövar självledarskap blir bättre på att fatta välgrundade beslut, samarbeta med andra och hantera osäkerhet. Det leder i sin tur till att medarbetarna mår och presterar bättre samt känner sig mindre stressade.

Självledarskapet har en tydlig koppling till medarbetarengagemang. En ledande motivationsteori, Self Determination Theory, lyfter att vi människor behöver få koppla på vårt självstyre för att känna motivation och engagemang. Det är lika viktigt som att förstå syftet med det vi gör och att uppleva en utveckling som riktar framåt.

När en organisation lyckas kombinera dessa tre saker och hitta en balans mellan dem, resulterar det i ökat engagemang. En organisation som satsar på självledarskap kan dessutom räkna hem en effektiviserad arbetsprocess när medarbetare oavsett position kan fatta beslut i enlighet med företagets strategi och kultur utan att behöva rådfråga sin ledare.





Winningtemp har identifierat behovet av självledarskap framöver och har därför tagit fram ett frågebatteri tillsammans med forskaren Leif Denti vid Göteborgs universitet. När medarbetaren regelbundet får svara på frågor kring förmågan att leda sig själv, ökar också medvetandegraden – och det i sin tur kan leda till en positiv förflyttning.

Winningtemp har även släppt en [ny funktion](#) i sitt verktyg som syftar till att både ledare och medarbetare ska få skräddarsydda insikter om den egna rollen och teamets situation skickade till sig. Här bjuds alltså medarbetaren in att spela en ännu viktigare roll i att förbättra organisationen.

Så kan HR bidra till högre medarbetarengagemang

Om ledaren fyller en enormt viktig roll i kommunikationen med medarbetarna och utformningen av individuella färdplaner, har HR det där ovärderliga helikopterperspektivet som krävs för att bygga en kultur av högt medarbetarengagemang.

HR har en naturlig koppling till alla medarbetare på företaget, som startar vid första anställningsdagen och sträcker sig ända till den sista. De har överblicken över personalstyrkan och vet vad som flyter på, och inte.

Ta problemet med hög personalomsättning som exempel. Här ser nog många chefer högre lön som den givna lösningen, men HR har troligtvis större inblick i hur medarbetarna som grupp mår och kan identifiera roten till problemet.

HR:s viktiga uppgifter

HR behöver hålla sig uppdaterade på de senaste trenderna inom medarbetarengagemang och digitala lösningar för att öka medarbetarengagemanget, och sprida den här kunskapen vidare både uppåt i organisationen och till teamledare som har stor möjlighet att skapa förändring på gräsrotsnivå.

HR måste också uppdatera sina insatser för medarbetarengagemanget så att dessa harmoniserar med företagets riktning. Framöver kommer många företag med stor sannolikhet göra förändringar – stora eller små – för att anpassa verksamheten efter nya förutsättningar, och då gäller det att HR hänger med.





Tidigare i den här e-boken pratade vi om vikten av att uppmärksamma och ge kontinuerlig feedback till medarbetarna. För att det här viktiga arbetet inte ska falla mellan stolarna för att ledarna har för mycket att göra, behöver HR stå för framtagningen av en strategi och utformningen av någon typ av program som alla ledare kan använda för att bli bättre på att uppmärksamma medarbetarna.

HR bör också driva på utvecklingen för att fånga in medarbetarnas åsikter frekvent. Per Carlsson, HR-chef på elektronikvaruhuset Netonnet, berättar i [podden "HR-chefen"](#) med Per Brolin om hur hans HR-avdelning anammat ett nytt arbetssätt i samband med att pandemin startade.

"I början av pandemin skickade vi ut egensnickrade undersökningar och försökte ha jättestora öron, och då fick vi ett fantastiskt gensvar från medarbetarna som svarade på de här undersökningarna och gav kommentarer. Det gav oss idén att jobba vidare med den här typen av verktyg", säger Per Carlsson och fortsätter:

"Winningtemp är ett smart verktyg som ganska snabbt bygger upp en databas som är hands on. Vi får indikationer hela tiden om vad som funkar bra och vad vi behöver utveckla."

Han beskriver hur insamlingen av data gör att HR kan arbeta proaktivt på ett helt annat sätt än som varit möjligt tidigare.

"Om vi ser att 'hm, här händer det någonting, det lyser rött', kan vi ta kontakt med den chefen och försöka stötta upp. Det här är ett fantastiskt verktyg för HR att monitorera verksamheten, säger Per Carlsson och tillägger:

"Det är en investering som betalar tillbaka sig väldigt snabbt. Tänk bara att kunna undvika en högre personalomsättning eller konflikter där vi lägger resurser på olika sätt för att försöka lösa problemet."

Företagstopparnas viktiga roll

Det är teamledare och chefer som har den dagliga kontakten med medarbetarna och därför har en uppenbart viktig roll för att boosta medarbetarengagemanget efter pandemin. Men det är också viktigt att medarbetarna känner att företaget som helhet bryr sig och ser sina medarbetare.

C-level management, högsta företagsledningen med vd:n i spetsen, fyller en viktig funktion i att möjliggöra förflyttning och förändring postcorona. De sitter vi spakarna och kan sjösätta nya satsningar på medarbetarengagemang. De har också möjligheten att visa hur medarbetarnas insatser leder till verkliga affärsresultat.

Undersökningar visar att en majoritet av medarbetarna känner att de inte förstår företagets mål och visioner. Det skapar inte direkt förutsättningar för att jobba mot dessa. Det är därför viktigt att företagsledningen med jämna mellanrum kommunicerar vilka mål företaget har och vad uppdraget är.

Tips!

- Se till att företagets värdeord, mål och visioner finns formulerade någonstans där alla medarbetare – nya och gamla – kan ta del av dessa.

Som företagsledning är det av största vikt att ha ledare i organisationen som sitter på förmågan att skapa sammansvetsade team, och som kan motivera sina teammedlemmar att göra sitt bästa på jobbet. Här gäller det att träna ledarna, men också göra dem införstådda med att de har ett stort ansvar för att boosta medarbetarengagemanget hos sina underordnade.



Vi har tidigare i den här e-boken berättat hur viktigt det är att ledare ser och uppmärksammar medarbetarna. Men det är som sagt också viktigt att medarbetaren känner ett starkt erkännande från företaget som helhet, från organisationen. 78 procent av medarbetarna som känner erkännande från företaget är mycket engagerade.

Tips!

- Är du företagsledare? Gör vad du kan för att bygga en kultur där alla medarbetare känner sig sedda, oavsett hur stort företaget är. Börja hos dig själv, och fundera på hur du som högt uppsatt i företaget kan uppmärksamma medarbetarna som är motorn i företaget.

Medarbetarnas egen roll

Hittills har vi pratat mycket om ledarens och företagets roll för att öka medarbetarengagemanget postcorona. Men även medarbetaren själv har ett stort ansvar för att göra arbetssituationen så bra och utvecklande som möjligt. Vi pratade tidigare om vikten av självledarskap och det egna ansvaret för kompetensutveckling. En annan viktig del i detta är eget initiativtagande.


Tips!

- Uppmuntra medarbetare att göra sin närmaste chef införstådd med önskemål och krav kring den egna arbetssituationen. Vill medarbetare ha mer regelbundna avstämningar med sin chef, eller ”1-1-meetings” måste chefen bli uppmärksam på att förändringen önskas och behövs.

Enligt föreläsaren Linda Hammarstrand behöver alla medarbetare dessutom se sitt arbete som en sträcka under ett stafettlopp. Hon har formulerat ett begrepp för detta, stafettfilosofin, som bygger på att alla medlemmar i ett team är en länk i en obruten kedja.

”Det handlar inte om att vara bäst i teamet, utan att vara bäst för teamet”, säger Linda Hammarstrand.

Tanken är att om medarbetarna ser sitt arbete som en helt avgörande del av en större helhet kommer medarbetarna också känna meningsfullhet och ett större engagemang för arbetet i stort. När varje medarbetare gör sitt yttersta under sin stafettsträcka leder det till ett bättre slutresultat.



”Det handlar inte om att vara bäst i teamet, utan att vara bäst för teamet”,

säger Linda Hammarstrand.

Lindas tips till medarbetaren

- Schemalägg tid för personlig utveckling. Varje medarbetare bör också fundera på om hen tycker om den hen är på jobbet – om inte, vad kan förändras för att detta ska bli annorlunda?
- Skapa en rutin där man efter en arbetsdag listar de tre viktigaste sakerna att göra för sig själv och för teamet dagen efter. Då blir det lättare att ta kontroll över sitt arbete, och samtidigt bygga ett större teamfokus.



Om Winningtemp

Sedan 2014 har vi utvecklat en revolutionerande plattform som hjälper ledare att mäta och förbättra organisationers välmående. Vår AI-drivna plattform gör det möjligt att visualisera medarbetarnas utveckling – och därigenom få insikter som förbättrar medarbetarengagemang samtidigt som stress och personalomsättning minskar. Plattformen används och hjälper idag fler än 160 000 användare och finns på 20 olika språk.

Kontakta oss för att ta del av fler trender inom medarbetarengagemang!