



# Nästa steg

Guide till implementering



# Från utbildning till förändringsarbete

## Introduktion

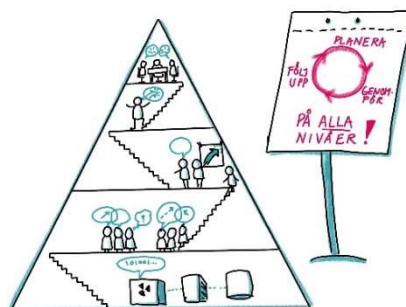
Otaliga förändringsprojekt har startats i organisationer av entusiastiska medarbetare med goda idéer, mycket kunskap och ork. Det kan vara frestande för en ledningsgrupp att säga: *Spring på den bollen – det är ett jättebra projekt.*

Men ofta är det slumpen som avgör om det faktiskt sker rejäla förändringar av ett dylikt arbete. För om inte vissa grundläggande förutsättningar är på plats finns det risk för att engagemanget äts upp av vardagens alla måsten – eller att andra uppgifter kommer i vägen. Den före detta så entusiastiska medarbetaren har nu förlorat sin motivation. Idén om ökad interkulturell kompetens har blivit en källa till dåligt samvete eller frustration och inte till den varaktiga förändring som var tanken från början.

## Låt dig inspireras av IKO:s lärdomar - tre principer och sju goda råd

I arbetet med IKO samlades många lärdomar in speciellt kring hur vi **implementerar** utbildningsinsatser i en organisation. Lärdomarna är samlade i denna guide och består av tre viktiga framgångsfaktorer eller principer som vi rekommenderar att följa för att underlätta att förändringar sker. Vi har lagt till sju goda råd och hoppas att båda delarna ger dig inspiration och värdefull information i ditt eget arbete med att se utbildningsinsatser i interkulturell kompetens som en del av eller början på en förändringsprocess. En förändring som kan vara stor eller liten så länge den handlar om att nyttja potentialen i - och ta bättre vara på - mångfalden genom att utveckla hela organisationens interkulturella kompetens.

Lycka till med **ditt** nästa steg!





## Förändringsarbete – tre principer som hjälper dig att lyckas

Under varje av dessa principer finns frågor som ni med fördel kan diskutera när ni funderar på att sätta i gång med ett förändringsprojekt. Genom svaren kan ni skissa en nulägesbild och få ett hum om hur realistiskt det är att sätta igång och hur ni eventuellt ska gå vidare. Det kan ju vara så att ni behöver överväga om projektet överhuvudtaget är en god idé, till exempel om ni kommer fram till att det inte finns ordentlig förankring i ledningen och/eller tillräckliga resurser. Å andra sidan påbörjas ofta viktiga förändringar genom att några enskilda personer inser att det är viktigt och driver på. Ge därför inte upp enbart för att det inte genast finns gehör för idéerna. Ibland behövs mer kunskap, tid och mognad i gruppen – och då kan Kompetensverkstadens andra moduler bidra till att sätta fart på diskussionerna och lärandet.

### Princip 1: Förankra i ledningen – hela vägen upp och ner

Framgångsfaktor: *Ledningen är med på banan, går före och är villiga att tillsätta nödvändiga resurser.*

- Vet ledningen – och hela styrkedjan – vad förändringsarbetet går ut på?
- Finns det ett erkänt och kommunicerat behov – en känsla av nödvändighet som gör att projektet kommer att få tilldelade resurser i form av tid, kompetens och uppmärksamhet?
- Kommer ni kunna få ett stort JA både från ledningen och de som ska genomföra förändringarna? Om inte, är det realistiskt att ändå köra igång? Vad behöver ni göra då?
- Finns det en öppenhet för att faktiskt bygga eller förändra strukturer och rutiner så att det händer något nytt i samband med genomförandet av projektet?
- Hur ser ledningen att förändringsarbetet kommer ge mervärde för den enskilda, gruppen och arbetsmiljön samtidigt som det tillför värde till organisationens kärnuppdrag?
- Hos vilka finns eventuellt motstånd till förändringen och vilka är utsikterna till att få med dessa "på tåget"?
- Hur kan ni anpassa/skräddarsy insatserna till just er organisation så att de känns relevanta och meningsfulla för de som berörs?



## Princip 2: Koppla på befintliga förändringsprojekt, strategier och policys

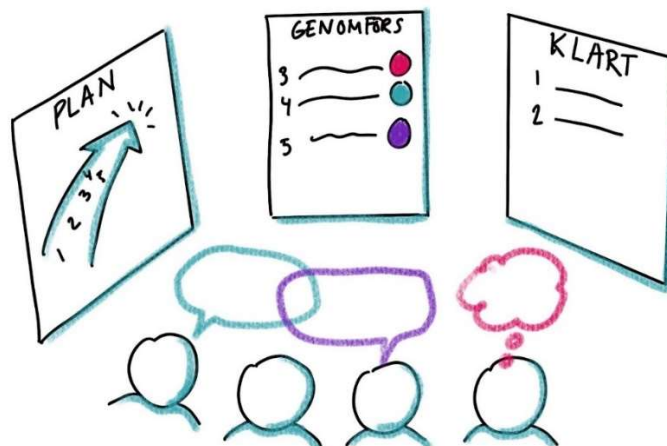
Framgångsfaktor: *Bygga på de resurser, engagemang och motivation i organisationen som redan finns.*

- Hur kan arbetet med att implementera interkulturell kompetens kopplas till befintligt strategiarbete, mål och handlingsplaner (om sådant finns, förstås)?
- Finns det redan planer eller rutiner för uppföljning av andra policys där detta förändringsarbete naturligt kan kopplas på?
- Var kan det hittas synergieffekter, till exempel i form av liknande strategiskt värdegrundsarbete och samarbetsparter internt och externt?

## Princip 3: Bestäm målgrupp/er och involvera dem i planeringen

Framgångsfaktor: *När vi inkluderar de som berörs av förändringar, uppnår vi bättre och mer långsiktiga resultat*

- Vilka målgrupper för insatserna är relevanta hos er/vem kommer gynnas eller påverkas av förändringsarbetet?
- Vilka är primär och sekundär målgrupp? Varför just dem?
- Hur kan valet av målgrupp ta hänsyn till eventuellt andra insatser som pågår i organisationen?
- Hur kan dessa målgrupper bestämmas strategiskt av ledningen så att beslutet är förankrat?
- Hur ska målgruppen involveras, ska de vara rådgivande eller kanske vara med att besluta?
- Kan ni utse ambassadörer/utbilda utbildare och/eller nyckelpersoner för ökad hållbarhet och effekt? Om ja – hur?





## Sju goda råd

### 1. Uppfinn inte hjulet en gång till

Undersök och använd de resurser som redan finns tillgängliga för att starta ett förändringsarbete i det sammanhang du befinner dig. På internet finns det gott om exempel på hur du arbetar för mångfald, inkludering och jämlikhet i organisationer. Erfarenhet, rutiner och resurser finns kanske också tillgängliga i din egen organisation. Låt dig inspireras till att arbeta fram *din* plan för implementering av de utbildningar ni har genomgått på ett sätt så att de bidrar till rejäl förändring hos just er.

### 2. Hitta stöd

I Sverige finns det lagstadgade Diskrimineringsgrunder som alla ska följa och det finns speciella krav för myndigheter och offentliga organisationer. Hjälp dig själv att komma igång genom att ta reda på vilka möjligheter till hjälp och stöd som redan finns i din organisation, hos andra offentliga stödorganisationer eller till exempel hos branschorganisationer. Här kan du även hitta argument för att köra igång, om de som ska ta besluten i din organisation inte ännu förstått varför dessa förändringar är så viktiga.

### 3. Få tilldelat realistiska resurser.

För att genomföra ett förändringsarbete behövs pengar, tid, kompetens, lokal, stöd från andra håll mm.

### 4. Ge ett lämpligt mandat till de som ska leda implementeringsarbetet.

Involvera så många av de som i slutändan ska skapa förändringarna och kommer beröras av dem - så ofta ni kan.

### 5. Se till att det finns en konkret **handlingsplan** med vision, konkreta mål, målgrupp, milstolpar/delmål, tidsplaner, uppföljning och utvärdering och tydlig fördelning av roller och ansvar. På modulsidan finns det ett exempel på hur en sådan handlingsplan kan se ut. Använd den som inspiration.



6. **Lägg upp en strategi och en plan för hur det ska kommuniceras** om förändringsarbetet. Det är a och o att kunna nå igenom informationsflödet där många aktörer alltid kämpar om uppmärksamheten.
7. **Var kreativ!** Lägg upp projektet så att det är **roligt** och motivationen kan hållas hela vägen. Glöm inte att fira varje gång ni nått ett av **delmålen**.

