

Lärande och strategisk påverkan – med hjälp av planeringsverktyget LFA

LFA är en projektplaneringsmetod som, rätt använt, tillser att ett projekt blir relevant, genomförbart och uppnår uthålliga resultat. Lärande och strategisk påverkan i socialfondsprogrammet handlar om att nå ökat genomslag och långsiktiga avtryck från ett projekt in i befintlig verksamhet – att just se till att resultat blir varaktiga. Tanken är också att erfarenheter från ett projekt ska kunna tjäna som exempel för andra och bidra till förändring – spridning. Hur kan det här gå till? Hur kan ett projektplaneringsverktyg som LFA användas för att öka möjligheterna till lärande och strategisk påverkan?

LFA för lärande och strategisk påverkan – möjlighet eller begränsning?

LFA – the Logical Framework Approach – är en målstyrd planeringsmetod i nio steg.

Sammanfattningsvis innebär LFA metoden att man utifrån en grundlig omvärldsanalys med intressenter identifierar de problem som målgruppen vill åtgärda och utifrån dessa upprättas tydliga mål och därefter identifieras lämpliga åtgärder. LFA bygger på delaktighet. Ibland ställs frågan om det går att kombinera en strukturerad metod med ett synsätt som öppnar för förändringar under resans gång. Framtiden kan vara svår att förutsäga. Förändringar i omvärlden uppstår hela tiden under projektarbetet. Det gäller att vara redo att revidera sin projektplan. LFA metoden gör det möjligt att anpassa projektplaner på lämpligt sätt genom att metoden lägger grunden till en fungerande kontinuerlig uppföljning av resultat.

ESF-projekt syftar till att testa något nytt som kan bidra till arbetslivsutveckling inom EU. Den innovativa idén är viktig och kräver en öppenhet i vad som ska göras, hur det ska göras och vad resultatet ska bli. Är det då inte en risk att en planeringsmetod som LFA begränsar och hindrar möjligheterna till, reflektion, lärande, analys och utveckling? Detta undviks om projektgruppen vet hur man hanterar LFA som metoden är tänkt att användas - flexibelt utifrån erfarenheter under projektresan. Det förutsätter en kontinuerlig reflektion och analys av resultat och att man vid behov reviderar sin projektplan utifrån denna analys, dvs. en bra mål- och resultatstyrd process. Vi återkommer till detta.

LFA-metodens nio steg – kopplat till lärande och strategisk påverkan

Steg 1 – Omvärldsanalys – insamling av bakgrundsinformation

Alldeles för många projekt startar utan att man gjort en grundläggande omvärldsanalys och saknar en genomtänkt innovativ idé. Genom personalomsättning och hög förändringstakt finns en risk att man inte känner till eller glömmer bort redan gjorda erfarenheter och inte bygger vidare på dem. En omvärldsanalys för ökat lärande och möjligheter till strategisk påverkan handlar om att analysera

både vad den egna organisationen har gjort tidigare och vad som händer i samhället, vad andra aktörer gör och hur detta kan användas som plattform för att bygga vidare på. Det uppträffas parallellt alldeles för många hjul, som man tror är nya, men som inte är det. Att ta tillvara de redan uppträffade hjulen gör att förändring och utveckling kan ske snabbare och mer effektivt. Tänk på att nyttja existerande källor och samla in data från andra projekt och verksamheter. En omvärldsanalys för ökat lärande och möjligheter till strategisk påverkan handlar också om att identifiera osynliga behov, osynliggjorda grupper eller normer och strukturer som påverkar och begränsar vårt sätt att tänka och förhålla oss

Steg 2 – Intressentanalys

En framgångsfaktor för lärande och strategisk påverkan i projekt är att man har förankrat projektet – både behoven, målen och genomförandet hos intressenterna, de aktörer som påverkas av alternativt påverkar projektet inkl. de som har ett intresse av att se en förändring. Här är det viktigt att se till att involvera olika kategorier av intressenter, främst målgruppen, men även beslutsfattare, experter och finansierare. Intressentgruppen ska ha en bred och blandad sammansättning av män, kvinnor, olika åldrar, socio-kulturell bakgrund, personer med eller utan funktionsnedsättningar etc. Tillsammans bör intressenterna göra en fullständig problem- och målanalys samt ge förslag på åtgärder som lämnas över till en projektgrupp. Genom delaktighet ökar förutsättningarna för genomslag av det man vill åstadkomma. Att sedan fortsatt samla olika intressenter vid flera tillfällen under resans gång för att gemensamt lära, är avgörande för den strategiska påverkan som projektet ska åstadkomma. Delaktighet av intressenterna är även viktigt i slutfasen av projektet för att uppnå spridning, då resultaten ska införas i ordinarie verksamhet .

Steg 3 – Problemanalys

Den mest grundläggande frågan är: varför behövs projektet? Vilken är det huvudsakliga skälet till ett projekt, vilket är huvudproblemet som ska lösas? Vad är det vi vill göra som inte kan göras i befintlig verksamhet eller som andra redan har genomfört? Det handlar om att nyfiken fråga varför – vilka *orsaker* som finns till huvudproblemet och vilka *effekterna* blir av huvudproblemet. Ser det olika ut för kvinnor och män, för olika åldrar? En problemanalys som gemensamt görs av en bred grupp av relevanta intressenter ökar förutsättningarna för lärande. Detta tillvägagångssätt blottlägger mekanismer som ofta osynligt styr och styr vårt tänkande och vår verksamhet. När erfarenheter och resultat samlas in i en lärande utvärdering och återförs till lärprocessen, kan problemanalysen senare även behöva utvecklas. Problemanalysen lägger grunden för en god målformulering. För att uppnå uthålligt lärande och effektiv strategisk påverkan är det därför viktigt att problemanalysen genomförs av *rätt* intressenter, dvs. av dem som äger huvudproblemet, de som påverkas av och av de som påverkar projektet.

Steg 4 – Målanalys

Vad vill vi uppnå med projektet, i olika tidsperspektiv? Vilket är det huvudsakliga långsiktiga syftet med projektet? Hur ska situationen se ut när projektet är klart? Här handlar det om att göra en väl definierad målanalys, med mål som i möjligaste mån är SMART-a – specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsbegränsade. Denna målanalys ska baseras på den problemanalys som har genomförts av intressenter i steg 3.

Man brukar i LFA-metoden skilja mellan tre olika målnivåer:

- *Långsiktiga/övergripande mål.* De svarar på frågan vad projektet syftar till att påverka och förändra på lång sikt. De övergripande målen anger en färdriktning för projektet. För att uppnå dessa övergripande mål samspelar projektet med andra initiativ.
- *Projektmål.* Svarar på frågan om hur situationen ska se ut när projektet är avslutat och därmed också på frågan om varför projektet behövs för målgruppen. Detta är det mål som uppnås på medellång sikt, inom ramen för projektiden.
- *Delmål* (mål som uppnås på kort sikt). Det finns oftast ett antal olika delmål som *tillsammans hjälper* till att uppfylla projektmålet. Delmålen är *resultaten av* de aktiviteter som genomförs inom ramen för projektet.

Ibland ställs frågan om vi begränsar kreativiteten och innovativitet genom att i förväg definiera mål. Om mål definieras för statiskt och snävt försvåras möjligheten till lärande och nytänkande. Projektgrupp och styrgrupp måste naturligtvis kontinuerligt reflektera och lära av praktiken för att kunna styra processen och säkra kvalitén. Delmål kan därmed ibland behöva revideras under resans gång. Den grundläggande färdriktningen bör dock vara klar redan i planeringsskedet - dvs. fastställ vilken framtida situation som intressenterna önskar se – vikten av att ha ett tydligt projekt mål och flera långsiktiga övergripande mål.. Det händer naturligtvis att även projekt mål revideras något under resans gång, men sannolikheten att behöva ändra projekt mål minskar ju mer noggrann man har varit under de inledande stegen i planeringsprocessen, i omvärldsanalys, intressentanalys och i problemanalysen. De övergripande målen ger projektet riktning och vägledning men delmålen kan behöva preciseras efter hand och ibland till och med omdefinieras. Därför är lärande så centralt under projektarbetet.

Steg 5 – Aktivitetsplan

Aktivitetsplanerna är vägen för att nå målen, de talar om vad som ska göras. Målen talar om hur det ska vara, vilket tillstånd, när det som ska göras är gjort. Aktiviteterna däremot talar om *hur målen* ska uppnås. Precis som med delmålen kan aktiviteterna behöva anpassas till hur terrängen ser ut. Om den ursprungliga projektplanen är en orienteringskarta, så kan terrängen - verkligheten - visa sig mer svårforcerad än när man först gjorde projektplanen. I en fortlöpande reflektion och analys behöver vi fråga oss om de mål vi satt upp och de aktiviteter som ska leda till målen är de som verkligen behövs för att åstadkomma en förändring, en utveckling, ett varaktigt lärande – och därmed ge möjligheter till en strategisk påverkan. Därför behöver också sådana ”reflektionsstationer” planeras in som återkommande aktiviteter i projektet.

Steg 6 – Resursplan

Lika viktigt som det är att avsätta resurser för delaktighet i planering är det att avsätta utrymme för uppföljning, reflektion, analys och lärande. Om lärandet ska ”sätta sig i väggarna” räcker det inte med att en begränsad projektgrupp deltar. Bl.a. är en aktiv styrgrupp med strategiska representanter en nödvändig förutsättning. Denna styrgrupp och övriga intressenter bör engageras i uppföljning, utvärdering, lärande och påverkan. I planen behöver även resurser avsättas för spridning och påverkan av andra intressenter på regional, nationell och transnationell nivå. För att effektivt nå fram och kunna sprida resultat, upprätta gärna en kommunikationsplan.

Steg 7 – Indikatorer

En indikator är mätverktyget för att se om vi når de mål vi satt upp. Man brukar skilja mellan kvantitativa och kvalitativa indikatorer, där de kvantitativa just handlar om kvantiteten – hur många? – medan de kvalitativa handlar om kvalitén på det som genomförs – hur bra? Att sätta indikatorer för de olika målnivåerna gör det möjligt att utläsa om vi når de uppsatta målen, om vi gör rätt saker. Det är viktigt att med uppföljning och utvärdering av projektet bygga upp en lärande miljö med indikatorer som har innovativa och strategiska syften. Om projektprocessen ska organiseras utifrån ett lärande-strategisk påverkan-perspektiv kräver det att man under uppföljning systematiskt samlar in viktiga processdata, med stöd av indikatorer och verifikationskällor, och regelbundet återför resultat för reflektion och analys. Uppföljning och utvärdering kan på så sätt bli viktiga verktyg för att fördjupa lärandet, ett stöd för organisationen, projektägaren och inte enbart ett instrument för finansären att se om projektet har uppfyllt målen.

Steg 8 – Riskanalys och riskhantering

En genomarbetad riskanalys och riskhantering ger goda förutsättningar att navigera rätt och hantera de fallor som alltid finns i terrängen. Ibland kan det vara svårt att förutse risker och de får då hanteras i den fortlöpande reflektionen/analysen. Till exempel är en vanlig risk att alltför mycket läggs på få eller rentav bara en persons axlar. Det är ingen god förutsättning för lärande och strategisk påverkan. För att främja verksamhetsutveckling behöver man organisera för dialog/kommunikation, reflektion och lärande på ett sätt som involverar hela organisationen/företaget eller flera organisationer. Riskanalys och riskhantering bör genomföras kontinuerligt under genomförandet av projektet, inte enbart inledningsvis. En projektplan bör vara levande.

Steg 9 – Antaganden/förutsättningar

Inget projekt lever i ett vakuum. Precis som omvärldsanalysen bygger på våra egna och andras erfarenheter, finns det förutsättningar för att nå ett lyckat genomförande utanför själva projektorganisationen. En förutsättning för att nå genomslag i lärande och strategisk påverkan är att koppla samman det som görs inom ett projekt med andra förändringsinitiativ, t ex en förestående organisationsförändring, ett nytt lagförslag, en aktuell arbetsmarknadsåtgärd etc. Ett antagande är en viktig faktor för att nå målen, ett problem som projektet måste ta hänsyn till och ibland kan påverka. Steg 9 hör alltså intimt samman både med den omvärldsanalys som gjorts, liksom med problem- och riskanalys, analyser som kontinuerligt behöver göras. För god måluppfyllelse följ upp viktiga frågor som andra aktörer hanterar. Ett projekt är en begränsad förändringsprocess, begränsad i målsättning, tid och övriga resurser. Ett projekt kan och bör därför inte genomföras isolerat från omvärlden.

Tips för konkret användning av LFA-metoden för att uppnå uthålligt lärande och strategisk påverkan

För att sammanfatta tankar kring hur LFA-metoden kan användas för att nå ökat lärande, strategisk påverkan och genomslag ger vi nedan några konkreta tips, användbara både i planeringen och genomförandet av projektet:

Planera före avfärd - snitsla banan för att öka lärande och strategisk påverkan

För att få hela organisationen med sig är det viktigt med en klar och tydlig projektplan, som är lättnavigerad. Vi behöver också kunna se den möjliga förändringen framför oss för att få en föreställning, en vilja, en lust att göra själva resan, målen. För att lyckas med förankringsprocessen behöver vi kunna visualisera målet för att kunna och vilja förändra. Satsa på delaktighet under planeringen, bjud in relevanta intressenter och be dem göra en problemanalys, förslag på målformulering baserat på problemanalysen och ge förslag på åtgärder.

Dessa förslag lämnas sedan över till projektgruppen, som slipar färdigt planen och sedan stämmer av med intressenter. Det är viktigt att beakta att delmålen och aktiviteterna kan behöva revideras något under resans gång om förutsättningarna förändras.

Organisera resan

En god organisation och kommunikation underlättar lärandet. Att organisera projektresan redan före start tar lite tid, men är ett nödvändigt arbete. Detta innebär att ha diskuterat mandat och roller med inblandade aktörer, sätta tydliga mål, ha en specificerad aktivitetsplan med ansvarsfördelning. Det underlättar om alla är överens om detta när svårigheterna uppstår. Hur ska kommunikationen se ut internt och externt? En god kommunikationsplan är en förutsättning för att nå ökat lärande och en strategisk påverkan. Ringa in, mål, målgrupper, formulera budskap, välj kanaler, forum och tidpunkter för när ni ska kommunicera och vad.

Reflektera kontinuerligt

Lika viktigt är att projektprocessen organiseras för lärande genom att systematiska reflektioner regelbundet görs. Reflektion är en nyckelmekanism för att förstå våra erfarenheter och lära av dem. Reflektion innebär att stanna upp, skapa distans, gå på djupet och fundera över vad som händer, varför och vad det betyder. Att göra denna reflektion på ett systematiskt sätt i projektet ger grund för kontinuerliga förbättringar i arbetet. En fördel med reflektionen är att den kan lyfta fram osynlig eller tyst kunskap, den som inte går att dokumentera utan finns uttryckt i handling och som är en dold kunskapspotential vilken är särskilt relevant för lärande och innovation. När tyst kunskap aktiveras kan vi känna igen en lösning utan att ha formulerat problemet eller se tillämpningar vi inte kan sätta ord på. När den tysta kunskapen också är med i läroprocesser finns störst potential för innovation och utveckling. För att främja verksamhetsutveckling behöver man alltså inom projektet organisera för dialog, reflektion och lärande på ett sätt som mobiliserar den osynliga eller tysta kunskapen - genom en planerad uppföljning och att sprida resultaten effektivt med hjälp av en kommunikationsplan. Projektägaren/projektgruppen ska utveckla en infasningsstrategi, dvs. tänka igenom hur projektresultat senare ska kunna tillämpas inom ramen för löpande verksamhet .

Kreativt lärande – att göra rätt saker

Lärandet är en kontinuerlig process som utgår från praktiska erfarenheter vilka observeras och utgör grunden för reflektion. Det reflektiva tänkandet innebär att människor analyserar varför deras handlingar inte leder till förväntade konsekvenser och därefter formulerar nya handlingsplaner och

prövar nya åtgärder. Växelspelet mellan handling och reflektion kan innebära en omprövning av förståelse och ett kreativt lärande. Detta kreativa lärande utmanar traditionellt tänkande och görande, går utanför för-givet-tagna gränser och kan resultera i nya tankar och nya handlingar. Här definierar vi uppgiften, väljer åtgärd och värderar resultatet, det vill säga diagnostiserar situationen. Fokus är inte på att göra saker rätt utan att göra rätt saker för att uppnå hållbara resultat.

När grupper börjar reflektera om etablerade rutiner, strukturer och handlingar i verksamheten mobiliseras ofta motreaktioner som försvar för det bestående. För att åstadkomma förändringar behöver vi därför bli utmanade i vår existerande förståelse och skapa en förmåga att förändra, en förändringskompetens. Ska ett system utvecklas så krävs ett kreativt lärande där man lär sig att lära. Då behövs många gånger ett avlärande. En förmåga att riva gamla tankebanor och strukturer och kunna göra sig av med dysfunktionell kunskap för att ge möjlighet att lära nytt. Ett slags entreprenöriellt lärande som raserar gammal kunskap för att ge plats för ny. Hindren för kreativt lärande kan alltså handla om att man inte river gamla tankestrukturer, att man inte tänker utanför boxen, att man väljer det enklare anpassningsinriktade lärandet eller att man inte reflekterar över sin vardag.

Uppföljning och utvärdering som en del i lärandet

Uppföljningen behöver vara lärande, ska ske kontinuerligt och återföras i flera uppföljande seminarier med styrgrupp och andra strategiska aktörer. En lärande uppföljningsverksamhet och utvärdering fångar upp både metoder, processer och resultat för att både förbättra genomförandet, se på resultatet och underlätta spridning och påverkan. Den hjälper till att identifiera vad som gått bra eller mindre bra och även att analysera varför. Den blir på så sätt ett hjälpmedel för projektägaren att nå ett ökat lärande och hållbara resultat. Utvärderaren blir en extern rådgivare och bollplank, inte en domare. Planera alltså uppföljnings- och utvärderingsinsatsen för lärande och styrning av projektet under tiden ni kör, inte bara för att efteråt mäta hur det gick.