

Var Albert Einstein
den förste att förstå att
engagemang är en produkt
av medarbetarnas
kreativitet?

$$E=mc^2$$

4 av 5 svenskar
är oengagerade
på arbetstid.*

Dags för AI,
som i Arbetsplats-
innovation.

**Gallups undersökning State of Global Workplace 2022 visar att 79 procent av svenskarna inte känner något engagemang för sitt arbete.*

Arbetsplatsinnovation skapar engagemang

Internationellt sett är *Workplace Innovation* inget nytt begrepp, men i Sverige har en del av konceptet gått förlorat i översättningen. Många tror att arbetsplatsinnovation gäller fysiska ting som förslagslådor och kontorets inredning, medan det framför allt är en process för att skapa engagemang genom delaktighet.

Manifestos version av AI förvandlar en geografisk plats eller en arbetsplats till en social hållbarhetsprocess. Genom att involvera fler i nytänkandet ökar vi engagemanget och känslan för platsen. Innan vi bekantar oss med Toyota, som är ett bra exempel på vad som händer när alla förväntas se sin arbetsplats med nya ögon, visar vi hur invånarna i Kristinehamn blev mer delaktiga i platsens utveckling.



En förslagslåda ger inget engagemang.

CASE: Kristinehamns kommun

Efter att ha utvecklat en strategi för Kristinehamns platsvarumärke skapade vi Kristinehamnare.com som ett led i förankringsarbetet. Vi lanserade sajten med hjälp av tio flaskposter i olika vattendrag i och kring Kristinehamn. Sedan uppvaktade vi Nya Kristinehamns-Posten med ett pressmeddelande, med följd att bloggen hamnade på förstasidan. Kristinehamnare från när och fjärran började dela med sig av sina upplevelser av platsen. Lars Ahlqvist, dåvarande informationschef i Kristinehamn:

“Vi startade kampanjsajten för att involvera invånare och inflyttare att dela med sig av sin vardag och sina erfarenheter. Även om problemen och klyftorna är större i storstäderna, har små orter ofta en sämre självkänsla än större. Vi ville få medborgarna att nämna något som är BRA med Kristinehamn. Och lägga ut det till allmän beskådan.”

**Vi söker sisådär 23 743 fotografer,
ungefär 22 463 filmare och minst 24 786 redaktörer.**

Kristinehamnare.com är en blogg om livet i Kristinehamn. Här kan alla kristinehamnare blogga.

I sommar kan du tävla med text, foto och film. Skriv mer på www.kristinehamnare.com.



Kristinehamnare.com

FOR KRISTINEHAMNARE. AV KRISTINEHAMNARE.

Varför brister engagemanget?

Den som vill förklara bristen på engagemang med omvärldsfaktorer behöver inte leta länge: kriget i Ukraina, lågkonjunktur, inflation, svag krona, klimathot, inställda tåg, höga priser på mat, el och drivmedel, låga reallöner och postcovid symtom. Medan vi sällan kan påverka externa faktorer, har vi större möjligheter att styra vår egen organisationskultur. Första steget är att förstå sambandet mellan engagemang och kreativ delaktighet. På många svenska arbetsplatser betraktas kreativitet som en specialistkompetens. Toyota tänker helt annorlunda. Katsuaki Watanabe, vice ordförande och tidigare vd på Toyota:

»Innovation kommer från kunskap och skicklighet hos var och en av våra anställda.«

Det kan vara frestande att tro att påståendet bara är ett spel för galleriet, men Christer Karlsson, professor i innovation vid Copenhagen Business School, vet att alla Toyotas anställda förväntas vara kreativa.



CASE: Toyota

Christer Karlssons forskning visar att japanska bilarbetare presenterar fler förslag än europeiska. I europeiska bilfabriker var det genomsnittliga antalet förbättringsförslag i hans undersökning 1,5 per arbetare och år, medan Toyotas arbetare presenterade 68 förslag. Betyder det att japanska bilarbetare är 40 gånger så kreativa? Knappast, men de är definitivt mer engagerade. En enskild bilfabrik genererade 99 800 förslag på ett år, 98 000 av förslagen genomfördes. Om ditt eget förslag blir verklighet 99,2 gånger på hundra, är chansen stor att du fortsätter engagera dig.

Redan 1997 presenterade Toyota den första hybridbilen – Toyota Prius. När det gäller att skapa delaktighet skiljer man på innovationer och innovationer. Toyota efterlyser inte bara de banbrytande, disruptiva idéerna, utan även mindre förslag på förändringar i arbetsmiljön, väl medvetna om att varenda liten idé från de anställda bidrar till att stärka känslan och engagemanget för företaget. Faktum är att även personer med kreativitet som sin specialistkompetens tjänar på att göra fler delaktiga i processen. Ta Sveriges mest framgångsrika kommunikationsbyrå till exempel.

CASE: Forsman & Bodenfors

I mer än två decennier rankades F&B som Sveriges bästa byrå. Flera av byråns 11 principer handlar om att involvera alla i den kreativa processen. "Kollektivet som creative director" heter det bland annat. Alla jobb ska upp på "golvet", där alla är skyldiga att hjälpa till att utveckla projektet genom konstruktiv kritik.

F&B:s verkliga genidrag för att skapa delaktighet har varit att göra alla viktiga kulturbärare till delägare. När F&B såldes till amerikanska MDC Partners 2016, hade byrån inte mindre än 33 delägare. En smärre revolution i en bransch som traditionellt sett är uppbyggd kring en eller ett par starka kreatörer.

Sveriges bästa exempel på kommunal innovation

Principen att förvänta sig kreativitet av alla är applicerbar i *alla* sammanhang. Vid ett av våra seminarier invände en kommunstrateg att hon och hennes arbetskamrater inte hade



samma möjlighet att vara nytänkande. "Det är lätt för dig att stå och snacka om kreativitet men jag arbetar i en kommun", sa hon. Eftersom jag råkade ha Sveriges bästa exempel på vad kreativitet kan åstadkomma i en kommunal verksamhet, plockade jag fram ett skivomslag. Året innan hade vi utvecklat en platsstrategi för Hudiksvalls kommun och blivit bättre

bekanta med Glada Hudik-teatern, som har förändrat synen på funktionsvarierade mer än alla värdegrundsarbeten i världen. Att lyckas med det inom ramen för en kommunal verksamhet kräver en engagerad intraprenör. Han heter Pär Johansson och kommer från Delsbo strax utanför Hudiksvall. Tänk om fler vågar göra som Pär och tro på människors inneboende vilja att lyckas – "till slut flyger man själv", som han har uttryckt det.

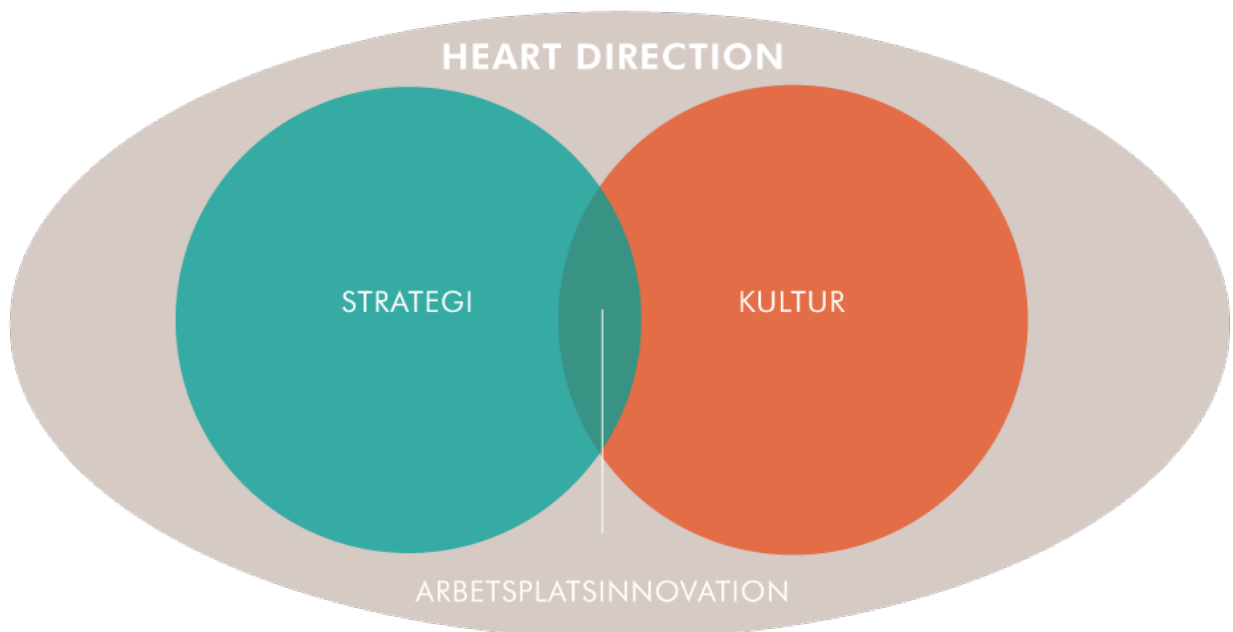




Hur ser det ut hos er?
Är kreativitet en
specialistkompetens
eller förväntas alla
tänka i nya banor?

Heart Direction – AI i Manifestos tappning

En kommunchef berättade att deras digitala förslagslåda för hela kommunen endast givit fem förslag på 15 månader. För att inte vårt koncept ska förväxlas med förslagslådor har det fått ett eget namn – Heart Direction. Arbetsplatsinnovation i vår tappning riktar in sig på den gemensamma mängden för Strategi och Kultur. Första steget är att bereda vägen internt, det vill säga att stämma av att organisationens befintliga strategi och kultur jackar in i varandra och lämnar utrymme för processen. Så är inte alltid fallet, som vi snart ska se.



Så undviker du världens sämsta strategi för att skapa engagemang

Om visionen och värderingarna framkallar gäspningar hos de anställda redan i utgångsläget, är det svårt att skapa engagemang. Detsamma gäller om ledningen inte lever som den lär och personalen upplever att värdegrunden bara är läpparnas bekännelse. Vet du med dig att ni har en effektiv strategi, behöver du bara försäkra dig om att den är formulerad på ett sätt som gör att den väcker energi. Känns inte visionen och strategin levande är risken stor att medarbetarna bjuder motstånd på ett eller annat sätt. Allt för generiska formuleringar i såväl näringsliv som offentlig sektor är en anledning till att 11 procent definieras som *aktivt* oengagerade i Gallups undersökning. Motvilliga anställda riskerar att motarbeta verksamheten. Därför är det viktigt att uttrycka strategin på ett sätt som gör att personalen förstår att kommunen/företaget menar allvar. Undvik till varje pris visionsformuleringar som fokuserar på ett allt för ensidigt perspektiv enligt modellen: *Vi ska bli Världens/Europas/Nordens/Sveriges ledande/främsta/bästa ...*

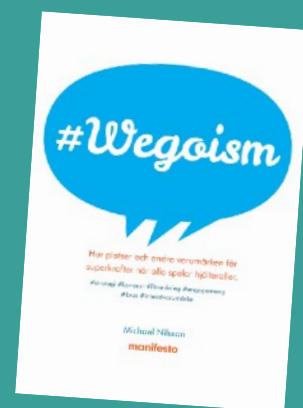
Utänför lednings- eller ägargruppen känner få människor något engagemang för formuleringar av det slaget. Därför är det viktigt att ta ett steg åt sidan och fundera på vad verksamheten kan betyda för att andra intressenter ska känna engagemang, till exempel medarbetare och medborgare.

En del av arbetet med att skapa delaktighet görs redan i den strategiska bottenplattan. Vi brukar säga att man ska försäkra sig om att ha en VI-sion och inte en NI-sion. Om Disney hade uttryckt sin vision som *Vi ska bli världens ledande producent av underhållning* hade de haft en NI-sion, en vision som bara är intressant för de närmast berörda. Istället har de en VI-sion som får fler att känna sig engagerade: *We shall make people happy.*

Ett av Manifestos senaste strategiprojekt, 2021-2022, var Alvesta, en kommun med ett starkt näringsliv. Alvesta prenumererar i princip på förstaplatsen i Kronobergs läns näringslivsranking. Föga överraskande riktade vi in en del av platsstrategin på näringslivet, men vi säger inte *Vi ska ha Sveriges bästa näringsliv* eller något liknande. Vi gjorde ett adjektiv av ”näringsliv” och kunde på så sätt ge Alvesta ett eget, unikt uttryck:

Vi ska skapa Sveriges näringslivligaste plats.

Om du är intresserad av strategikutvecklingens effekter på engagemanget, läs gärna *Wegoism: Hur platser och andra varumärken får superkrafter när alla spelar hjälteroller.* [Här laddar du ned boken som gratis pdf.](#)



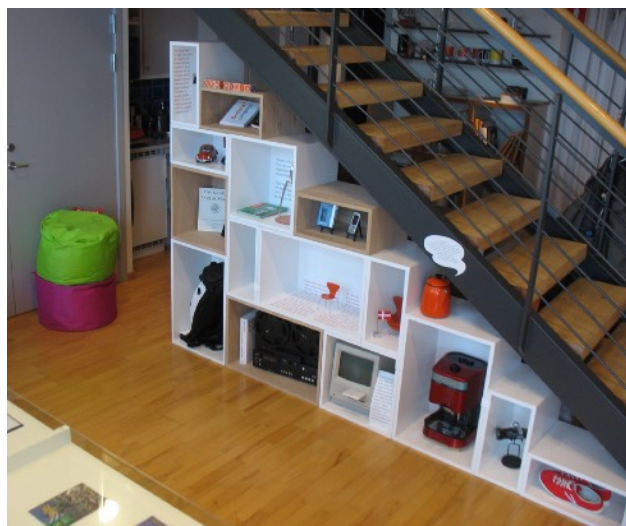


Har ni en vision som väcker engagemang, gäspningar eller något mitt emellan?

Kulturell kodning ger större delaktighet

Visionen är bryggan mellan den kultur som finns i dag och den vi vill skapa. Därför är det viktigt att chefer går före med goda exempel. Om inte ledare lever som de lär blir det svårare att skapa engagemang i organisationen. Rent taktiskt finns det en del att göra för att involvera fler personer och skapa större delaktighet. *Nudging* handlar om att hjälpa folk på traven för att få till en beteendeförändring. Ett exempel från Manifestos verksamhet är en designutställning under trappan på vårt första kontor i Helsingborg. Den fungerade som samtalsöppnare för besökare, och lät våra praktikanter bekanta sig med några av de begrepp vi använder till vardags, till exempel varumärkesutvidgning (brand extension).

Kulturell kodning kan även göras mer explicit. I ett uppdrag för Mindpark, ett digitalt utvecklingsbolag, byggde vi in involveringstanken i strategin och satte upp varumärkesplattformen på väggarna. En vägg över en fikasoffa kröntes av en kortform av visionen *We shall make ideas fly – Making ideas fly*. I mötesrummet satte vi en värdering tänkt att få ägarna, fem tidningshus, att gå i takt: *To get there spells together*. Projektet blev så omskrivet, att värdet av det fria pressutrymmet motsvarade vårt arvode. Ett tacksamt resultat för en vd i mediebranschen.

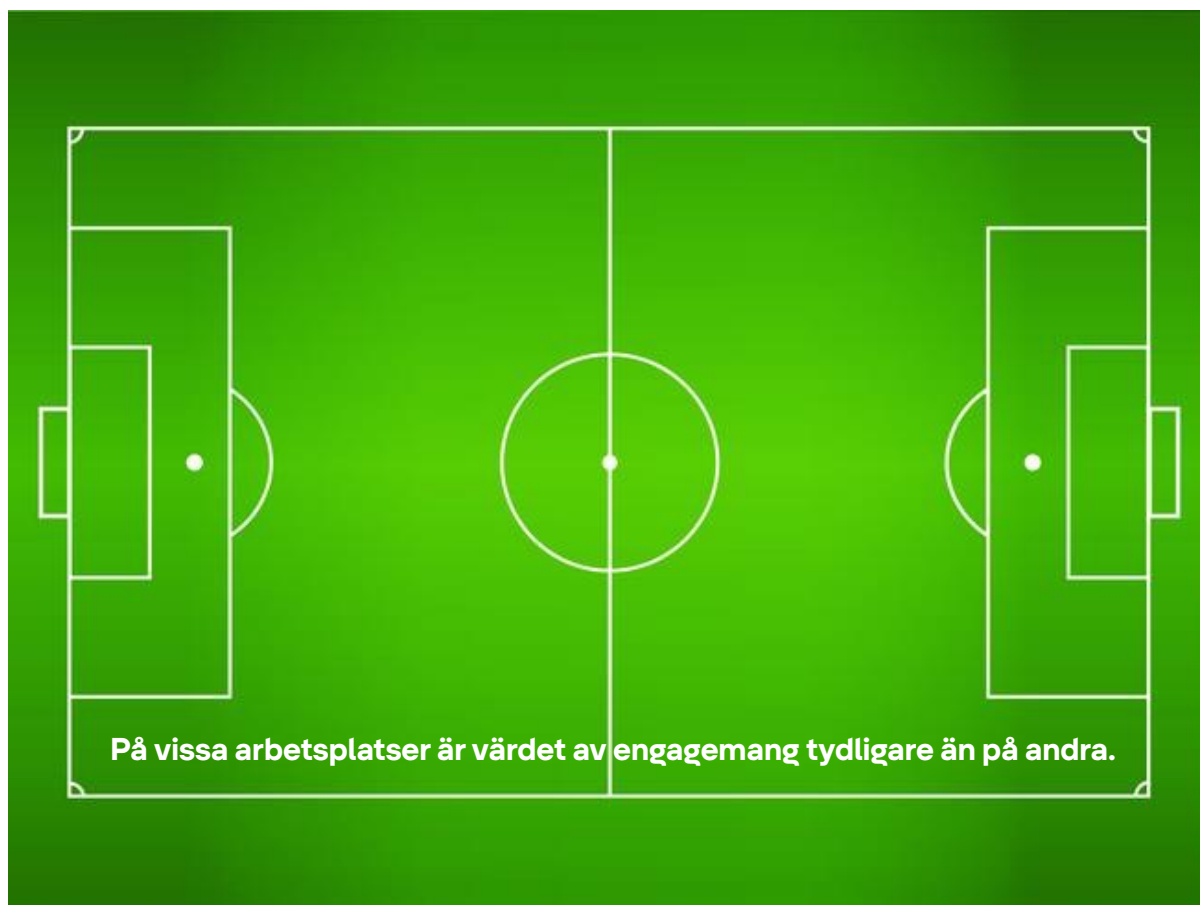


En del av världens minsta designmuseum.

Kreativitet är en allemansrätt

Ett sätt att motverka att engagemanget på arbetsplatserna sjunker är att involvera fler i förbättrings- och förändringsarbetet. Exakt hur delaktighet kan åstadkommas varierar från en (arbets)plats till en annan. Inte ens två kommuner har samma förutsättningar så det gäller att göra en bra situationsanalys. Många gånger måste man väga sina ord i utgångsläget, börjar man tala om kreativitet och nytänkande för tidigt i vissa miljöer sluter sig en del personer helt.

Säger du å andra sidan till spelarna i ett fotbollslag att vara mer kreativa, får du räkna med att se mer eller mindre lyckade dribblingar och fler försök till cykelsparkar än du hade räknat med. Även arbetsplatsinnovation kräver ett bra spelsystem, en kombination av strategi och kreativitet ger bäst resultat. För den som lyckas väntar mer engagerade medarbetare och medborgare och i förlängningen ett starkare varumärke, att arbetsglädjen ökar på samma gång som sjukfrånvaron minskar är en ren bonus.





Strategisk kreativitet
sedan 1995.

Manifestos mötesplats i Helsingborg: Genetor Coworking, Sundstorget 2.



Vill du veta mer om
Heart Direction?
Ring, messa eller mejla
Michael Nilsson
0732-486 186
michael@manifesto.se