

IMPLE MENTE RINGS BOKEN

**ARBETSHÄFTE
MIN IMPLEMENTERING**

**Henna Hasson
Ulrica von Thiele Schwarz**

Natur & Kultur

KAPITEL 1.

Implementering är en böljande process






MIN IMPLEMENTERING

Välj ett implementeringsprojekt och påbörja analysen utifrån frågorna nedan. Du behöver inte ha detaljerade svar – nu räcker det att du uppmärksammar om något är på plats eller inte. Senare får du möjlighet att arbeta mer med detaljer.

Ser du tecken på att implementeringsprojektet beskrivs som en process eller som en händelse (något som sker vid ett tillfälle)? Vilka kännetecken kan du identifiera? Skriv ner dem, och använd det för reflektion och framtida beslutsunderlag för eventuella åtgärder för att implementeringen ska bli en kontinuerlig process.

Finns det en plan för implementeringen? Tillåter den en iterativ process? Med andra ord: har ni möjlighet att snabbt samla information längs vägen och märka om det börjar ansamlas hinder för implementeringen? Vilka idéer har du redan nu kring hur ni kan ha örat nära marken? Behöver ni kanske en hörapparat?



Vilka är involverade i implementeringsprojektet? Har du med dem som ska använda innovationen, cheferna, stödfunktionerna? Har du med personer som ger projektet driv? Du behöver inte detaljer än, fundera fritt kring vilka du tror kan bli berörda och erbjuda värdefulla perspektiv.

A large, empty rectangular box with a dashed border, intended for the user to write their answers to the questions above. The box is centered on the page and occupies most of the lower half of the document.

KAPITEL 2.

Finns det ett problem som innovationen löser?





MIN IMPLEMENTERING

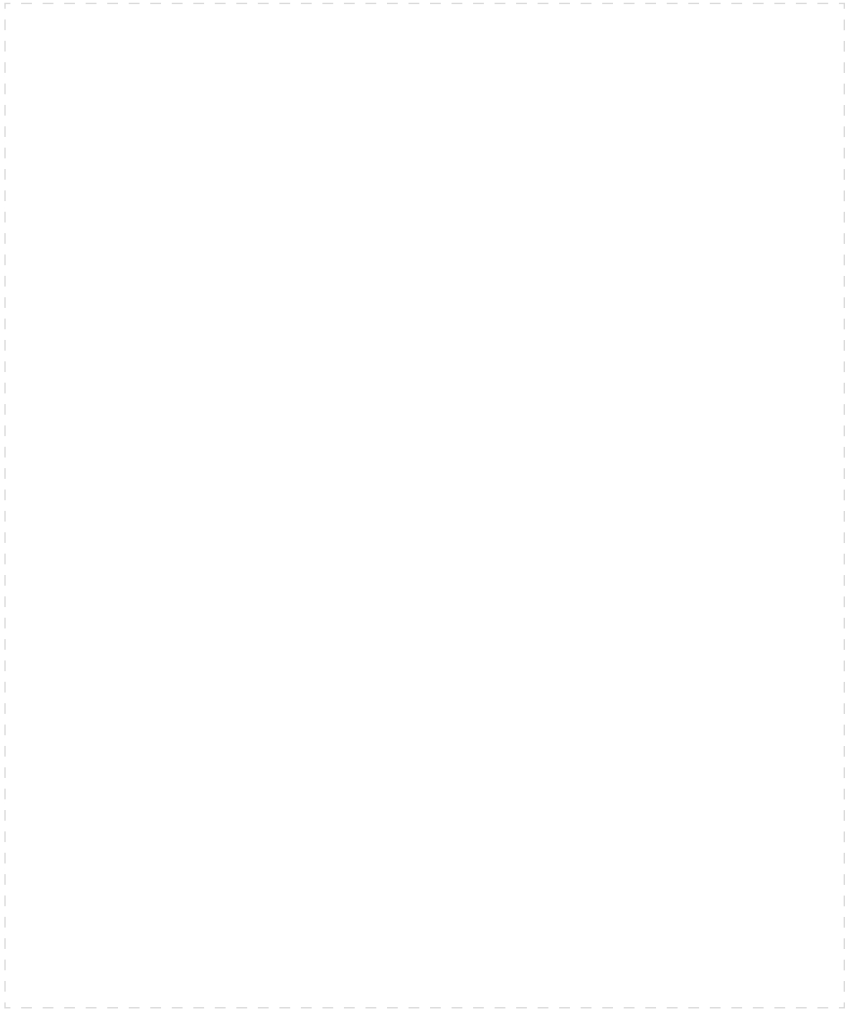
Tänk nu på ditt fall och gör en probleminventering genom att besvara tre frågor. Tänk utifrån olika perspektiv – de som är direkta potentiella användare av innovationen och de som finns mer i periferin. Konsultera gärna andra, ju fler olika perspektiv desto bättre. Åsikterna lär skilja sig åt, och ju mer ni förstår av det, desto bättre beslut kan ni fatta.

Vilka problem löser innovationen?

Vem störs av de problemen i dagsläget? Skiljer sig uppfattningarna åt beroende på vem som tillfrågas?

A large, empty rectangular box with a dashed border, intended for a student to write their answer to the question above.

Hur viktiga är de problem som innovationen löser givet andra utmaningar?



Med svaret på dessa frågor kan du skapa en bild av om personerna i verksamheten upplever att det finns ett problem eller ej. Följ därefter beslutsträdet i figur 4 på sidan 40 för att ta reda på om det är dags att gå vidare till nästa kapitel, och fokusera på nyttan, eller om det kanske trots allt är bättre att avsluta projektet här och nu.

KAPITEL 3.

Vilken nytta eftersträvas?





MIN IMPLEMENTERING

Vilken nytta är innovationen i ditt eget implementeringsprojekt tänkt att göra? Det är den totala nyttan som avgör om implementeringen i slutändan var motiverad.

Här följer några frågor som kan hjälpa dig att ta ställning till den samlade nyttan med innovationen. Tänk först på vilka personer som kan ge olika perspektiv på innovationens potentiella nytta. Kan du samla personerna till samtal utifrån frågorna nedan? Ni kan också göra en workshop utifrån SAMP-metodiken.

Vilka olika resultatområden kan innovationen påverka? Vilka är de önskade konsekvenserna inom de olika resultatområdena? Om du saknar representanter för något resultatområde, fundera lite extra på vad innovationen betyder där.

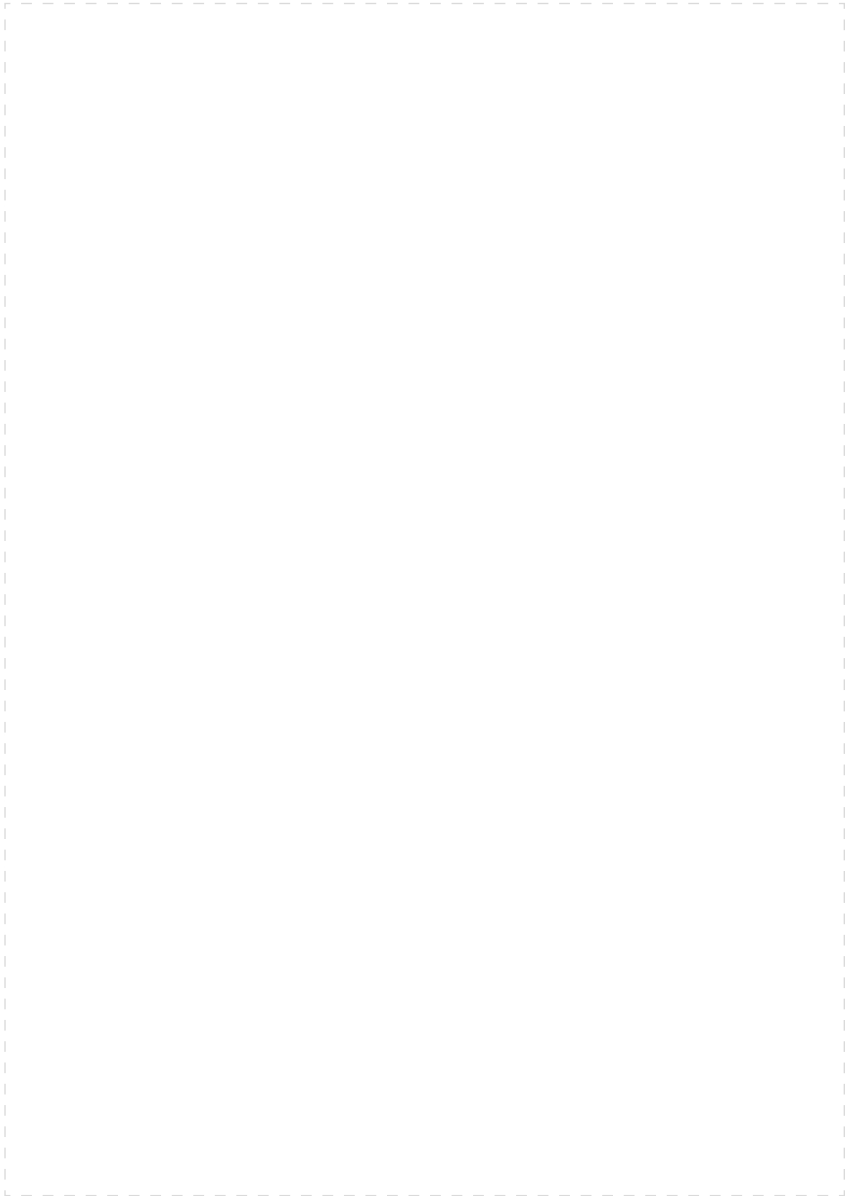
Vilka oönskade konsekvenser är värda att beakta? Tänk på de aspekter som ni inte vill se (negativa konsekvenser). Här gäller det att vara djävulens advokat även om du personligen gillar innovationen.

A large, empty rectangular box with a dashed border, intended for the user to write their response to the question above.

Utöver de uppenbara möjliga konsekvenserna, finns det några mindre uppenbara, icke-förväntade konsekvenser? Använd fantasin och våga kasta ett brett nät först, för att sedan sortera i nästa steg.

A large, empty rectangular box with a dashed border, intended for the user to write or draw their response to the prompt above.

Sortera nu i materialet. Vilka nyttor är mest relevanta? Vilka negativa konsekvenser bör ni vara fortsatt uppmärksamma på (är sannolika och/eller allvarliga)?

A large, empty rectangular box with a dashed border, intended for the user to write their answers to the question above.

KAPITEL 4.

Är innovationen den bästa lösningen hos oss?





MIN IMPLEMENTERING

Här följer frågor som hjälper er att bedöma vilken innovation som passar bäst för att åstadkomma den nytta ni identifierat. Fokusera på de huvudsakliga alternativen och jämför.

Se tabellen på nästa sida.

Utgångspunkten är implementeringspuslet.

Nyttan har du definierat redan i kapitel 3. Den kan du fylla i längst till höger. Sedan fyller du i vad som utmärker de olika innovationerna längst till vänster. Har ni redan valt innovation kan du backa bandet och ta en förutsättningslös titt på eventuella andra alternativ.

Fundera sedan över vilken innovation som passar bäst just hos er. Finns det något särskilt med er kontext som kommer att ställa till det eller underlätta? Något särskilt med personerna som ska använda innovationen, organisationens strukturer, processer och kultur eller världen utanför som kommer att ha betydelse när innovationerna ska användas? Anteckna under kontext.

Fundera slutligen över hur många implementeringsstrategier som krävs för att de olika innovationerna ska passa. Är det stor skillnad på vad de olika innovationerna kräver?

Med analysen i bagaget har ni ett underlag för beslut om vilken innovation som borde passa bäst i er kontext. Kanske blir det tydligt att ansträngningarna över lag blir för stora så att ert beslut blir att avbryta projektet.

Och du: vi skriver här som om det är du ensam som gör hela bedömningen. Så är det förstås sällan. Ensam är inte stark i ett implementeringsprojekt. Involvera andra! Konsultera berörda aktörer, både tänkta användare och experter och beslutsfattare.

	Innovation	Implementeringsstrategier	Kontext	Nytta
Alternativ 1				
Alternativ 2				
Alternativ 3				

KAPITEL 5.

Lär känna innovationen





MIN IMPLEMENTERING

Lär känna er innovation genom att skissera en programlogik. Du har hjälp av den information du sammanställde i kapitel 4. Du bestämmer själv varifrån du börjar: från aktiviteter eller nyttan.

Om du börjar från vänster (aktiviteter) så kan dessa frågor hjälpa dig:

- **Aktiviteter:** vad görs då innovationen används?
- **Funktioner:** Hur bidrar aktiviteten till nyttan? Varför tror vi att aktiviteten ska leda till de förväntade resultaten? Vilket syfte fyller den?
- **Direkta konsekvenser:** Vad händer som en omedelbar konsekvens av att ha gjort en aktivitet? Vilka reaktioner, känslor eller upplevelser väcker aktiviteten?
- **Närliggande resultat:** Vilka är de första observerbara resultaten? Hur förändras människors kunskap, beteenden eller upplevelser?
- **Avlägsna resultat – nytta (se kapitel 3):** Vilken nytta ska uppnås? Vilka resultat motiverar att innovationen implementeras? Vilka resultat efterfrågar de som berörs av innovationen?

Börjar du däremot från höger (nytta) så prova med dessa frågor:

- **Nytta (se kapitel 3):** Vilken nytta ska uppnås? Vilka resultat motiverar att innovationen implementeras? Vilka resultat efterfrågar de som berörs av innovationen?
- **Närliggande resultat:** Vilka indikatorer finns det på att resultaten utvecklas i rätt riktning, mot nyttan? Om nyttan märks om x månader/år, hur vet vi under tiden om vi är på rätt väg? Hur bör människors kunskap, beteenden eller upplevelser förändras?

- Direkta konsekvenser: Vad är ett första tecken på att innovationen används?
- Aktiviteter och funktioner: Vad skulle kunna leda till de identifierade direkta konsekvenserna? Vilka aktiviteter och vilka funktioner behöver dessa ha för att konsekvenserna ska inträffa?

Fyll i tabellen på nästa sida.

Min programlogik

Aktiviteter	Funktioner	Direkta konsekvenser	Närliggande resultat	Avlägsna resultat (Nytta)

KAPITEL 6.

Ramar för användningen






MIN IMPLEMENTERING

Titta tillbaka på programlogiken som du utvecklade i föregående kapitel. Beskriver den innovationens innehåll (vilka aktiviteter görs), mängd och tajmning (hur mycket och när dessa görs) och format (hur aktiviteterna görs)? Komplettera om det saknas information.

Fundera vidare på om det framgår vilka aktiviteter som är kärnkomponenter? Är några komponenter mer centrala än andra? Ringa in dina bästa gissningar i din programlogiktabell. Du behöver inte veta helt säkert – men tillräckligt för att du ska kunna börja pröva dig fram genom att fråga andra eller genom att sätta innovationen i mindre format för att samla erfarenheter.

Fundera nu på hur mycket användningen av innovationen ska styras i organisationen. Finns det särskilda anledningar till att sätta ramar för hur innovationen används (regler från ledningen, lagkrav)? Notera sådant som ska vara lika för alla, och motivera gärna varför så du är säker på att det finns goda skäl.



Finns det anledningar till att användningen bör få variera mellan användare, grupper, avdelningar etcetera? Är det olika för olika komponenter, så att vissa behöver göras lika medan andra kan variera?



Med svaret på dessa frågor kan du skapa en bild av vad som kan påverka hur variationen i användningen av innovationen kan se ut.

KAPITEL 7.

Implementering innebär beteendeförändringar





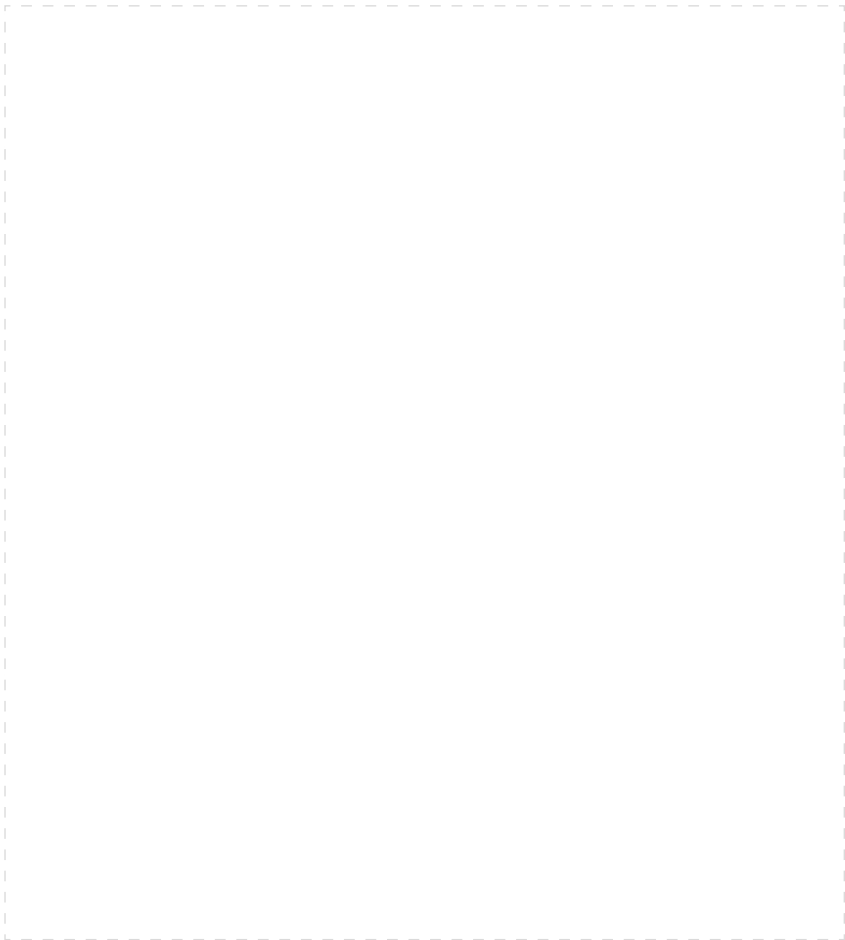
MIN IMPLEMENTERING

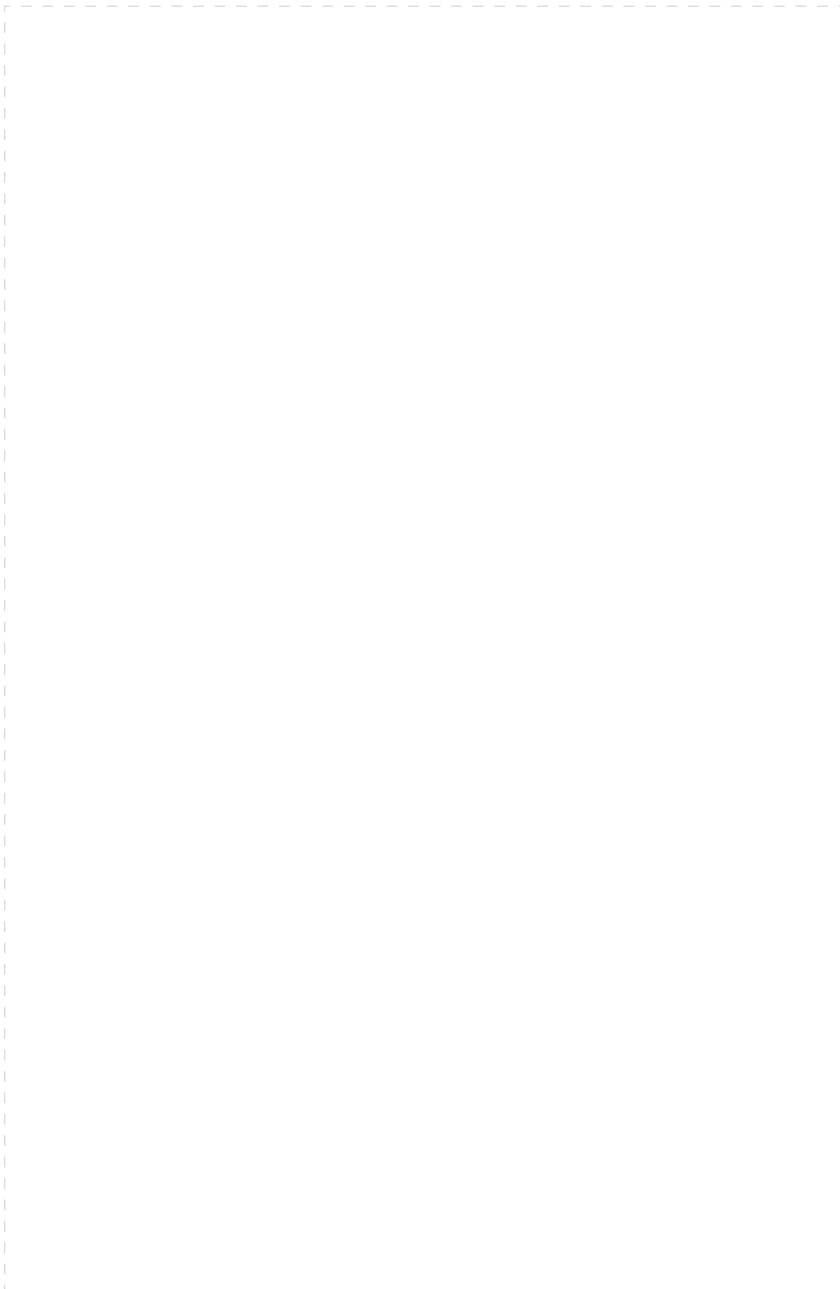
Nedanstående frågor hjälper dig att mejsla fram en tydlig bild av vilka beteenden som användningen av innovationen innebär.

Utgångspunkten är aktiviteterna du specificerade i förra kapitlet. Börja med att specificera vem som utför aktiviteterna. Är det alla medarbetare i organisationen eller bara vissa yrkesgrupper eller avdelningar?

Fokusera sedan på att beskriva aktiviteterna i beteenden. Frågorna nedan vägleder:

- Vad görs?
- När görs det?
- Var görs det?
- Hur görs det?
- Hur ofta görs det?
- Tillsammans med vem görs det – vilka är inblandade?





Involvera flera om du har möjlighet, gärna en representant för varje användargrupp som berörs.

KAPITEL 8.

Vad blir det nya och vad blir gammalt?





MIN IMPLEMENTERING

Pröva att sätta din innovation i relation till det sammanhang där den ska användas (organisation, avdelning). Utgångspunkten är de betenden du preciserade i kapitel 7. Börja med att notera vilka av dessa som är helt nya – som ingen i verksamheten gör i nuläget.

Notera sedan sådana som redan görs och som inte innebär ändringar då innovationen lanseras. Finns det också beteenden som redan görs men inte exakt så som innovationen kräver? Hur behöver dessa beteenden ändras? Finns det beteenden som görs men som behöver omfördelas mellan personer eller yrkesgrupper?

A large, empty rectangular box with a dashed border, intended for taking notes or drawing diagrams in response to the text above.

Notera slutligen sådant ni behöver sluta med – beteenden, rutiner, arbetssätt. Vad kommer inte längre att vara aktuellt då innovationen införs?

A large, empty rectangular box with a dashed border, intended for handwritten notes or answers to the question above.

KAPITEL 9.
**Från projekt
till lokal verkstad**





MIN IMPLEMENTERING

Hur resonerar ni kring införandet av innovationen: passar big bang eller fasat bäst? Alla innovationsdelar samtidigt eller en del i taget? Alla samtidigt eller först i liten skala? Finns det några grupper som verkar vara särskilt lämpliga att starta med – antingen för att de vill eller verkar ha särskilt goda förutsättningar?

Tänk på er organisation i stort, och hur roller och rollfördelning ser ut. Hur ser din roll i implementeringsprojektet ut i relation till andra funktioner och cheferna i organisationen? Finns det anledning att ändra roller och uppgifter i det här skedet av projektet? Någon som behöver ta mer ansvar? Eller behöver projektet bli mer integrerat i verksamheten?



KAPITEL 10.
**Identifiera hinder
för användandet**






MIN IMPLEMENTERING

Hur mycket tid och resurser har du för att kartlägga möjliga hinder för att använda innovationen? Om du har begränsat med tid behöver du sannolikt göra jobbet själv och göra det enkelt. Då kan du föreställa dig användare av innovationen och själv försöka identifiera möjliga hinder som skulle göra det svårt eller helt omöjligt att utföra de beteenden som innovationen kräver.

Kom ihåg att en del hinder kan vara gemensamma för alla i organisationen medan andra skiljer sig mellan grupper och avdelningar. Med andra ord: vad skulle användare behöva för att komma igång med användning av innovationen? Något särskilt kring deras kompetens (veta) eller möjligheter (kunna)?

Utöver det som kommer av bristande kompetens och möjligheter – finns det indikationer på bristande intresse (motivation)? Är det någon som har uttryckt att den inte ser poängen med innovationen?



Du kan checka av med andra om dina hypoteser om vad som hindrar stämmer. Vilka personer kan ge värdefulla perspektiv?

A large, empty rectangular box with a dashed border, occupying most of the page. It is intended for the user to write or draw their response to the question above.

Djuplodande kartläggning av hinder kan ge ännu mer information; finns det behov att göra en sådan hos er? Hur skulle en sådan kartläggning kunna se ut?

A large, empty rectangular box with a dashed border, intended for a drawing or response to the question above.

KAPITEL 11.

Åtgärda hinder med rätt implementeringsstrategier





MIN IMPLEMENTERING

Utgå från de hinder som du identifierat i förra kapitlet. Nu är frågan vilka implementeringsstrategier som skulle kunna ta er över hindren.

Fokusera först på de hinder du noterat vad gäller användarnas kompetens (veta) och möjligheter (kunna). Vilka strategier ser du som möjliga givet de hindren?

Om du har antecknat att bristande intresse (motivation) kan vara ett hinder så titta också på strategier för det området. Kom ihåg att dessa i första hand är aktuella efter att du provat strategierna för att veta och kunna. De kanske även har löst frågan om bristande motivation.



Titta igenom implementeringsstrategierna som du skrivit ner. Finns det några områden där ni är starka? Har ni rutiner, processer eller andra styrkor som skulle kunna möjliggöra användande?



Fundera nu över om några av strategierna fyller flera funktioner, så att en och samma strategi kanske kan lösa flera hinder.

A large, empty rectangular box with a dashed border, intended for the user to write their reflections on the text above.

KAPITEL 12.
**Gör rätt sak
vid rätt tillfälle**





MIN IMPLEMENTERING

Ta en titt på dina anteckningar från föregående kapitel om hinder och möjliga implementeringsstrategier. Är några av dessa hinder sådana som helt blockerar användandet?


Prioritera att hantera dessa med hjälp av de strategier du har valt. Det kanske handlar om nödvändig information, material och verktyg som ska tillgängliggöras, scheman som ska ändras etcetera.



Gör sedan en preliminär plan för hur och när övriga strategier ska sättas in.

A large, empty rectangular box with a dashed border, intended for a preliminary plan. The box is centered on the page and occupies most of the vertical space below the instruction.

Planera också hur du löpande följer upp användningen av innovationen. Hur kommer du att veta hur innovationen används? Hur vet du om den används som tänkt, eller på vilket sätt den anpassas? Hur reagerar användarna; hur upplever de användandet? Den informationen kan belysa nya hinder och ge förslag på nya strategier som behövs för det fortsatta användandet av innovationen.



Du kan också titta tillbaka i kapitel 5 och den modell för programlogik som du skisserade. Hur kommer ni att kunna följa upp programlogikens olika delar? Vilken information finns lättillgänglig och vilken är tillräckligt angelägen för att vara värd att lägga extra resurser på att samla in?

A large, empty rectangular box with a dashed border, occupying the central portion of the page. It is intended for the user to provide an answer to the question above or to draw a diagram.

KAPITEL 13.
Leda implementering





MIN IMPLEMENTERING

Tänk på modellen veta, kunna, vilja (figur 17, s 223). Skriv först ner det du gör (de beteenden som du brukar göra som implementeringsledare) – eller det du önskar göra som implementeringsledare:

A large, empty rectangular area enclosed by a dashed line, intended for writing the implementation plan.

Tänk sedan på din kompetens i relation till dessa beteenden: vet du hur du ska göra dessa beteenden? Känner du dig trygg i att göra dem?

A large, empty rectangular box with a dashed border, intended for a response to the question above. The box is centered on the page and occupies most of the middle section.

Vad i din kontext underlättar eller försvårar beteendena? Hur uppfattar du dina fysiska och sociala förutsättningar? Tänk på att mycket ingår i området kunna, allt från tydligheten i ditt uppdrag (förväntningar) och dina praktiska möjligheter (resurserna, verktygen, processerna runt omkring dig) till det som händer när du utför ledarskap (konsekvenser).

A large, empty rectangular box with a dashed border, intended for the user to write their answer to the question above.

Fokusera slutligen på viljan att leda implementeringen. Vad motiverar dig att leda implementering? Vad dämpar din motivation?

