KRINGIS MAXIMUS

ETT NYHETSBREV FRÅN FUTUREWISE

— JUNI 2017 —

FUTUREWISE

DEN DUBBLA UTMANINGEN

Detta nyhetsbrev tar upp olika aspekter över det aldrig sinande intresset för hur arbetsgivare ska motivera sina anställda. Man kan tycka att detta verkar märkligt med tanke på att de får lön för att arbeta. Men ordet arbetsgivare blir allt mer missvisande. Arbetsgivare måste ju betyda någon som ger arbete. Inte ska en sådan behöva marknadsföra sig! Men tiderna förändras. Och utmaningen är dubbel.

Nya sätt krävs för att motivera de anställda.

Det handlar först och främst om att få in rätt kompetens. I Sverige finns 80 000 lediga jobb som inte tillsätts för att arbetsgivarna inte har kunnat hitta människor med rätt kompetens. Enligt Arbetsförmedlingens senaste rapport (28 juni 2017) uppger en tredjedel av arbetsgivarna att de har haft svårt att rekrytera. Enligt Manpower Talent Shortage Survey 2016-2017 har 40 procent av världens företag svårt att hitta rätt personal. En ökning från 30 procent 2009. Det är arbetstagarens marknad för stunden och företag rekryterar huvudsakligen från varandra.

Den andra utmaningen är att locka fram den kreativa juicen de anställda besitter och få dem att prestera på topp i en miljö de trivs i. Den klassiska studien av Gallup från 2013 visar att endast 16 procent av svenskarna är engagerade i sitt arbete. “De flesta arbetar bara hårt nog för att inte få sparken och de får bara betalt nog för att inte säga upp sig.” som George Carlin uttryckte det.

För att möta dessa utmaningar blir *kringisar* allt viktigare. Till skillnad från mer traditionella anställningsförmåner och fringisar (från engelskans fringe benefit) som tjänstebil och liknande ser vi nu allt mer extrema former av kringtjänster som anställda erbjuds. Detta nyhetsbrev ger exempel på dessa kringisar, beskriver två centrala skiften och lanserar dessutom två helt nya trebokstavsförkortningar.

Det gäller att sopa ordentligt för de anställda. (Flickr: Don Voaklander)

CORPORATE EMPLOYEE RESPONSIBILITY

Alla större organisationer arbetar med CSR på olika vis och att ta ansvar för miljön och samhället är förstås lovvärt. Men att ta ansvar för medarbetarna är så viktigt att även det förtjänar en egen trebokstavsförkortning. CER, Corporate Employee Responsibility, kanske blir nästa modeord? Det handlar att ta hand om och känna ansvar för de anställda. Precis som många av dagens unga har blivit curlade i hemmet får nu arbetsgivarna ta över den rollen när de kommer ut på arbetsmarknaden.

Det finns massa teorier om att unga har kortare attention span och avskyr att ha långtråkigt. Som arbetsgivare kan man förhålla sig till detta på olika sätt. Vissa hävdar att unga ska fostras. De ska lära sig förstå att man måste arbeta i sitt anletes svett för att lyckas. Men kan också vända på det hela och försöka skapa miljöer som ständigt tillför ny inspiration och stimulans. Man kan hävda att de unga och deras värderingar bara utgör en liten del av arbetsmarknaden, men de utgör helt klart 100 procent av den framtida.

LIFE COACH OFFICER

Det hela grundar sig i de post-materialistiska strömningar vi ser. Det kan låta torrt och tråkigt. Men många med mig har gjort studier som visar att pengar och ägodelar blir allt mindre viktiga i takt med ständigt ökande välfärd. Det gäller förstås inte alla, det är jag fullt medveten om. Men faktum är att Sverige har EU:s lägsta andel invånare som lever i allvarlig materiell fattigdom (ca 1 procent). Man kan också hävda att en fortsatt ökning av ekonomiskt välstånd inte heller är garanterad, vilket förstås är sant. Jag drar inte upp all statistik denna gång, men konstaterar bara att

rörelsen uppåt i Maslows behovspyramid fortgår och pengar över tid blir ett allt sämre sätt att attrahera och motivera sina anställda.

Uppskattning och självförverkligande är vad som befinner sig i toppen på Maslows behovspyramid. Den enkla slutsatsen är att det är vad medarbetarna i större utsträckning strävar efter, och således vad arbetsgivarna måste erbjuda. Självutveckling ligger nästan alltid på första plats (åtminstone topp tre), när man gör undersökningar om vad som är viktigt på jobbet. Man vill lära sig saker och växa som person.

Sätt personliga mål och se dem förverkligas med hjälp av din arbetsgivare.

Några som handgripligen låter de anställda göra detta är amerikanska skoföretaget Zappos. *The Goals Department* är en intern avdelning som låter alla anställda sätta ett 30-dagars mål. Det intressanta är att målet kan vara såväl professionellt som personligt. Man börjar med att delta i en workshop där man diskuterar förväntningar och sätter upp sitt mål. Regelbundna möten sker med en särskild ”livscoach” och det hela avslutas efter en månad med fest och firande för alla som har nått sina mål. Kanske måste alla framtida organisationer ha en LCO – en Life Coach Officer som ansvarar för de anställdas privata utveckling.

En utmaning är förstås att de privata målen långt ifrån alltid går hand i hand med organisationens mål. Men detta är en utmaning man får lov att hantera. Tricket är att i möjligaste mån jämka ihop privata och organisatoriska mål. Om någon drömmer om att skriva en bok, kanske en sådan kan handla om den egna branschen? När en jämkning inte är möjlig får man överväga de två potentiella kostnaderna som kan uppstå: att en talang säger upp sig för att den inte anser sig utvecklas, eller aktiv livscoachning för att låta den anställda skriva sin bok eller vad det nu må vara. Allt fler arbetsgivare kommer sannolikt över tid att välja det senare alternativet.

KRINGIS MAXIMUS

Låt oss då ge lite exempel på moderna kringisar (och fringisar – gränsen är inte skarp). Många rör fortfarande det monetära området. Att banker ger sina anställda förmånlig ränta är inte överraskande. Mer intressant är att även Starbucks lånar ut pengar till sina anställda i Storbritannien – helt räntefritt. Syftet är att underlätta för sina anställda att köpa en lägenhet i det skenande bostadsrallyt. Svenska Centric lockar med att de kan fixa boende i Stockholm för den som blir konsult hos dem.

Ett annat intressant exempel är företaget Monitor som låter de anställda få en del av företagets vinst. 2016 blev det 57 miljoner kronor, vilket i snitt innebar 550 000 kr per anställd utöver vanlig lön. Fast alla får olika stor andel. Genom att de anställda får rösta på hur väl kollegorna presterar kan man få olika mycket. Google utökar förmånerna till att även inkludera anhöriga i familjen. I händelse av dödsfall betalar de ut lön till efterlevande i åratal.

Lyxlunch varje dag är ett sätt att hålla alla nöjda. (Flickr: Julian Mackler)

Andra förmåner rör tid. Förutom fria arbetstider erbjuder allt fler företag fri semester, exempelvis LinkedIn, Netflix och Virgin. Det är lätt att förundras över denna frikostighet och tro att detta kommer att missbrukas. Men Virgins Richard Branson ger en implicit förklaring till hur semesterns omfattning blir självreglerande: ”Det är upp till de anställda att bestämma […] så länge de är säkra på att deras frånvaro inte förstör våra affärer – eller, för den delen, deras karriär!”

Begreppet kringis antyder också att det ofta handlar om kringtjänster som ska underlätta och förbättra livet. Institute for Integrative Nutrition satsar hårt på att låta de anställda få rätt näringsintag. En professionell kock lagar varje dag en hälsosam organisk lunch till alla. Dessutom placerar de fräscha blommor på skrivborden. Blommor? Nu börjar det väl gå för långt kan man undra.

En fabriksarbetare från förra sekelskiftet skulle ha svårt att fantisera om framtida arbetsgivare som kommer med vackra blommor. Men det är nya tider och det är bara hänga med i detta spel för att fånga talangerna.

Många kringisar rör just kost och hälsa. Schibstedt i Italien erbjuder exempelvis sina anställda organisk frukt, yogaklasser, pilates och massage. De har skapat ett internationellt nätverk, ”Work-place Health Promotion”, för att utveckla just hälsan på jobbet. Kan man tala om folkhälsa, kan väl tala om arbetshälsa som ett samlande begrepp? Vidare har de kurser för nyblivna föräldrar och en hel rad andra utbildningar och konferenser för ständig personlig utveckling. De positiva effekterna har varit snudd på omedelbara. Sjukfrånvaron under första halvåret sjönk från 16,5 till 6,5 timmar. Andelen som kan tänka sig att rekommendera arbetsplatsen för vänner och bekanta har ökat från 29 till 56 procent. Att utgå från de anställdas behov och skapa lösningar för att möta dem ger ökad motivation och skapar dessutom en intern stolthet.

En vanlig dag på jobbet om man arbetar på Ecru. (Flickr: Brian Gratwicke)

Många unga vuxna vill också göra impact när det kommer till socialt ansvarstagande. Matjätten Unilever erbjuder exempelvis sina anställda möjlighet att arbeta som volontärer i Indien i sex månader inom ramen för sitt vanliga arbete.

Svenska Cygni försöker skräddarsy förmåner så att de anställda kan välja själva. Förutom att erbjuda Tesla som förmånsbil har de anställda fått ögonlaseroperationer och provrörsbefruktning. HiQ erbjuder tillgång till replokaler och en dojo. Företagets lokaler kan också utnyttjas för privata fester på helgerna. Med en 360-graders altan i mitt i stan är det många som upplever det som en positiv förmån. Konsultbolaget Ecru går all-in i detta race och låter de anställda bestämma både lön och semesteruttag. De har en egen plattform för kompetensutveckling och arrangerar prova-på-aktiviteter. Varför inte rida lite islandshäst?

GLÄDEJEMAXIMERING MED DEN KOLLEGIALA FAMILJEN

Varför inte testa lite "Office Olympics"? I exemplet ovan är det kontorsstolsrodd som gäller.

Kringis maximus behöver inte betyda att man inte måste arbeta i sitt anletes svett. För det är just vad man behöver om man arbetar på Kompetenslaget och vill ta del av deras extrabonus. Det är nämligen en "svettlön". För varje träningspass, som ska vara minst 30 minuter "svettig träning" av något slag, får de anställda 50 kronor. Allt ska ske på fritiden och för den som svettas 2-3 gånger per vecka väntar 6 000 kronors extra lönepåslag på ett år. Tusenlappar som alla tjänar på. Effekten när jag har talat med dem är också att många anställda som aldrig skulle ha tränat på eget initiativ plötsligt dras med. Via deras gemensamma Facebooksida delas alla träningspass vilket ger positiv feedback och ett visst socialt tryck.

Kanske kan man tala om en *kollegial familj*. För att bli en attraktiv arbetsgivare måste man skapa ett ekosystem som inte bara rymmer jobb utan även socialt umgänge. Att kunna hänga med sina kollegor, träna, spela spel, äta och fika tillsammans, lära sig nya saker, utmana varandra, etc. blir viktiga delkomponenter. Genom att skapa mötesplatser som dessa smörjs inte bara den interna samhörigheten utan det skapar också en grund för relationsbygge, innovation och nytänkande.

Att kringisar kopplar starkt till den interna kulturen är uppenbart. Och det handlar mycket om att skapa glädje. "Den roligaste tiden i karriären ska vara på Wise." Så lyder mantrat hos rekryteringsbyrån Wise. Ingen går igång på ekonomiska mål. I framtiden kommer vinst snarare vara en sidoeffekt av att ha kul. Carl-Gustaf Svensson, vd på Kronfönster, säger så här om saken: "När jag studerade lärde jag mig att vinstmaximera, man jag brukar säga att vi glädjemaximerar istället. Får man människor att må bra och längta till jobbet om söndagarna, då kommer också vinsten."

Mindre oväntade gåvor kan räcka långt.

KRINGIS MINIMUS

Om man nödvändigtvis ska använda pengar för att motivera folk finns det billigare sätt än att höja lönerna. I en studie lät forskarna ett antal personer få en mindre gåva och mätte sedan deras nöjdhet med livet. Rent praktiskt gick det till så att när dessa personer skulle använda en publik kopieringsmaskin hittade hälften av dem en peng i myntreturfacket. När de efteråt tillfrågades hur nöjda de var med livet fick gruppen som hittade myntet i snitt 6,5 av 7 på en skala, medan gruppen som inte hittade något mynt fick 5,6 i snitt. Trots att värdet var mindre än en krona påverkade detta oväntade fynd deras välmående på ett icke-proportionerligt sätt. Vår nöjdhet med livet styrs inte bara av den upplevda verkligheten utan även av vår förväntan.

Ur ett managementperspektiv är slutsatsen av denna studie att små oväntade belöningar kan ge stora effekter. Detta har också använts flitigt av många företag. Continental Airlines lät exempelvis alla anställda få 500 kronor vardera när bolaget kom med på topplistan över flygbolag som håller tiderna. ANZ Bank skickade en champagneflaska till alla anställda för deras arbete med det pågående förändringsprogrammet. Trots dessa gåvors ur ett ekonomiskt perspektiv blygsamma värde, visade det sig att de anställda i båda dessa fall kände sig avsevärt mer motiverade – en känsla som höll i sig i flera månader. Kanske kan vi kalla detta *kringis minimus*.

BEHANDLA MEDARBETARNA SOM DIN SVÄRMOR

Anledningen till att dessa små överraskande gåvor ger ett så stort avtryck är att de inte uppfattas som en ekonomisk ersättning, utan istället som en form av *social valuta*. För att illustrera skillnaden kan du tänka dig ett scenario där du firar jul med familjen hos din svärmor. Hon har spenderat veckor med att planera matinköp, och stått i köket och slitit med sill och gubbröra i flera

Ge svärmor glögg istället för pengar.
(Flickr: Yoana Petrova)

dagar. Ni äter och har trevligt men efter maten frågar du hur mycket pengar du är skyldig. Hur skulle din svärmor reagera? I de flesta fall skulle nog relationen bli rejält frostig.

Skälet är att erbjudandet om pengar förflyttar fokus från den sociala normen, att bygga en långsiktig och ömsesidig relation, till en marknadsmässig norm där pengar byter händer i utbyte mot varor och tjänster. Om du istället hade tagit med dig en flaska glögg hade hon säkert uppskattat den som en mindre oväntad gåva och blivit glad. På samma sätt måste arbetsgivare fokusera mer på social valuta, snarare än monetär.

DEN SJÄLVRENSANDE RABATTEN

”Det är ju dyrt att erbjuda kringisar”, kan man förstås invända. Men vad är den alternativa kostnaden? För att delfinansiera dessa kringisar kan man börja med att sänka lönen. Ge nyanställda 3 000 kronor mindre i lön än vad de hade på deras tidigare anställning. Jag menar, vill de arbeta just hos er eller inte? Man vill ändå inte ha anställda som bara är ute efter pengar.

Tidigare nämnda skoföretaget Zappos har en snillrik lösning för att undvika denna kategori. Varje nyanställd går igenom en månads inskolningsprogram där de ska marineras i företagets kultur. De lär sig förstås alla datasystem, rutiner och annat under denna period, men den kulturella biten ses som den avsevärt viktigaste. Efter inskolningen får de sedan ett val: antingen påbörjar de anställningen eller så kan de välja att sluta direkt och får då 15 000 kr i handen. Syftet är att sålla bort personer som bara är intresserade av pengar. De vill ha passionerade medarbetare, inte pliktskyldiga löneslavar. Det blir en form av självrensande rabatt.

TVÅ FÖRÄNDRINGAR OCH TVÅ MOTMEDEL

Sammantaget bevittnar vi för tillfället två parallella centrala förändringar. Citatmaskinen Anders Åkerman gör följande betraktelse. Tidigare sa man att ”de anställda är ett företags viktigaste resurs.” Men numera gäller det omvända: ”Ett företag är de anställdas viktigaste resurs.” Det tål att tänkas på. Detta skifte säger något om hur en helt annan ödmjukhet krävs från arbetsgivarhåll. Alternativen i form av konkurrenter, eget företagande eller andra vägval i livet är en ständig kraft som måste hanteras. Man kanske inte ska tro att enbart fringisar och kringisar löser alla problem, men det kan vara en pusselbit.

Omtanke om de anställdas välmående är nyckeln till framgång. (Flickr: snorkelgirl72)

Det andra skiftet är att vi på sikt håller på att byta valutasystem. En anställning har primärt varit en källa för inkomst. Om vi över tid tycker oss få det relativt sett allt mer väl ställt ekonomiskt får arbetet en ny innebörd som kopplar till status och självförförverkligande. Andra medel än pengar kommer då att krävas för att attrahera och motivera de anställda. Kringisar kommer att vara en del som kan underlätta bygget av de anställdas identitet. Arbetsgivaren måste se till att erbjuda en plattform som kan skapa intressanta livsberättelser åt de anställda. Det är en form av bussighet som bygger på en social valuta, snarare än en monetär.

Framtiden kommer att kräva CER – Corporate Employee Responsibility – i en helt annan utsträckning än idag. Att bry sig om de anställda blir prio ett, att tjäna pengar prio två. Kanske kommer en LCO – Life Coach Officer – se till att underlätta bygget av den personliga identiteten inom och utom ramen för verksamheten.

LITE OM FUTUREWISE ERBJUDANDEN:

OMVÄRLDSANALYS

Futurewise producerar toppkvalitativa och skarpa omvärldsanalyser för just er bransch.

Vi kartlägger er marknad, gör intervjuer, letar trender, studerar alternativa affärsmodeller och sammanställer resultaten i lättillgängliga rapporter.

För att involvera pesonalen tar vi helst fram materialet tillsammans mer er under interaktiva workshops.

Klicka för att läsa mer om omvärldsanalys

FÖREDRAG

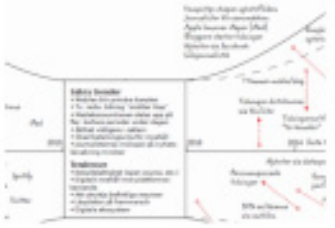
Vi håller upp mot 100 föredrag årligen där vi presenterar inspirerande trender och tankeväckande framtidsbilder.

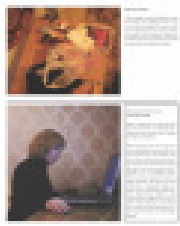
Vi siktar på att underhålla samtidigt som vi delger ny kunskap och kryddar sedan med lite provokation.

Anlita Futurewise till nästa konferens, kick-off eller kundevent!

Klicka för att läsa mer om föredrag

UTBILDNING





Vi arrangerar flera gånger per år öppna utbildningar i omvärldsanalys. Lär dig kombinera beprövade metoder med nya IT-verktyg för att skapa effektiva plattformar för systematisk omvärldsanalys.

Du tränar förmågan att tidigt upptäcka trender liksom hur man drar nytta av dem.

Ta två utbildningsdagar och se till att bli en grym trendspanare du också!

Klicka för att läsa mer om utbildning

FUTUREWISE