

A person with vibrant, multi-colored hair (pink, orange, yellow, green, blue) is seen from behind, looking towards a crowd of people in an outdoor setting. The background is slightly blurred, showing other people and trees.

Normkreativ design & Social innovation i Experio Work Lab

Åsa Wikberg Nilsson & Malin Lindberg

Luleå tekniska universitet

2022

Innehåll

INTRODUKTION	3
NORMKREATIV DESIGN	4
Normer och jämställdhet	5
Att göra kön	6
Genusnormer och intersektionalitet	7
Normkritisk och normkreativ design	10
ANALYS AV NORMKREATIV DESIGN I EXPERIO WORKLAB	13
Genuskompassen 13	
Dialog och förståelse på trygghetsboende i Karlstads kommun	14
Larmet på trygghetsboendet i Karlstads kommun	14
Ledardagen för chefer i Filipstads kommun	14
Policyarbete inom individ- och familjeomsorg i Filipstads kommun	15
Persona i hemvård och äldreboende i Eda kommun	15
Rutinarbete i hemvården i Eda kommun	16
Rutiner på förskola i Kristinehamns kommun	16
Hållbart schema på äldreboende i Kristinehamns kommun	17
Ökad delaktighet i det systematiska arbetsmiljöarbetet i Säffle kommun	17
Tårtan i Säffle kommun	18
Hälsokontraktet på Försäkringskassan i Värmland	18
Medskick för det fortsatta arbetet i Experio WorkLab	19
SOCIAL INNOVATION I EXPERIO WORKLAB	20
Social innovation i teori och praktik	20
Social innovation i arbetslivet	21
Social innovation i ESF-projekt	22
Vad är innovativt?	23
Nivåer i social innovation	25
Jämställd och jämlik social innovation	27
Medskick för social innovation i Experio WorkLab	29
REFERENSER	30

Introduktion

I denna rapport diskuteras projektet Experio WorkLab i ljuset av kunskaper inom normkreativ design och social innovation. Syftet är att fördjupa lärandet om projektets erfarenheter och fortsatta möjligheter att uppnå ett hållbart och inkluderande arbetsliv med hjälp av tjänstedesign. Rapporten är skriven av Åsa Wikberg Nilsson, professor i design, och Malin Lindberg, professor i genus och teknik, vid Luleå tekniska universitet.

3

Projektet Experio WorkLab har drivits under perioden 2019–2022 med finansiering från Europeiska socialfonden (ESF). I projektet har tjänstedesign använts för att tackla utmaningar med sjukfrånvaro och kompetensförsörjning i Värmlands offentliga sektor. Projektet har letts av Region Värmland och involverat sju offentliga arbetsgivare, inklusive regionen: Eda kommun, Filipstads kommun, Karlstads kommun, Kristinehamns kommun, Säffle kommun, Försäkringskassan.

Rapporten inleds med en beskrivning vad normkreativ design innebär och hur det tagit sig uttryck i Experio WorkLab. Därefter följer en beskrivning och analys av social innovation i relation till Experio WorkLab. Rapporten innehåller även några medskick till det fortsatta arbetet i Experio WorkLab.

NORMKREATIV DESIGN

Design kan beskrivas som till 99 procent osynligt, som ett metaforiskt isberg där de flesta bara uppfattar en uppstickande del. Människor i allmänhet tänker nog att design handlar om vacker yta, men det är förhållningssätt, processer och verktyg som kan användas för så mycket mer än så. Målet med design är att underlätta människans relationer till sin omgivning i en medveten och skapande aktivitet som syftar till att gå förbi ytan och arbeta på djupet med människans problem i vardagen.¹

4

Design är även en del i skapandet av våra livs- och arbetskulturer, där design både möjliggör och omöjliggör en god interaktion mellan människan och hennes omgivning. Designade ting är aldrig neutrala eller passiva, de är alltid - avsiktligt eller ej - inskrivna med mening och värderingar av den kultur som skapat dem och för den kultur där de finns och används.² Detta kan förklaras som normativt designtänkande, där normer skapas och formas bland annat genom människors interaktion med sin designade omvärld. Normer är värderingar, idéer och synsätt som ofta är outtalade eller förgivettagna.³ Vissa normer är uppbyggande och bidrar till att upprätthålla gemenskapen. Det kan till exempel vara att vi hälsar på varandra när vi träffas på arbetsplatsen. Andra normer är nedbrytande och bidrar i bästa fall till känslan av utanförskap och i värsta fall till allvarliga fysiska och/eller psykiska men.⁴ Det kan till exempel handla om att bli särskild för sitt kön, sin hudfärg, sin funktionsmöjlighet eller sin ålder på ett sätt som begränsar, blockerar eller skadar personen.

1 Kohblanck & Åberg, 200

2 Sahlins 2013

3 Gibbs 1989

4 Wikberg Nilsson & Jahnke, 2018

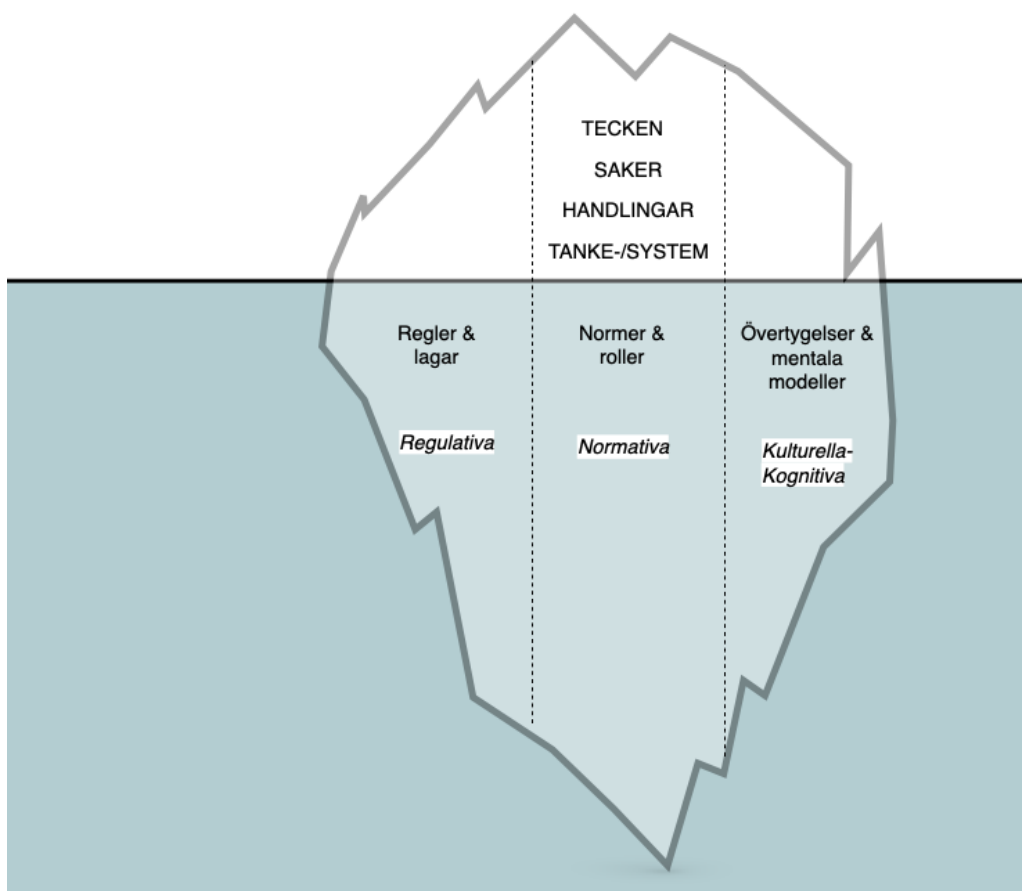


Bild 1. Visar design som ett metaforiskt isberg. Illustration: Åsa Wikberg Nilsson

Utifrån det här tankesättet kan form och norm diskuteras. Form kan ses som ett uttryck för en viss kulturs mening och värde. Form möjliggör vissa ting, vissa interaktioner, aktiviteter och arbetskulturer, för vissa, men inte för andra. Form kan bidra till att upprätthålla hinder och barriärer för vissa människor.⁵

NORMER OCH JÄMSTÄLLDHET

Konsekvensen av att inte förstå normer som verkar i samhället är att människor måste passa in i en viss ram för att inte betraktas som annorlunda eller avvikande. Från tidig ålder formas vi människor in i att upprätthålla normer för att passa in i en social gemenskap. När det gäller kön kan det handla om egenskaper som förstärks och näst intill stereotypiseras, som att män är aggressiva och aktiva och kvinnor är omhändertagande och passiva. På en arbetsplats och i en arbetskultur kan det innebära att vissa tilldelas uppgifter och roller som förstärker de särhål-

5 Wikberg Nilsson & Eriksson 2022

lande egenskaperna och därmed upprätthåller en icke-jämställd maktobalans.⁶

Den segregerade arbetsmarknaden innebär att kvinnor och män anses bättre lämpade att göra vissa saker som är kopplade till deras kön. I Sverige är exempelvis sjuksköterska och sekreterare traditionella kvinnoyrken medan ingenjör och brandman är manliga dylika. Den här genussegregeringen skapar ojämlika arbetsvillkor, exempelvis i form av olika lön, arbetstimmar, arbetsmiljö och utvecklingsmöjligheter.⁷ Det traditionella sättet att mäta jämställdhet är att räkna kroppar, hur många kvinnor och män. Den enhetliga strukturen domineras av endast en social typ, exempelvis det är enbart kvinnor på en arbetsplats.⁸ Den skevade strukturen innebär att det finns några av det andra könet, exempelvis inom rationen 85-15 procent. Den lutande strukturen innebär att det finns en dominerande social grupp som påverkar arbetskulturen, exempelvis inom rationen 65-35 procent. Den balanserade strukturen innebär att det är ungefär lika många av de olika sociala grupperna, vilket sägs ge fler påverkansmöjligheter och makt. Att vara i minoritet i en grupp innebär en synlighetseffekt som inte alltid är positiv. En token är en person i minoritet som får representera hela den grupp personen tillhör.⁹ På en mansdominerad arbetsplats kan det innebära att den enda kvinnan blir tillfrågad om vad kvinnor tycker, eller hur kvinnor gör och det motsatta på en kvinnodominerad. För en kvinna i minoritet kan det innebära att behöva arbeta dubbelt så mycket för att alls märkas eller synas. Det omvända gäller dock inte för män, i kvinnodominerade yrken och områden lyfts män ofta fram och kan snabbare stiga i graderna just för att de är män och anses ha andra egenskaper.

6

ATT GÖRA KÖN

Konceptet 'doing gender' introducerades på 1970-talet för att skilja de biologiska och de sociala könen åt.¹⁰ Kvinnor och män har olika kroppar, detta är för det mesta ett biologiskt faktum även om det finns undantag för det också. I relation till de biologiska könet innebär det sociala en konstruktion av kvinnors och mäns möjlighetsutrymmen. Genus är inte något vi är, utan något vi gör. Att vara född till kvinna innebär därmed att skapas in i en viss roll, att bete sig på ett visst sätt, finnas på vissa arenor, inom vissa professioner och görandes vissa saker. Män skapas in i andra roller, ska bete sig på andra "manliga" sätt och återfinns ofta inom andra yrken görandes andra saker. Det här kan inte förklaras med muskelmassa eller något annat, det är exempelvis ofta tyngre att arbeta inom vården än inom industrin. Trots detta upprätthålls en logik av att vissa aktiviteter och yrken är bättre lämpade för det ena könet. För att åstadkomma ett jämställt och jämlikt samhälle behöver denna logik ifrågasättas, uppmärksammas och utmanas. Det

6 Hirdman 2001

7 ibid.

8 Kanter 1977

9 ibid.

10 West & Zimmerman 1987

behöver inte minst ske utifrån aspekten av att de olika arenorna och görandena oftast inkluderar olika ersättning för utfört arbete. De olika arenorna anses även ha olika makt- och påverkansmöjlighet, till fördel för de manliga arenorna och yrkena inom teknik och andra mansdominerade områden som anses vara vitala för ökad tillväxt i samhället. Logiken i doing gender bygger på mäns överordning i samhället och att upprätthålla den ordningen genom lägre värdering och lön av det som kvinnor gör. En intressant tanke kan vara hur skulle världen se ut om vi lade ett större värde i det traditionellt kvinnliga? Kanske skulle vi inte stå inför klimatutmaningar och krigshot, vem vet.

All social praktik omfattar ett tolkande av världen. En arbetskultur består av sociala processer och baseras oftast på historiska eller traditionella göromål. Barn socialiseras in i könsroller där det ofta är de vuxna som påpekar och utmärker när barnet inte agerar inom ramarna för sitt kön, vare sig det handlar om vad de gör, vilka kläder eller attribut de har på sig eller hur de talar.¹¹ Synen på jämställdhet har förändrats över tid, från de första idéerna om kvinnlig frigörelse till dagens krav på lika rättigheter och möjligheter för alla. Även om Sverige och alla de människor som bor i detta land tenderar att se sig själva som jämställda är det fortfarande en lång väg kvar tills alla människor har lika stora makt- och möjlighetsutrymmen.

7 GENUSNORMER OCH INTERSEKTIONALITET

Vad som förknippas med femininitet och maskulinitet har förändrats över tid, vilket även visar att det är möjligt att förändra framöver. Inom reklam, tv-serier, filmer och annan visuell kommunikation möts vi av stereotypa bilder av hur en kvinna eller en man ska vara. Det vi möts av påverkar vårt förhållningssätt till oss själva och till andra och det ger oss, eller snarare begränsar, våra möjligheter. En vanlig stereotyp inom visuell kommunikation är exempelvis prinsen och prinsessan, kvinnan som åtrår mannen och mannen som behöver vara modig för att rädda henne.¹² Här ser vi tydligt hur särhållningen skapar mannen och kvinnan som varandras motsatser, stark vs. svag, aktiv vs. passiv, modig vs. underdånig etc. För att förändra den starka logiken som vi insoialiseras ifrån tidig ålder behöver vi aktivt utmana både stereotyperna och särhållningen. En kvinna kan vara stark och arg, likväl som en man kan vara svag och underdånig. En kvinna kan vara tekniskt kunnig och arbeta med innovation. En man kan vara omhändertagande och arbeta med barn. Det finns även människor som identifierar sig bortom eller mellan de binära könen kvinna och man. Logiken som upprätthåller skillnaderna och skapar hierarkier och särhållning behöver utmanas om jämställdhet ska up-

11 Thorne 1995
12 Åkestam 2017

pnås.¹³ Det är ett sätt att ge människor möjlighet att vara på fler sätt än de snäva ramar som de stereotypa könsrollerna ger oss.

Ytterligare dimensioner till genusnormen är intersektionella analys. Det omfattar att det finns fler aspekter av maktordning än enbart genus.¹⁴ Intersektionell analys handlar om att synliggöra hur olika normer och maktordningar samverkar till att upprätthålla makt, privilegier och möjligheter för vissa i samhället. Intersektionell analys kan göras utifrån en mängd olika dimensioner, bild 2 visar några av dessa. Ju fler "tårtbitar" i den inre cirkeln som en person eller grupp uppfyller, desto mer privilegier och möjligheter har den personen eller gruppen ofta i samhället. Det motsatta gäller dock för bitarna i den yttre cirkeln: ju fler bitar som uppfylls, desto sämre privilegier och påverkansmöjlighet har personen ofta i samhället. Att vara lågutbildad, mörkhyad kvinna med sämre ekonomi skiljer sig från att vara högutbildad, välbärgad vit man. Flera aspekter spelar därmed in och hela spektrat behöver analyseras för att förstå jämställdhet, jämlikhet, makt, privilegier och möjligheter.

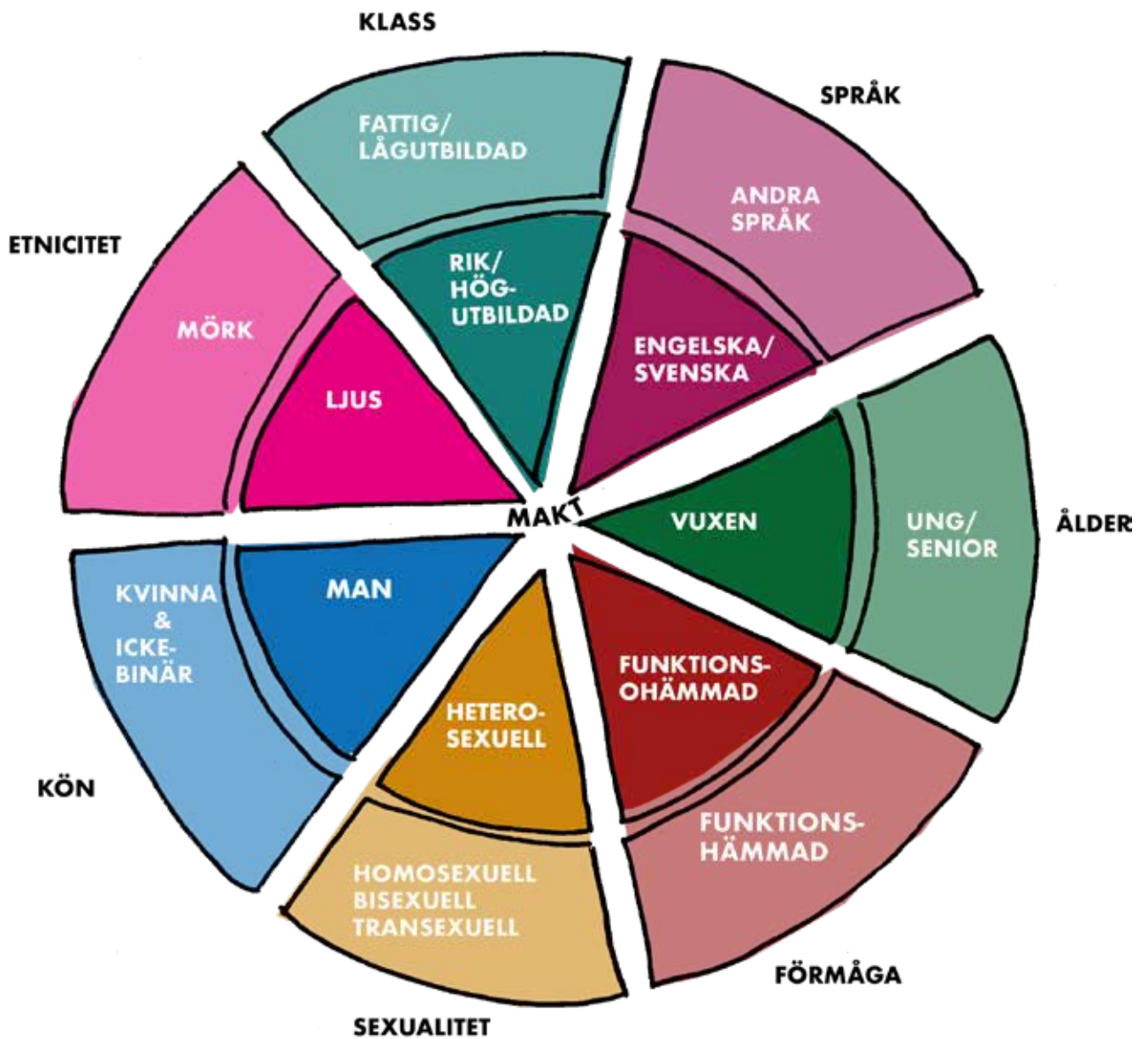
Designideal är ofta kopplade till samhällets normer.¹⁵ Vi människor håller ofta funktion som mer värdefullt än form och vi värderar teknisk utveckling, effektivitet och rationalism högt. I samband med den industriella revolutionen medförde det här bland annat att de sirliga byggnader som äldre stilideal uppskattat ersattes med raka, kantiga former som förmedlar styrka och stabilitet. Det känslösamma skulle ersättas av det logiska och funktionella. Frågan är om vi människor egentligen mår så bra när allt är rationellt utformat enligt ett enda ideal? Det finns forskning som visar att våra kroppar tolkar allt i vår omgivning och det bidrar till olika upplevelser och måenden.¹⁶ Hur mår vi när allt i vår omgivning är rakt, kantigt och rationellt?

13 Hirdman 2001

14 Crenshaw 1989

15 Wikberg Nilsson & Jahnke 2018

16 Saito 2017



9

Bild 2. Intersektionell maktanalys. Illustration: Liv-Jenny Sandberg

NORMKRITISK OCH NORMKREATIV DESIGN

Normkreativ design består av två sammanlänkade och lika värdefulla övergripande faser:

1. En normkritiska analysen som bygger upp förståelse för hur normer påverkar människor i en viss situation, och
2. En normkreativ utvecklingen av lösningar som uppmärksammar och utmanar diskriminerande normer.¹⁷

Normkritiken kan beskrivas som ett diffraktivt förhållningssätt där skillnader, möjligheter och privilegier analyseras.¹⁸ Begreppet diffraktion kan sättas i relation till begreppet reflektion: en reflektion visar upp en spegelbild av en själv medan diffraktion är ett medium som bryter strålarna nya och bredare riktningar tills en ny bild (förståelse) träder fram.¹⁹ Ett normkritiskt förhållningssätt är därmed ett verktyg för att utveckla insikter om människors olika möjlighetsutrymmen. Det normkritiska förhållningssättet kan metaforiskt beskrivas som diffraktiva glasögon som används för att förstå, belysa och utmana rådande maktförhållanden. Det handlar om att ta ansvar för vilka berättelser som berättas och vilka som inte gör det. Det omfattar att ifrågasätta och utmana både sin egen position och andras, eftersom: "we don't see things as they are, we see them as we are".²⁰

Det som uppfattas som "normalt" ger den som är innanför normen - den som beskrivs eller uppfattas som "normal" - utvidgade möjlighetsutrymmen. Normen skapas i kontrast till något annat, det avvikande eller de andra, både på individ-, organisations- och samhällsnivå. Den som följer normen har makt och möjlighet att påverka sin situation och kan antingen bidra till normen eller bidra till förändring av den. För att bidra till förändring krävs det dock att människor får syn på sig själv och inser sina egna privilegier och möjlighetsutrymmen. På en arbetsplats kan normkritisk design handla om att inte peka ut en specifik individ eller grupp utan istället granska hela arbetsplatsens normer och makt och hur det påverkar nuvarande såväl som framtida medarbetare.²¹

Normkreativ design är den andra fasen av att utveckla inkluderande förändring genom nya mer jämställda lösningar och möjligheter utifrån det som identifierats i den första fasen.²² Denna fas måste bygga på en normkritisk förståelse och medvetenhet om hur makt och möjlighetsutrymmen skapas i människans interaktion med andra människor och i interaktion med vår designade omvärld. Ambitionen med normkreativ design är att utveckla nytänkande lösningar. Det kan handla om att utveckla allt från visuell kommunikation på ett företags hemsidor så den visar upp en mångfald av unika människor, till att omforma hela miljöer och sociala sammanhang till att bli mer inkluderande.

17 Alves Silva m.fl. 2016; Wikberg Nilsson & Jahnke 2018

18 Ehrnberger 2017

19 Haraway 2004

20 Nin 1961

21 Wikberg Nilsson 2022

22 Alves Silva m.fl. 2016

En vanlig föreställning är att alla människor kan vara nytänkande, och i viss mån kan vi det. Det kräver dock förmågan att ta ett steg tillbaka och utmana och vidga den ursprungliga problemförståelsen i sig. Det är ett viktigt och svårt steg som ibland till och med beskrivs som lite farligt. Vi har ofta en föreställning om att kreativitet är roligt och att goda idéer får alla att må bra. Det stämmer inte i alla situationer och fall. Normkreativitet handlar om att närma sig det farliga och det obekväma, att utmana och själva, våra handlingar och vår förståelse av hur saker och ting är. Vi behöver lura vår hjärna att jobba med nya taktiker och logiker istället för att bekväma sig med det som den redan tror den vet och behärskar.²³

Det här handlar om hur vi människor tänker, vilket förenklat kan beskrivas som system 1 och 2.²⁴ System 1-tänkande är det som används mest, upp till 97 procent är slentrianmässigt tänkande och görande som vi alltid har gjort utan att vi alls ifrågasätter om det är rätt eller fel eller vilka konsekvenser det får. System 2-tänkande är istället energikrävande, det kräver att vi expanderar och utmanar vår konceptuella sfär, det vi tror oss veta och kunna, det tankeutrymme vi vanligen använder och arbetar med. Det innebär att sätta sig in i fler områden, ta in mer information, söka fler lösningar bortom det som finns idag. Ett problem med att sätta sig in i nya områden är att vi vanligen gör det utifrån vårt tidigare sätt att tänka, inom existerande logiker och tankesystem. Det ifrågasätter sällan normer och ruckar inte på allvar de logiker som styr dem. Det kan till exempel omfatta att göra något som upplevs som bakvänt, opassande eller omöjligt för vissa yrkesgrupper eller en viss bransch. När logikerna som styr diskriminerande normer har utmanats på allvar har det skett en omvärdering av det som tas för givet, allt från hur vi uppfattar det vi gör, hur vi pratar, hur vi tänker. Det normkreativa förhållningssättet är inte en engångshändelse som kan checkas av på en arbetsplatsträff. Det innebär ett långsiktigt förändringsarbete där en kontinuerlig omtolkning av omvärlden och det som finns och sker omkring oss utmanas. Det är som ett par nya linser som har fastnat i ögonen, när de väl kommit dit kanske de skaver ibland, men vi ser världen på ett helt nytt sätt när de väl är där. Ett första steg i att ta sig an normkreativ design är genom de fyra designnivåerna:

1. **SYMBOLER:** visuell kommunikation som människan ser och tolkar. Se över symboler, bilder och marknadsföringsmaterial som representerar verksamheten/arbetskulturen. Vem och vad syns och vem och vad syns inte?
2. **SAKER:** fysiska objekt som människan ser, tolkar och inter-

23 Rehn 2010
24 Kahneman 2013

agerar med. Se över den fysiska arbetsmiljön och dess objekt. Vilka saker interagerar människor med? Vad möjliggör de för vem? För vem inte?

3. **AKTIVITETER:** processer, interaktioner och tjänster där människor och objekt ses, tolkas och interagerar. Se över aktiviteter och hur människor samverkar. Vem interagerar med vem? Vem har tal-/aktionsutrymme och vem osynliggörs? Vad möjliggör interaktionerna och för vem?
4. **SYSTEM:** miljöer, platser, strukturer, organisationen och hela system och de tankesystem och den arbetskultur som råder. Vem inkluderas och vem inte?

Normkreativ design omfattar en mängd olika sätt att göra, eller inte göra, saker på och de lösningar som kan skapas när normer begränsar våra valmöjligheter. Det handlar om att förstå sammanhangen och vad som behöver ifrågasättas, förändras och förädlas för att det nya ska få en chans att gro och växa sig starkt. Med andra ord kan vi inte se normkreativitet som något trevligt och inte heller som en engångsaktivitet där allting blir bättre efter en tvåtimmars workshop. Normkreativitet handlar om att medvetet söka alternativa möjligheter, det kan vara obekvämt och tungt. Det handlar om att utmana de begränsningar vi har i vårt sätt att tänka och göra och de normer som vi normalt inte reflekterar kring. Många upplever normer som obehagligt och vill inte riktigt ifrågasätta nuvarande logiker kring exempelvis kvinnor och män, hudfärg, sexualitet, religion, funktionsmöjlighet och så vidare. För att bli normkreativ krävs att vi pratar om dessa saker och tar itu med det som är jobbigt och obehagligt. Normkreativitet är dock inte bara jobbigt, det handlar även om att släppa fram barnet i sig och utmana det rationella logiska tänkandet. Det rationella logiska tänkandet utgår alltid från det vi redan vet, medan normkreativ design handlar om att utmana invanda logiker och mönster. Utifrån detta skapas sedan nytänkade innovativa lösningar som leder till ett inkluderande vardags- och arbetsliv för alla. Det är väl både roligt och meningsfullt att bidra till?

Analys av normkreativ design i Experio WorkLab

I detta avsnitt analyseras ett urval av insatser i Experio WorkLab utifrån ett normkritiskt och normkreativt perspektiv.

GENUSKOMPASSEN

I Experio WorkLab-projektet användes Genuskompassen som ett underlag för att utveckla en handlingsplan för återgång till arbete. Genuskompassen utgår från de jämställdhetspolitiska målen och omfattar sådant som hälsa, livssituation, studier och arbete samt våld. Det är ett verktyg för att diskutera med medarbetare och förstå deras hela livssituation bättre. Genuskompassen adresserar dock inte normer, utan den handlar enbart om individens situation och inte om de strukturer och normer i samhället som bidrar till att skapa den situationen. Av den anledningen hade ett normkritiskt designtänkande behövt finnas med genom hela projektet, för att säkerställa att processen, aktiviteterna och lösningarna inte bidrar till att upprätthålla diskriminerande normer som bidrar till ojämställdhet. Ytterligare ett viktigt medskick är att människor i allmänhet och kvinnor i synnerhet inte nödvändigtvis förstår och kan jämställdhet och inkludering. Genusvetenskapen är ett helt eget kunskapsområde som kräver utbildning och erfarenhet, det är inte så att människor i gemen har denna kunskap och förstår vad som ligger bakom strukturer och normer i samhället. Design är ett område som kan användas för att genomföra förändring i verksamheter, vilket Experio WorkLab projektet är ett gott bevis på. För att genomföra långsiktigt inkluderande förändring behövs kunskap och en god grund i förståelse av icke jämställda strukturer och normer i samhället i stort. Projekt som anspelar på att vara inkluderande behöver därmed säkerställa att denna kunskap finns med genom hela processen.

DIALOG OCH FÖRSTÅELSE PÅ TRYGGHETSBOENDE I KARLSTADS KOMMUN

Arbets sättet med att intervjua medarbetare och sedan visuellt kommunicera det samlade materialet och arbeta vidare med det i workshopform är avgörande för att åstadkomma ett bra slutresultat. Det innebär att medarbetare inte bara får möjlighet att uttrycka sina åsikter, de får dessutom återkoppling på att någon hört dem och arbetar vidare med dem. Alltför ofta handlar medarbetarsamtal annars om att uttrycka sin åsikt som sedan är noterad, men utan att medarbetaren ser någon förändring i organisationen. En viktig insikt är att medarbetare behöver inkluderas när system upphandlas så att de faktiskt fungerar för dem som ska använda dessa i sin vardag. En annan viktig insikt är att tjänstedesign är ett praktiskt verktyg för systematiskt arbetsmiljöarbete.

LARMET PÅ TRYGGHETSBOENDET I KARLSTADS KOMMUN

Kundresan är ett viktigt första verktyg för att bättre förstå hur användares vardag faktiskt ser ut, vad som skapar såväl stress som glädje under arbetsdagen. Precis som har identifierats i den här arbetsgruppen är det enklare att identifiera vad andra borde göra än att hitta de saker som en själv kan påverka eller ändra. En viktig insikt är att medarbetare på trygghetsboenden kanske sällan varit inkluderade i dessa frågor och därmed inte tänkt möjliga andra sätt att göra arbetet på. Visualisering är en kraftfull och inkluderande metod, när det används på ett medvetet sätt. Här är det viktigt att tänka på vilka som får representera verksamheten så att alla känner att de "finns med". Visualiseringarna från delprojektet visar personer med olika hudfärg, av olika kön och med olika kroppsformer, vilket visar på förståelse för dessa frågor. En viktig insikt i arbetet är att en skyddsron eller medarbetarenkät ger vissa svar, men att generativa designsessioner ger djupare förståelse för vad som faktiskt behövs och varför.

LEDARDAGEN FÖR CHEFER I FILIPSTADS KOMMUN

Ledardagen var en dag för att skapa nyfikenhet och öka kunskapen om tjänstedesign och några designmetoder, anordnad för alla chefer i kommunen av HR-chefen. När det gäller inkludering hade det här varit bra att veta underlaget, dvs. vad innebär "alla chefer", samt hur könsfördelningen och etnisk bakgrund är

fördelat bland både cheferna och deras medarbetare. Viktiga insikter från dagen är utmaning av nuvarande arbetsstrukturer där medarbetare inte är vana att bli tillfrågade och chefer är de som ska ha alla svar. Arbetsplatsträffar kan med stöd i tjänstedesignmetodik bli ett inkluderande forum där fler kan komma till tals. För att det ska ske behöver det tydliggöras vilka som deltar och hur designmetoderna kan medge att alla kommer till tals, inte bara de som pratar högst, så att säga.

POLICYARBETE INOM INDIVID- OCH FAMILJEOMSORG I FILIPSTADS KOMMUN

Arbetet inom enheten Ekonomi & Vuxen i kommunens individ- och familjeomsorg inleddes med temat "Framtidens arbetsplats" och specifikt kring att skapa policys för distansarbete utifrån frågan: Hur skapa en god och attraktiv arbetsmiljö för att både få och behålla kompetens nu och i framtiden? En viktig insikt från arbetet är att medarbetare är projektrötta och vill att det som det läggs tid på är något som verkligen ska påverka organisationen och ge effekter. Att arbeta med policys med hjälp av tjänstedesign kan vara ett verktyg att åstadkomma detta, det beror givetvis helt på hur väl det har förankrats i ledningen och medarbetare. Arbetsgruppen beskrivs vara relativt liten, med god stämning och välfungerande ledarskap. Det är en god utgångspunkt, dock kan det även vara en indikation på att de som anställs liknar varandra, dvs. har liknande erfarenheter och bakgrund. Då arbetsgruppen inte beskrivs närmare är det svårt att avgöra. En viktig insikt är även att tjänstedesign ofta kan leda till en känsla av ägandeskap, dvs. att medarbetarna nu anser att det är deras verktyg vilket är ett gott betyg. När det gäller frågan kring arbetskultur är det viktigt att arbeta med de normer som har funnits "i väggarna" sedan tidigare, att identifiera och utmana dem och diskutera vad som är viktigt att ta med i det "nyläge" som ska åstadkommas efter pandemin.

15

PERSONA I HEMVÅRD OCH ÄLDREBOENDE I EDA KOMMUN

Det här arbetet omfattade att utveckla personas, fiktiva karaktärer som representerar verkliga situationer när det gäller psykosocial arbetsmiljö. Personas är en effektiv metod för att förmedla människors upplevelser, utan att för den skull röja desamma för alla i en arbetsgrupp.²⁵ Genom att arbeta med personan i flera steg, exempelvis byta kön, byta bakgrund och andra element i personans historia kan olika normer som råder på arbetsplatsen identifieras och diskuteras, vilket kan vara ett naturligt steg i att fortsätta detta arbete. Det framgår inte av materialet om detta har gjorts och vilka insikter det i så fall ledde till. Det är intressant

25 Wikberg Nilsson 2012

att notera att designmetoder kan uppfattas som lekfulla i bästa fall och simpla i nedsättande bemärkelse i andra fall. När det kommer till arbetsmiljöarbete tycks det som att det traditionella arbetssättet inte alls omfattar att prata med människor och ta reda på deras upplevelser, förutom via vad som kan beskrivas som standardiserade enkäter. Det är något som en inarbetad tjänstedesignförståelse både kan motverka och bidra med nya arbetssätt och metodik för.

RUTINARBETE I HEMVÅRDEN I EDA KOMMUN

Arbetsgruppen i det här delprojektet var väldigt intresserade av att testa ny metodik vilket givetvis gynnat projektet. Detta trots att det funnits stora utmaningar med höga sjuktal och osämja bland medarbetarna. En framgångsrik metodik i det här arbetet var att bilda arbetsgrupperna själva få ökat ansvar och ägandeskap över arbetet. Den gemensamma rutinväggen bidrog högst sannolikt till en visuell förståelse och påminnelse om arbetet och vad det omfattade. En viktig insikt är att medarbetarna själva gjort detta. Det hade kunnat gå snabbare om HR chefer eller andra gjort arbetet, men fördelen med detta tillvägagångssätt är att det är utvecklat av och för medarbetarna själva vilket även innebär att de troligtvis känner delaktighet och ansvar för att det fortskrider. Konkret i delprojektet har det inneburit minskad sjukfrånvaro, vilket är ett tydligt tecken på att inkludering bidrar till bättre arbetsmiljö.

16

RUTINER PÅ FÖRSKOLA I KRISTINEHAMNS KOMMUN

Det inledande arbetet var utifrån ett inkluderingsperspektiv exemplariskt upplagt med deltagande observationer, intervjuer och dagboksskrivande för att ta del av medarbetare och deras chefer upplevde sin arbetsmiljö. Grupperna fick även själva välja utifrån insikterna vad de ville arbeta vidare med och fick fortsätta arbetet på hemmaplan. Värdefullt är att fokusera på vad som fungerar och stärker arbetsmiljön, för att inte enbart hamna i kritiserande läge. Det innebär dock inte att det kritiska ska glömmas bort, något som är svårt att utläsa av det insamlade materialet. En viktig insikt är nya arbetssätt, rutiner och tekniska hjälpmedel fordras för att arbeta med delaktighet och kommunikation. Här är det viktigt att förstå inkludering ur flera perspektiv, exempelvis att känna till medarbetarnas teknikvana, hur de är vana att kommunicera etc., för att skapa nya arbetssätt och rutiner som är inkluderande. Deltagarna upplevde att de tidigare fokuserat på barnens bästa, men att detta projekt gav dem en möjlighet att få diskutera vad

som behövs för att de själva ska må bra, vilket är en förutsättning för att barnen mår bra i slutändan.

HÅLLBART SCHEMA PÅ ÄLDREBOENDE I KRISTINEHAMNS KOMMUN

Arbetet omfattade ett äldreboende där både chefer och medarbetare efterfrågade att arbeta med schemaläggning. I arbetet engagerades även andra aktörer som var experter på schemaläggning och det gav en viktig kunskapsgrund och förståelse som medarbetarna själva kunde bygga vidare på. Inledningsvis verkar medarbetarna ha varit något ljumma inför att arbeta med schemat, uttryck som att det var chefen som drev på etc. indikerar det. Det verkar som att fler faktiskt fått upp ögonen för att det går att arbeta på andra sätt, som en deltagare uttryckte det att en anpassar sitt liv efter schemat och tänker inte på att det går att göra på andra sätt, vilket visar att tjänstedesignmetodiken kan bidra till nya sätt att se och förstå saker. Medarbetarna har känt sig delaktiga och projektet har även inneburit nya dialoger kring arbetsmiljö och hälsa vilket är en positiv bieffekt.

ÖKAD DELAKTIGHET I DET SYSTEMATISKA ARBETSMILJÖARBETET I SÄFFLE KOMMUN

17

I delprojektet identifierades inledningsvis ett glapp mellan vad medarbetare vill arbeta med och hur chefer väljer att arbeta med arbetsmiljö. Medarbetare tycks gärna vilja att det ska omfatta den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, de mjukare mer kvalitativa värdena, medan cheferna tycks föredra punktinsatser och de mer kvantitativa värdena av hur många som tycker något som redan är förbestämt i en enkät eller liknande. Viktiga insikter är att ledningen kan vara osäkra i början att testa nya verktyg och metoder där de själva inte har svaren på vad det kan leda till, och att skapa orimliga förväntningar. Här kan givetvis arbetet med visuella hjälpmedel vara det som var ovant, då det är mer ovanliga verktyg för många. En annan viktig insikt är att ”omotiverade” deltagare kan tyda på ovana att alls bli tillfrågad, och visa på behovet av att inkludera för att öka upplevelsen av delaktighet och ansvar för arbetet. Det som krävs är dock en ledning som faktiskt tar det på allvar och utmanar sina egna arbetssätt av att göra punktinsatser.

TÅRTAN I SÄFFLE KOMMUN

Projektet fokuserade på undersköterskors arbetssituation, utifrån upplevd teknikstress och samvetsstress i deras vardag. Metodiken omfattade observationer, intervjuer och dagboksanteckningar. Materialet gav en komplex bild av undersköterskans vardag, där flera aktörer spelar roll för den gemensamma arbetsmiljön. Visualiseringen ”tårtan” var ett medel för att diskutera prioriterade områden, kollegor, brukare, anhöriga och andra personer som hen interagerar med. En viktig insikt är att förändrade arbetssätt tar tid att arbeta in och de bygger på förändrade tankesätt. Vissa chefer kanske inte hade full förståelse för projektet från början och var därmed misstänksamma kring vad det skulle leda till, att det här med arbetsmiljö är något som kan lösas en gång för alla. Om de istället ser det som en del av ett kontinuerligt arbete kan det användas till att skapa större inkludering och delaktighet, där ”tårtan” kan vara det som samlar och engagerar på arbetsplatsträffar och liknande.

HÄLSOKONTRAKTET PÅ FÖRSÄKRINGSKASSAN I VÄRMLAND

I projektet på Försäkringskassan var utgångspunkten att minska sjukfrånvaron. Metoden bestod av observationer, samtal, enkäter, intervjuer och workshops med medarbetare och chefer. I analysen av dessa aktiviteter identifierades att de medarbetare som sällan tränade i sin vardag uppgav sig trötta och nedstämda, medan de som regelbundet tränade sa sig vara mindre stressade och ha mer energi. Lösningen blev ”hälsokontraktet” som innebar att deltagare fick en aktivitetsklocka, tre friskvårdstimmar per vecka och en personlig tränare. Utöver detta erbjöds deltagarna inspirationsföreläsningar bl.a. om samband mellan trötthet, nedstämdhet och kroppslig aktivitet. Försöket pågick under tre månader och fick positiva resultat: deltagarna upplevde sig må bättre både på arbetet och fritiden; de tre timmarna träning per vecka medförde inte att de gjorde mindre utan deltagarna utförde samma mängd arbete som tidigare med mer energi och ork. Resultatet visar att det lönar sig att satsa på medarbetares hälsa och välmående. Ur ett normkritiskt perspektiv behöver deltagarnas hela livssituation analyseras och inte bara arbetstiden. Traditionellt har kvinnor tagit stort ansvar för omvårdnad av barn och hem och sällan haft eller getts möjlighet att ägna tid åt sin egen hälsa och välmående. Om hela livssituationen analyseras på djupet kan ofta nedbrytande normer som påverkar måendet, både på arbetet och utanför, identifieras och motverkas. Att bortse från nedbrytande normer riskerar att lägga belastningen på individen istället för att motverka normerna. Det kan exem-

pelvis innebära att förväntas arbeta och ta hand om hemmet precis som tidigare och dessutom träna ovanpå det. Kortsiktigt kan det ge positiva resultat eftersom individerna uppmärksammas, det är dock viktigt att följa upp det långsiktigt och att ta normer i hela individernas livssituation i beaktande. I projektet adresserades jämställdhet i hela livssituationen, vilket är en avgörande faktor för ett långsiktigt hållbart arbetsliv.

MEDSKICK FÖR DET FORTSATTAR BETET I EXPERIO WORKLAB

Utifrån ovanstående analys av delprojekten och mot bakgrund av den tidigare beskrivningen av kunskap om normkreativ design är här några medskick inför den fortsatta processen:

- **Använd befintliga verktyglådor** för normkreativ design, jämställdhet och jämlik innovation, t.ex. NOVA, jamstall.nu, Richer Business, Bryt!, Allt är möjligt, Delft Design Guide.
- **Diskutera olika normer** inledningsvis i ett projekt och säkerställ att det finns på agendan vid alla möten för att göra det till en aktiv del i projekten.
- **Fortsätt arbeta med visualiseringar** och andra designverktyg för att öka deltagarnas förståelse för vad det handlar om och hur det kan förändras. Säkerställ att det inte bidrar till exkludering genom att diskutera vad som händer med lösningarna om de används av personer med olika kön, ålder, funktionsvariation, etnicitet, sexualitet etc.

Social innovation i Experio WorkLab

I denna del av rapporten analyseras Experio WorkLab i ljuset av tidigare kunskaper om social innovation, det vill säga nytänkande processer och lösningar för att möta samhällsutmaningar och förbättra människors livsvillkor.²⁶ Det bidrar till att förstå hur Experio WorkLab kan bana ny väg till ett hållbart och inkluderande arbetsliv, med hjälp av tjänstedesign.

20

SOCIAL INNOVATION I TEORI OCH PRAKTIK

I både Sverige och internationellt har intresset för social innovation ökat kraftigt under de senaste åren. Det beror framför allt på att samhällets befintliga lösningar inte visat sig räcka till för att tackla komplexa samhällsutmaningar i form av ohälsa, arbetslöshet, segregation, fattigdom, med mera.²⁷ Inte heller är de tillräckliga för att uppnå de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030, med god hälsa och välbefinnande (mål 3), anständiga arbetsvillkor (mål 8), minskad ojämlikhet (mål 10), jämställdhet (mål 5), med mera.²⁸ Eftersom samhällsutmaningar och ohållbarhet utgör så kallade "lömska problem" (eng. "wicked problems") med komplexa orsakssamband så saknar de ofta enkla och förutsägbara lösningar.²⁹ Istället behöver det banas nya vägar till ett hållbart och inkluderande samhälle genom nytänkande perspektiv och angreppssätt. Därför ökar nu efterfrågan på nytänkande processer

26 BEPA 2010, Howaldt m.fl 2018, Mulgan & Pulford 2010

27 Lindberg m.fl. 2018

28 Bonnedahl m.fl. 2022, Rittel & Webber 1978

29 Churchman 1967

och lösningar för att möta samhällsutmaningar och förbättra människors livsvillkor – vilket kallas för social innovation.³⁰

Ett praktiskt exempel på social innovation är [Fritidsbanken](#) som på ett nytänkande sätt överfört det etablerade konceptet med kostnadsfri utlåning av böcker via folkbibliotek till fritidsområdet. Genom innovativa samarbeten mellan förening-sliv och kommun har kostnadsfri utlåning av sport- och friluftsutrustning möjliggjorts via Fritidsbanker runt om i landet, vilket främjar såväl jämlik folkhälsa som hållbar konsumtion. Ett annat exempel på social innovation är [Universell utformning av arbetsplatser](#) (UUA) där arbetsplatser utformas så att de fungerar för alla, oavsett funktionsnedsättning, ohälsa, ursprung, ålder, kön, med mera, utan utpekande eller stigmatiserande särlösningar. Det sker genom ett innovativt samarbete mellan arbetsgivare, fackförbund, främjandemyndigheter och akademi, inom ramen för två ESF-finansierade projekt som lett till etableringen av en permanent verksamhet som drivs av en ideell förening.

Även Experio WorkLab kan ses som ett exempel på social innovation, utifrån projektets ambition att tackla samhällsutmaningar i form av ohälsa, ojämställdhet och arbetskraftbrist i offentliga sektorn på ett nytänkande sätt med hjälp av tjänstedesign. I projektansökan konstateras att offentliga arbetsgivare länge försökt minska sjukskrivningar och underlätta återgången till arbete bland sina anställda, men att problematiken kvarstår. Tjänstedesign ses då som ett sätt att utveckla och testa nya idéer tillsammans med de personer och aktörer som berörs av de adresserade samhällsutmaningarna. Ett sådant prövande arbetssätt med aktiv involvering av berörda målgrupper och intressenter är centralt i social innovation, för att kunna förstå och möta människors faktiska behov och uppnå reella förbättringar i deras vardagsliv.³¹

21

SOCIAL INNOVATION I ARBETSLIVET

Inom arbetslivet sammanstrålar flera av de samhällsutmaningar som är aktuella i samhället i stort.³² Det handlar om allt från ohälsa till arbetslöshet, ojämställdhet, segregation och fattigdom. För medarbetare kan detta ta sig uttryck i återkommande eller långvarig sjukskrivning, låg inkomst och begränsat inflytande över sin arbetssituation. För arbetsgivare kan det handla om arbetskraftsbrist och höga sjukskrivningstal bland deras anställda. På samhällsnivå kan det i sin tur bestå i försämrad folkhälsa och höga kostnader för vårdinsatser och socialförsäkring. I Experio WorkLab fokuseras särskilt på samhällsutmaningen med det ökade antalet sjukskrivningar i Värmland med koppling till psykisk ohälsa. I projektansökan uppmärksammas sambandet med andra samhällsutmaningar i form av ojämställdhet och arbetskraftsbrist, eftersom sjukskrivningarna särskilt drabbar kvinnor som arbetar i offentliga sektorn där det råder en allmän brist på arbetskraft.

30 BEPA 2010, Howaldt m.fl. 2018, Mulgan & Pulford 2010

31 Howaldt m.fl. 2018, Lindberg m.fl. 2018

32 Lindberg m.fl. 2018

För att komma till rätta med arbetslivets olika utmaningar efterfrågas nytänkande vägar till fler arbetstillfällen, förbättrade arbetsförhållanden, minskade sjukskrivningar, ökat medarbetarinflytande, minskad diskriminering, med mera.³³ Det kan dels handla om den sorts social innovation som kallas för ”arbetsplatsinnovation” (eng. ”workplace innovation”).³⁴ Det avser insatser för att förbättra verksamhetens kvalitet och resultat genom att involvera och tillvarata medarbetarna i organisationsutvecklingen. Dels kan det handla om den sorts social innovation som kallas för ”sysselsättningsinnovation” (eng. ”employment social innovation”).³⁵ Det avser insatser för att möjliggöra arbete och försörjning, särskilt för dem som har en svår position på arbetsmarknaden på grund av olika missgynnande faktorer såsom ohälsa, funktionsnedsättning, utrikes bakgrund, låg utbildningsnivå, med mera. Experio WorkLab kan sägas omfatta båda dessa typer av arbetslivsinriktad social innovation. Användningen av tjänstedesign för att aktivt involvera medarbetarna i utvecklingen av en mer hälsosam arbetsmiljö kan till exempel ses som ett exempel på arbetsplatsinnovation. Ambitionen att öka möjligheterna för sjukskrivna medarbetare att återgå till sitt arbete kan i sin tur ses som ett exempel på sysselsättningsinnovation.

SOCIAL INNOVATION I ESF-PROJEKT

22

Europeiska socialfonden (ESF) har länge stöttat social innovation på den svenska och europeiska arbetsmarknaden, genom finansiering till projekt på lokal, nationell och internationell nivå.³⁶ Ända sedan ESF inrättades 1957 har fonden finansierat insatser för att utveckla, testa och sprida nytänkande insatser för arbetslivsinkludering och kompetensförsörjning.³⁷ I Sveriges visar rapporten ”Social innovation i Europeiska socialfonden – en sammanställning av forskning och projekt” att många ESF-finansierade projekt skapat nya metoder, modeller och verksamheter inom arbetslivsområdet.³⁸ Ett exempel är UUA, som nämndes tidigare, som utvecklats inom ramen för de ESF-finansierade projekten ”UUA – Universell utformning” (2017–2020) och ”Lärandeforum UUA” (2019–2022) och sedan permanentiserats i föreningsform. Det förstnämnda projektet motiverades av ”behovet av att tänka nytt och att hitta innovativa lösningar som utvecklar arbetsplatser till att bli universellt utformade och därmed ge alla möjlighet att bidra och utvecklas i arbetslivet”.³⁹

Båda UUA-projekten har finansierats inom ESF:s programområde 1 som fokuserar på kompetensförsörjning och mer specifikt inom programområde 1.1 som avser att stärka kompetensen hos sysselsatta kvinnor och män, men även hos personer som står långt från arbetsmarknaden. Experio WorkLab har finansier-

33 Ahmed m.fl. 2017, Lindberg m.fl. 2018, Oeij m.fl. 2018

34 Oeij m.fl. 2018

35 Ahmed m.fl. 2017

36 Lindberg m.fl. 2018

37 Ahmed m.fl. 2018

38 Lindberg m.fl. 2018

39 <https://www.esf.se/resultat/projektbanken/projekt/?dnr=2017/00376>

ats inom samma programområde och programmål under perioden 2019–2022. Det har skett genom en regional ESF-utlysning med rubriken ”Minskad ohälsa och sjukskrivning i Norra Mellansverige”. Projektet har letts av Region Värmlands utvecklingsavdelning, med koppling till deras innovationsmiljö [Experio Lab Värmland](#) som invigdes 2013. Regionen har bidragit med projektledning och processledning, samt expertis och stöd inom tjänstedesign, beteendedesign, kommunikation m.m. Inom ramen för projektet har sju offentliga arbetsgivare drivit varsitt delprojekt: Eda kommun, Filipstads kommun, Karlstads kommun, Kristinehamns kommun, Säffle kommun, Försäkringskassan och Region Värmland.

Projektet Experio WorkLab föregicks av flera andra projekt i Värmland, varav några ESF-finansierade, som rört ohälsa och sjukskrivning i offentliga sektorn. I Experio WorkLab har resultaten från dessa insatser utgjort avstamp för att utarbeta nya verktyg och arbetssätt tillsammans med berörda medarbetare och chefer i de sju deltagande organisationerna. Efter att Experio WorkLab avslutas i april 2022 är förhoppningen att organisationerna ska fortsätta att använda tjänstedesign som metod och de nya verktyg och arbetssätt som utvecklats i projektet. Det kan även finnas möjlighet att söka fortsatta projektmedel för att konsolidera och expandera användningen av tjänstedesign i Värmlands offentliga sektor. Inte minst med tanke på att social innovation planeras utgöra ett särskilt programområde i ESF:s kommande programperiod 2021–2027. Det planerade programområdet ska ”möjliggöra för nyskapande och effektivare lösningar för att möta utmaningar och behov inom exempelvis social inkludering, arbetsmarknad, utbildning eller kapacitetsuppbyggnad”.⁴⁰

VAD ÄR INNOVATIVT?

När innovation kommer på tal uppstår ofta frågan om vad som kan räknas som ”innovativt” och ”nytänkande” i det aktuella sammanhanget. I forskning om social innovation har det ”nya” definierats i termer av något som är mer rättvist, hållbart eller effektivt i förhållande till samhällets befintliga insatser.⁴¹ Det innovativa kan därmed sägas bestå i det mervärde som skapas utöver det som redan är etablerat och tillgängligt i samhället. Detta mervärde avgörs i det specifika sammanhanget och behöver alltså inte vara nytt för hela världen. I Experio WorkLab kan mervärdet till exempel sägas bestå i att tillvarata tjänstedesign för att förbättra arbetsmiljön och arbetskraftsförsörjningen just inom den offentliga sektorn i Värmland.

Det brukar sägas att social innovation är nytänkande i både sina mål och medel.⁴² Att det är nytänkande i sina mål innebär att det huvudsakliga syftet är att öka

40 <https://www.esf.se/vara-fonder/socialfondsprogrammet-esf-2021-2027/#Programomr%C3%A5det-E-%E2%80%93-Social-innovation>

41 Lindberg 2021, Mulgan & Pulford 2010

42 BEPA 2010, Mulgan & Pulford 2010

människors välmående, inkludering och egenmakt, särskilt för dem som befinner sig i en socialt eller ekonomiskt utsatt livssituation. I Experio WorkLab kan det sociala målet sägas bestå i att lyckas uppnå minskad ohälsa och sjukskrivning inom Värmlands offentliga sektor, särskilt bland kvinnor som är överrepresenterade bland de sjukskrivna. Att social innovation är nytänkande i sina medel innebär att det utvecklas genom kollektiva processer, med nya sociala praktiker, relationer och strukturer. I Experio WorkLab kan de sociala medlen sägas bestå i att medarbetare och chefer aktivt involverats i hela processen, med hjälp av tjänstedesign.

På en mer detaljerad nivå kan det innovativa och nytänkande i social innovation handla om vad som skapas, var det skapas, vem som skapar det och varför det skapas.⁴³ Dessa olika aspekter kan beskrivas och analyseras på följande sätt:

- **Vad som skapas** – det vill säga själva formen på det nya, t.ex. en ny metod, tjänst eller verksamhet. I Experio WorkLab har det bland annat utvecklats en handlingsplan för återgång i arbete efter sjukskrivning i Kristinehamns kommun, en personalhandbok inom individ- och familjeomsorgen i Filipstads kommun, en rutinvägg på ett äldreboende i Eda kommun, ett metodkit för dialog mellan chefer och medarbetare om arbetsmiljöfrågor i Säffle kommun, samt ett hälsokontrakt, en teamresurs och telefoniriktlinjer vid Försäkringskassan. Dessutom har så kallade ”personas” utvecklats i några av delprojekten, det vill säga fiktiva karaktärer som baseras på medarbetarnas egna upplevelser, som används för att underlätta dialogen mellan medarbetare och chefer om den psykosociala arbetsmiljön.
- **Var det skapas** – det vill säga vilket sammanhang som förnyas, t.ex. att det är nytt för den aktuella organisationen, målgruppen, verksamhetsområdet eller platsen. I Experio WorkLab har det dels handlat om att förnya verksamheten hos de deltagande arbetsgivarna, det vill säga Eda kommun, Filipstads kommun, Karlstads kommun, Kristinehamns kommun, Säffle kommun, Försäkringskassan och Region Värmland. Hos dessa arbetsgivare har projektarbetet bland annat handlat om att förnya det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) genom att komplettera de statiska verktyg som vanligen används där med mer dynamiska verktyg från tjänstedesign. Att arbeta med tjänstedesign är dessutom relativt nytt för den offentliga sektorn i stort.

43 Lindberg 2019, 2021

- **Vem som skapar det** – det vill säga att målgrupper och intressenter involveras på nytänkande sätt i processen, t.ex. genom samskapande metoder och nya samverkanskonstellationer. I Experio WorkLab har medarbetare och chefer aktivt involverats genom workshops, intervjuer, enkäter och observationer, där användarnas upplevelser och erfarenheter stått i centrum. Involveringen har skett i alla de moment som omfattas i tjänstedesign: utforska, förstå, utveckla och förnya. I dessa moment har olika samskapande metoder använts, såsom båten, användarresor, löpsedlar, seriestrips, personas och tvärtom-metoden.⁴⁴ Corona-pandemin har varit en utmaning för involveringen eftersom det dels ökat medarbetarnas övriga arbetsbelastning och dels begränsat möjligheterna till fysiska träffar.
- **Varför det skapas** – det vill säga vilka behov och drivkrafter som motiverar processen och vilka resultat och effekter som eftersträvas. I Experio WorkLab har ett grundläggande motiv varit att minska ohälsa och sjukskrivningar bland medarbetare och säkerställa arbetskraftsförsörjningen bland arbetsgivare i Värmlands offentliga sektor. Det har både handlat om att förbättra förutsättningarna för sjukskrivna medarbetare att återgå till sitt arbete och att förbättra den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA) för alla medarbetare. Förhoppningen är att tjänstedesign ska fortsätta användas av arbetsgivare, chefer och medarbetare efter projektets slut, för att motverka sjukskrivningar och ohälsa även på längre sikt.

NIVÅER I SOCIAL INNOVATION

Ordet ”innovation” kan uppfattas som alltför avancerat och svårgreppbart för att kunna appliceras på något så vardagligt som ens egna arbete och hälsa. Ofta associeras det till någon högteknologisk lösning som gjort kommersiell succé i hela världen. Även om just social innovation snarare associeras till människor än teknik kan det också uppfattas som svårgreppbart eftersom det ”sociala” kan handla om allt från människors vardagliga relationer till samhällets välfärdssystem. Det kan då vara hjälpsamt att tala om olika nivåer av social innovation, som särskiljer mellan människors vardag, de organisationer som de arbetar och verkar inom, samt det samhälle som ramar in både människor och organisationer.⁴⁵ Dessa olika nivåer kan beskrivas och analyseras på följande sätt:

- **Mikronivå** – som omfattar enskilda människors behov av förbättrade livsvillkor, deras idéer till möjliga lösningar, samt deras konkreta nytta av nya

⁴⁴ Wikberg Nilsson m.fl. 2021, flera av dessa metoder finns även beskrivna på www.innovationsguiden.se

⁴⁵ Lindberg 2021, Westley m.fl. 2017

lösningar. I Experio WorkLab handlar det framför allt om medarbetare och chefer som själva, eller vars kollegor, drabbats av ohälsa eller sjukskrivning i Värmlands offentliga sektor. Enligt projektansökan var ambitionen att involvera både sjukskrivna och övrig personal i de olika momenten i tjänstedesign – utforska, förstå, utveckla och förnya – för att kunna utveckla nya lösningar som möter deras faktiska behov. I praktiken har sjukskrivna främst involverats i de inledande momenten för att kartlägga deras behov och erfarenheter, vilket visualiserats genom personas, användarresor och tjänstekartor. Ett undantag är att sjukskrivna testat den handlingsplan för återgång i arbete som utvecklats i Kristinehamns kommun. Övrig personal har involverats genom workshops, dagböcker, Menti-undersökningar m.m. Enligt den externa utvärderingen upplever både de medarbetare som själva deltagit i projektaktiviteter och de som inte deltagit att deras arbetsmiljö förbättrats under projektets gång.

- **Mesonivå** – som omfattar processer, organisationer och andra sammanslutningar där målgrupper, intressenter och resurser mobiliseras för att utveckla och förverkliga nya idéer. I Experio WorkLab handlar det dels själva projektet, som utgjort en ram för att samla deltagande individer och organisationer i en gemensam process. Dels kan de deltagande organisationerna sägas tillhöra denna nivå, i och med att de utgör en permanent ram för de deltagande medarbetarna och cheferna. I projektet och organisationerna har tjänstedesign använts för att gemensamt utforska, förstå, utveckla och förnya verksamheterna. I projektansökan ligger fokus på att därigenom minska ohälsa och sjukskrivningar, men i den externa utvärderingen konstateras att fokuset förskjutits under projektets gång till att förbättra arbetsmiljön i bredare bemärkelse. Enligt utvärderingen har projektet lett till att kunskapen och användningen av tjänstedesign ökat i verksamheterna, vilket bedöms kunna leda till minskad sjukfrånvaro på längre sikt om det upprätthålls. Efter projektets slut kommer det dock inte finnas lika mycket tid och resurser att arbeta vidare med detta.
- **Makronivå** – som omfattar samhället i stort där nya lösningar etableras och används på ett sätt som skapar bredare och långsiktig förnyelse. I Experio WorkLab kan det handla om att tjänstedesign etableras som ett ordinarie arbetssätt i Värmlands offentliga sektor och leder till förbättrad arbetsmiljö och minskad ohälsa och sjukskrivning. I projektansökan sägs tjänstedesign göra det möjligt att tackla komplexa samhällsutmaningar likt ohälsa, ojämställdhet och arbetskraftsbrist. Detta genom att fördjupa förståelsen av bakomliggande orsaker och berörda människors behov, och löpande stämna av, testa och justera nya lösningar tillsammans med dem som berörs. I den externa ut-

värderingen konstateras emellertid att det kan ta tid att förändra etablerade strukturer, beteenden och attityder. Förnyelsen kan dessutom försvåras av regelverk, motstånd och intressekonflikter, enligt delprojektens erfarenheter. Vissa av de lösningar som utvecklats har till exempel inte kunnat förverkligas då ledning och politiker fattat andra beslut. I Region Värmlands fall visade det sig dessutom vara enklare att förändra medarbetarnas förhållningssätt och stöd till varandra, än organisatoriska och samhällsliga faktorer såsom löner, lokaler och patientflöde.

JÄMSTÄLLD OCH JÄMLIK SOCIAL INNOVATION

Även om själva syftet med social innovation är att förbättra människors livsvillkor så sker det inte automatiskt på ett jämställt och jämlikt sätt, med avseende på kön, ursprung, ålder, funktionsvariation, trosuppfattning m.m.⁴⁶ Tvärtom kan vissas behov och perspektiv hamna i skymundan till förmån för andras, på grund av okunskap, ovilja eller ointresse. Det kan även finnas skilda uppfattningar om vems behov som är mest angelägna att prioritera och om vilka lösningar som är bäst lämpade att möta dessa behov. I den externa utvärderingen av Experio WorkLab sägs tjänstedesign kunna bidra till ökad förståelse för andras perspektiv genom att alla får komma till tals och lyssna på varandra. Flera av de metoder som används i tjänstedesign är dessutom utformade för att utforska och förstå olika gruppers behov och perspektiv, såsom användarresor, personas och fokusgrupper. I projektansökan betonas dessutom att tjänstedesign bygger på ett normkritiskt förhållningssätt, där det ingår att utmana och ifrågasätta befintliga strukturer, förhållningssätt och beteenden.

Samtidigt riskerar jämställdhet och jämlikhet att urvattnas om det inte finns med som konkreta perspektiv i hela innovationsprocessen. Det är lätt hänt att sådana perspektiv endast beaktas sporadiskt och ytligt, som ett tillägg i marginalen, utan att genomsyra vare sig processen eller lösningarna. Enligt tidigare forskning gäller det därför att både ha tillgång till och tillämpa kunskaper och metoder för att integrera ett jämställdhets- och jämlikhetsperspektiv i innovationsprocessens alla delar.⁴⁷ I praktiken kan det till exempel handla om att:

- **Identifiera samhällsutmaningar** utifrån en mångfald av erfarenheter och perspektiv
- **Analysera samhällsutmaningens** orsaker, konsekvenser och mekanismer ur ett

46 Lindberg m.fl. 2015, 2018

47 Lindberg 2020, Lindberg m.fl. 2015, Lindberg & Schiffbänker 2013

jämställdhets- och jämlikhetsperspektiv

- **Involvera underrepresenterade grupper** i hela innovationsprocessen och säkerställa deras reella inflytande och nytta
- **Utforma och prioritera lösningar** som är relevanta, lättillgängliga och lättanvända för alla, oavsett kön, ålder, ursprung, funktionsnedsättning m.m.
- **Följa upp resultat och effekter** av de utvecklade lösningarna ur ett jämställdhets- och jämlikhetsperspektiv

I Experio WorkLab konstaterades redan i projektansökan att de adresserade samhällsutmaningarna med ohälsa och sjukskrivning har en tydlig jämställdhetsdimension eftersom det särskilt drabbar kvinnor i offentlig sektor. I ansökan finns även en uttalad ambition att integrera ESF:s horisontella principer – jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering – i projektets alla delar och verksamheter. Under projektets genomförande har ESF har arrangerat en utbildning om dessa principer. Både styrgrupp och projektpersonal har dessutom genomgått Försvärshögskolans ledarskapsutbildning ”Jämställdhet, Genus, Ledarskap” (JGL). Planen var även att använda verktyget Genuskompassen för att kartlägga situationen för sjukskrivna, vilket till viss del skett i framtagandet av en handlingsplan för återgång i arbete efter sjukskrivning. I projektets genomförande har även kunskaper och erfarenheter om universell utformning av arbetsplatser (UUA) tillvaratagits. Till exempel har flera delprojektledare genomgått en grundutbildning i UUA och i Säffle kommun har UUA inspirerat utformningen av deras metodkit för dialog mellan chefer och medarbetare om arbetsmiljöfrågor. I den externa utvärderingen bedöms projektet ha arbetat på ett bra sätt med normmedvetenhet och horisontella principer, även om flera delprojektledare säger sig ha svårt att beskriva exakt hur de arbetat med detta.

MEDSKICK FÖR SOCIAL INNOVATION I EXPERIO WORKLAB

Utifrån ovanstående analys är här några medskick för social innovation i Experio WorkLabs fortsatta process:


- **Undersök möjligheterna** till erfarenhetsutbyte och samarbete inom [Social Innovation Värmland](#) på regional nivå och [Mötesplats Social Innovation](#) på nationell nivå
- **Tillvarata befintliga verktyglådor** för jämställd och jämlik innovation, t.ex. [NOVA](#), [Richer Business](#) och [The Yes Way](#)
- **Samarbeta med** de föreningar och forum som samlar underrepresenterade grupper och perspektiv, t.ex. invandrarföreningar och funktionsrättsföreningar
- **Utöka och fördjupa innovationsprocessen** med vägledning av de globala hållbarhetsmålen i [Agenda 2030](#)

Referenser

- Ahmed, N., Reynolds, S., Stanley, I., Gulyurtlu, S., Gabriel, M. (2017). *How is EU employment policy driving social innovation?*. D5.6: Annual State of the Union Report – Part 2. Social Innovation Community.
- Alves Silva, M., Ehrnberger, K., Jahnke, M., & Wikberg-Nilsson, Å. (2016). *Methods and tools for norm-creative innovation*. Stockholm:Vinnova.
- BEPA (2010). *Empowering People, Driving Change – Social Innovation in the European Union*. Bryssel: Bureau of European Policy Advisors, European Commission.
- Bonnedahl, K. J., Egan Sjölander, A., Lindberg, M. (2022) (red.). *Social innovation för hållbar utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Churchman, C.W. (1967). Guest Editorial: “Wicked Problems”. *Management Science*, 14(4): 141-142.
- Cockburn, C., & Ormrod, S. (1993). *Gender and Technology in the Making*. New York: Sage Publications Ltd.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 139-167.
- Ehrnberger, K. (2017). *Tillblivelser: en trasslig berättelse om design som normkritisk praktik*. Doktorsavhandling, KTH.
- Gibbs, J. P. (1989). *Control: Sociology's Central Notion*. Urbana: University of Illinois Press.
- Haraway, D. (2004). The Promises of Monsters: A regenerative politics for inappropriate/d others. In D. Haraway, *The Haraway reader* (pp. 63–124). New York & London: Routledge.
- Hirdman, Y. (2001). *Gender: about the changeable forms of the stable* (In Swedish Genus: om det stabila föränderliga former. Malmö: Liber.
- Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A., Zirngiebl, M. (red.) (2018). *Atlas of social innovation – new practices for a better future*. Dortmund: TU Dortmund University.
- Innovationsguiden (n.d.). *Användardriven innovation. Nya utmaningar kräver nya sätt att tänka*. Tillgänglig: <https://innovationsguiden.se/>

- Kahneman, D. (2013). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Girouz.
- Kanter, R. (1977). Some Effects on Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Kohblanck, M., & Åberg, L. (2004). *Designmedvetenskap*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Lindberg, M. (2019). Social innovation – nya lösningar för inkludering. I Johnson, M. (red.). *Skapa universella arbetsplatser – en kunskapsöversikt om arbetsmiljö, rekrytering och ledarskap*. Stockholm: Akademikerförbundet SSR, sid 5-14.
- Lindberg, M. (2020). *Inkluderande innovation i skärningspunkter – en vägvisare till praktiska insatser*. Piteå: Piteå Science Park.
- Lindberg, M. (2021). *Social innovation i civilsamhällets organisationer – kunskapsöversikt och policyrekommendationer*. Örebro: Entreprenörskapsforum.
- Lindberg, M. & Schiffbänker, H. (2013). Entry on gender and innovation. I Carayannis, E. G. (red.). *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. New York: Springer, sid 782-789.
- Lindberg, M., Forsberg, L., Karlberg, H. (2015). Gendered social innovation – a theoretical lens for analysing structural transformation in organisations and society. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*. 3(6): 472-483.
- Lindberg, M., Tengqvist, A., Sevedag, V. (2018). *Social innovation i Europeiska socialfonden*. Stockholm: Forte & Svenska ESF-rådet.
- Mulgan, G. & Pulford, L. (2010). *Study on Social Innovation*. London: The Young Foundation.
- Nin, A. (1961). *Seduction of the Minotaur*. Athens: Swallow Press/Ohio University Press.
- Oeij, P., Dhondt, S., Pot., F., Totterdill, P. (2018). Workplace innovation as an important driver of social innovation. I Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A., Zirngiebl, M. (red.), *Atlas of social innovation – new practices for a better future*. Dortmund: TU Dortmund University, sid 55-57.
- Rehn, A. (2010). *Farliga idéer: när det opassande tänkandet är din värdefullaste resurs (en annorlunda bok om kreativitet)*. Stockholm: Bookhouse.
- Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(1973): 155-169

- Sahlins, M. (2013). *Culture and practical reasons*. Chicago: University of Chicago Press.
- Saito, Y. (2017). *Aesthetics of the familiar: everyday life and world-making*. Oxford: Oxford University Press.
- Thorne, B. (1995). Gender Play: Girls and Boys in School. *Gender and Society*, 9(3), 385-387.
- West, C., & Zimmerman, D. (1987). Doing gender. *Gender and Society*, 1(2), 125-151.
- Westley, F., McGowan, K., Tjörnbo, O. (red.) (2017). *The evolution of social innovation – building resilience through transitions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Wikberg Nilsson, Å. (2012). *Re-thinking Designing - collaborative probing of work and workplace change*. Luleå: Luleå University of Technology.
- Wikberg Nilsson, Å., Ericson, Å. & Törlind, P. (2021). *Design: process och metod*. Lund: Studentlitteratur
- Wikberg Nilsson, Å. (2022). Design som strategisk utvecklingskraft. In E. Arnell-Szurkos, *Kunskap för framgångsrik inkludering* (pp. 16-23). Stockholm: Akademikerförbundet SSR.
- Wikberg Nilsson, Å., & Eriksson, Y. (2022). 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.
- Åkestam, N. (2017). *Understanding Advertising Stereotypes*. Stockholm: Handelshögskolan.



Åsa Wikberg Nilsson är professor i Design vid Luleå tekniska universitet. Hon har över 30 års erfarenhet av design och designprocesser och har bedrivit en mängd forskning inom normkreativ design.

Malin Lindberg är professor i Genus och teknik vid Luleå tekniska universitet. Hon har lång erfarenhet av social innovation och har beforskat området tillsammans med olika intressenter och i olika projekt i sin akademiska verksamhet.