

INKLUDERINGSRUTINER

Snarare än inför en revolution står ni inför något som kan liknas vid evolution. Det tar tid att förändra beteenden. Men hur lång tid då? Svaret varierar såväl mellan individer och kontexten som beroende på vilket beteende det gäller. Forskning, österländska läror, psykologer och författare till självhjälpsböcker har många gånger landat vid att det tar mellan 20 och 30 dagar att förändra en vana, men det finns så klart ingen magisk siffra. Det finns egentligen inga bevis för någon siffra alls. Vårt sunda förnuft förstår det, för visa av erfarenhet av alla brutna nyårslöften vet vi hur svårt det är att bryta gamla vanor eller skapa nya.

Fördelen med beteendedesign, som ni läste om i kapitel 4, är att det går att hitta sätt att formalisera nya vanor och snabba på processen. När det gäller inkludering av mångfald kan ni använda beteendedesign för att överbrygga klyftan mellan att veta att det är viktigt och att agera på det. När ni vet vad ni vill åstadkomma, alltså vad ni behöver och när ni behöver det, kan ni designa inkluderingsrutiner för att också agera på det.

Inkluderingsrutiner är beteendedesign anpassad för att göra det lättare att respektera, inkludera och tillvarata den fantastiska mångfald av perspektiv, personligheter, färdigheter och erfarenheter som redan finns i en grupp, i hela organisationen eller kanske till och med utanför den. Tillämpade i specifika situationer, forum eller beslut kommer dessa rutiner att öka er förmåga att samarbeta, kontinuerligt förnya er och bli mer träffsäkra i det ni gör.

Poängen är att inkluderingsrutinerna ska vara så enkla att utföra att de till slut blir en vana. De bör därför designas med hjärnans

system 1 i åtanke. Ni ska inte behöva reflektera över vad ni borde göra, ni ska få en tydlig instruktion om vad som ska bli gjort – och göra det helt enkelt för att det har blivit ert sätt att jobba.

Det är ni som är experter på era arbetssätt, har en känsla för när ni presterar bra och vet när ni når eller överträffar era resultat. Det är ni som kan er kontext och känner era kollegor, samarbetspartners, kunder eller andra intressenter. Det tillsammans med en snabbguide för hur ni skapar en bra inkluderingsrutin kommer att göra att ni kan designa en egen lösning som hjälper er att inkludera den mångfald av perspektiv som ni vill ha i er jobbvardag.

För att ge er ett smakprov på vart ni är på väg vill jag ta upp ett exempel på beteendedesign som har fått mycket uppmärksamhet för sin tydliga effekt – men också för att det är rätt kul: På flygplatsen Schiphol i Amsterdam tröttnade personalen på att de som använde urinoaren inte prickade rätt och testade att sätta dit ett klistermärke i form av en fluga. Den koncentration som krävdes för att försöka pricka flugan resulterade i en minskning av urinspillet med hela 80 procent! Flugan påminner de som behöver lätta på trycket, i exakt den stund då de har ett val, om att hålla sig innanför urinoaren. Helt enligt principen att inte begränsa valmöjligheterna kunde urinoarerna alltså vara kvar, och oavsett vilka individuella preferenser toalettbesökarna har gör designen det lätt att göra rätt.

Initiativet fick stor uppmärksamhet och en av de som fascinerades av den enkla lösningen är ekonomiprofessorn och numera Nobelpristagaren Richard Thaler. Tillsammans med sin kollega Cass

Sunstein skrev han boken *Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness* där begreppet beteendedesign för första gången användes i beteendekonomiska sammanhang.

PÅMINN ER SJÄLVA OM ATT ANVÄNDA ER RUTIN

Anta att ni lite oftare vill få en lugn stund, en chans att ta några djupa andetag. Bestäm då att ni gör det varje gång ni borstar tänderna. Dels gör en sådan rutin det lättare att komma ihåg de där pauserna, dels ökar den sannolikheten att ni faktiskt tar de djupa andetag. Detsamma gäller för en bra inkluderingsrutin. Den kan handla om att ni lägger till en extra stående punkt när ni går igenom agendan på mötet. Eller om att ni, när ni tillsätter en projektgrupp, alltid frågar alla på avdelningen om de vill vara med, i stället för att bara fråga ”de vanliga” eller de ni redan känner till. Om vissa kritiska moment genomförs i särskilda mötestum eller i ett visst digitalt verktyg är det kanske där ni ska justera något.

Precis som i exemplet med flugan i urinoaren behöver ni bli påminda om att agera annorlunda och på så sätt minska friktionen det innebär att använda (den nya) rutinen. **När ni ska designa en inkluderingsrutin, koppla den därför till något ni gör eller använder ofta.** Kanske får den formen av en checklista, en post-it-lapp på en vägg eller någon liten figur i fikarummet eller i mötesrummet. Eller en popup-ruta i ett digitalt system, att någon annan leder mötet eller ni genomför mötet på annan plats.

Rutinen ska alltså hjälpa er att bete er på ett sätt som inkluderar mångfald i en för er viktig situation. Eftersom det handlar om att öka frekvensen av ett visst beteende i en specifik situation är det bra om ni kan kontrollera om och i så fall hur ofta ni agerar enligt plan. Om de beteenden ni vill få ut av rutinen uteblir eller uppvisas alltför sällan, ja, då behöver ni utforska varför.

ATT MÄTA EFFEKTEN AV INKLUDERINGSRUTINER

För att kunna mäta effekten av er rutin behöver ni kunna mäta det beteende den ska uppmuntra till. Beteendet måste därför vara möjligt att observera, och det ska gå att räkna antalet gånger det uppvisas – det måste vara specifikt. En tumregel är att det ska gå att fånga beteendet på film. Ni ser någon göra något eller hör någon säga något – eller så gör ni det inte. Någon håller ögonkontakt med alla i gruppen eller så tittar hen endast på en person. Oavsett vem som pratar så nickar mötesledaren bekräftande eller så ser bekräftelserna olika ut för olika personer. Ni bjuder in de personer ni behöver till mötet eller så gör ni det inte. Alla på mötet blir tillfrågade om sina idéer eller så är det bara några. Ja, ni förstår.

Beteende handlar dessutom om aktivitet. Inom psykologin finns ett sätt att avgöra om något är ett beteende eller inte som kallas död mans test, eftersom inget en död person kan göra är aktivt nog. Det innebär att sådant vi inte gör eller säger aldrig kan vara ett beteende. Att inte hälsa på någon är därför inte ett beteende, och inte heller att inte komma för sent till ett möte.

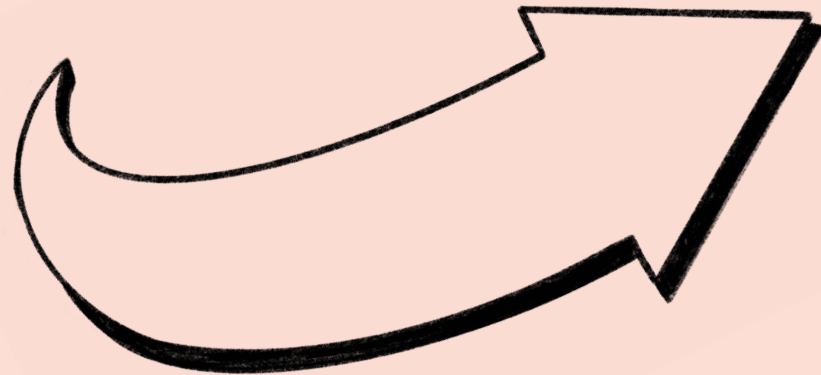
De beteenden ni vill få ut av er inkluderingsrutin behöver alltså vara både specifika och aktiva. Om att hälsa på alla på kontoret är ett beteende som ni vill uppmuntra bör det därför formuleras som ”att säga hej till alla kollegor i arbetsgrupp X när vi kommer till kontoret”. Om att vara i tid till mötet är ett annat behöver det formuleras ”att anlända till måndagens gruppmöte minst två minuter innan utsatt tid”. Ju mer precisa ni är i era formuleringar, desto enklare blir det att mäta era resultat.

En kontroll av huruvida ni är precisa nog kan göras om två personer observerar beteendet i fråga. Är de eniga om att de observerar det och att det är aktivt samt givetvis vilket specifikt beteende det är samt kan räkna hur många gånger det uppvisas är allt som det ska.



EXEMPEL FRÅN VERKLIGHETEN: INKLUDERINGSRUTINER

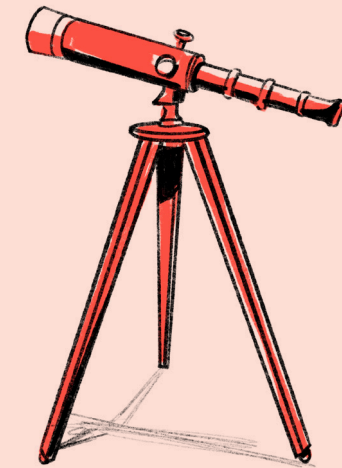
I slutet av de workshops jag leder är det dags för deltagarna att hitta enkla lösningar som inte kräver några omfattande resurser och som går att använda nästan direkt. Jag och mina kollegor har genom åren fått ta del av de mest fantastiska inkluderingsrutiner – en del är fullständigt briljanta i sin enkelhet. Här är några favoriter som ni kan sno rakt av om ni inte kommer på några egna under er workshop, eller så ser ni dem som inspiration i arbetet med att skapa varianter som passar er.



JAG-HÅLLER-INTE-MED-RUTINEN

Börja varje möte med att utse en djävulens advokat. Hens uppgift är att utmana och ifrågasätta beslut, idéer och analyser genom att inta en position skild från den accepterade normen. Låt rollen gå runt bland kollegorna.

Effekt: Att göra det obeqväma till ett sätt att jobba gör det möjligt för en arbetsgrupp att granska sina tankar och beslut. Rutinen innebär också att ingen är rädd för att motsätta sig ett förslag eller uttrycka ogillande – det är ju det som är uppdraget. Dessutom bidrar rutinen till att definiera en ny normalnivå där gruppen har vant sig vid att utmana befintliga övertygelser och tankesätt.



PERSPEKTIVBYTESRUTINEN

Låt den nyaste gruppledanden, den yngsta i gruppen eller någon med en specialistkunskap som vanligtvis inte brukar ta så mycket plats uttrycka sin åsikt först vid beslutsfattande och idégenerering. Se till att personen är beredd på vad som kommer att diskuteras.

Effekt: Rutinen ger plats åt de som inte brukar höras. Om de kan addera nya perspektiv på hur gruppen ska närma sig en viss uppgift, ett ämne eller ett beslut utmanas övriga att vara öppensinnade och ifrågasätta aktuella metoder eller processer och främja en öppen och tvärhierarkisk kommunikation. Rutinen stärker också självförtroendet hos unga eller nya kollegor och skapar större vilja att ta risker.



JOKRARNA

Inkludera ett annat perspektiv än de ni för närvarande har i er arbetsgrupp genom att bjuda in kollegor (glöm inte de magiska procenten!) som representerar detta perspektiv till era möten. De ska helst inte vara med och arbeta med uppgiften eller fatta beslut i frågan, utan endast bidra med erfarenheter, tankar och inspiration.

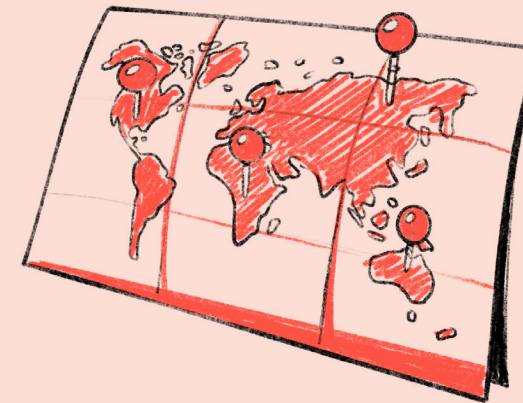
Effekt: Jokrarna främjar utanför-boxen-tänkande och kan hjälpa er att hitta nya och innovativa tillvägagångssätt. De förhindrar också att ni fastnar i funktionsgränser, specialismråden eller motsvarande.



DEN TOMMA STOLEN

Placera en tom stol i rummet när det är dags att fatta beslut eller när ni ska spåna idéer. Låt stolen fungera som en påminnelse om att ni inte vet allt och att det kan vara så att ni saknar perspektiv som hade varit värdefulla i just den fråga ni diskuterar.

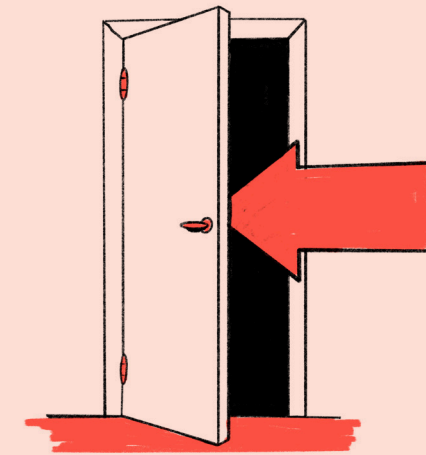
Effekt: Rutinen tvingar er att rannsaka vilka perspektiv ni saknar och ta hänsyn till dem. Och kanske bjuda in några med de perspektiven till nästa möte.



VÄRLDSKARTAN

Sätt upp en världskarta på kontoret. När ni pratar med en kollega från en annan geografisk region än er egen, markera regionen med en nål på kartan.

Effekt: Kartan fungerar som en påminnelse om att aktivt söka perspektiv från andra geografiska regioner än er egen. Den hjälper er också att identifiera varifrån ni saknar perspektiv och var ni kanske inte engagerar er så ofta som ni borde.



CHECK-INS

Gör det till en vana att starta veckomötet med grupp-incheckning. Det innebär att varje gruppmedlem får säga några ord om vad de tänker på och därför behöver lägga åt sidan för att kunna vara helt närvarande i mötet. Tankarna kan vara relaterade till såväl privatliv som yrkesliv.

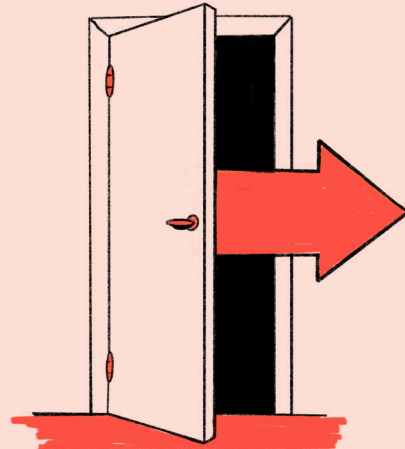
Effekt: Rutinen gör det möjligt för er alla att vara närvarande, men också att synas och höras. Incheckningen skapar närvaro, fokus och gruppengagemang. Genom att ni alla successivt får reda på mer om era kollegors liv och arbetssituation ökar empatin och förståelsen i gruppen.



KOLLEKTIV REFLEKTION

I stället för att presentera ett problem och riskera att någon omedelbart skriker ut ett förslag på lösning, låt alla i gruppen fundera på problemet och skriva ner sina tankar på ett papper. Därefter får varje person läsa upp exakt vad de har skrivit ner, utan att avbrytas. Till sist sammanfattar en diskussionsledare vad gruppen som helhet har sagt.

Effekt: Denna enkla teknik ger alla möjlighet att tänka utan att påverkas av den som pratar först och fångar upp åsikter som riskerar att tryckas undan på grund av att det kan kännas obehagligt att inte hålla med om det som redan har sagts. Inte minst låter rutinen de introverta tänkarna dela med sig av sina idéer och perspektiv på ett inkluderande sätt.



CHECK-OUTS

Gör det till en vana att avsluta viktiga möten med en grupputcheckning. Låt var och en i gruppen dela med sig av någonting som de checkar ut med, antingen i turordning runt bordet eller slumpmässigt. Det kan vara en känsla, en reflektion, det viktigaste de tar med sig från mötet, något som stack ut eller liknande.

Effekt: Utcheckningen betonar reflektion och är ett symboliskt och enande sätt att stänga ner ett möte. Det låter också gruppen veta vad diskussionerna och besluten har betytt för varje deltagare.



SKRIV/RÖSTA-RUTINEN

För att komma runt problemet med att människor tenderar att värdera konsensus inom gruppen högre än väl underbyggda beslut, använd följande process i viktiga beslutsmöten:

1. Alla deltagare får fem minuter på sig att under tystnad skriva ner idéer rörande beslutet på ett papper.
2. Alla får ytterligare två minuter för att välja ut en eller två av idéerna på sin lista.
3. Var och en delar med sig av dessa idéer på en tavla, utan feedback.
4. Alla får fem minuter på sig att reflektera över idéerna och rösta på den de tycker bäst om. Valet skrivs ner på en lapp.
5. Rösterna sammanställs. Den som vill kan helt kort få motivera sin röst, men ingen får ändra sitt val.
6. Projektledaren, inte gruppen, fattar beslut. Det måste inte ske i enlighet med hur omröstningen slutade.

Effekt: Att ni både spårar idéer och röstar i tysthet minskar risken att ni påverkas av varandras åsikter. Projektledaren har det slutgiltiga mandatet att fatta beslut, men har fått möjlighet att bli influerad av alla projektdeltagare.



TESTET "FÖRSVINNANDE ALTERNATIV"

Beslutsprocessen kan ibland präglas av en otålighet som gör att ni riskerar att missa lösningar som skulle kunna leda till ännu bättre beslut. Använd er därför av ett mentalt trick som går ut på att ställa frågan: *Om vi inte skulle välja något av de alternativ som vi just nu överväger, vad skulle vi göra då?* Gör det genom kollektiv reflektion (se längst till vänster på detta uppslag).

Effekt: Rutinen gör att ni tar er tid att undersöka fler alternativa lösningar. Om ni exempelvis vill expandera verksamheten till en ny region skulle det kunna låta så här: "Vad skulle hända om vi inte kunde investera i region X? Var skulle vi lägga våra resurser då?" Det kan få er att överväga att investera i en annan region, eller kanske att göra förbättringar på er nuvarande plats. Det viktigaste är att ni får möjlighet att ta upp alternativ som annars inte hade nämnts.