

Forankring i ledelsen

Gode argumenter er ikke nok for å få til kompetanseheving. Når sentrale vedtak om tverrkulturell kompetanseheving er fattet og en har funnet løsninger når det gjelder organisering og finansiering, begynner neste fase med forankring i ledelsen. Her er det mye å lære av erfaringene i Hordaland. Rekrutteringsarbeidet til de første

kursene i Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune besto av en slags tretrinnsrakett. Første trinn besto av formelle brev fra kommunen og fylkeskommunen. Andre trinn var oppfølgende telefonsamtaler fra prosjektleder til mellomledere/ledere. Tredje trinn inneholdt personlig mobilisering.

Formelle brev

Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune startet med å sende et brev i fellesskap til ledere på overordnet nivå. Brevet informerte om at det var planlagt kurs i tverrkulturell kompetanse. Det ble vist til de kommunale og fylkeskommunale handlingsplanene og til statlige føringer. Brevet varslet om at prosjektlederen kom til å ta kontakt per telefon.

En slik forankring hos ledere og politikere på toppplanet gir en svært viktig signaleffekt. I Hordaland har de vært heldige – det har vært ildsjeler i ledende stillinger på ulike nivåer som har fungert som igangsettere. Hordaland hadde dessuten fordel av at det fantes to handlingsplaner (en på fylkesnivå, og en på kommunalt nivå). Politikerne var dermed motivert i utgangspunktet. Dette var viktige forutsetninger som bidro til å utløse kursmidler. Det ble også avholdt møter for ledere der administrasjonssjefen viste til lokale og statlige

rammeplaner og introduserte prosjektlederen, som la fram planene for kurs.

Flere kommuner og fylkeskommuner har vedtatt tverrkulturelle handlingsplaner, så her er det mulig å la seg inspirere fra flere hold. For dem som ønsker å gå i gang med et slikt arbeid, er det viktig å sjekke om det kan finnes slike planer eller måldokumenter lokalt. Til tross for at denne forankringen kan være til stede noen steder, kreves det likevel en god del forarbeid for å sikre rekruttering, særlig til de første kursene.

Oppfølgende telefonsamtale

Etter det formelle brevet fulgte prosjektlederen for Hordalandsmodellen opp med telefon til aktuelle mellomledere. For å ha størst mulig sjanse til å møte lederen før vedkommende ble oppslukt av sine daglige gjøremål, skjedde gjerne samtalen om morgenen. Erfaringen er at det er viktig å sette av god tid til en slik samtale.

I Hordaland var disse samtalen et nøkkelement i mobiliseringen, og det hendte samtalen tok et par timer. Denne oppfølgingen ble oppsummert som helt nødvendig. Særlig viktig er det i en tidlig fase før prosjektet har fått etablert seg som et godt tilbud og jungeltelegrafene har begynt å fungere som medannonsør. Kurstilbudet ble presentert som en god investering. Argumenter som: Vi har en flink person, ble imøtegått med spørsmål som: Men hva hvis hun slutter? Hvordan spre hennes kompetanse? Hva med den kompetansen dere har investert i, som bare er knyttet til én person?

Dette grunnlagsarbeidet i forkant av hvert eneste basiskurs, kommenterte prosjektlederen slik: Vi selger en vare til folk som ikke vet at de trenger den – eller hvilken kunnskap de skal be om. Selv om dette ble det sagt med mye humor og varme og med en presisering av at mange arbeidsplasser og enkeltpersoner allerede har etterlyst tilbud om utvikling av tverrkulturell kompetanse i lang tid, ligger det også en del alvor bak denne spissformuleringen. Noen steder er lederne motiverte og fotfolket nølende, andre steder er det motsatt. Men uansett er det liten hjelp i at ansatte etterspør kurs, dersom ikke ledernivået er motivert til å prioritere det.

Personlig mobilisering

Et uvurderlig virkemiddel i rekrutteringen til de første kursene var personlig mobilisering. Her ble ildsjelene brukt aktivt. Dette var personer som kunne argumentere konkret for viktigheten av at kolleger og andre medarbeidere skulle øke sin tverrkulturelle kompetanse. Særlig i forbindelse med de første kursene var det helt avgjørende at noen "lå på telefonen" til enhetsledere og andre beslutningstakere. Seinere har jungeltelegrafene vært en like viktig rekrutteringskilde.

I perioden fra det er bestemt at det skal være kurs og til kurset er fylt med deltakere, er oppfølgingen fra koordinator svært viktig. Etter samtalen på telefon sender koordinator i Hordaland ut brev med invitasjon til kurset. Invitasjonsbrevene blir fulgt opp med ny telefonkontakt hvis påmeldingene lar vente på seg. Noen ganger har dette vært avgjørende for at det ble kurs. Det å holde oppe trykket for å sikre deltakelse, er en av de viktige oppgavene for en koordinator. Jevnlig kontakt er nøkkelen. Om lag 14 dager før kursstart sendes det så ut program til alle deltakerne der en bekrefter påmelding, ønsker velkommen, informerer om tid og sted, servering og andre praktiske opplysninger.