



# BRAINGLOBE

## Temarapport

### Mattering i arbetslivet – nuläge, forskning och praktisk tillämpning

#### Sammanfattning (Executive summary)

Mattering – upplevelsen av att vara **sedd, bekräftad och behövd** – har under de senaste åren etablerats som en central förklaringsfaktor bakom engagemang, psykiskt välbefinnande, prestation och kvarstannande i arbete. Aktuell forskning och ledarskapslitteratur visar att mattering inte är ett “mjukt” tillägg utan ett systematiskt ledarskaps- och organisationsansvar. Denna rapport sammanfattar nuläget och ger konkreta rekommendationer för svenska och internationella arbetsplatser.

---

## 1. Vad menas med mattering?

Mattering beskriver den subjektiva upplevelsen av att **jag spelar roll** och att **det jag gör har betydelse för andra och för helheten**. Begreppet särskiljs ofta från: - **Belonging (tillhörighet)**: att få vara med. - **Mattering**: att räknas och göra skillnad.

Forskningen visar att människor kan känna tillhörighet utan att känna mattering – men sällan tvärtom.

---

## 2. Aktuella forsknings- och trendlinjer

### 2.1 Ledarskap och arbetsplatskultur

Nyare studier och ledarskapsartiklar pekar på att chefernas vardagsbeteenden – snarare än visioner och policydokument – är avgörande för mattering. Tre återkommande beteenden är: - **Att lägga märke till (Noticing)**: att aktivt se människors arbete och ansträngning. - **Att bekräfta (Affirming)**: att visa hur individens bidrag skapar värde. - **Att behöva (Needing)**: att tydliggöra att organisationen är beroende av individens kompetens.

## 2.2 Psykisk hälsa, stress och anti-mattering

Forskning inom psykologi visar att frånvaro av mattering – ofta kallat **anti-mattering** – har stark koppling till stress, nedstämdhet, utmattning och upplevelsen av utbytbarhet. Anti-mattering är i flera studier en starkare riskindikator än låg arbetstillfredsställelse.

## 2.3 Hybridarbete och osynlighet

I hybrid- och distansarbete ökar risken för osynlighet. Medarbetare rapporterar lägre mattering när deras arbete sker “i bakgrunden” eller saknar tydlig återkoppling. Detta gäller särskilt stödfunktioner, juniora roller och tystare personligheter.

## 2.4 Inkludering och rättvisa

Mattering är nära kopplat till upplevd rättvisa och inkludering. Studier visar att inkluderande ledarskap inte bara ökar tillhörighet utan även förstärker känslan av mattering – särskilt för grupper som riskerar marginalisering.

---

## 3. Konsekvenser för svenska arbetsplatser

### 3.1 Varför mattering är affärskritiskt

Organisationer där medarbetare upplever hög mattering uppvisar: - Högre engagemang och frivilligt ansvarstagande - Lägre personalomsättning - Bättre samarbete och innovationsförmåga - Lägre nivåer av stress och psykisk ohälsa

### 3.2 Risker vid låg mattering

När mattering saknas uppstår ofta: - “Tyst tillbakadragande” (quiet withdrawal) - Cynism och minskat förtroende för ledning - Ökad sjukfrånvaro och personalomsättning

---

## 4. Praktiska rekommendationer

### 4.1 För ledare

- Gör mattering till ett **uttalat ledaransvar**.
- Ge återkoppling som kopplar individens arbete till faktisk påverkan.
- Säkerställ att även osynliga roller får synlighet.

### 4.2 För HR och organisation

- Integrera mattering-frågor i medarbetarundersökningar.
- Utbilda chefer i vardagsbeteenden som skapar mattering.
- Designa möten, processer och hybridarbete så att bidrag synliggörs.

### 4.3 För team

- Skapa gemensamma ritualer där man lyfter varandras bidrag.
  - Ställ frågor som: *Vem gjorde skillnad för dig den här veckan?*
- 

## 5. ROI – varför mattering är en investering, inte en kostnad

### 5.1 Affärslogiken bakom mattering

Mattering påverkar direkt flera av organisationens mest kostnadsdrivande och värdeskapande faktorer. När människor upplever att de är **sedd, bekräftad och behövd** förändras beteenden som i sin tur påverkar ekonomi, kvalitet och resultat.

Forskning och praktik visar tydliga samband mellan hög upplevd mattering och: - Lägre personalomsättning - Lägre sjukfrånvaro - Högre engagemang och produktivitet - Bättre samarbete och innovationsförmåga

### 5.2 Kostnaden för låg mattering (Cost of No Mattering)

När mattering saknas uppstår ofta dolda men betydande kostnader: -

**Personalomsättning:** Rekrytering, onboarding och produktionsbortfall vid förlorad kompetens. - **Sjukfrånvaro och psykisk ohälsa:** Stress, utmattning och korttidsfrånvaro kopplad till känslan av att vara osedd eller utbytbar. - **Tyst tillbakadragande:** Medarbetare som gör sitt jobb – men inget mer. - **Ledartid:** Mer konflikthantering, mer mikrostyrning, fler uppföljningsproblem.

I många organisationer överstiger dessa indirekta kostnader vida investeringen i förebyggande ledarskapsutveckling.

### 5.3 Mattering och mätbara effekter

Organisationer som systematiskt arbetar med mattering rapporterar: - Minskad personalomsättning (i vissa fall tvåsiffriga procenttal) - Förbättrade resultat i medarbetarundersökningar kopplade till engagemang - Ökad innovationsgrad och förbättrat samarbete över silos

Mattering fungerar därmed som en **multiplikator**: små ledarhandlingar skapar stora effekter över tid.

### 5.4 Hur ROI kan följas upp i praktiken

För att göra mattering affärsmässigt uppföljningsbart kan organisationer: - Införa specifika frågor om mattering i pulsmätningar och medarbetarundersökningar - Följa samband mellan mattering och nyckeltal som sjukfrånvaro, retention och eNPS - Koppla ledarskapsutvärderingar till beteenden som skapar mattering

Exempel på fråga: *I vilken utsträckning upplever du att ditt arbete gör verklig skillnad för organisationen?*

## 5.5 Sammanfattning för ledning och styrelse

Att investera i mattering innebär: - Lägre riskkostnader - Högre avkastning på humankapital  
- Starkare kultur och varumärke

Mattering är därmed inte en mjuk värderingsfråga – det är ett strategiskt verktyg för hållbar prestation.

---

## 6. Avslutande reflektion

Mattering är inte en kampanj, en metod eller ett projekt. Det är ett **förhållningssätt** till människor och arbete. I en tid präglad av osäkerhet, förändring och höga krav blir mattering ett av de mest kraftfulla verktygen för att bygga hållbara organisationer – där människor inte bara är med, utan verkligen räknas.

---

*Denna temarapport är avsedd som underlag för ledningsgrupper, HR, chefer och organisationsutvecklare som vill arbeta systematiskt med kultur, välmående och prestation.*