Universell
Utformning av
Arbetsplatser

Kunskap för framgångsrik inkludering

Om UUA och kunskapsöversikten

Den här kunskapsöversikten om Universell Utformning av Arbetsplatser (UUA) har tagits fram av projektet Lärandeforum UUA, som drivs av Akademikerförbundet SSR i bred samverkan med CSR Sweden, Fremia, Funktionsrätt Sverige, IF Metall, Randstad, Sveriges Företagshälsor och Vasakronan.

Projektet finansieras av Europeiska Socialfonden (ESF).

Från och med den 1 februari 2022 går all UUA verksamhet över för att fortsätta utvecklas i Föreningen UUA, se uua.se.

Publiceringsdatum: 20 januari 2022.

Lärandeforum UUA har även publicerat en tidigare kunskapssammanställning (2019) med rubriken "Skapa universella arbetsplatser – en kunskapsöversikt om arbetsmiljö, rekrytering och ledarskap" med fem medverkande forskare. Den finns att ladda ner på uua.se

Innehåll

Förord 5

Markus Furuberg, förhandlingschef Akademikerförbundet SSR och ordförande i styrgruppen för UUA.

Redaktörens reflektioner 6

Enikö Arnell-Szurkos, vetenskapsjournalist och redaktör.

Kapitel 1. Framväxten av universell utformning – en kulturomdaning 8

Per-Olof Hedvall, Lunds universitet, Docent och föreståndare för Certec, rehabiliteringsteknik och design.

Per-Olof Hedvall ger en inblick i hur universell design startade och hur det tankeskiftet tar klivet in i arbetslivet med UUA. Om hur vi kan göra arbetslivet mer tillgängligt från början och minska risken för kategoriseringar och särbehandling.

Kapitel 2. Design som strategisk utvecklingskraft 16

Åsa Wikberg Nilsson, Luleå tekniska universitet, Biträdande professor i design, med särskilt intresse för normkreativa innovationsmetoder, socialt hållbar design och användarcentrerade designmetoder.

Åsa Wikberg Nilsson går igenom vad en inkluderande designapproach handlar om: att tillsammans med medarbetare analysera verksamheten genom de fyra designkategorierna visuell kommunikation, fysiska objekt, tjänster och interaktioner, samt miljöer och system.

Kapitel 3. Att leda individanpassat 24

Stefan Tengblad, Göteborgs universitet, Professor i Human Resource Management (HRM), vid Centrum för global HRM, som inrättats i samarbete mellan Företagsekonomiska institutionen och Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap.

Stefan Tengblad skriver om hur arbetsplatserna kan göras mer inkluderande efter pandemin, med utgångspunkt i ledarskapsforskning. Vilka nya möjligheter har vi fått med ett mer flexibelt och digitaliserat arbetsliv och hur kan vi göra det bästa ur ett UUA-perspektiv?

Kapitel 4. Relationell klokskap för inkludering 30

Karin Berglund, Stockholms universitet, Professor i företagsekonomi, har forskat om bland annat entreprenörskap och kvinnors företagande på landsbygden.

Karin Berglund skriver ur ett organisationsperspektiv, hur vi behöver se det mellanmänskliga som ett kitt för att UUA ska fungera. Om hur man kan vara människa och bidra till ökad delaktighet och inkludering – även i dagens New Public Management-influerade organisationer.

Kapitel 5. Från grottmänniska till avatar 36

Katarina Gospic, hjärnforskare (tidigare Karolinska Institutet), författare, föreläsare. Hon har skrivit åtta populärvetenskapliga böcker baserat på sin forskning, senaste om digitalisering.

Katarina Gospic skriver om digitalisering kopplat till UUA. Hur skapar vi arbetsplatser som inte gör oss hjärntrötta och från början passar alla bättre, med dagens digitala system? Hon kommenterar och analyserar digitala systemens betydelse och vilka förutsättningar som krävs för ökad inkludering.

Förord

I arbetet med Universell utformning av arbetsplatser, UUA, har vi tillsammans med ett antal ledande organisationers expertis och kompetens arbetat fram modellen Universell utformning av arbetsplatser. Syftet har varit att i ett medskapande gemensamt arbete stödja utvecklingen av framtidens framgångsrika, inkluderande arbetsplatser och samtidigt stärka nyttan för företaget, stärka nyttan för individer på arbetsplatserna och bidra till samhällsutveckling. Vårt mål är att hitta tillvägagångssätt som stödjer och utvecklar verksamheten och samtidigt inkluderar rättighetsperspektiven.

I arbetet med att utveckla metoderna och modellerna för Universell Utformning av Arbetsplatser har vi använt relevant forskning och beprövad praktik ifrån arbetsmarknadens olika sektorer. För att få effekt i den dagliga verksamheten behöver ansvariga chefer få tillgänglig kunskap paketerad på ett sätt som verksamheten lätt kan ta till sig och använda i vardagen. Det ska vara lätt att göra rätt. Därför är det viktigt att vi stödjer processer som direkt går att omsätta i handling i var och ens egna organisation.

UUA har tidigare publicerat sin första Kunskapssammanställning 1.0 ”En kunskapsöversikt för dig som bättre vill förstå hur nytänkande metoder för inkludering och hållbarhet skapar vinnande organisationer” tillsammans med fem forskare inom olika forskningsområden.

Vi tar nu steget vidare och publicerar vår andra Kunskapssammanställning 2.0 ”Kunskap för framgångsrik inkludering” tillsammans med fem nya forskare från olika forskningsdiscipliner. Här ger de sin bild av hur deras specifika forskning kan bidra med värdefull kunskap

om hur man utformar arbetsplatsen universellt. Vår ambition inom vårt tvärsektoriella samarbete är att fortsätta ta steg tillsammans med fler forskare som belyser helheten och där vi vill fortsätta bidra till att tydliggöra faktorer som understödjer processer för framgångsrika, hållbara organisationer över tid.

I samarbetet med våra olika organisationer och företag ser vi vinsten med, och vikten av, det multidisciplinära arbetssättet. På samma sätt ser vi behovet av det multidisciplinära perspektivet i forskningen kring arbetsplatsers utveckling och utformning och universell utformning av arbetsplatser.

Hoppas ni blir intresserade av fortsätta utveckla arbetslivet tillsammans med oss inom föreningen Universell utformning av arbetsplatser!

Markus Furuberg
Förhandlingschef Akademikerförbundet SSR och ordförande i styrgruppen för UUA

Redaktörens reflektioner

Stora och små arbetsplatser, privat och offentlig sektor – vårt land består av så många vitt skilda arbetsmiljöer. Även om de flesta företagsledare, chefer, personalansvariga och fackliga förtroendevalda är väl medvetna om att arbetet måste ske på ett både socialt och miljömässigt hållbart sätt, är det långt ifrån alla som tar de avgörande stegen som krävs. Eftersom förutsättningarna, kulturen och miljön ser så olika ut, krävs det också olika argument för att nå och övertyga företrädare och beslutsfattare på arbetsplatserna att aktivt arbeta med inkludering och UUA.

Medan många av er som nu läser den här rapporten är mycket väl medvetna om varför ett mångfaldsinriktat arbete behöver ske på er arbetsplats, kan ni behöva argument för att övertyga andra. Bakom argumenten står förstås lagstiftning och arbetsgivares ansvar för arbetsmiljön. Men de stöds även av forskning och beprövad erfarenhet.

Att öppna dörren

Argumenten för att jobba inkluderande och gärna med verktyg och perspektiv som UUA kan erbjuda, bottnar både i rättighetsperspektiv och affärsnytta. Den här rapporten fördjupar sig inte närmare i *varför*-frågan utan fokuserar på *hur* arbetet kan ske. Men här kommer ändå några medskick för vidare fördjupning i den ofta viktiga *varför*-frågan också:

- Läs Gabriella Fägerlinds kapitel ”Effekten av mångfald – för arbetsgruppen och företaget” i UUA:s förra rapport, ”Skapa universella arbetsplatser”, där hon går igenom forskning om mångfaldens betydelse både för arbetsgruppen och företagens lönsamhet.
- Läs Urban Björns nya bok ”Business as Equals – Jämställdhet, mångfald och inkludering ur ett affärsperspektiv” där han, som tidigare arbetade med HR-frågor på Swedbank, går igenom både forskning och lyfter flera konkreta exempel på just affärsnyttan med mångfaldsarbete.
- Ni finner även fler lärande exempel som även berör varför-frågan under UUA:s paraply, på UUA:s hemsida, uua.se, i form av artiklar och filmer.

UUA och helheten

UUA är ett relativt nytt begrepp och synsätt i arbetslivssammanhang.

Det finns sedan tidigare flera begrepp, verktyg och satsningar som syftar till att öka inkludering och mångfald – varför behövs då UUA egentligen? Den frågan har många av oss stött på som har arbetat med UUA de senaste åren.

Frågan följs också ofta av en viss sund och välriktad skepticism mot ”universella råd” som ju knappt kan finnas eftersom alla arbetsplatser ser så olika ut.

Svaret är både svårt och enkelt. Nej, det finns inga universella råd som gäller alla – inga ”one size fits all”-lösningar inom alla fält, som även Per-Olof Hedvall skriver om i sitt inledande kapitel i den här rapporten. Men UUA bidrar med ett perspektiv, principer och ett helhetsgrepp som behövs för att ett perspektivskifte ska ske, för att våra tankar och arbetssätt ska kunna nå andra banor och kanske nya nivåer. Det ger verktyg för att arbeta förebyggande och flexibla på nya sätt, även inom arbetslivet.

UUA nöjer sig inte med vinsten av en fysisk arbetsmiljö som fungerar för alla, eller som är flexibel och anpassningsbar när den väl är utformad. Den vill vidare och analysera vilket ledarskap som behövs, vilka organisatoriska förutsättningar som krävs och hur processer som rekrytering och digitalisering kan ske på ett sätt som är ”rätt tänkt från början”.

Finns det en risk att UUA försöker greppa över

så mycket att de enskilda delarna går förlorade? Jo, så kan det säkert vara, särskilt målgruppen ryggar för det stora greppet. Det kan kännas svårt att börja jobba med något så omfattande. Men då blir svaret att det faktiskt finns många vägar in, flera sätt att starta och bryta ner det som från början känns oöverskådligt.

En sådan första start är förstås att genomgå UUA:s nya webbutbildning och arbeta med förslag som uppkommer där. Ett annat sätt är att lära av andras exempel – genom att kanske läsa artiklar och se filmer. Ett tredje sätt kan vara att hitta perspektiv och tankar i rapporten du håller i handen – eller läser på skärmen. Här finns utöver fördjupning även konkreta tips och råd.

Forskning och fördjupning

I den här rapporten har fem forskare och författare, som på olika sätt arbetar med forskningsfält som platsar under UUA:s paraply, bidragit med sina forskningsperspektiv och reflektioner. Två av dem, Per-Olof Hedvall och Åsa Wikberg Nilsson, forskare inom området teknik och design, har arbetat med begreppen ”universell utformning” eller ”inkluderande design” tidigare. De båda forskarna från organisations- och ledarskapsfältet, Stefan Tengblad och Karin Berglund, samt hjärnforskaren och författaren Katarina Gospic, som har skrivit rapportens sista kapitel, var inte bekanta med ”universell utformning” tidigare.

De fem forskarna som står bakom den här kunskapssammanställningen kommer inte bara från olika forskningsdiscipliner, utan har således också olika utgångspunkter i närmandet av begreppet ”universell utformning”. Men, till skillnad från forskarna som har skrivit i UUA:s förra rapport ”Skapande av universella arbetsplatser”, har de aktuella skribenterna både träffat varandra och läst varandras kapitel under arbetsprocessen. UUA-arbetet har varit en plattform för utbyte och även i viss mån gemensamt lärande. Därför har de också haft möjligheten att hänvisa till varandra inom respektive kapitel.

Som redaktör har det varit givande att följa processen och också få syn på de olika forskningsdisciplinernas olika ingångar och begrepp. Min önskan har varit att skribenterna skulle försöka skriva så populärvetenskapligt som möjligt, men ändå få bidra med perspektiv och begrepp som är specifika för sina egna forskningsfält. Det har varit fascinerande att lägga märke till hur de ibland med olika begrepp, ibland med samma, strävar efter att fånga liknande perspektiv och fenomen.

Min övertygelse är att de olika begreppen, som ibland kan verka svåra för ett otränat öra, ändå kan bidra till att fördjupa kunskapen om UUA. Det är ju genom ord, text och analyser, genom att bredda våra tankar och försöka fånga in nya perspektiv, som vi människor utvecklar oss och vår omgivning. Därför var det viktigt för mig som redaktör att både försöka få skribenterna att förenkla och göra sin forskning tillgänglig för så många som möjligt – men också att låta dem behålla vissa begrepp som kan bidra till en djupare analys av olika fenomen.

Två av forskarna, Per-Olof Hedvall och Stefan Tengblad, har också ombetts att skriva en kort historisk bakgrund om sina respektive forskningsfält i början av sina kapitel, för att ni läsare ska få en bättre förståelse för både UU-perspektivets och ledarskapsforskningens utgångspunkter.

Lärande och framtid

Det finns många forskare i Sverige som från sina olika discipliner kan bidra med ytterligare pusselbitar till UUA:s plattform av samlad kunskap. Utöver de tio forskare som har skrivit nya artiklar till UUA:s båda rapporter, finns intervjuer med fler forskare i artiklar som publicerats på uua.se.

Flera perspektiv från relevant forskning, som också kan bidra med mer träffsäkert arbete om UUA:s olika områden, behöver fortsätta att samlas in, analyseras och diskuteras. Allt för att arbetet ska bli så pass vetenskapligt baserat och framgångsrikt som möjligt.

Därför noterar jag med glädje att arbetet med UUA fortsätter även efter projekttidens slut inom den nybildade UUA-föreningen. Min förhoppning och tro är att fördjupning och forskning inom området även kommer lyftas framöver – och att vi alla ser en fortsättning på de vetenskapliga samtalen och diskussionerna som nu har påbörjats.

Enikö Arnell-Szurkos
Vetenskapsjournalist och redaktör

Kapitel 1

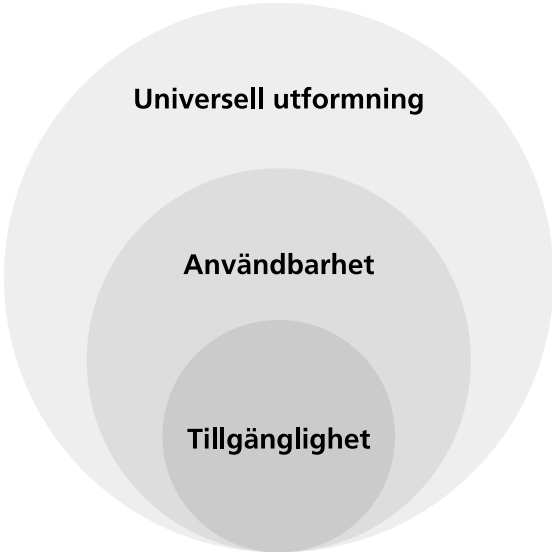
Framväxten av universell utformning – en kulturomdaning

Per-Olof Hedvall, Lunds universitet, Docent och föreståndare för Certec, rehabiliteringsteknik och design.

SAMMANFATTNING | Under det senaste årtiondet har universell utformning fått allt starkare fäste i svensk policy. Syftet med detta inledande kapitel är att beskriva några av grundtankarna i universell utformning och ge exempel på tillämpning av dessa inom arkitektur och design, utbildning och lärande samt arbete. Argumentationen i kapitlet bygger på att universell utformning både förutsätter och för med sig en kulturomdaning. Mer konkret handlar det om en samhällsutveckling med jämlikhet i högsätet och där tankemönster av norm–avvikelse alltmer utmanas och luckras upp. Fram träder i stället ett samhälle där varje människa förstås som unik och som tar sin utgångspunkt i detta myller av olikhet – en mångfaldsdriven samhällsutveckling.

Vad är det som gör att en teknik eller ett begrepp får genomslag i samhället? Ibland står det och väger. Klart är att årets julklapp 1988, bakmaskinen, blev en flopp. Men kommer artificiell intelligens att slå igenom på allvar? Och hur är det med alla övervakningskameror, är de ett hot eller en lösning? Tekniken är under snabb utveckling men när det gäller kunskapen om dess effekter och eventuella etiska implikationer har diskussionerna bara börjat.

Det är här som framväxten av 'universell utformning' (UU) kommer in. Liksom begreppet 'tillgänglighet' har UU sin bakgrund inom funktionshinderområdet. Men där slutar egentligen många av likheterna mellan begreppen. När UU började få spridning i Sverige för drygt tio år sedan höll det inledningsvis på att bli synonymt med tillgänglighet. Det var tur att det inte blev så, eftersom de i själva verket bygger på olika tankemodeller och har olika fokuspunkter, se Figur 1 (Hedvall, Ståhl & Iwarsson, kommande).



Figur 1. De tre begreppen tillgänghet, användbarhet och universell utformning tillsammans med deras huvudsakliga fokuspunkter (Hedvall, Ståhl & Iwarsson, kommande).

UU växte fram i USA under 1980-talet, med arkitekten Ron Mace som en av förgrundsfigurerna.[1] Ursprungligen tillkom UU som en reaktion mot vad som upplevdes som ett alltför begränsat fokus på minimikrav gällande tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning. Tillgänglighetskraven ansågs som hämmande för kreativa designlösningar, med alltför begränsade och begränsande standarder som ibland motverkade inkludering och ledde till brister i användbarhet.

Eftersom Mace själv använde rullstol kom UU redan från början att förknippas med frågor som rör funktionshinder i samhället. Än idag kopplas UU-begreppet i hög grad till personer med funktionsnedsättning, trots att själva begreppet per definition handlar om alla. I den så kallade "funktionsrättkonventionen" framgår det tydligt att UU handlar om alla människor:

> UU innebär "sådan utformning av produkter, miljöer, program och tjänster att de ska kunna användas av alla i största möjliga utsträckning utan behov av anpassning eller specialutformning. 'Universellt utformade' ska inte utesluta hjälpmedel för enskilda grupper av personer med funktionsnedsättning där så behövs." [2]

UU står således för ett mångfaldstänkande, där allt som utvecklas i samhället ska kunna användas av alla människor. Det handlar lika mycket om den som är vänsterhänt eller högerhänt, introvert eller extrovert som om hur mycket en person kan se, höra eller röra sig. Fokus ligger på design som stödjer jämlikhet. Följande beskrivning av Mace från mitten av 80-talet är lika aktuell idag:

> Universell utformning handlar ytterst om att förändra attityder i hela samhället, med betoning på demokrati, rättvisa och medborgarskap. Universell utformning betecknar en process mer än ett definitivt resultat.[3]

En av utmaningarna med UU är att det är ett begrepp med många innebörder – det är en vision, en strategi, en metodik, en fackterm och ett område.[4] På senare tid har metodik- och processperspektiven betonats allt starkare, men de har funnits med redan från de ursprungliga formuleringarna och diskussionerna.[5] För att tydligare framhäva processperspektiven av UU lanserade Steinfeld och Maisel 2012 en ny definition av UU: ”Universell utformning är en process som skapar förutsättningar och egenmakt för en mångfaldig befolkning genom att förbättra människors prestationer, hälsa och välbefinnande samt sociala deltagande.”[6] Två av grundarna till UU, Edward Steinfeld och Beth Tauke, uttryckte redan 2002 att UU borde förstås som universellt utformande (Universal design*ing* på engelska), alltså som ett görande, skapande, designande snarare än en särskild sorts designlösningar.[7]

Tillämpningen – och därmed förståelsen – av UU är under stark utveckling i Sverige. Denna utveckling sker i hög grad underifrån, där nya tillämpningar och konkret praktik fyller på med exempel på hur samhällets ambitioner gällande mångfald och jämlikhet kan realiseras i praktiken, vilket för med sig både utmaningar och möjligheter.[8] Nedan kommer jag att ta upp tre nyckelord för utveckling som bygger på UU: flexibilitet, proaktivitet och intersektionalitet.

Flexibilitet

Utvecklingsarbete baserat på UU som förhållningssätt sker idag inom flera olika områden och sektorer. Bland annat har funktionsrättkonventionens ökande betydelse bidragit till att UU har fått allt större genomslag inom den svenska funktionshinderpolitiken.[9] UU är sedan flera år vägledande för Sveriges Kommuner och Regioners arbete med frågor som rör funktionshinder och delaktighet.[10] I Politik för gestaltad livsmiljö[11], som är en del av politiken inom arkitektur och design, lyfts UU fram som design som bidrar till inkludering och gemenskap:

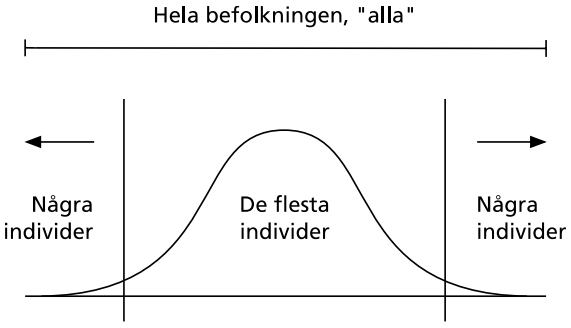
> Med medveten och väl genomtänkt arkitektur, form och design kan den gestaltade livsmiljön bidra till en gemenskap i samhället som inkluderar alla. *En systematisk tillämpning av universell utformning* och design, som säkerställer att miljöer, produkter och tjänster fungerar för personer i alla åldrar och med olika funktionsförmågor, bör därför vara ambitionen.[12]

Inom utbildning och lärande har UU tillämpats under ett par årtionden, så pass länge att det finns en separat undergren till UU som heter Universell utformning för lärande (eng. Universal Design for Learning, UDL).[13] En av grundtankarna inom UU är att människor är olika och därför behöver designen vara flexibel för att kunna möta denna olikhet. UDL bygger på tre typer av flexibilitet:

- Erbjud information och material på flera olika sätt, så att elever/studenter kan finna och utforska dessa inför och under undervisning.
- Erbjud flera olika sätt att engagera sig i undervisningen, så att alla elever/studenter har förutsättningar att kunna delta i lärande och aktiviteter.
- Erbjud flera olika sätt att uttrycka sin progression, så att alla elever/studenter har möjlighet att visa sitt lärande och sin kunskap.

(https://udlguidelines.cast.org, min översättning)

UDL bygger alltså på flexibilitet som en kärnresurs för att kunna skapa undervisnings- och lärandeaktiviteter som möter en mångfald av preferenser och sätt att lära. Det är vanligt att ordet ”universell” leder tanken till att målet är att skapa en lösning som passar alla, en så kallad ”one-size-fits-all”-lösning. Tillämpningen av UU inom utbildning och lärande visar på en mer framkomlig väg: att skapa en flexibilitet som förmår att möta människors olikhet. Med ett sådant förhållningssätt följer också att det inte finns några föreställt ”normala” elever/studenter och sedan de som avviker från denna norm. I stället är (allas) olikhet utgångspunkten, vilket bygger på två grundantaganden. För det första att alla gynnas av förbättrad tillgänglighet och användbarhet. För det andra att uppnå samhällets mål om jämlika levnadsvillkor och full delaktighet kräver respekt och undvikande av stigma.



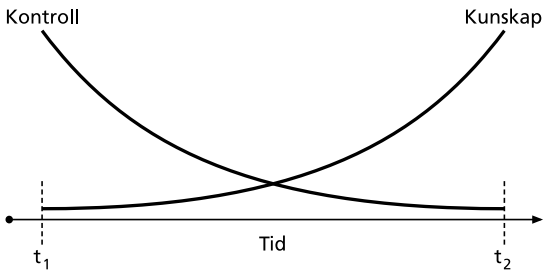
Figur 2. Illustration av tankemodeller, som synliggör de informativa ytterändarna. Anpassad från (Hedvall, 2019, s. 297).

I praktiken är det dock en ganska snäv bild av människan som framträder i till exempel kommunala utvecklingsprocesser. Müller m.fl. analyserade dokument i kommunal stadsutveckling utifrån en fråga om vem staden byggs för. Den användare av staden som studien visade på var en ung, vältränad, välutbildad cyklist. Med en så snäv bild av användaren är det många som lämnas utanför redan i tidiga planeringsstadier.[14] Figur 2 visar på skillnaden i tankemodeller på gruppnivå. Den nedre delen bygger på norm-avvikelse medan den övre linjen inte har något fördefinierat innanför eller utanför. Det finns mer att lära angående vilken flexibilitet som behövs i ytterändarna av kurvan än i mitten. Där, i marginalerna, finns det mycket information, inspiration och innovation gällande hur olikhet kan ta sig uttryck.

Proaktivitet

UU tillämpas alltså idag både inom och utanför funktionshinderområdet, åtminstone enligt politik och riktlinjer. I praktiken är dock UU fortfarande nära förknippat med personer med funktionsnedsättning. Det visar på motståndet som existerande, sedan länge etablerade tankemönster, kan erbjuda. Med dessa följer också en tendens att avvakta med frågor som rör tillgänglighet och funktionshinder till sena utvecklingsskeden, eller ända tills behov redan har uppstått.

All förändring leder till att det uppstår spänningar mellan det existerande och det nya. Utveckling av ny teknik har ett inneboende dilemma: i början av en utvecklingsprocess när endast få beslut ännu har fattats, då är kontrollen som störst men kunskapen om slutresultatet och dess effekter som minst (Figur 3). Detta dilemma formulerades 1980 av David Collingridge: ”När det är lätt att ändra kan behovet av det inte förutses. När behovet av förändring är uppenbart har förändringen blivit dyr, svår och tidskrävande.”[15]



Figur 3. Collingridge dilemma (Collingridge, 1980, citerad i Kudina och Verbeek, 2019). När kontroll och formbarhet är som störst är kunskapen om slutresultatet och dess effekter som minst.

Många som arbetar med tillgänglighet, användbarhet och universell utformning skulle nog kunna känna igen sig i Collingridge-dilemmat. Det är svårt att lyckas med att få till goda inkluderande designlösningar i sena skeden eller när slutresultatet redan är klart. Då är det oftast ”anpassning” – så gott det går – som står till buds. Därför är det avgörande för slutresultatet vilka röster som hörs och vilka frågor som ställs redan i tidiga skeden, långt före dess effekter avseende inkludering och exkludering är kända. Det gör det också viktigt för kommuner och andra som är på väg att implementera UU i sina verksamheter att veta vilka frågor som är angelägna att ställa när och på vilka plan.[16]

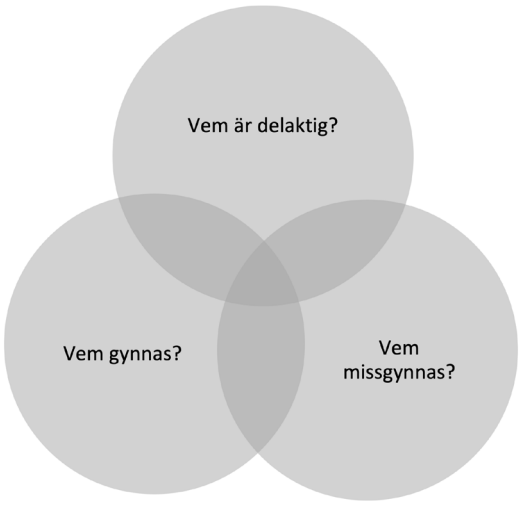
I slutet av 90-talet formulerades sju principer i ett gemensamt ramverk för UU som var tänkt att användas för att vägleda designprocesser, för att utvärdera design och i utbildning av både designers och konsumenter.[17] Dessa kallas ibland för de sju principerna för universell utformning och fokuserar på: jämlikhet, flexibilitet, kognition, perception, säkerhet, ansträngning och rumslighet (för mer information, se https://www.certec.lth.se/ud/). Principerna kan ses som en ingång till att tänka och arbeta utifrån UU, men de är i behov av kontinuerlig utveckling.[18] Formuleringarna av principerna i sig är idag mer än tjugo år gamla. Med tiden har behovet att komplettera principerna och tillföra fler perspektiv och sätt att uttrycka UU ökat. De behöver bland annat kompletteras med mer utvecklade socioekonomiska och sociokulturella perspektiv samt stärkas när det gäller system och tjänster.[19] För en intressant nutida vidareutveckling av principerna, se den amerikanska organisationen för landskapsarkitekters hemsida (The American Society for Landscape Architects). De principer de har tagit fram handlar om: tillgänglig, komfortabel, participatorisk, ekologisk, tydlig, multi-sensorisk, förutsägbar, farbar/gåbar (min översättning).

De ursprungliga sju principerna används idag i första hand i utbildningar, som en del av att introducera UU och dess tankegångar och synsätt. Därtill har det även tillkommit åtta mål för UU.[20] Dessa är: kroppsanpassning, komfort, medvetenhet, förståelse, välbefinnande, social integrering, personalisering och kulturell lämplighet (min översättning). Staden Auckland på Nya Zeeland har utvecklat en designmanual (The Auckland Design Manual), baserat på de åtta målen för UU. I manualen för de samman maori-kultur, universell utformning, säkerhet och hållbarhet och arbetar med dessa integrerat.

I Sverige ingår inte de sju UU-principerna i standarder på det sätt som är fallet med begreppen tillgänglighet och användbarhet. Istället har begreppet UU tagit plats i politik och riktlinjer i första hand i form av ett vägledande synsätt/förhållningssätt, uttryckt som ”principen om universell utformning”.[21] Till detta hör att UU i Sverige har kommit att förknippas med ”att göra rätt från början”. Det vill säga att det handlar om ett proaktivt förhållningssätt som *redan från början* tar höjd för att människor är olika och befinner sig i olika situationer i stunden och genom livet.

Intersektionalitet

En människa är så mycket mer än sin funktionsförmåga. Intersektionalitet innebär att flera olika kategoriseringar finns med i den analys som ligger till grund för insatser, till exempel att vara kvinna och ha en funktionsnedsättning. Ett sådant angreppssätt ligger i skärningspunkten mellan flera olika samverkande maktordningar (se även nästa kapitel av Åsa Wikberg-Nilsson om Inkluderande design). Det möjliggör insikter kring de många grunder som ojämlikhet och exkludering kan ha och som är svåra att nå genom att bara fokusera på ett perspektiv i taget. Intersektionalitet handlar med andra ord om samverkande faktorer som ålder, kön, etcetera som inte bockas av var för sig utan som ses som en del av en helhet, ett slags rikare bild av individen. I sammanhang som rör UU handlar intersektionellt tänkande om att fokusera även på andra aspekter än enbart funktionsnedsättning.[22]



Figur 4. Ramverket för designrättvisa (eng. Design justice framework), anpassat från “Analyzing Design Narratives,” i Design Justice Zine, no. 1: Principles for Design Justice (ed. Una Lee, Nontsikelelo Mutiti, Carlos Garcia, and Wes Taylor) in (Costanza-Chock, 2020).

Det finns ett internationellt nätverk för designrättvisa (eng. Design Justice Network, https://designjustice.org/). Nätverket har tagit fram ett ramverk för designrättvisa (Figur 4) som bygger på tre frågeställningar:

- Vem är delaktig i designprocessen?
- Vem gynnas av designen?
- Vem missgynnas av designen?

Frågorna är var för sig enkla men tillsammans bildar de en kraftfull lins. En återkommande del i alla frågorna är ”vem?”. Intersektionellt tänkande kan här bidra till att belysa just vem och vilka omständigheter och förutsättningar som individen befinner sig i. När det gäller personer med funktionsnedsättning har det visat sig vara en utmaning att tänka in mer än just funktionsnedsättningen. Det förefaller vara svårt att släppa taget om den rådande tankemodellen om norm och avvikelse, i detta fall uttryckt som ”nedsättning”.

När nu UU på allvar håller på att bryta igenom på området arbete i form av universell utformning av arbetsplatser, UUA, bör intersektionellt tänkande vara en av de centrala utgångspunkterna. De generationer som växer upp idag ställer högre krav på mångfald. Också i arbetslivet. Jag märker i min roll som lärare på universitet hur dagens unga generationer har påverkats av att ha vuxit upp i en tid präglad av större mångfald och ifrågasättanden av normer, förgivettaganden och privilegier. För de studenter som jag möter idag är det ingen nyhet att människor är olika. Som exempel kan nämnas en undersökning som Intel gjorde bland personer ur den så kallade Generation Z, det vill säga personer födda 1995 eller senare:

> Varje ny generation representerar en förändring i affärspraktiker, attityder och förväntningar. För Generation Z är inte en stabil och belönande karriär högsta prioritet, utan att kunna påverka och förändra avseende vår tids största utmaningar: från att bekämpa olikhet till att tackla klimatkrisen. Gen Z är högutbildade, digitala infödingar och förändringsbenägna. Det är en kohort vars behov och motivationer dagens ledare behöver förstå, särskilt när det kommer till frågor som rör mångfald och inkludering. För Gen Z är detta frågor som kommer att avgöra karriärval och märkespreferenser. Unga människor förväntar sig att arbetsplatser ska vara inkluderande och

kommer att granska möjliga arbetsgivare och jobbmöjligheter baserat på detta.[23]

Corona-krisen har visat att snabb förändring är möjlig. Uttryck som ”breddad rekrytering” antyder dock att arbetsmarknadsområdet fortfarande opererar utifrån tankemönster av en tänkt ”normal” arbetare och att det är denna norm som behöver breddas (jämför med den nedre delen i Figur 2). Att se människor med funktionsnedsättning, högre ålder, olika könsuttryck och religion som en del av den mänskliga mångfalden och fullt ut ta konsekvenserna av detta är en knäckfråga även framgent. Men utmaningen – och möjligheterna – stannar inte vid det: UU erbjuder tankemönster som, med utgångspunkt i jämlikhet och intersektionellt tänkande, handlar om att förstå och aktivera olikhet och att genom design som stödjer jämlikhet bidra till skapandet av en sådan mångfaldsdriven samhällsutveckling.

Avslutning

Vad var det som gjorde att bakmaskinen inte blev en succé? Var det något i samtidskulturen som höll emot och inte var redo för fenomenet ”bakmaskin”? Eller var bakmaskinerna helt enkelt för krångliga, onödiga och kunde användas av alltför få människor för att bli den breda framgång som alla trodde? Det är inte helt självklart att förutse vilken teknik- och samhällsutveckling som kommer att få genomslag. Så hur ska det då gå för UU, kommer det att släppas fram av samtiden? Kanske är framväxten av UU i själva verket en fråga om designmognad i samhället. Den tid när design bara sågs som yta, form och finish är förbi. Design förstås idag som en kraft för att kunna lösa komplexa sociala problem och verka för socialt hållbar utveckling. I detta kapitel argumenterar jag för att framväxten av universell utformning både förutsätter och för med sig en kulturomdaning. Jag beskriver tre nyckelord som kan ligga till grund för en sådan samhällsutveckling som har UU som vägledande princip: flexibilitet, proaktivitet och intersektionalitet. Det handlar om en samhällsutveckling där tankemönster av norm och avvikelse alltmer utmanas underifrån och luckras upp. En utveckling där universell utformning utgör ett gemensamt tanke- och förhållningssätt och ses som en källa till innovation, som ett sätt att lyssna efter mångfald i alla dess former och som ett sätt att leda i riktning mot ett hållbart samhälle.

TIPS

- **Börja!**
  Universell utformning handlar om kontinuerlig förbättring. Ibland kan ordet ”universell” resa sig som en vägg. Det viktigaste är att börja. Det sämsta alternativet är att inte göra någonting alls.
- **Tidig start är smart**
  Ett bra recept för att lyckas med inkluderande design är att ta sig an frågorna om jämlikhet och tillgänglighet tidigt i utvecklingsprocessen.
- **Använd inte dig själv som mall**
  Det finns alltid en risk att du, till exempel vid rekrytering, utgår från dig själv, dem som är ganska lika dig, eller har runt dig mest. Ta hjälp av andra, som inte är som du.
- **Låt konkreta situationer visa vägen.**

Noter

1 Mace, 1998; Steinfeld & Maisel, 2012

2 Förenta Nationerna, 2006

3 Mace, 1985, citerad i Iwarsson & Ståhl, 2003, min översättning

4 Lid, 2013, 2020

5 Connell m.fl., 1997; Iwarsson & Ståhl, 2003

6 Steinfeld & Maisel, 2012, p. 29, min översättning

7 Steinfeld & Taukle, 2002

8 Hedvall, 2020

9 Sveriges Regering, 2017, 2019

10 SKR, 2017

11 Sveriges Regering, 2018

12 Prop 2017/18:110, s.23, min kursivering

13 Edyburn, 2010; Hedvall & Mattsson, 2021; Rydeman m.fl., 2018a, 2018bI was appreciative of the essay by King-Sears (2009

14 Müller m.fl., 2021

15 Collingridge, 1980, citerad i Kudina & Verbeek, 2019, min översättning

16 Hedvall, 2020

17 Connell m.fl., 1997

18 Preiser & Smith, 2010, s. 455

19 Maisel m.fl., 201720

20 Steinfeld & Maisel, 2012

21 Sveriges Regering, 2019

22 Hamraie, 2013, 2017;

23 Intel, 2020, min översättning

Referenser

Connell, R. B., Jones, M., Mace, R., Mueller, J., Mullick, A., Ostroff, E., Sanford, J., Steinfeld, E., Story, M., & Vanderheiden, G. (1997). *The Principles of Universal Design*. https://projects.ncsu.edu/ncsu/design/cud/about_ud/udprinciplestext.htm

Costanza-Chock, S. (2020). *Design Justice: Community-Led Practices to Build the Worlds We Need*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Edyburn, D. L. (2010). Would you recognize universal design for learning if you saw it? Ten propositions for new directions for the second decade of UDL. *Learning Disability Quarterly*.

Förenta Nationerna. (2006). *FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning*. http://www.un.org/disabilities/default.asp?id=150

Hamraie, A. (2013). Designing Collective Access: A Feminist Disability Theory of Universal Design. *Disability Studies Quarterly*, *33*(4). https://doi.org/10/gjf74p

Hamraie, A. (2017). *Building Access: Universal Design and the Politics of Disability*. University of Minnesota Press.

Hedvall, P.-O. (2019). Universell utformning – ett diskussionsunderlag. I *SOU 2019:23 Styrkraft i funktionshinderspolitiken* (s. 287–300).

Hedvall, P.-O. (2020). Universell utformning – Hur designar vi ett samhälle för alla? I *Med människan i fokus – En uppföljning av Politik för gestaltad livsmiljö 2020 och medskick inför framtida arbete* (s. 66–71). ArkDes ThinkTank.

Hedvall, P.-O., & Mattsson, P. (2021). *Introducing Norm Creative Perspectives in Engineering and Design Educations*. LTHs 12: e Pedagogiska Inspirationskonferens.

Hedvall, P.-O., Ståhl, A., & Iwarsson, S. (Kommande). *Tillgänglighet, användbarhet och universell utformning – en helhet som formar förutsättningarna för delaktighet*.

Intel. (2020). *Inclusion: The Deciding Factor–How inclusion and diversity will shape business success in 2030*. https://newsroom.intel.com/wp-content/uploads/sites/11/2020/08/intel-inclusion-diversity-report.pdf

Iwarsson, S., & Ståhl, A. (2003). Accessibility, usability and universal design—Positioning and definition of concepts describing person-environment relationships. *Disability & Rehabilitation*, *25*(2), 57–66.

Kudina, O., & Verbeek, P.-P. (2019). Ethics from Within: Google Glass, the Collingridge Dilemma, and the Mediated Value of Privacy. *Science, Technology, & Human Values*, *44*(2), 291–314. https://doi.org/10/gd3294

Lid, I. M. (2013). *Universell utforming: Verdigrunnlag, kunnskap og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Lid, I. M. (2020). *Universell utforming og samfunnsdeltakelse.* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Mace, R. L. (1998). Universal design in housing. *Assistive Technology*.

Maisel, J. L., Steinfeld, E., Basnak, M., Smith, K., & Taukе, M. B. (2017). *Inclusive Design—Implementation and Evaluation*. New York, NY : Routledge.

Müller, L., Ericsson, S., Wojahn, D., & Hedvall, P.-O. (2021). Young, Mobile, and Highly Educated Cyclists: How Urban Planning and Policy Dis/able Users. *Scandinavian Journal of Disability Research*, *23*(1), 124–135. https://doi.org/10/gjqsdv

Preiser, W., & Smith, K. H. (2010). *Universal Design Handbook, 2E*. New York: McGraw Hill Professional.

Rydeman, B., Eftring, H., & Hedvall, P.-O. (2018a). How can we make teaching more inclusive? *LTHs 10: e Pedagogiska Inspirationskonferens*.

Rydeman, B., Eftring, H., & Hedvall, P.-O. (2018b). Towards a more inclusive university–supporting teachers through Universal Design for Learning. *Studies in health technology and informatics*, *256*, 98–106.

SKR. (2017). *Positionspapper, funktionshinder och delaktighet*. SKR.

Steinfeld, E., & Maisel, J. L. (2012). *Universal design: Creating inclusive environments*. John Wiley & Sons Inc.

Steinfeld, E., & Taukle, B. (2002). Universal Designing. I J. Christophersen & Norske stats husbank (Red.), *Universal design: 17 ways of thinking and teaching* (1. utg, s. 165–189). Husbanken.

Sveriges Regering. (2017). *Nationellt mål och inriktning för funktionshinderspolitiken, Prop. 2016/17:188*.

Sveriges Regering. (2018). *Politik för gestaltad livsmiljö, Prop. 2017/18:110*.

Sveriges Regering. (2019). *Styrkraft i funktionshinderspolitiken*.

Kapitel 2

Design som strategisk utvecklingskraft

Åsa Wikberg Nilsson, Luleå tekniska universitet, Biträdande professor i design, med särskilt intresse för normkreativa innovationsmetoder, socialt hållbar design och användarcentrerade designmetoder.

SAMMANFATTNING | Design kan vara en skapande utvecklingskraft för att tänka bortom hur det fungerar idag. Det kan göras inkluderande genom att granska en verksamhets former och normer. Former kan vara bilder, saker, ageranden och processer. Normer handlar om attityder och värderingar som ger vissa människor fler möjligheter och större utrymme än andra.

Syftet med inkluderande design på en arbetsplats är att ge bättre förutsättningar och handlingsutrymme för fler. Det åstadkoms genom en ansvarsfull designstrategi av att tänka hur det borde vara. UUA-perspektivet av att utforma lösningar för alla är en sådan vision om hur det borde vara. Det ger en möjlighet att upptäcka outnyttjad potential, breddad kompetens och kapacitet, bättre förutsättningar för innovation och nya affärsstrategier genom att tänka kring vem som inkluderas och inte.

Genom att arbeta med verksamhetens former och normer kan en inkluderande vision arbetas in i allt som sker och genomsyra det som görs. Det innebär dock ett stort ansvar att inte medvetet eller omedvetet blockera, hindra eller utestänga någon.

För att på allvar ta itu med föråldrade arbetssätt krävs det såväl kritisk analys av nuvarande, som kreativt arbete med framtida, former och normer.

Vad har arbetsplatser och design egentligen gemensamt? Det enkla svaret på den frågan är att design finns överallt och påverkar oss människor såväl i en historisk, som samtida och framtida bemärkelse. Allting som formats av människan är designat på ett eller annat sätt. Design beskrivs ibland mest som en vacker yta, men verkar i så många fler dimensioner än de till synes ytliga och materiella. Om design används på ett medvetet sätt är den en grund för att hela människans livsmiljö formas och struktureras till allas nytta och välbehag. Den här texten utgår från övertygelsen att design har stor betydelse för alla människor och representerar en outnyttjad potential för såväl individer och organisationer som hela samhällen i stort. Design har beskrivits som den mänskliga förmågan att gestalta – forma och göra om – vår miljö på sätt som tjänar våra behov och ger livet mening[1].

Omfånget av den beskrivningen kan kanske enklast förstås genom en observation av din närmaste omgivning. Vare sig du befinner dig på kontoret, hemma eller på tåget upptäcker du säkerligen en mängd föremål som utformats och placerats i en viss ordning av människan. Former och strukturer i vår omvärld är ett resultat av design. Det kan uttryckas som att design är artikulationer av en viss kulturs mening och värde, liksom en aktiv del i formandet av den kultur där de befinner sig och används[2].

Design kan därmed ses som skapare av former och normer – möjlighetsutrymmen – på och utanför arbetet, både genom det som möjliggörs och det som begränsas. En organisation eller ett företag kan betraktas som ett möjlighetsutrymme. Den möjliggör vissa arbetsuppgifter, vissa aktiviteter, vissa produkter och tjänster och vissa värden, för vissa människor. De som finns i verksamheten har förhoppningsvis valt det själva, men vilka är egentligen representerade och vilka är det inte? Och vad har design med det att göra?

Design som utmaning

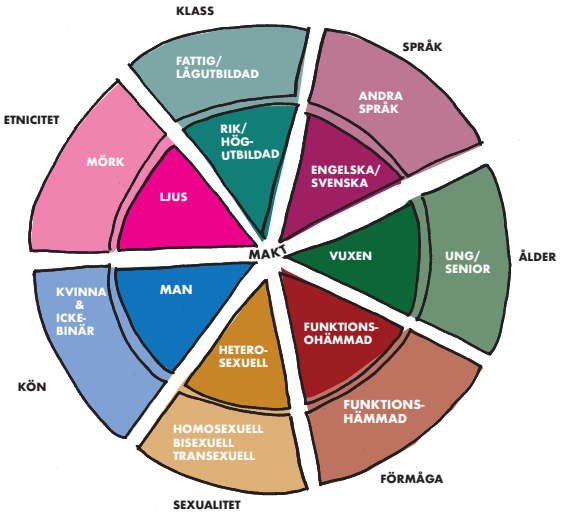
En del svenska arbetsgivare upplever utmaningar i att säkerställa alla olika krav på jämställdhet, mångfald, hälsa, kompetensförsörjning, tillgänglighet, kvalitet och lönsamhet på kort och lång sikt. Många organisationer fastnar även lätt i daglig drift av verksamheten och avsätter inte nödvändiga resurser till strategiskt designarbete för förändring och utveckling. Inkluderingsfrågor behandlas ofta som randuppgifter, som inte tillhör kärnverksamheten, och som främst adresseras med hjälp av små åtgärder och/eller särlösningar för att uppfylla gällande lagkrav och standarder.

Ett exempel är jämställdhet, som ofta behandlas som en separat del som handlar om att räkna ”hur många” i olika positioner och funktioner. Eftersom Sverige har en könad arbetsmarknad[3], dvs. det existerar normer kring manliga och kvinnliga områden och sysselsättningar, kan det inom vissa områden upplevas som att det är någon annans problem (samhällets?) om det inte är jämställt. En jämställdhetsplan kan då bestå av en serie åtgärder som inte på allvar tar itu med föråldrade strukturer och kulturer. Vid rekrytering kan det i vissa snedfördelade branscher bemötas med uttryck som ”vi ser gärna kvinnor som sökande till tjänsten”. Det många inte inser är att detta är ett tydligt tecken på att verksamheten inte aktivt arbetar med inkluderingsfrågor, snarare än att ses som en attraktiv arbetsplats för en

breddad målgrupp. Om vi inte på allvar talar om representation tänker vi kanske att ett visst antal människor är tillräckligt för att lösa problemet. Det kanske innebär att en kvinna och/eller en person med annan hudfärg än vit finns med på en affisch, medan de underliggande strukturerna som formar verksamhetens former och normer fortfarande är desamma. De åtgärder som då vidtas inom organisationen ifrågasätter inte helheten i egna verksamheten, och förstår därmed inte heller fullt ut de möjlighetsutrymmen och värden den bidrar till att forma. En viktig grund i ett inkluderande designarbete är att vi människor är just människor. Vi gör ofta de saker vi tror kan bidra till något bra, men vi är inte alla gånger medvetna om vilka normer vi själva följer och hur det påverkar möjlighetsutrymmet för andra. Vi begränsas av våra mentala tankemönster kring hur saker och ting fungerar och hur vi brukar göra[4]. Vi kan av den anledningen behöva ”knuffas” i rätt riktning (på engelska ”nudging”) för att tänka om och tänka nytt[5]. En grund i den ”knuffen” är att förstå människors beteenden och designa aktiviteter och lösningar som ger bättre förutsättningar för dem att agera ansvarfullt.

Vi människor har i vår interaktion med andra både medvetna och omedvetna sociala normer som vägleder våra beteenden. Vissa normer är uppbyggande för att de förhindrar sådant som motverkar en social gemenskap. Att vi inte ska slå varandra är en sådan uppbyggande norm. Andra normer är nedbrytande, för att de bidrar till orättvis maktfördelning och i vissa fall exkludering (utestängning) eller diskriminering[6]. Vissa normer är uttalade och andra verkar mer i det tysta i den sociala interaktionen mellan människor. Ett exempel är Boston Symphony Orchestra där det för flera år sedan inleddes en diskussion kring varför det var så få kvinnor som var anställda som musiker[7]. Orkesterledaren menade att deras rekrytering och syn på kompetens enbart var en fråga om musikalisk förmåga och inte om kön. Ett experiment iscensattes för att undersöka om så verkligen var fallet. När det vad dags för nästa audition fick de potentiella nya orkesterdeltagarna spela bakom en neddragen ridå för att deras kön inte skulle avslöjas. Resultatet var nedslående för somliga och glädjande för andra. Det visade sig nämligen att det fortfarande var flest män som valts ut. De som planerat experimentet rev sig själva i huvudet och funderade på om det verkligen kunde vara så att musikalisk förmåga är en grundläggande manlig egenskap. De kom dock fram till att så inte var fallet. Ett nytt experiment genomfördes, även denna gång bakom neddragen ridå, men med ett extra tillägg i form av en mjuk, röd matta som tillät att musikerna gick in och ut utan att deras skor hördes. De kloka personer som utformade experimentet kom nämligen på att de som skulle på audition vanligen klädde sig fint och i detta ingick vid denna tid att kvinnorna bar högklackade skor som hördes tydligt på scengolvet. Att höra klackarna innebar att bedömarna medvetet eller omedvetet insåg att det var en kvinna bakom ridån. Det nya experimentet genomfördes och denna gång valdes även kvinnor ut att representera orkestern. Detta är ett exempel på att vi kan behöva ”knuffas” att agera på nya sätt för att inte omedvetna normer ska påverka våra handlingar och begränsa andras möjlighetsutrymmen.

För att få syn på våra omedvetna normer behöver vi få syn på oss själva, vi behöver utveckla situerad förståelse[8] kring vilka möjlighetsutrymmen vi själva har och vilka som vår verksamhet möjliggör för andra. Makt, normer och representation behöver av den anledningen granskas utifrån intersektionella faktorer[9]. Det omfattar att på allvar granska sina egna privilegier och möjligheter utifrån olika faktorer såsom kön, klass, etnicitet, språk, ålder, sexualitet och funktionsmöjlighet. Ju fler bitar av den inre cirkeln som kan markeras desto större möjlighetsutrymme, se figur 1. En medelålders, funktionsduglig, heterosexuell man med ljus hudfärg, har därmed stort möjlighetsutrymme. Det motsatta gäller för bitarna i den yttre cirkeln. Ett exempel är att en äldre kvinna med mörk hudfärg, låg utbildning och neuropsykiatrisk funktionsnedsättning och som dessutom inte talar svenska har ett snävare möjlighetsutrymme.



Figur 1. Visar vissa intersektionella faktorer som påverkar makt och möjligheter i samhället.

En enkel observation i fikarummet eller på interna och externa möten kan visa vilka möjlighetsutrymmen som ges till olika personer, vilka värden som skapas och för vem. Den kan också visa vilka som inte finns representerade. En genomgång av vilka personer som finns i olika roller och positioner inom den egna verksamheten ger mer information. Den kritiska frågan är att förstå vilka former och normer som möjliggör och vad som omöjliggör i den fysiska utformningen, den sociala arbetsmiljön, vid rekryteringen och kompetensförsörjningen och i verksamhetens organisation och ledning. Nedbrytande normer behöver identifieras hos såväl individer, i organisationen som i samhället i stort. Detta är inte enbart en fråga om att forma och strukturera en attraktiv företagskultur, det omfattar även att identifiera vad som förbises på grund av normer, men som skulle kunna bli nya värdeskapande produkter, tjänster och affärsmöjligheter.

Design som utvecklingskraft

Att arbeta med inkluderande design möjliggör förändring i hela värdekedjan, både internt och externt. Design manifesterar normer och värderingar i form av att den bär på en viss nytta och en viss betydelse, för vissa[10]. Det innebär att arbeta utifrån både utforskande och skapande strategier samtidigt, dvs att både normkritiskt analysera den egna verksamheten och att norm-kreativt skapa möjligheter och utvecklingspotential[11]. För en designer är det inte ovanligt att arbeta på det sättet. Det är tvärtom en del av kraften i design att arbeta både analyserande och syntetiserande, att utforska potentialen i framtida möjligheter och reflektera kring konsekvensen av desamma. Designers beskriver det själva just som ett annorlunda sätt att tänka, design thinking[12], som även fler kan använda sig av för att utveckla sin verksamhet utifrån en förståelse för nuläge och ett interaktivt arbetssätt av att utforska genomförbarhet, användarupplevelser och lönsamhet simultant. Att arbeta strategiskt med inkluderande design handlar om att driva och implementera en verksamhets mål, utifrån en förståelse av normer och beteendemönster. Det innebär att införskaffa information om hur organisationen ser ut idag, vilka produkter och tjänster den levererar och till vem, för att visa på de möjlighetsutrymmen som finns. Det innebär att genomföra experiment, tester och förändringsåtgärder som kan påverka företagskulturen och dess beteendemönster i positiv riktning och utvärdera konsekvenserna av desamma.

Design påverkar oss människor på olika sätt. För att förklara det behöver vi även diskutera design i form av nytta och betydelse. Nyttan är ofta enklare att förstå, hur lämpligt något är att använda. Betydelsen kan förklaras som den mening något får vid användning. För en organisation kan detta omsättas till företagskulturen, vilken nytta den ger och till vem och vilken betydelse den har och för vem. Företagskulturen är i det här sammanhanget en viss grupps beteendemönster utryckta i dess normer och värderingar, kontaktformer, organisation och artefakter. Det är kort sagt vardagslivet för organisationens medarbetare och hur det bedrivs, vilket gör att design – former och strukturer – kan betraktas utifrån vilken nytta och betydelse det har i människors liv. Utmaningar ligger i att förstå en viss företagskultur och dess speciella kännetecken. All förändring behöver utgå från en första förståelse av nuläget och identifikation av både positiva och mer negativa delar av detsamma. Design kan beskrivas och analyseras utifrån fyra systemnivåer, som alla inverkar och påverkar varandra och dessutom påverkar det mesta runt omkring oss människor i vardagen. (fotnot 13) Det centrala i detta är att design är kommunikation, ett eget ”språk” som förmedlar vissa aspekter av exempelvis en verksamhet eller ett varumärke och dess företagskultur. I följande stycken beskrivs de olika systemnivåerna utifrån inkluderande design, vad som kan göras för att utforska möjlighetsutrymmen och skapa nya värden.

1. Visuell kommunikation: den första systemnivån består av de visuella uttryck, symboler och bilder som omger och påverkar oss människor. Tänk på hur mycket vi människor vanligtvis tar in visuellt en helt vanlig arbetsdag. Fundera kring vad det egentligen är vi möter och hur det kan tolkas. Vi möter visuella element såväl i företagets kommunikationsmaterial som i dess fysiska arbetsmiljö. De visuella uttrycken kommunicerar en viss mening, både ett uttalat konkret innehåll och en mer outtalad abstrakt ”andemening”. Ett marknadsmaterial som visar vissa personer och vissa saker, vad säger det om organisationer utifrån normer om vem som är inkluderad? En fysisk arbetsmiljö med en viss typ av bilder på väggarna, vissa stolar och bord, vissa färger, vad förmedlar den? Vem syns i rekryteringsannonser och vem anses vara kompetent inom verksamheten? Vilken tonalitet i språk och bilder används och vem tilltalar det? En kritisk analys av både material och miljö utifrån kunskap om normer kan förklara varför verksamheten skapar värde för vissa, och inte för andra.

Utifrån den kritiska analysen skapas en förståelse för former och normer i den visuella kommunikationen och vilken nytta och betydelse den har. Detta kan sedan omsättas till förståelse för vilka förändringar och åtgärder som behöver göras. Det kan handla om till synes enkla saker som nya bilder på hemsidorna eller nya tavlor i fikarummet, beroende av vad som identifierats. Det kan leda till en beteendeförändring i organisationen, i form av hur både interna medarbetare ser på sig själva och externa kunder eller potentiella framtida medarbetare ser på verksamheten.

2. Fysiska ting: den andra systemnivån omfattar de materiella och immateriella beståndsdelarna hos de fysiska ting som människor interagerar med. Tänk på det här som saker vi människor interagerar med och att de sakerna kommunicerar en viss nytta och betydelse till oss. Gestaltningen av objekten kan kommunicera en inbjudan till användning eller hindra densamma. De kommunicerar ett visst värde och inte ett annat. Hinder kan vara materiella, ex. i form av en dörr som är för tung att öppna eller ett verktyg som är för stort för en hand. De kan även vara immateriella värden i vilken betydelse som förmedlas i den alltför tunga dörren eller det för stora verktyget. Vem är tilltänkt målgrupp för att öppna dörren eller använda verktyget? Varför dem och inte andra? Andra immateriella värden ligger i företagskulturen och dess organisation och ledning, där det kanske är vissa produkter och tjänster som ses som lämpliga inom verksamhetens produktportfölj och andra inte. Det kan ge värdefull information och diskussion kring vilka möjlighetsutrymmen och vilka värden verksamheten erbjuder och för vem. Den kritiska analysen ger en grund till hur verksamhetens produkter och tjänster skapar värde och möjlighetsutrymme och för vem. Det kan innebära såväl nya dörrar in till huvudkontoret så att fler kan komma in, eller nya affärsmöjligheter och produkterbjudanden till breddade målgrupper.

3. Interaktioner och tjänster: den tredje systemnivån har fokus på grupper av människor och ting i interaktion. Det handlar om hur människor och ting interagerar och vilken nytta och betydelse verksamhetens aktioner, interaktioner och tjänster möjliggör och för vem. Om vi betraktar aktiviteterna och interaktionerna som en del av företagskulturen och värdekedjan kan vi även kritiskt analysera vem som har talutrymme, vad det talas om och hur det talas om saker och ting. En viktig aspekt i en sådan kritisk analys är att även synliggöra vem som inte talar, vad det inte talas om och varför interaktionen sker som den gör. Det handlar om att synliggöra vilka tjänster som ingår i företagets värdekedja och vilka som inte gör det. Här kan det finnas outnyttjad kapacitet bara interaktionerna och tjänsterna betraktas från andra perspektiv, utifrån hur det borde vara i stället för hur det faktiskt är. Den normkritiska analysen ger grunden till förändringsåtgärder. Det kan leda till nya möjlighetsutrymmen i form av förändrade mötesrutiner eller rutiner för rekrytering där individer ”knuffas” till nya beteenden. Det kan i sin tur leda till nya medarbetare som kommer in med nya idéer och tankar. Det kan även innebära identifiering av nya värdeskapande affärsmöjligheter för en ny eller breddad målgrupp.

4. System, miljöer och verksamhetens övergripande normer och värderingar: den fjärde och sista systemnivån handlar om hela system av människor och ting i interaktion med andra människor och ting. I detta betraktas individer, organisationer och samhället som ett helt system som grundas i vissa tankemönster och beteenden som skapar möjlighetsutrymmen, för vissa. Designen i det systemet grundas i både uppbyggande och nedbrytande normer: vi har symboler och andra representationer som syftar till att kommunicera systemets idé, syfte eller mission. Vi människor kan inte alltid ta in hela systemet, det kan bli alltför abstrakt, men vi kan förstå vår upplevelse av systemet och vad det representerar. Vi kan även betrakta dess delar och se hur hela företagskulturen byggs upp för att skapa nytta och betydelse för vissa och inte för andra. Här kan vi behöva gå utanför den egna organisationen för att analysera vilken nytta och betydelse den anses ha för dem som inte är direkt berörda. Det kan handla om kunder och andra direkta intressenter, men även andra människor som idag inte är direkt berörda av organisationen och dess verksamhet. Det kan ge indikationer på vilken nytta och betydelse verksamheten har och för vem. När en sådan analys är genomförd kan både kort- och långsiktiga förändringsåtgärder planeras och genomföras. Det kan leda till en helt ny företagskultur, med nya medarbetare, produkter och tjänster och affärsstrategier. Det innebär säkerligen en helt ny syn på vad verksamhetens kompetens och kapacitet är. Allt detta genom att använda design som en förändringskraft som skapar nya möjlighetsutrymmen genom att tänka om kring hur saker och ting borde fungera, för alla människor.

Inkluderande design som verktyg för UUA

Den här texten fokuserar på design som utvecklingskraft. Det bör betonas att inkluderande design inte är ett mål i sig, det är ett medel på väg mot målet av universellt utformade arbetsplatser som fungerar för alla. Det centrala i inkluderande design som process är förståelsen av hur design påverkar, vilka möjlighetsutrymmen och värden som skapas och för vem. Formerandet och normerandet av visuell kommunikation, produkter, tjänster, system och miljöer behöver förstås utifrån representation, innebörder och konsekvenser. Det behöver även organiseras och fördjupa kunskapen om konsekvenserna som det medvetna eller omedvetna formandet och normerandet av vår omvärld bidrar till. Inkluderande design handlar om att tillsammans med medarbetare analysera verksamheten genom de fyra systemnivåerna. Ett helhetsgrepp krävs, där hela verksamheten, den fysiska och den sociala, samt hela värdekedjan synas ordentligt i sömmarna. Det innebär att se över ett nuläge i form av hur kommunikationen fungerar, vem talar med vem och vem ges talutrymme, såväl som att se över vilka bilder och vilken symbolik som associeras med verksamheten. Det handlar om att se över ledarskap och medarbetarskap utifrån förståelse av nedbrytande normer och intersektionella faktorer och vad det innebär för verksamhetens attraktivitet och framtid. Vidare handlar det om att se över vilka produkter och tjänster som verksamheten producerar och vilka associationer som finns till dessa. Går det att bredda för att fler ska känna sig inkluderade eller tala om värdet produkterna bidrar till i stället för deras (tekniska) funktion? Det innebär även att se över vilka intressenter som verksamheten har och vilka värden, tjänster och interaktioner verksamheten erbjuder för dem. Allt är en del av systemet som gynnar eller missgynnar. Det handlar kort sagt om ett designarbete av att förstå grundproblematiken till att en organisation inte är inkluderande i nuläget.

Utmaningen är att utveckla en integrerad sammanhängande designmålsättning som påverkar hela företagskulturen i positiv riktning. För att verkligen få maximal verkan av design i organisationen behövs förändrade tankesätt, medvetenhet och kunskap om hur design inverkar på och påverkar oss människor.

TIPS | Så kan du jobba med DESIGN

I korthet kan hela den inkluderande strategin beskrivas som just design.

D **D står för data. Samla information, analysera och reflektera för att ha motiv och argument till varför utveckling behöver ske.**

E **E står för experiment. Testa lösningar och åtgärder där nedbrytande normer utmanas och forma och strukturera nya respektfulla lösningar som bidrar till såväl en attraktiv företagskultur som till nya affärsmöjligheter. Skala upp när lämpliga åtgärder identifierats.**

SIGN **Sign står för det latinska grunden till design: ‘desi’gno’: att skapa tecken. Förändra genom att förstå människors beteenden och genom att ”knuffa” dem i en riktning som får människor att agera mer inkluderande.**

Noter

1 Heskett (2006)

2 Sahlins (2013)

3 Hirdman (2001)

4 Morewedge & Kahneman (2010)

5 Thaler & Sunstein (2009)

6 Wikberg Nilsson & Eriksson (2021; Wikberg Nilsson & Jahnke (2018)

7 Bohnet (2016)

8 Haraway (1988)

9 Crenshaw (1989)

10 Peterson McIntyre (2018)

11 Wikberg Nilsson & Jahnke (2018); Wikberg Nilsson & Eriksson (2021)

12 Brown (2008); Brown & Katz (2011); Buchanan (1992)

13 Buchanan (1992; 1999)

14 Med inspiration från Bohnet

Referenser

Bohnet, I. (2016). What works: gender equality by design. Cambridge, MA.: The Belknap Press of Harvard University Press.

Brown, T. (2008). Design thinking. Harvard Business Review, June, 84-92.

Brown, T., & Katz, B. (2011). Change by design. The Journal of Product Innovation Management, 28(3), 381-383.

Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. Design Issues, 7(2), 5-21.

Buchanan, R. (1999). Design Research and the New Learning. Design Issues, 17(4), 1-22.

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. University of Chicago Legal Forum, 139-167.

Haraway, D. (1988). Situated knowledge: the science question in feminism and the privilege of partial perspective. Feminist Studies, 14(3), 575–599.

Heskett, J. (2006). Design – en introduktion. Stockholm: Raster.

Hirdman, Y. (2001). Gender: about the changeable forms of the stable (In Swedish Genus: om det stabilas föränderliga former. Malmö: Liber.

Morewedge, C. K., & Kahneman, D. (2010). Associative processes in intuitive judgment. Trends in Cognitive Sciences, 14(10), 435-440.

Peterson McIntyre, M. (2013). Perfume Packaging, Seducation and Gender. Culture Unbound. Journal of Current Cultural Research, 5, 291-311.

Peterson McIntyre, M. (2018). Gender by Design: Performativity and Consumer Packaging. Design and Culture, the Journal of Design Studies Forum, 10(3), 337-358.

Sahlins, M. (2013). Culture and practical reasons. Chicago: University of Chicago Press. Thaler, R., & Sunstein, C. (2009). Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. London: Penguin.

Wikberg Nilsson, Å., & Eriksson, Y. (2021). Gendered Design Thinking. In Y. Eriksson, Different Perspectives on Design Thinking. Boca Raton: CRC Press.

Wikberg Nilsson, Å., & Jahnke, M. (2018). Tactics for norm-creative innovation. SheJi: the journal of Design, Economics and Innovation, 4(4), 375-391.

Kapitel 3

Att leda individanpassat

Stefan Tengblad, Göteborgs universitet, Professor i Human Resource Management (HRM), vid Centrum för global HRM. CGHRM är inrättat i samarbete mellan Företagsekonomiska institutionen och Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap.

SAMMANFATTNING | Ett viktigt sätt att göra arbetslivet mer inkluderande är att utöva ledarskap som är individanpassat och som tar hänsyn till medarbetares olika behov och förutsättningar. Detta går utöver det som benämns som funktionsvariation och kan kopplas till behov såsom att kunna arbeta ostört, att kunna undvika onödigt stressfyllda situationer, anpassning till dygnsrytm och att tillfredsställa sociala behov. Det handlar helt enkelt om att leda på ett sätt så att medarbetare skall kunna komma till sin rätt på bästa sätt utifrån de arbetsuppgifter och uppdrag som respektive medarbetare har. I artikeln presenteras Delfin-modellen som en vägledning för chefer som vill leda på individanpassat sätt.

Sedan antiken vet vi att människor har olika personligheter, ambitioner i livet och skilda starka och svaga sidor. Människor har även väldigt olika intressen och uppfattningar om vad som är roligt, tråkigt, viktigt och oviktigt. Trots detta bygger ofta ledarskapsteorier på att det finns en universell ledarstil som fungerar i vått och torrt. Det kan handla om ordergivning, målorienterad coaching efter en standardmodell och även om demokratiskt ledarskap. Ibland är det nödvändigt att leda på ett uniformt sätt därför att tid saknas för individanpassning, till exempel i krissituationer när det krävs snabbt agerande men också på arbetsplatser där chefer har alldeles för många medarbetare och/eller saknar tillräckligt administrativt stöd.[1]

Individen skulle anpassa sig

För ungefär 100 år sedan infördes i Sverige principer för massproduktion under beteckningen scientific management och dess förgrundsgestalt var Fredrick Taylor.[2] Det var under en period då teknik och kapital var en bristvara samtidigt som det rådde stor brist på utbildad arbetskraft. Lösningen på detta problem var att utforma arbetsplatser där arbetare fick utföra relativt okvalificerade arbetsuppgifter så att de var lätt utbytbara och inte behövde besitta någon nämnvärd hantverksskicklighet. Ungefär samtidigt spreds idéer om den effektiva byråkratin där tjänstemän fattade beslut utifrån gemensamma regelsystem där opersonlighet var ett ideal.[3] I den perfekta byråkratin skulle inte tjänstemännens personlighet, värderingar, dagsform eller andra omständigheter spela någon roll för arbetets utförande, besluten skulle helst fattas med maskinmässig precision och utifrån en tydligt fastställd hierarki. Organisationer och företag liknades vid denna tidpunkt vid en maskin där de anställda sågs som opersonliga kuggar i hjulet.[4] Med koppling till Åsa Wikberg Nilssons kapitel i denna rapport, kan man säga att den universella designen som utformades i väldigt liten utsträckning var inkluderande och lyhörd för medarbetares mångskiftande fallenhet, ambitioner och inre motivation. Snarare var det individen som skulle anpassa sig till den standardmall som tillhandahölls.

Arvet från Taylor och byråkratin, och den utbytbara individen som skall arbeta på ett likformigt sätt utan något intresse för individernas unika egenskaper och drivkrafter, är fortfarande stark men samtidigt är vi på väg mot ett helt annat arbetsliv. Redan på 1970-talet blev det populärt med så kallat situationsanpassat ledarskap, att ledaren skulle utöva sitt ledarskap utifrån medarbetarnas motivation och mognad.[5] Ett par decennier in i 2000-talet är teknik och kapital inte alls så knappa resurser som vid industrisamhällets inledning och arbetsgivare har för länge sedan insett att de enskilda medarbetares kompetens spelar stor roll. I anställningsannonser lyfts alltmer personliga egenskaper fram och idealet är snarare socialt kompetenta, läraktiga och samarbetsorienterade individer. Nytänkande och innovation är på mångas läppar utifrån en föreställning om att det är mänsklig kreativitet som skapar framgång över tid.[6] I många sektorer anses det råda en stor brist på personer med dessa egenskaper och genom att försöka skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke genom modern arbetsorganisation och förmåner av olika slag försöker företag och organisationer locka till sig och behålla personer som anses duktiga.[7] Flexibilitet när det gäller arbetstider och varifrån man jobbar är också exempel på en sådan anpassning för att kunna attrahera och behålla arbetstagare. Ju mer attraktiva arbetstagarna är, ju mer lättrörliga är dessa då arbetsgivare slåss om deras gunst.[8]

Trots denna utveckling är det många arbetsgivare som inte erbjuder så stor frihet och individanpassning för medarbetare att kunna utföra sitt arbete och där möjligheter till flexibelt arbete är begränsat, åtminstone före pandemin. Detta gäller i synnerhet personer som utför olika slags tjänster, ofta på ett ganska standardiserat sätt och där kraven på tillgänglighet likställts med fysisk när-

varo. I många av dessa arbetsplatser är det en hög personalomsättning och svårt att attrahera arbetskraft som vill arbeta med dessa uppgifter under längre tidsperioder. En anledning till detta är att medarbetare blivit mindre försörjningsinriktade och mer inriktade på personlig utveckling och självförverkligande.[9] De nya medarbetarna vill i allt större utsträckning känna meningsfullhet och skyr arbeten där de inte har möjlighet att kunna påverka, känna sig betydelsefulla och att lära sig nya saker. Den hårt styrda tillvaron i många organisationer är ett skäl till varför många individer hellre söker sig till den så kallade gig-ekonomin där många föredrar otrygga och sämre betalda arbeten för att de inte trivs i inrutade arbeten med fasta arbetstider 40 timmar i veckan.[10] Kan det vara så att arbetslivet är mer anpassat för medarbetare som gillar fasta rutiner, är morgonpigga och socialt orienterade? Är detta förutsättningar för produktivt arbete eller är det snarare normsystem som är nedärvt i arbetslivet? Jag har inte svaret på dessa frågor men är övertygad om att till exempel personer som är utpräglade kvällsmänniskor som värdesätter variation och är lite introverta kan utöva värdefulla arbetsinsatser. Det är inte så att det är de mest välanpassade som utför de mest kvalificerade arbetsinsatserna. Individanpassningar kan leda till att skapa en god balans mellan krav och förmåga och att det uppstår ett organisatoriskt tryggt klimat.[11]

Medarbetare är olika

Andra aspekter kring detta problem rör skillnader i prestationsinriktning hos medarbetare från de som brinner för sina arbeten och alltid vill göra sitt yttersta till de som tar tillvaron mer med en klackspark och som kan ha svårt att behålla engagemanget för arbete under längre tidsperioder. Exempel på variationer hos medarbetare kan röra extraversion-intraversion, från de högsociala till de som finns i de mer funktionella zonerna i autismspektrumet och så kallade högsensitiva personer.[12] Men tanke på den faktiska medarbetarvariationen på de flesta arbetsplatser, fungerar det inte optimalt med ett ”one size fits all”-ledarskap som en standardmodell, oavsett hur bra och tillåtande denna standard än är. Högpresterande individer har andra behov och utmaningar jämfört med de som kämpar för att nå upp till kraven i vad som andra kan se som ”enkla arbeten”. Sedan kan det tillkomma olikheter som beror på faktorer som att en arbetsgivare inte får särbehandla negativt utifrån kön, ålder, etnisk bakgrund, sexuell läggning, mm.

Universella förhållningssätt

Det är dock bra att vissa generella riktlinjer skall gälla för alla. Det handlar om att alla skall bete sig på ett respektfullt sätt mot andra människor – antingen andra medarbetare eller personer som kommer i kontakt med verksamheten, t ex kunder, patienter och brukare. Det gäller alla att inte förminska, förtrycka eller diskriminera andra och gärna även att verka för att andra har möjlighet att kunna få fram sitt bästa jag på arbetsplatsen.

Undersökningar kring upplevelsen av hemarbete i samband med Covidpandemin visar hur olika medarbetare faktiskt är.[13] Ungefär 10–15 procent av alla medarbetare har inte trivts med att jobba hemifrån och vill inte göra det alls medan ungefär lika många helst vill jobba hemifrån 4–5 dagar i veckan. En del vill jobba nära tillsammans i team med ständig interaktion, andra vill få möjlighet att jobba ostört i långa tidssjok.

Det är inte önskvärt här att åstadkomma lösningar som ser exakt lika ut för alla och inte heller att tillmötesgå allas önskemål. Det gäller i stället att det görs ömsesidiga anpassningar så att så många som möjligt ges förutsättningar att göra ett bra arbete, att samarbetet medarbetare emellan fungerar väl och att verksamheten når tillfredsställande nivåer av effektivitet och kvalitet under vidmakthållande av en god arbetsmiljö.

Flexibilitet är nödvändig

Organisationer som av olika anledningar inte besitter förmågan att erbjuda individanpassning riskerar att förlora kompetenta medarbetare och att inte erhålla så goda arbetsprestationer som kan vara möjliga att uppnå när medarbetare upplever att de kan påverka omständigheterna kring det egna arbetet och att känna sig respekterade och värdesatta. Undersökningar visar att möjligheten att kunna jobba flexibelt är en viktig faktor vid beslut om att stanna kvar eller byta arbetsgivare. Det handlar om att ge medarbetare frihet att lägga upp sitt arbete utifrån egna preferenser och livssituation i dialog med sin chef och kollegor. De universella värdena kring en inkluderade design kan med fördel kombineras med relationell klokskap såsom Karin Berglund skriver i denna rapport. Hur stor individanpassning som bör göras beror dels på hur mångskiftande individernas behov och önskemål är och på verksamhetens krav. En medarbetare som skriver på en rapport kanske kan skjuta på en deadline med någon eller några dagar medan ett pendeltåg helst inte skall bli försenat alls utifrån omsorgen om resenärerna. Tycker man inte om att passa tider kanske man inte lämpar

sig för att vara lokförare, och om man ogillar att ta ansvar för andra personer kan man vara olämplig som chef. Det behövs en matchning här, men det är inte bara medarbetarna som behöver anpassa sig för verksamhetens krav. Det finns också ett värde att i organisationen försöker anpassa sig till medarbetarnas förutsättningar och behov både för att vara en attraktiv arbetsgivare och för att stärka medarbetares engagemang.

Det finns vare sig några perfekta organisationer eller perfekta medarbetare, vi kan alla sträva efter förbättringar, men samtidigt inse och respektera våra begränsningar. Frågan som arbetsgivare bör ställa sig är vad de kan erbjuda för villkor och arbetsförutsättningar för att medarbetare skall känna lojalitet med organisationen och vilja tillhandahålla goda arbetsprestationer. Frågan som medarbetare bör ställa sig är hur de kan komma till sin rätt, att kunna åstadkomma goda resultat och samtidigt trivas med arbetet.

Möjligheterna att leda individanpassat ser olika ut på olika arbetsplatser beroende på vilka hinder som kan finnas. Ett stort hinder är tillgång till tid. Har en ledare många medarbetare kan tiden vara knapp för att lära känna medarbetarna som individer och att diskutera fram lämpliga individanpassningar, samtidigt som detta kan vara ett sätt för att minska problemen med personalomsättning som kan bli fallet om inga individanpassningar görs. Olika arbeten erbjuder också olika möjligheter till individanpassningar.

Teknik kan vara ett annat hinder. I många situationer är det önskvärt att arbetet utförs enligt ett standardiserat arbetssätt för att säkerställa kvalitet, undvikande av olycksrisker eller för att teknisk utrustning förutsätter det. Arbetet kan till följd av tekniska förutsättningar behöva utföras på en särskild plats och vid en given tidpunkt. Vid sådana situationer handlar individanpassningen inte så mycket om var, när och hur arbetet skall utföras utan vad som är lämpliga arbetsuppgifter och vilken variation och utveckling i arbetet som går att utföra samt vilket slags ansvar och befogenheter som går att tillhandahålla. Arbetstempot kan också vara individanpassat i många arbeten som behöver utföras enligt en teknisk standard. Det gäller också att inte överdriva de tekniska begränsningarna. Även i styrda yrken kan det vara möjligt att utföra vissa arbetsuppgifter på annan plats, till exempel arbete med planering, dokumentation och annan administration för en sjuksköterska. Det tredje hindret här består av konvention, vanan att arbetet utförs utan individanpassning även om detta inte är viktigt eller nödvändigt och ny teknik, inte minst digital sådan, kan också möjliggöra individanpassning.

Delegering

Att leda individanpassat kan göras i tre steg, att delegera och följa upp och göra individuella anpassningar i ledarskapet, en modell som också kan kallas Delfin-modellen efter DELegera, Följa upp och Individanpassa.

Att vara chef utgår från rätten att leda och fördela arbetet. Även om detta begrepp med tiden blivit ganska otidsenligt fångar detta det mest grundläggande ansvaret för en chef, att besitta befogenheterna över hur en verksamhet skall bedrivas.[14] I realiteten är det ofta medarbetarna som har den bästa kunskapen om hur arbetet skall utföras och utan att medarbetare kan och får ta ansvar uppstår sällan särskilt effektiva arbetsplatser. Det är en viktig möjlighet till individanpassning att delegera ansvar för egen arbetsledning till team av medarbetare som själva kan fatta beslut kring hur arbetet bäst kan utföras och låta teamen tillsammans åstadkomma individanpassning. I teamet kanske någon arbetar mer på kvällar och helger för dem som inte har några direkta familjeåtaganden medan andra som har ansvar för yngre barn kanske bara arbetar vanlig ”kontorstid”. En sådan frihet kan vara värdefull för alla inblandade men kan också skapa slitningar och motsättningar som teamet kan behöva stöd att klara med hjälp av en chef som coachar teamet utifrån ett tydligt uppdrags- och arbetsmiljöfokus. Det gäller här att sätta en lagom hög ambitionsnivå, det går inte att skapa en perfekt individanpassning, men samtidigt behöver man inte låta sig nöjas med att det bara är halvhyggligt fungerande: det finns behov av att arbeta med att åstadkomma förbättringar, att pröva nya lösningar och inte minst att möjliggöra lärande på arbetsplatsen. Det är det välfungerande och goda arbetslivet som bör vara måttstocken.

Delegering är inte något enkelt för de flesta chefer utan kräver en hel del tankemöda och dialog. Det är lätt att chefer känner att deras stora formella ansvar gör att de tror att de behöver ha insyn i allt som händer på arbetsplatsen.[15] Det kräver en mogenhet hos chefen att inte peta i detaljer bara för att tillfredsställa det egna egot, utan i stället släppa på kontrollen så pass mycket att medarbetarna får fatta egna beslut. Chefer behöver därför träna på att delegera så att det blir naturligt att verkligen lämna över ansvaret till medarbetarna inom kommunicerade ramar.

En fråga i sammanhanget är om man skall delegera till medarbetare i grupp eller individuellt. Sva-

ret är att båda formerna behövs men att det ofta är effektivare att delegera till flera då detta kan leda till ett kollektivt ansvarstagande och ett teamwork som inte är så beroende av enskilda medarbetares färdigheter. Samtidigt behöver yrkesroller respekteras, finns det en ekonom i en arbetsgrupp är det naturligt att denne får ett särskilt ansvar i ekonomiska frågor men är det flera som har liknande ansvarsområden är det lämpligt att dessa får vara med och dela på ansvaret på något lämpligt sätt. Ansvar som är delat blir mindre betungande för de enskilda individerna och verksamheten blir även mindre sårbar för om medarbetare slutar.

Att följa upp

Att bara delegera räcker för att skapa välfungerande arbetsplatser. I ett forskningsprojekt om medarbetarskap följde vi en chef som var väldigt duktig på att delegera men som hade dålig kunskap om hur verksamheten fungerade då hen ansåg att det fick medarbetarna sköta själva. Hen gavs en dålig utvärdering av medarbetarna och ansågs vara oengagerad och ofta lämna medarbetarna i sticket när svåra problem uppstått.

Att som ledare följa upp den verksamhet som man är ansvarig för är att uppvisa ett aktivt engagemang för verksamheten och detta kan i synnerhet göras genom att i dialog med medarbetarna bilda sig en uppfattning om hur verksamheten i fråga fungerar och hur den utvecklas. Arbetet med att följa upp verksamheten bör vara mångsidigt och inkludera områden såsom kvalitet, ekonomi, arbetsmiljö och hälsa, arbetstillfredsställelse och kund/brukarnöjdhet. Mätningar och rapporter är värdefullt men den viktigaste uppföljningen är dialogen i kombination med att vistas i verksamheten. Det skapar möjlighet till ömsesidigt lärande där chefen lär känna verksamheten väl. Dialogen kring hur verksamheten fungerar ger möjlighet att identifiera utvecklingsbehov av verksamheten och hur en sådan utveckling kan bedrivas. Uppföljning skapar också tillfällen för chefen att ge medarbetare feedback och bekräftelse.

Uppföljning är en tidskrävande aktivitet. Det finns därför behov av att delegera en stor del av uppföljningen till medarbetarna. En chef behöver inte ha bättre kunskaper om hur verksamheten fungerar än medarbetarna men en god ledare bör ha så pass god kunskap om verksamheten att de kan utgöra ett stöd åt medarbetarna i en löpande dialog. Det viktigaste uppföljningsarbetet som inte går att delegera är hur medarbetarna har det på arbetsplatsen och uppfattar sin arbetssituation. Kunskapen om medarbetarna och deras välbefinnande behöver därför vara prioriterad.

Individanpassat ledarskap

En chef som vill utöva ett individanpassat ledarskap behöver lära känna sina medarbetare om hur de är som personer och hur de uppfattar sitt arbete. Chefen behöver sedan utifrån denna kunskap anpassa sitt ledarskap till vad olika medarbetare kan behöva för att komma till sin rätt. Detta innebär inte att chefer behöver vara mästare på att på egen hand lista ut vad som olika medarbetare värdesätter och brinner för, utan det räcker gott och väl att utforska detta i enskilda dialoger med medarbetarna.

Ett individanpassat ledarskap handlar också om att följa upp att medarbetarna har en rimlig arbetsbelastning och att de får ta lagom stort ansvar. Att ha rätt mycket att göra kan innebära att medarbetaren ifråga får anstränga sig lite extra och att detta kan stimulera medarbetare att utveckla nya förmågor för att hantera sitt arbete. Blir arbetsbelastningen högre än så finns risken för mer negativ stress med oro och en försämrad hälsa som konsekvens.

En fördel med att chefer lär känna medarbetarna som unika individer är att medarbetarna samtidigt lär känna chefen och att det kan uppstå en positiv relation som får medarbetarna att känna sig trygga och värdesatta. Det blir då också lättare för chefen att även framföra negativ feedback utan att detta känns hotfullt och att tillsammans med medarbetaren/na diskutera vad som går att göra för att hantera denna feedback. Mindre goda resultat kan utgöra en viktig källa till lärande och utveckling, när allt bara flyter på kan det vara svårt att se behovet av förändring och utveckling.

Slutord

I artikeln har jag argumenterat för att chefer som vill skapa mer universellt tillgängliga arbetsplatser kan arbete med att DELegera, Följa upp och Individanpassa (delfin-modellen). Pandemin har synliggjort de stora olikheter som finns mellan olika medarbetare och hur uppskattad den individanpassning som medarbetarna kunnat göra vid hemarbete är och även kan vara i ett arbetsliv där fokus läggs på kvalitet och omfattning på utfört arbete snarare än att alla medarbetare skall följa en mall för när, var och hur arbetet skall utföras. Det gäller då att se medarbetares olikheter som en tillgång och inte som ett problem som behöver motverkas med byråkratiska regler och konventioner från industrisamhällets alltmer otidsenliga normsystem.

TIPS | Så kan du individanpassa ledarskapet

- **Lär känna dina medarbetare.**
- **Prioritera dialog kring arbetet och ta reda på hur medarbetarna uppfattar sitt arbete.**
- **Följ upp att varje medarbetare har en rimlig arbetsbelastning och lagom stort ansvar.**
- **Ett nära ledarskap gör att även medarbetare lär känna chefen, vilket ger utrymme även för att diskutera problem och mindre goda resultat.**
- **Vänd mindre bra resultat till att handla om lärande och utveckling. Det mesta går att göra bättre med rätt förutsättningar.**

Noter

1 Forsberg Kankkunen m fl (2018)

2 Tengblad (2003)

3 Styhre (2009)

4 Morgan (1986)

5 Hersey mfl (1979)

6 Se t ex Nordström & Ridderstråle (2002)

7 Wikström & Henrik (2012)

8 Wilden, m fl (2010)

9 Parment (2012)

10 Olsson (2018)

11 Dellve (2019)

12 Sjöberg m fl (2021); Benham (2006).

13 Se t ex Netigate (2021)

14 Andersson, m fl (2021)

15 Hales (1999)

16 Hällsten & Tengblad (2002)

Referenser

Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U., & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. Lund: Studentlitteratur

Benham, G. (2006). The highly sensitive person: Stress and physical symptom reports. *Personality and individual differences*, *40*(7), 1433-1440.

Dellve, L (2019). Leda och organisera – för universell utformning av arbetsplatser. Ingående i UUA-rapporten *Skapa universella arbetsplatser*

Forsberg Kankkunen, T., Björk, L., Bejerot, E., & Härenstam, A (2018) Chef i kommunen. I Cregård, A, Berntson, E & Tengblad, S. (red) *Att leda i en komplex organisation.* Stockholm: Natur & Kultur.

Hales, C. (1999). Leading horses to water? The impact of decentralization on managerial behaviour. *Journal of Management Studies*, *36*(6), 831-851.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, *4*(4), 418-428.

Hällsten, F., & Tengblad, S. (2002). *Personalansvar och medarbetarskap-om relationen mellan organisation och medarbetare.* Göteborg: BAS.

Netigate (2021) *Hur vill svenska anställda att arbetsgivare hanterar hemarbete efter pandemin?* Netigate.net

Nordström, K., Ridderstråle, J., (2002). *Funky business: Talent makes capital dance*. Pearson Education.

Morgan, G. (1986). *Images of organization:* Newbury Park, California: SAGE

Olsson, Marianne (2018) *Gig-ekonomi för företag.* Konsultboken Publishing.

Parment, Anders (2012) *Generation Y.* Stockholm: Liber.

Sjöberg, S., Sjöberg, A., & Henrysson Eidvall, S. (2021). *Personlighet i arbete: Förstå drivkrafter och beteenden med femfaktormodellen*. Stockholm: Natur & Kultur.

Styhre, Alexander (2009) *Byråkrati: teoretiker, kritiker och försvarare.* Malmö: Liber.

Tengblad, Stefan (2003) *Den myndige medarbetaren.* Malmö: Liber.

Tengblad, Stefan (2021) *Delfinmodellen: Att vara ledare under och efter pandemin.* https://arbetsplatsenifokus.se/uploads/2021/01/delfinmodellen-komplett.pdf

Wikström; Charlotta & Henrik, Martin (2012) *Talent management i praktiken: attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare.* Stockholm: Ekerlids.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of marketing management*, *26*(1-2), 56-73.

Kapitel 4

Relationell klokskap för inkludering

Karin Berglund, Stockholms universitet, Professor i företagsekonomi, har forskat om bland annat entreprenörskap och kvinnors företagande på landsbygden.

SAMMANFATTNING | För att skapa och stödja arbetsplatser att vara inkluderande, behövs en förståelse för det som står i motsats till det universella och allmängiltiga; nämligen det situationsspecifika. Det är i situationer det kan 'bränna till' och någon kan uppleva sig som mobbad, socialt exkluderad och diskriminerad på en arbetsplats. I dessa situationer handlar det snarare om att improvisera, än att följa universella riktlinjer. Det kan handla om att vara lyhörd, att träna på att läsa av situationer och att odla en organisationskultur som underlättar för den enskilde medarbetaren att agera på sitt omdöme för att såväl synliggöra som hantera socialt exkluderande mekanismer. För att universella arbetsplatser ska fungera på ett tillfredsställande sätt krävs en relationell kunskap som är situationsspecifik.

Solen lyser upp de glödande höstfärgerna denna stilla måndagsmorgon i oktober när Kim, glad och upprymd över att äntligen fått den tjänst hon så länge drömt om, är på väg till sitt nya arbete. Rullstolshjulen avger ett lågmält smattrande över kullerstenarna. Med van hand glider hon uppför rampen in till lobbyn i det ståtliga gamla huset som kompletterats med all den funktionalitet som underlättar vardagen om man, som Kim, är rullstolsburen.

Vi kan föreställa oss att Kims nya arbetsgivare arbetat med att utforma arbetsplatsen på ett universellt sätt så att den ska kunna passa alla och inte kräva speciellt anpassade lösningar. Genom att ta del av de metoder och modeller som utvecklats utifrån Akademikerförbundet SSR:s arbete med att stödja en utveckling av inkluderande arbetsplatser för framtiden[1] har organisationen, genom att ta ett helhetsgrepp, sökt säkerställa att såväl lokaler som utrusning anpassats så att alla medarbetares förmågor och kompetenser kan tas tillvara. En grundbult i de interna riktlinjer som utarbetats har varit att betona alla människors lika värde, vikten av att ha tillit till varandra och möjligheterna att förändra normer som verkar uteslutande. Oavsett om det handlar om etnicitet, kön, sexuell läggning, religion, eller någon annan dimension som kan verka på ett exkluderande sätt. Organisationen vill vara en modern arbetsplats med ett tillåtande och öppet klimat som verkar för nytänkande och innovation.

Kim bemöts av en glatt leende receptionist som genast förstår att det är den nya medarbetaren har anlänt. Han knappar snabbt in ett meddelande och berättar att Anna snart är på väg för att hämta upp. Kim känner sig välkommen och finner sig snabbt tillrätta vid soffbordet. Det är sällan som de placerat fåtöljerna på ett sådant sätt att hon så lätt kan köra in med sin rullstol och få en plats vid bordet.

Ambitionen att värna rättigheterna för individer med funktionsnedsättning är grundläggande för ett tolerant arbetsliv, där en universell utformning av arbetsplatser kan verka som en inkluderande mekanism. Man kan också tänka sig att, med de funktionella anpassningarna av arbetsplatsens lokaler, följer förändrade normer om vilka som kan se sig arbeta i organisationens lokaler, må så vara om det handlar om en ramp till organisationens entré och möjligheten för rullstolsburna att få plats vid soffbordet, eller ett par lämpliga handskar till den nyanställda kvinnliga byggnadsarbetaren. De, till synes, små justeringarna av arbetsplatsen förflyttar normer och därmed organisationskulturen i stort.

I denna text vill jag ägna några tankar åt hur vi kan tänka kring det universellas koppling till social inkludering /exkludering och mänskliga relationer. Mellanmänsklighet är, trots allt, oundvikligt i vårt organiserade samhälle. Relationer har också i en tidigare skrift om UUA utryckts som en viktig dimension i såväl arbetet med sociala innovationer[2] där stereotypa normer kan ifrågasättas och leda till förändrade arbetssätt, som i det goda ledarskapet som beskrivs som relationsorienterat och fokuserat på att stödja medarbetarens behov.[3] Relationer är således en viktig dimension i arbetet med att utforma universella arbetsplatser. Dock menar jag att tanken på relationer som universella kan vara vilseledande och, i värsta fall, riskera att resultera i motsatsen; social exkludering. Med andra ord: situationer där vissa bemöts på ett schysst sätt medan andra utesluts, trots alla goda ambitioner. Resonemanget jag för utgår från frågeställningen: Hur bör vi som människor relatera till varandra i en organisation som präglas av mångfald och inkludering?

Snabba klackar slår förvarnande i den gamla stentrappan. Runt hörnet dyker Anna upp och möter Kims blick med ett varmt leende. De hinner utbyta några ord om väder och vind medan

de tillsammans tar hissen upp till femte våningen. Under tiden hinner Anna berätta om hur de förberett dagen, så att Kim kan få börja lära känna sina nya medarbetare.

Med det relationella perspektivet påminns vi om att vi ständigt behöver relatera till andra människor runtomkring oss, liksom till våra egna förutfattade meningar och möjliga fördomar. Mellanmänskliga möten kan göra oss varse om att, hur välvilligt inställda vi än vill vara till andra, finns det alltid vissa 'blinda fläckar'. Dessa kan leda till att vi inte tänker på att det vi säger kan uppfattas som kränkande och uteslutande av andra runtomkring oss. Eller att det kan finnas situationer där vi helt tappar orden och känner oss osäkra inför en obekant situation och därigenom utestänger oss själva. I forskning som behandlar arbetsmiljö, utifrån genus och mångfaldsperspektiv, brukar man peka på detta som en lärandemöjlighet där vi kan få syn på exkluderande normer som vi reproducerar på ett omedvetet plan.[4]

Väl uppe på kontorsplanet rullar de mot Kims rum där Anna går igenom all funktionalitet och visar hur man med enkla handgrepp kan justera arbetsbord, stol, datorer, markiser, ljus och ljud. Eftersom det närmar sig förmiddagskaffet beger de sig snart mot den avancerade kaffemaskinen, placerad i mitten av fikarummet med små sittgrupper runtom. Det liknar mer ett café än arbetsplatsens kök. Så snart Kim rullar in i lokalen slår tystnaden mot henne. En röst viskar – nästan ohörbart; "Men, det är ju en kille?" "What...?" "Vem har de anställt?". Vid fikabordet stannar samtalen upp. En obekväm tystnad uppstår. I blickfånget sitter Kim med en kopp kaffe i handen, utan någonstans att ta vägen. Rodnad sprids över halsen...

Trots allt arbete och utarbetande av riktlinjer händer nu detta? Vad säger det om den interna policy som utarbetats i organisationen? Har de missat något, eller behöver vi förstå detta ur en annan aspekt? Jag föreslår det senare och menar att vi behöver utveckla vår förmåga att *växel*-se; dvs. att kunna växla mellan två aspekter av det universella. Å ena sidan kan vi förstå det universella som något som kan skrivas ned på papper och göras allmängiltigt (alla medarbetare har rätt till en funktionell arbetsplats i termer av anpassningsbart bord, stol, etc.). Å andra sidan finns en mellanmänsklig dimension som undflyr alla sådana försök eftersom den alltid är situationsspecifik. *Hur* vi ska relatera till varandra undflyr med andra ord specifika riktlinjer.

Vad exemplet ovan pekar på är att mellanmänskliga relationer aldrig kan säkerställas i förväg; oavsett alla goda intentioner och strävanden om att alla ska bemötas med respekt och att arbetsplatsen ska genomsyras av en inkluderande och rättvis hållning. Idén om universalitet kan däremot få oss att *förmoda* att nedskrivna riktlinjer kan förhindra liknande situationer från att uppstå. Men, poängen här är att inga nedskrivna råd i världen *i stunden* hindrar en medarbetare från att uttrycka fördomar om en kollega, stoppa en senior medarbetares hånfulla ton mot en yngre ambitiös medarbetare som presenterar ett förslag, eller hindra chefen från att fälla en kommentar med en underton av sexuella anspelningar. Hur välmenta organisationers riktlinjer än är, kan inte ett papper (eller en abstrakt idé) varken förhindra smärre klavertramp, eller regelrätta övergrepp. Bara kloka människor kan ingripa i stundens hetta, när 'situationer' uppstår.

Anna noterar situationen, ser sig omkring och möter Kim med blicken och frågar tyst om det är ok om hon introducerar henne? Kim, harklar sig, ja...visst... det går bra. Anna använder tystnaden som uppstått och förklarar med hög röst att "idag har vi nöjet att få en ny medarbetare. Kim kommer att jobba med programmeringen av den nya CEZ 1 processen och har lång erfarenhet från sin tidigare tjänst i Irak. Jag är också stolt att säga att Kim är vår första öppet transsexuella medarbetare...

Filosofen Jonna Bornemark (2018) påpekar hur dylika situationer kräver ett 'intellectus', en slags klokskap som inbegriper att vara lyhörd och kunna läsa av situationen, liksom en förmåga att ingripa och hantera det som utspelas; *här och nu*. För i stundens hetta, kan goda råd och riktlinjer uppfattas som långt borta, vilket ställer krav på en förmåga att snabbt 'uppfinna' konstruktiva lösningar. Det enda man har att falla tillbaka på – när situationen utspelas – är sin förmåga att bedöma situationen och att lita på sitt omdöme för att göra det bästa av den exkludering som sker i stunden.

Poängen här är att vår tro på universella riktlinjer kan vara förledande i den mening att vi tänker att nedskrivna kloka tankar på ett papper kan säkerställa att en visst beteende, eller kultur. När Bornemark talar om intellectus som en slags relationell klokskap ställer hon den i relation till en ekonomisk rationalitet (ratio), som kan förstås

som abstraktioner och generaliseringar som kommit att genomsyra nutidens organisationer i ett sökande efter effektivitet och lönsamhet. Det ekonomiskt rationella beskrivs ofta i termer av mått och siffror, men inkluderar även definitioner av begrepp och uttrycks ofta genom 'ekonomiskan' där begrepp som "kunder, kostnader, måluppfyllelse, resultat, effektivitet, konkurrens, styrning" ges företräde (s. 61–62). Här riskerar en organisation att tappa sitt 'språk' för det relationella där begrepp som kunskap, lyssnande, kompetens, empati, lyhördhet, förhållningssätt, tillit lätt hamnar i skymundan. Således skulle en riktlinje för den UUA-anpassade arbetsplatsen kunna lyda något i stil med att säkerställa att dessa begrepp betonas och får utrymme att praktiseras.

Metaforiskt kan vi förstå den ekonomiska rationaliteten som en 'karta' som underlättar för oss att navigera i tillvaron och hantera alla de krav som ställs i arbetslivet. Kartan ger oss något att enas om – en universell översikt – vilket gör det möjligt för oss människor att förstå varandra, interagera, och organisera den komplexa tillvaron. Denna karta är med andra ord oerhört viktig, den skapar förutsättningar för mänskligt samspel. Men vi behöver förhålla oss till kartan, just som den artefakt den är; något som vi människor utvecklat över tid och som ständigt behöver revideras. Om vi låter kartan bli ett mål, snarare än ett medel, har vi gett makten till en artefakt. Och en artefakt kan aldrig nå den relationella sensibilitet som vi förväntar oss av mellanmänskligt samspel. Således, kartan och klokskapen klarar sig inte utan varandra. Men, klokskapen behöver alltid ges företräde över kartan. Därav vikten att säkerställa att arbetsplatsen kan samtalas om också med andra ord än med 'ekonomiskan'.

I exemplet ovan visar Anna hur hon genom sin relationella klokskap, noterar tystnaden och sätter ord på vad hon ser uppstå i situationen. Hon kommunicerar tyst med Kim, samtidigt som hon bekräftar sina medarbetare att de sett vad de sett. Den nya medarbetaren är både rullstolsburen och öppet transsexuell. Det kommer att innebära ett lärande för många, tänker hon tyst för sig själv, men håller med Kim om att det var bättre att göra som de gjorde, istället för att 'förvarna' medarbetarna. Det blev tydligare och, efter en stund i fikarummet, kom flera medarbetare fram och uttryckte både sin förvåning och sitt välkomnande. Ytterligare någon medarbetare började dela egna erfarenheter om närstående som är hbtqi-person, och när väl förmiddagsfikat var över reflekterade Torbjörn: "Vilka värdefulla samtal vi haft på förmiddagen. Våra fina värdeord blev nu en del av vår vardagliga samvaro".

I berättelsen om Kim blir det uppenbart att det finns vissa tydligt uttryckta diskriminerings-grunder (som funktionsnedsättning och sexuell läggning i detta fall). Vad vi sett i vår forskning är att också andra gränslinjer uppstått i moderna organisationer. En av dessa är betydligt mer subtil; den mellan de kreativa, innovativa och entreprenöriella medarbetarna och de som anses mindre försigkomna, kanske rentutav lite blyga och tillbakadragna. Med entreprenöriell avses inte här personer som startar företag, utan snarare ett ideal för nutidens människa att visa sig självständig, initiativrik, rationell, driven, ansvarstagande, ambitiös etc.[5] Mellan de som framstår som entreprenöriella, och dem som inte gör det uppstår en mer subtil skiljelinje som kan göra det svårare att både se och hantera 'situationen'. Med andra ord, att tydligt markera när en 'situation' uppstår som Anna gjorde i exemplet – eftersom utåtriktad / inåtvänd tenderar att tolkas på ett personligt plan. Här framstår vissa medarbetare helt enkelt som 'bättre', medan andra uppfattas som motsatsen. Dessa uppfattningar hänger inte alltid samman med de olika medarbetarnas kunskap och kompetens och vad de faktiskt bidrar med i praktiken. Men, uppfattningar om de utåtriktade i kontrast till de inåtvända skapar likväl en skiljelinje mellan dem som utvecklat förmågan att 'tala för sig' och de som verkar mer i det tysta.

I en organisationskontext där just det entreprenöriella och innovativa står högt i kurs, kan de medarbetare som inte identifierar sig som utåtriktade bli villkorligt inkluderade. De är med, men på villkoret att de andra – de utåtriktade – får ta plats 'på scenen' där talutrymme ges. De andra lyssnar. Och, jobbar vidare. Språket, eller kanske avsaknaden av språk och en bristande förmåga att berätta om sitt arbete eller sina förmågor, har blivit deras fallgrop i det utåtriktade samhället som levs både fysiskt och digitalt. Man kanske inte har några ord för att berätta om sig själva på just det sätt som förväntas? Eller, så kanske man inte vill bli för personlig? Eller, inte ta upp något som andra redan lyft fram?

Den entreprenöriella kulturen breder ut sig i vårt samhälle.[6] Den ställer krav på medarbetaren att vara flexibel, ta initiativ, och ansvar, och därmed visa sig aktiv. Den som i tysthet är professionellt kompetent blir lätt genomskinlig, osynlig och bortglömd; kanske också sedd som mindre kompetent? Här blir den relationella klokskapen central i förmågan att se också dessa situationer.

Att vara lyhörd för vad som utspelas på arbetsplatsen, lyssna in också dem som inte alltid har orden med sig, och lära sig mer om 'den andre'; den som först kan upplevas som en främling.[7]

Mitt förslag är att förstå den relationella klokskapen som vår förmåga att vara lyhörda, att lyssna och att lära. Det skapar förutsättningar för en relationell kompetens där människor kan förändras som en del i formandet av en mer inkluderande organisationskultur. Detta kräver en mellanmänsklig sensibilitet och en förmåga till dialog. Martin Buber (1878–1965), judisk professor i religionsvetenskap och socialfilosofi, talar om en sann dialog som en möjlighet där jag kan se mig själv i den andres ögon, och tvärtom. Att en kort stund få en känsla för att vi kanske är mer lika, än vad vi är olika. I kontrast till den sanna dialogen tecknar han den tekniska dialogen, vilken han ser som en vilseledande form av samtal som, om den får härska, tenderar att bli monologisk. Jag tänker att ekonomiskan gör sig bra i monologen, men att det relationella språket krävs för en dialog. Med ekonomiska står vi står alla och pratar. Bla bla bla… Men pratet blir lätt 'tomt'. Ingen lyssnar längre.

En sann dialog, däremot, handlar om delaktighet och ömsesidigt beroende och att bjuda in varandra till ett samtal. För att bjuda in en annan person till en dialog behöver jag 'möta den andre'. I praktiken innebär det att jag behöver vara uppmärksam på vad som sägs, i stunden. Min kroppshållning måste göra den jag talar med närvarande på ett sätt så att jag verkligen engagerar mig i henne eller honom. Sann dialog växer med andra ord fram när personerna rör sig i en "mellanzon" och tillåter sig att bli berörda av varandra.

Om vi följer Bubers tankegång kan UUA bli en inkluderande innovationsprocess om man arbetar *med* organisationens alla medarbetare. Ledningen behöver uppdatera den organisationskulturella kartan om vad det pratas om, var gränslinjer dras och fundera över vilket utrymme det finns för den relationella klokskapen och lusten att (om)forma sin arbetsplats. Detta ställer i sin tur krav på att vara mer 'här och nu' och hålla effektivitetsångesten på armlängds avstånd. Att minimera ovanan att 'avsluta' varje situation på ett effektivt sätt och på minsta möjliga av tid (tänk på ekonomiskan!), istället för att skapa utrymme för dialog. Om vi på allvar ska föreställa oss ett mer inkluderande arbetsliv behöver dialogen finnas med överallt – på alla arbetsplatser; på kontorsgolvet, i fabriken, verkstaden, receptionen, snabbmatsstället. Dialogen berör alla i alla slags sociala situationer; utan undantag.[8] För att underlätta för en inkluderande arbetsplats att ta form behöver organisationen därför fundera över vilka sätt som den kan skapa utrymme för en sann dialog, för möten, tillit, och ömsesidighet och bejaka ett organisatoriskt lärande som klarar sig bäst utanför goda riktlinjer i styrdokument.

I vår forskning om social innovation och entreprenörskap kan vi se hur goda initiativ och ambitioner lätt förvrängs både genom en teknisk dialog och ett språk som ger 'ekonomiskan' företräde, vilket gör det svårare att praktisera och utveckla den relationella klokskapen. En stimulerande dialog kan i dessa sammanhang vara transformerande då den skapar ett tillstånd där varje deltagare delar med sig av tankar som han eller hon inte skulle kunna generera i en annan situation. Ett lärande, och en förmåga att se och lyssna till den andre. Inte att förbereda ett svar medan jag lyssnar med ett halvt öra. Utan att vara *Lyhörd*, *Lyssna*, och *Lära*. Dessa ledord kan gärna uttryckas i organisationens riktlinjer – i papperna. Men de kan inte 'bockas av' som avklarade eller säkerställda, eftersom de tillhör den situationsspecifika relationella klokskapen; den som lägger grunden för dialog och mellanmänskligt samspel och mer inkluderande arbetsplatser.

TIPS | Råd till chefer

1. **Lyssna – ta dig tid när medarbetare har vägarna förbi. Gå gärna en sväng och 'hör dig för' om vad som är på gång. Vad pratas det om? Vad sägs mellan raderna?**
2. **Lyhörd – var uppmärksam på spänningar och konflikter. Vad har egentligen hänt? Vilka olika berättelser och perspektiv finns. I stället för att reagera på de första berättelserna – nysta vidare och fundera över vad som gett upphov till en situation.**
3. **Lära – du är expert på att lyssna och vara lyhörd, inte på att snabbt lösa en situation. Det är genom att lära av medarbetarna som du kan resonera dig fram till genomtänkta lösningar. Komplexa problem kräver ofta genomtänkta lösningar. Ta dig tid!**

Noter

1 Furuberg, 2019

2 Lindberg, 2019

3 Dellve, 2019

4 Forsberg et al., 2021

5 Berglund, 2013

6 Berglund, 2013

7 Berglund & Wettermark, 2021

8 Berglund och Köping, 2012

Referenser

Berglund, Karin & Wettermark, Anna (2021) Ett tystlåtet entreprenörskap:
från marknadstillit till professionstillit, *Organisation. & Samhälle*, Nr 1, s. 52–57.

Berglund, Karin (2013) Fighting against all odds: Entrepreneurship education as employability training, *Ephemera*, 13(4): 717–735

Berglund, Karin and Köping Olsson, Bengt (2012) Creativity for Industrial Renewal. In Segelod, E,, Berglund, K., Bjurström, E., Dahlquist, E., Hallén, L. and Johanson, U. (Red.) *Studies in Industrial Renewal at Mälardalen University*. Eskilstuna and Västerås: Mälardalen University Press.

Bornemark, Jonna (2018). *Det omätbaras renässans: en uppgörelse med pedanternas världsherravälde*. Första upplagan Stockholm: Volante

Buber, Martin (1990). *Jag och du*. Ludvika, Sverige: Dualis.

Dellve, Lotta. (2019) Leda och organisera. I: *Skapa universella arbetsplatser: En kunskapsöversikt om arbetsmiljö, rekrytering och ledarskap*, s. 6–15.

Forssberg, K. S., Parding, K., & Vänje, A. (2020). Conditions for workplace learning: a gender divide? *Journal of Workplace Learning*.

Furuberg, Markus (2019) Introduktion. I: *Skapa universella arbetsplatser: En kunskapsöversikt om arbetsmiljö, rekrytering och ledarskap*, s. 4–5.

Lindberg, Malin (2019) Social innovation. I: *Skapa universella arbetsplatser: En kunskapsöversikt om arbetsmiljö, rekrytering och ledarskap*, s. 6–15.

Kapitel 5

Från grottmänniska till avatar

Katarina Gospic, hjärnforskare, tidigare Karolinska Institutet, författare, föreläsare. Hon har skrivit åtta populärvetenskapliga böcker baserat på sin forskning, senaste om digitalisering.

SAMMANFATTNING | Digitalisering och robotisering kan bidra till att arbetsplatser fungerar bättre för alla. Men när vi tar oss an nya system får vi inte heller glömma hur vår hjärna fungerar: den klarar bara av att hålla sju saker ”online” i arbetsminnet samtidigt. Systemen vi bygger ska vara breda nog att tilltala de flesta, men samtidigt vara lätta att anpassa om någon behöver det.

Mitt i vår iver att digitalisera måste vi även komma ihåg att ställa de svåra frågorna kring risk, nytta och göra etiska överväganden. I kapitlet beskrivs flera möjligheter som den nya tekniken erbjuder som, använt på ett klokt sätt, kan bidra till ett mer inkluderande arbetsliv.

Ibland tittar jag på ett tv-program där flera för varandra okända människor ska överleva tillsammans i vildmarken helt utan hjälpmedel. Jag älskar hur programmet så tydligt belyser hur vi fortfarande är grottmänniskor, vi har samma hjärna idag som för 40 000 år sedan. Det värsta som kan hända gruppen är att någon blir sjuk och får åka hem. Ju fler som lämnar desto svårare blir det för de resterande att överleva. I ett avsnitt finns det en uppstudsig deltagare som tycker att han bidrar med mer än övriga deltagare och vill därför leva i tvåsamhet med en annan stark deltagare. Några avsnitt senare blir vederbörande sjuk och behöver då tas om hand av de individer som han tidigare sett ned på. Budskapet är kristallklart: på savannen är ensam svag, alla behövs.

Livet i stammen är tydligt uppdelat, medlemmarna vet vad de bidrar med och när alla drar sitt strå till stacken fungerar livet som ett väloljat maskineri. I modern tid har den mänskliga gruppen sakta men säkert splittrats. I Sverige har vi dessutom den högsta andelen singelhushåll i världen. Samtidigt går den tekniska utvecklingen i rasande fart. Den digitala vågen svepte över världen som en tsunami och med den förändrades allt. Vårt sätt att leva och jobba. På allt detta följde även en pandemi och digitaliseringsstrategier, som det så länge pratats om, blev verklighet över en natt. Vare sig vi ville eller inte. Människan tvingades in i ett nytt mönster och när vi måste, så uppvisar vi vår fantastiska anpassningsförmåga. Nu står vi här, fyllda med erfarenheter och orden på allas läppar handlar om det nya normala. Hur kan vi utforma universella arbetsplatser där alla behövs och bidrar? Här gäller det att tänka till från början.

Tekniken ska hjälpa inte stjälpa

Ett sätt att skapa en modern arbetsplats med digitala verktyg är att utgå från hur den mänskliga hjärnan fungerar. Den är ju trots allt densamma som för 40 000 år sedan och har inte möjlighet att ta in all den information vi översköljs med idag. Tekniken ska hjälpa oss i vardagen, inte stjälpa oss som ofta är fallet idag då vi med icke-optimerade system belastas med mer än vad vi klarar av. Det gör oss trötta och överarbetade.

Visste du att hjärnan är konstruerad för att reagera på när en potentiell orm prasslar i buskarna? Då ska vi rikta vår uppmärksamhet mot det. Annars ska hjärnan vara i en aktiv vila. Lite lagom på.

Idag handlar det mesta om att fånga vår uppmärksamhet. Detta hjärnan till trots då den bara kan hålla sju saker ”online” samtidigt i det så kallade arbetsminnet. Det minne som gör att vi kommer ihåg ett telefonnummer eller att du kommer ihåg början av denna text när du kommer till mitten av texten. Inom neurovetenskapen finns ett begrepp som benämns kognitiv belastning (cognitive load). Det syftar till hur mycket belastning hjärnan klarar av. Vi kan likna det vid hur tung hantel du kan lyfta på gymmet. Låt oss säga att du kan lyfta fem kilogram. Belastar du mer än så orkar du helt enkelt inte lyfta hanteln. På liknande sätt fungerar hjärnan. När den får mer belastning än vad den klarar av, får vi inte till det. Om det sker över längre tid kan vi drabbas av trötthet eller i värsta fall utbrändhet. Med modern teknik skulle hjärnan inte behöva överbelastas. Idag går det, otroligt nog, att skapa en digital kopia av oss alla, en så kallad avatar, som faktiskt tillåter oss att klona oss själva. Med hjälp av artificiell intelligens (AI) kan vår avatar prata alla världens språk, undervisa och svara på frågor.

AI hjälper oss fokusera rätt

AI kan också hjälpa oss med att sortera vilken information som vi behöver rikta vår uppmärksamhet åt, apropå ormar som prasslar i buskarna. Allt annat skulle kunna automatiseras och rationaliseras bort med teknologi. De flesta arbetstagare jobbar idag i flera system som kan handla om mailhantering, ekonomi och kundregister. Ofta är detta olika program som vi växlar emellan och vi har helt klart fler än sju fönster uppe samtidigt under en vanlig arbetsdag. Mer än vad hjärnan klarar av.

Men utvecklarna försöker hjälpa oss på traven

här. I vissa mailprogram har du säkert redan märkt att AI smugit sig in när det kommer upp helt färdiga svarsalternativ eller när datorn själv föreslår hur du ska avsluta den meningen du börjat skriva. Detta avlastar hjärnan, spar tid och gör oss mer effektiva. De som använder de senaste lösningarna behöver inte fippla med mobilen för att hitta tågbiljetten någonstans i inkorgen, på väg till affärsmötet, spärrarna känner på egenhand av mobiltelefonen och biljetten i den så att spärrarna öppnar sig automatiskt. Utan att användaren behöver lyfta ett finger. Hantering av kvitton från affärsresan har också börjat automatiseras, där all information från ett digitalt kvitto kan hamna direkt in i bokföringssystemet. Vissa system tillåter dessutom att fakturor attesteras automatiskt om de understiger ett visst belopp. Programmen börjar bli mer självgående och en del gör bara väsen av sig när något tyder på fel. Precis som ormen. Ju fler system som dessutom kan komma under samma paraply kan underlätta upplevelsen för användaren och göra den mer sömlös. Funktioner som gör att vi både kan prata med mobilen och skriva på den ger möjligheter för de med syn- och hörselnedsättningar. Med alla smarta funktioner kan hjärnan avlastas, vi kan leva mer balanserat och alla kan vara med.

Beskrivningen ovan är inne på det som kallas användardesign. När vi använder olika typer av applikationer i mobilen och websidor på nätet har de många gånger specialdesignats, för att vara så lättillgängliga som möjligt för användaren av en så kallad UX-designer (user interface designer). Det innebär att personer har suttit och tänkt ut var saker ska vara placerade på sidan, vilka knappar som ska finnas och hur användandet av sidan ska flöda så smidigt som möjligt. Samspelet mellan olika typer av information och knappar är också optimerat.

När de gäller våra arbetsplatser brukar jag tänka att på samma sätt som det finns UX-designers för websidor borde det finnas UX-designers på våra arbetsplatser. Vore det inte värdefullt om några människor satt och tänkte ut vilka typer av arbetsroller som behöver finnas på en arbetsplats, hur dessa ska samspela med varandra och hur individens arbetsdag ska flöda för att optimera förutsättningarna för presentation och välmående? Idag finns det olika typer av onboarding-program på företag men ofta har de inte utvärderats från ett informations- och inkluderings-perspektiv. Tekniken skulle dessutom kunna ge oss möjligheten att anpassa tekniska arbetssystem till individen, den som är mer nybörjare kan få tillgång till en typ av användargränssnitt liksom den avancerade kan få sitt. Likt individanpassade inställningar i en bil. Detta skulle även kunna gälla företagswebsidor – är du nybörjare? Tryck på denna knapp och vips blir sidan jätteenkel!

Tekniken som superkraft

Digitala system kan tjäna oss oavsett om vi befinner oss på en fysisk arbetsplats eller jobbar på distans. För vissa distansarbetare har digitala lösningar inneburit enorma förbättringar. Ett videoklipp, som även finns på Youtube, illustrerar just hur banbrytande ny teknologi kan vara för de som tidigare haft svårt att ta sig in på arbetsmarknaden. Videon handlade om en ung kille som led av en utbredd muskelsjukdom som gjorde honom sängbunden. Under flera års tid hade han inte kunnat jobba. Han låg bara hemma. Tills dagen han fick en robot. Roboten ersatte hans kropp och placerades på en restaurang i centrala Tokyo där den arbetade som servitör. Killen? Ja, han styrde roboten på distans från sin bostad med hjälp av modern teknologi. Han kunde prata med gästerna via roboten, plocka upp deras beställningar och servera dem som vilken servitör som helst. En riktig solskenshistoria som betonar hur den fysiska kroppen kan vara mindre viktig i ett digitalt samhälle, till de tidigare funktionsnedsattas fördel. På engelska börjar dessutom terminologin ändras radikalt, i stället för funktionsnedsatt har personer tvärtemot det förstnämnda ordet börjat kallas för funktionsförhöjda. Plötsligt börjar tekniken ge en fördel, en superkraft som gör att de kan göra mer än ”vanliga” människor kan.

Visste du att det pågår en kapplöpning kring vem som först kan skapa ett hjärnimplantat som gör att vi människor både kan ladda upp och ner information, likt en dator? För ett år sedan visade Elon Musk och hans bolag Neuralink upp sitt senaste forskningsresultat där de lyckats operera in sådana tekniska enheter på grisar. Detta år uppgav de att de skulle upprepa experimentet på människor. Hitintills har de inte återkommit med några resultat. Ett sådant implantat skulle såklart kunna ge enorma fördelar, för den som använder det. Uppfinningen i sig skulle både kunna bidra till ökad inkludering, speciellt hos de med olika funktionsvariationer, men också kunna skapa polarisering genom att endast erbjudas exklusivt till dem som kan betala för sig. Här är det viktigt att påpeka att det inte är teknologin i sig som är ond eller god – det är människor som är det. Därför är det avgörande att våga ställa de svåra frågorna kring risk, nytta och göra etiska överväganden.

AI kan individanpassa system

Nu när mycket av den tekniska utvecklingen kommit en bra bit på vägen skulle vi inte längre behöva drabbas av dess barnsjukdomar. I stället för att vi ska anpassa oss till tekniken, kan tekniken anpassa sig efter oss. Som vid inlärning. AI kan känna av vilken nivå våra färdigheter ligger på och således möta oss där vi är. På så vis kan tekniken bli tillgänglig för alla. Tidigare har avancerade tekniska lösningar endast varit för några få utvalda men mycket av det som utvecklas nu handlar om att göra den tillgänglig för de flesta av oss.

Låt oss ta engelsk språkundervisning som ett illustrativt exempel. När vi lär oss språk analogt genom att läsa en vanlig bok är det samma text till alla. Hur du sedan väljer att läsa texten och strukturera upp inlärningen av glosor är upp till dig själv. På egen hand behöver du upptäcka att ett ord som ”camera” endast behöver en repetition för att lära sig medan ett ord som ”ambigious” kanske kräver en upprepning på femton gånger. Lär vi oss språk digitalt ges vi möjligheten att samla in data från miljarder människor. Denna information kan analyseras och lära oss hur vi faktiskt lär oss. Det ger oss möjligheten att sedan stoppa in dessa lärdomar i datorn som då kan börja servera oss alla de ord och meningar vi behöver på det mest optimerade sättet, för att på så vis främja inlärning. Det gör att vi kan lära oss språk flertalet gånger snabbare med teknologi jämfört med traditionell undervisning. På gymmet är vi vana vid att ha en personlig tränare, AI inom utbildning kan verka som en motsvarande ”personlig lärare”, vem skulle inte vilja ha det?

Tekniken i våra händer

Arbete handlar inte längre om att befinna sig på en specifik fysisk plats, utan vad vi gör. Det ger oss möjligheten att tänka till från start, enligt UU-A:s logik, så att vi kan inkludera så många medarbetare som möjligt. Utmaningen i dagens arbetsliv kommer handla om att balansera kontraster. System ska vara breda nog att tilltala de flesta men samtidigt vara lätta att anpassa om någon behöver det. Vi vill kunna vara avatarer som jobbar på distans men har fortfarande ett grundläggande behov att umgås med andra människor i kött och blod. Men det ena behöver inte utesluta det andra. Utgår vi från hur hjärnan och kroppen fungerar kan vi plocka russinen ur kakan och ta till oss de nya tekniska verktyg vi nu lärt oss behärska. Tekniken kan anpassa sig efter oss och hur vi fungerar. I synnerhet är detta en enorm vinst för de som tidigare stått utanför samhället. När arbete kan göras digitalt öppnas nya dörrar för dem som tidigare begränsats av det fysiska men även det mentala.

Möjligheterna att styra den tekniska utvecklingen i en positiv riktning finns i våra händer. Det vi behöver göra är att vara modiga och stå upp för inkludering och mångfald.

TIPS

- **Se över den digitala/kognitiva arbetsmiljön på arbetsplatsen. Hur många system förväntas en medarbetare ha i gång samtidigt? Se över om det går att förenkla, skära bort något, om de är många.**
- **Se till att digitala system som införs är breda och lättillgängliga för de flesta, men att det även är möjligt med individuella anpassningar.**
- **Testa! Traditionellt sett kan vi vara vana att göra upp perfekta planer för att sedan köpa in en tjänst. Teknik handlar om att testa så mycket som möjligt för att samla på sig ett kunskapsunderlag som sedan är vägledande för kravspecifikationen ni ska ställa på den slutgiltiga leverantören.**
- **Våga ställa de svåra frågorna kring risk, nytta och gör etiska avväganden. Tänk till innan.**

Referenser

Gospic K. Digital Tsunami. Revolutionen som kan rasera eller rädda världen. Jan 2021. ISBN: 9789178871988. Bonnier Fakta.

Gospic K. Hjärnbalans. Aug 2018. ISBN: 9789178090075. Brombergs.

Gospic K. Välj rätt! En guide till bra beslut. Aug 2012. ISBN10:9173374202. Brombergs.

Gospic K. Neural mechanisms of emotional regulation and decision making. (2011) Ph.D. thesis ISBN 978-91-7457-497-5. Karolinska Institutet, Stockholm, Sweden.

Universell
Utformning av
Arbetsplatser

EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden