

Handledning till projektorganisation

”Vem styr vem” i insatsen/projektet

Vi rekommenderar att insatsägare genomför ett arbetsmöte på temat ”vem styr vem”, där styrgruppsmedlemmarna uppmanas att rita ett enkelt organisationsschema som beskriver relationerna i insatsen/projektet. Detta har visat sig vara en bra grund för dialog kring insats-/projektstyrning. Det är av största vikt att utforma en gemensam bild som insatsen/projektet arbetar efter, i annat fall blir styrningen i princip omöjlig.

Insatsägaren

Det formella juridiska och ekonomiska ansvaret vilar alltid på insats-/projektägaren, liksom eventuella återbetalningskrav av projektmedel om insatsen/projektet inte följer de ekonomiska direktiven från financiären. Det är insatsägaren som anställer/skriver avtal med insats-/processledare och utvärderare. Det är vanligt att insatsägaren också är ordförande i styrgruppen.

En aktiv ägare ser till att det som åstadkommit tas tillvara i berörda verksamheter och samhället i övrigt. Det är därför bra om insatsägaren så tidigt som möjligt tydliggör insatsen/projektets förutsättningar och de förväntningar som finns på insatsen/projektet och dess samverkanspartners. Insatsägaren tillsätter styrgrupp, insatsledare- processledare och utvärderare.

Avgörande för insatsens framgång är ett aktivt ägarskap:

- att idén är väl förankrad och integrerad i en långsiktig utvecklingsplan,
- att högsta ledningen visar sitt aktiva stöd,
- att erfarenheterna och utvärderingen tas tillvara och
- att det sker lärande möten mellan insatsen/projektet och mottagarna på strategisk nivå i organisationen/-erna.

Styrgruppen

En effektiv och väl fungerande styrgrupp mår bra av mångfald. En insatsägare bör alltså inte enbart bjuda in personer och organisationer som man redan känner, utan leta efter personer som tillsammans kan bidra med förändringsmandat, ämneskompetens, förmåga att hantera olikheter, engagemang och inte minst vilja att prioritera arbetet i styrgruppen.

En styrgrupp måste i olika skeden kunna växla mellan att vara en bollplanksgrupp för den operativa verksamheten, en beslutsgrupp för att komma vidare och en strategisk grupp för att lyfta blicken framåt.

Styrgruppen måste vara väl insatt i insatsens/projektets idé och syfte och kunna inta ett helikopterperspektiv, att kunna se helheten och inte bara utgå från den egna organisationens perspektiv.

För styrgruppen att diskutera

- Vilka problem och behov har identifierats inför insatsen/projektet och vilka nya lösningar vill de samverkande organisationerna få möjlighet att pröva?
- Vilken typ av frågor ska styrgruppen hantera för att kunna styra insatsen/projektet mot dess övergripande mål?
- Vad krävs av insats-/processledaren för att styrgruppen ska kunna göra sitt jobb?
- Hur ska utvärderingen och utvärderaren användas?

Många styrgruppsmedlemmar underskattar tiden styrgruppsarbetet tar och det händer även att de har tackat ja till att medverka i flera styrgrupper samtidigt, med negativa konsekvenser som tids- och engagemangs brist som följd. Ibland händer det att insatsägaren överlåter till insats-/processledaren att inte bara leda det operativa arbetet utan också att leda styrgruppen. Ibland händer det att insats-/processledaren står helt utanför styrgruppen. Båda dessa alternativ riskerar att missgynna insatsen/projektet. Hur kan dessa fällor undvikas?

Relationen mellan insats-/processledning och styrgrupp kan inte bara vara informerande och beslutande. Det behövs också strategiska diskussioner, inte minst kring de egna rollerna vid insatsens början. Det har visat sig att styrgruppsmedlemmar ofta anser att deras roll innebär att representera sin organisation i styrgruppen. Är detta förhållningssätt för passivt för att insatsen/projektet ska få långsiktigt hållbara effekter? Vad innebär det att arbeta utvecklings- och förändringsinriktat? Kan man ha en vanlig dagordning och avhandla punkterna på den eller krävs en annan mötesmetodik med tydligare processfokus? Har i så fall insatsägaren den processledningskunskap som kan behövas för att leda en gemensam process framåt? Har någon annan i styrgruppen det? Kan utvärderaren ta rollen som facilitator, till exempel vid reflektioner kring utvärderingsrapporterna?

Det finns inga givna svar på dessa frågor, utan det gäller att hitta formerna för hur varje styrgrupp kan bli mer strategisk och se att samma lösning inte behöver gälla för alla typer av möten.

Styrgruppsmedlemmen

Som styrgruppsmedlem är det inte säkert att uppdrag eller mandat är tydligt från den egna organisationen. En kontinuerlig dialog om hur insatsen/projektet ska användas och vad det bidrar till kan behöva föras i respektive organisation.

- Vad förväntar sig min organisation eller min närmsta chef att jag åstadkommer i styrgruppen?
- Vad ska påverkas och hur vill insatsens/projektets organisationer påverkas av resultaten?
- Hur organiseras insatsen/projektet för att dess lärdomar ska kunna tas om hand?
- Vilken kommunikation behöver ske mellan insatsen/projektet och den egna organisationen?

Insats-/processledaren

- Leder insatsen/projektets operativa arbete ~~med aktiviteter~~
- Återkopplar kontinuerligt till insats- projektägare
- Lyfter strategiska frågor till styrgruppen för beslut

En riskfaktor

När insatsen/projektet beviljats och ägaren har tillsatt insats-/processledare kan det hända att insatsägare och styrgruppen tycker att de "gjort sitt". Nu kan de luta sig tillbaka och nöja sig med att lyssna på lägesrapporter från insats-processledaren och utvärderare och ge återkoppling och goda råd inför spridningsarbetet. Styrgruppen och insatsägaren abdikerar i stort sett och delegerar hela insatsen/projektet till en ensam insats-/processledare.

Insats-/processledaren saknar nästan alltid beslutandemakt och mandat i insatsägarens organisation. I praktiken styrs då hela insatsen/projektet av en insats-/processledare utan mandat, utan formellt juridiskt och ekonomiskt ansvar. Man kan ibland få uppfattningen att en framgångsrik insats-/processledare ensam ska analysera och navigera, förankra och driva förändring, skapa intresse och efterfrågan. Många insats-/processledare hamnar också i situationen att vara den som organiserar, kallar till och ibland till och med leder styrgruppens möten.

En ledstjärna

Insats-/processledaren driver och leder aktiviteterna, ansvarar för att den löpande verksamheten fungerar, rapporterar kontinuerligt till insatsägare och styrgrupp, identifierar problem i driften som kräver strategiska vägval eller beslut i styrgrupp eller av insatsägare.

Utvärderaren

För insatsägaren och andra ansvariga gäller det att skilja på uppföljning och utvärdering. Medan uppföljningen syftar till att beskriva vad som händer, vill utvärderingen förklara varför.

Uppföljning är en fortlöpande insamling av olika data, ofta kvantitativa, för att få underlag och kontroll på hur olika insatser förlöper. Det kan handla om antalet deltagare på olika seminarier, antalet genomförda utbildningar eller grad av nöjdhet hos de som genomgått en aktivitet.

Utvärdering innebär att den insamlade informationen relateras till värdekriterier och sätts i ett sammanhang där idén är att försöka förstå sambandet mellan orsak och verkan.

Att tänka på:

- Varför genomförs utvärderingen och hur ska den användas?
- Vilka frågeområden behöver utifrån syftet fördjupas och uppmärksammas?
- Vilken typ av underlag behövs för att kunna fatta strategiska inriktningsbeslut?
- När och hur ska återföring av utvärderingsresultat ske?
- Hur kan det säkras att utvärderingen inte bara bedömer insatsens/projektets kortsiktiga resultat utan också analyserar dess förutsättningar för att uppnå långsiktiga effekter?

Många problem med utvärderingar skapas redan i planeringsfasen. Insatsägare som formellt ansvarar för att upphandla utvärderare missar att klargöra frågor som syftet med utvärderingen, vilka utvärderingen är till för och vad mottagarna ska använda utvärderingen till. Genom att engagera olika intressenter under en utvärderingsprocess kan en ökad medvetenhet och förståelse för utvärderingen skapas.

Utvärdering som sker löpande under insats-/projektiden ger däremot underlag för beslut och prioriteringar och kan, rätt använd, vara ett kraftfullt verktyg för lärande, styrning och påverkan. Insatser som rör människor och utveckling är ofta komplexa, med osäkra processer och svåra att styra enligt en produktionslogik. När utvärderingen sker löpande, där lärtillfällen med beslutsfattare organiseras längs vägen, förbättras också möjligheten att på goda grunder implementera insatsens/projektets resultat.

Utvärdering utifrån en lärande ansats bygger på samarbete mellan insats-/projektorganisationen och utvärderaren. Upplägget och arbetsgången för och med en utvärderare kan till exempel utformas så att:

- utvärderaren deltar vid styrgruppsmöten, följer processen och fokuserar på insatsens/projektets syfte och programmets mervärden,
- utvärderaren intervjuar berörda,
- insats-/projektledningens egen uppföljning fördjupas genom träffar med utvärderaren,
- utvärderaren återkopplar regelbundet till insatsägare och styrgrupp genom väl underbyggda underlag,
- utvärderaren, insatsägare och styrgrupp analyserar resultaten tillsammans,
- utvärderingen undersöker bland annat insatsens/projektets realism, aktiviteter, resultat, måluppfyllelse och förutsättningar för långsiktighet,
- utvärderaren tillsammans med insats-/projektansvariga organiserar tillfällen för lärande med olika berörda och mottagare.

Lathundar för dagordning och mötet

1. Att tänka på vid dagordning och mötets innehåll

Plus +

- Flera medlemmar bidrar med punkter
- Minst en punkt rör tiden efter insatsen/projektet
- Flera av punkterna kräver analys och gemensamma ställningstaganden
- Flera av punkterna berör flera av de samverkande parterna
- Mötesagendan skickas ut i god tid före mötet
- Mötespunkterna har tydliga frågeställningar och vid behov underlag så att styrgruppsmedlemmarna kan förbereda sig

Minus -

- Insats-/processledare står för hela dagordningen
- Alla punkter handlar om projektiden
- Majoriteten av punkterna är av informationskaraktär eller "redan avgjorda" beslut
- Frågor som är viktiga för insats-/projektägaren dominerar agendan
- Agendan kommer sent, kanske dagen före mötet
- Punkterna utgörs av summariska formuleringar såsom "inriktningsbeslut"

2. Att tänka på vid själva mötet

Plus +

- Styrgruppens medlemmar består av medvetet valda funktioner som alltid deltar på mötena
- Mötena leds antingen av den person som getts mandat att hålla ihop styrgruppen eller personen med bäst processkunskap
- De flesta är aktiva och olika uppfattningar får komma till tals
- Förslag problematiseras och revideras ofta
- Utvärderaren deltar regelbundet på styrgruppsmötena
- Det kan hetta till ibland i konflikter som leder till utvecklande lösningar

Minus -

- Styrgruppens medlemmar prioriterar bort styrgruppsmöten eller skickar ersättare
- Insats-/processledare håller i hela mötet för att denne kan mest om insatsen/projektet
- Enstaka personer dominerar mötet som kännetecknas av likatänkande och brist på självkritik
- Insats-/processledare förslag godtas utan invändningar
- Utvärderingen kommuniceras via insats-/processledare och utvärderaren medverkar sällan eller aldrig
- Alla är alltid överens