

Logical Framework Approach – med ett värdesättande förhållningssätt



Innehåll

Förord.....	3
LFA med ett värdesättande förhållningssätt (LFA-AI).....	5
A. Syfte, användningsområde	5
B. Några viktiga utgångspunkter.....	6
C. Arbetsmodellen.....	6
Bilaga 1	
Handledning för genomförandet av en workshop.....	12
Bilaga 2	
Ett värdesättande förhållningssätt.....	21
Bilaga 3	
Problemhantering utifrån ett värdesättande förhållningssätt	23
Bilaga 4	
Intervjuguide (workshop)	24

Utgiven av Sida 2006

Avdelning: SEKA/Sida Civil Society Center

Foto: Lars Forsstedt/ETCbild

Tryckt av Edita Communication AB, 2006

Artikelnummer: SIDA28355sv

Denna publikation kan laddas hem/beställas från www.sida.se/publikationer

Förord

Inom utvecklingssamarbetet söker vi efter arbetsformer, som ger utrymme för människor att formulera hur man vill förändra sin situation, vare sig man som målgrupp representerar en samarbetsorganisation eller människor som lever i direkt fattigdom.

Den utgångspunkten framgår tydligt av Sveriges Politik för global utveckling (PGU), som slår fast att externt stöd ska medverka till att utveckla målgruppens kapacitet att driva sin egen förändring.

En annan viktig utgångspunkt är Sidas riktlinjer för stöd till det civila samhället. Där betonas att ett internationellt utvecklingssamarbete alltid ska leda till dels en långsiktigt förbättrad eller förändrad situation för målgruppen och dels en förstärkning av det ”civila samhällets strukturer”. Det kan exempelvis vara en ökad organisering inom målgruppen eller en kapacitetsutvecklande effekt för den lokala samarbetsparten.

Ny modell!

Som en del i arbetet att försöka uppnå PGUs avsikter initierade Sida Civil Society Center (SCSC) ett utvecklingsprojekt tillsammans med Pingstmissionens utvecklingssamarbete (PMU) och konsulten Greger Hjelm, Rörelse&Utveckling under 2005.

Målet var att ta fram en arbetsmodell, som kombinerar målhierarkin och systematiken i Logical Framework Approach (LFA)¹ med förhållningssättet i verktyget Appreciative Inquiry (AI).

AI är både en arbetsform och ett förhållningssätt. Man fokuserar på det som fungerar väl i analysen av styrkor och resurser, motivation och drivkrafter och ser till positiva handlingsalternativ för att lösa en situation.

LFA, som är en etablerad planeringsmodell inom internationellt utvecklingsarbete, upplevs av många som en alltför problemorienterad arbetsmodell. I den utgår man ifrån en bristsituation, formulerar nuläget som ett ”problemträd” och riskerar därmed att inte se resurser som faktiskt finns och inte bygga sin stödinstats utifrån dem.

I nära samarbete har vi nu tagit fram ett nytt arbetssätt för planering med LFA, som bygger på värdesättande samtal och förhållningssätt. Modellen har testats av PMUs handläggare och dess samarbetspartners i Niger, Nicaragua och Tanzania under hösten 2005. Erfarenheterna har varit uppmuntrande, och vår förhoppning är att fler svenska organisationer och deras samarbetspartners vill pröva på modellen och arbetssättet.

¹ Läs mer om LFA i Sidas ”Logical Framework Approach (LFA) – En sammanfattning av LFA-teorin”.

Vi vill också få del av nya erfarenheter som görs för att vidareutveckla verktyget. Vi har till exempel inte gått in på uppföljning och utvärdering av ett samarbete i den här modellen.

Mycket nöje och pröva gärna att läsa med ett värdesättande förhållningsätt!

För arbetsgruppen

Toomas Mast, SCSC

Sida Civil Society Center
Södra Vägen 3 D
871 40 Härnösand

toomas.mast@sida.se
www.sida.se/scsc

LFA med ett värdesättande förhållningssätt (LFA–AI)

LFA, Logical Framework Approach, är en etablerad planeringsmodell inom internationellt utvecklingssamarbete. Den bidrar till att man på ett systematiskt och ”logiskt” sätt kan analysera förutsättningarna för ett projekt och skapa ett bra underlag för planering. Många upplever dock LFA som en alltför problemorienterad arbetsmodell, inte minst genom att man arbetar med nuläget utifrån ett så kallat ”problemträd”. Genom ”LFA-AI” har vi velat föra in ett mer ”resursstyrt” tänkande, där AI står för Appreciative Inquiry, samtidigt som vi behållit den gamla LFA-modellens systematik. Appreciative Inquiry är ett förhållningssätt och en arbetsform där man fokuserar på det som fungerar väl, styrkor och resurser, motivation och drivkrafter, samt positiva handlingsalternativ för att förbättra en situation. Mer om AI kan du läsa i bilagan ”Ett värdesättande förhållningssätt”.

I detta dokument presenterar vi LFA-AI och ger konkreta tips på hur man kan använda arbetsmodellen vid planering av ett utvecklingsprojekt. Dokumentet har följande innehåll:

- A. Syfte, användningsområde.
- B. Några viktiga utgångspunkter.
- C. Arbetsmodellen.
- D. Metodik.
- E. Förberedelser.

Bilagor:

- 1.Handledning för genomförandet av en workshop.
2. Ett värdesättande förhållningssätt
3. Problemhantering utifrån ett värdesättande förhållningssätt.
4. Intervjuguide (workshop).

A. Syfte, användningsområde

LFA-AI är en målstyrd projektplaneringsmetod som syftar till att...

- Skapa engagemang, och stärka självkänslan hos individer, grupper och organisationer att ta ansvar för sin situation och påverka sin egen utveckling.
- Identifiera och frigöra resurser till stöd för projektet.
- Underlätta planering av ett internationellt utvecklingsprojekt.
- Skapa underlag för bedömningen av ett projekts förutsättningar och resursbehov.

B. Några viktiga utgångspunkter

Politik för Global Utveckling (PGU)

Sveriges nya Politik för global utveckling (PGU) syftar till att bidra till att skapa förutsättningar för fattiga människor att förbättra sina liv.

Utgångspunkten är att all utveckling görs av människor själva i sina egna samhällen. Utveckling kan inte skapas utifrån.

PGU har två grundläggande perspektiv som utgångspunkter för hur målen skall uppnås:

- De fattigas perspektiv, vilket innebär att fattiga kvinnor och män måste ges möjlighet att delta i och påverka beslutsprocesser som berör dem;
- Rättighetsperspektivet, vilket betyder att hela arbetsprocessen skall vägledas av de värdesystem, som finns inbyggda i de internationellt accepterade normerna om mänskliga rättigheter: icke-diskriminering, deltagande, öppenhet och insyn, ansvarsutkrävande och värdighet.

Mot denna bakgrund är det viktigt att söka utveckla användningen av LFA/målstyrning så att de här perspektiven blir tydliga. Fattiga människor är subjekt, de styr och driver sin egen utveckling. Externt stöd syftar till att underlätta utan att ta över.

Stöd till det civila samhället

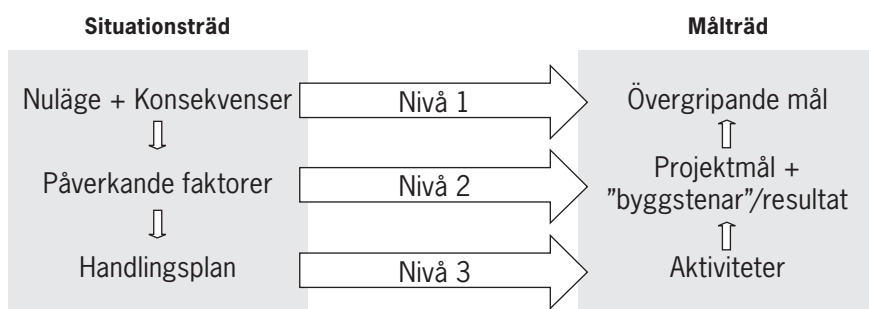
En annan viktig utgångspunkt finns i Sidas riktlinjer för stöd till det civila samhället. Ett internationellt utvecklingsamarbete skall alltid syfta till två saker:

1. En långsiktig förbättrad/förändrad situation för den aktuella *målgruppen*.
2. En förstärkning av det ”civila samhällets strukturer”. Exempelvis en ökad organisering inom målgruppen eller en kapacitetsutvecklande effekt för den lokala samarbetspartnern.

Dessa två perspektiv är därför också utgångspunkten i LFA-AI och har varit styrande för utformningen av denna arbetsmodell. LFA-AI är också tänkt att kunna användas vid planering av humanitära biståndsinsatser, inte minst för att kunna utforma dessa insatser så att de blir utvecklingsbefrämjande samt nyttjar och stärker lokal kapacitet.

C. Arbetsmodellen

Arbetsmodellens struktur bygger på att man först bearbetar frågor kring nuläget och skapar ett så kallat ”situationsträd”. Med detta som utgångspunkt utvecklar man sedan ett ”målträd” som blir styrande för det aktuella projektet.



Arbetsmodellen innebär att man samlar relevanta intressenter som tillsammans bearbetar aktuella frågor i ett antal steg som leder fram till en konkret projektbeskrivning. Så här ser de sju olika stegen ut med dess olika frågeställningar. Utgångspunkten för bearbetningen av frågorna under steg 2, 3 och 5 bygger främst på deltagarnas egna upplevelser förmedlade mellan dem i berättandets form. Under processens gång behöver man kontinuerligt undersöka, om det man kommer fram till påverkar tidigare steg. Man behöver med andra ord ha en beredskap för att modifiera vad man redan gjort innan man tar ett nästa steg.

1. Avgränsning av målgrupp och område

Inledande preliminär avgränsning av projektet.

1. Målgrupp?	Till exempel <i>"invånarna i distriktet x"</i> .
2. Innehållsmässigt område?	Till exempel <i>"barnens situation och rättigheter"</i> . Det vill säga inte: Vad skall vi göra? Det är ju det som själva planeringen längre fram handlar om.

2. Nulägesbeskrivning

Beskrivning av den nuvarande situationen för målgruppen inom det aktuella området (nivå 1 i situationsträdet).

1. Vad fungerar (trots allt) tillfredsställande?	Till exempel <i>"vaccinering av barnen"</i> , <i>"tillgång till mat"</i> , <i>"en fungerande akutsjukvård"</i> etcetera.
2. Vad fungerar dåligt, är svårt eller problematiskt?	Till exempel <i>"barn utsätts för övergrepp"</i> .

3. Konsekvensanalys

Beskrivning av de konsekvenser som situationen skapar för målgruppen (nivå 1 i situationsträdet).

1. Negativa oönskade effekter?	Till exempel <i>"barn, framförallt flickor, fullföljer inte primärskolan"</i> .
2. Eventuella positiva effekter?	Till exempel <i>"barn är en viktig tillgång i samhället och för familjen"</i> .
3. Farhågor inför framtiden?	Vilka blir konsekvenserna (effekterna) om ingen förändring sker?
4. Önskvärd framtida situation?	Vad vill vi (främst målgruppen) se istället? Till exempel <i>"Att barnen får en trygg uppväxt"</i> .

4. Fördjupad analys av bakomliggande faktorer

Analys av vilka *faktorer* som med- respektive motverkar den nuvarande situationen (nivå 2 i situationsträdet).

1. Positiva faktorer?	Vad är det som medverkar till det som fungerar bra? Vad är det som motverkar/mildrar det som fungerar dåligt, är svårt eller problematiskt?
2. Negativa faktorer?	Vad är det som medverkar till det som fungerar dåligt, är svårt eller problematiskt? Vad är det som eventuellt motverkar eller försvårar det som fungerar väl?

3. Hur samspelar dessa faktorer?	Hur påverkar de olika faktorerna varandra? Finns det till exempel några "kedjereaktioner" där en sak påverkar en annan sak som i sin tur påverkar en tredje?
4. Vad kan skapa en förändring i önskad riktning?	Vilka faktorer eller huvudsakliga områden bör projektet (därför) koncentrera sig på? Till exempel "Attityder mot barn".

5. Analys av interna förutsättningar och utvecklingsbehov

Analys av projektets förutsättningar utifrån de olika aktörer som är involverade i förändringsarbetet.

1. Vilka är "vi"?	Vilka ingår i "projektorganisationen", det vill säga vilka kan vara med och bidra till en förändring? Varför skall just vi jobba tillsammans i detta projekt? Vad gör oss särskilt lämpade att arbeta ihop?
2. Våra resurser?	Vad säger våra erfarenheter och egna upplevelser att vi är bra på? Vilka resurser har vi var och en? Och vilka styrkor och resurser förfogar vi över tillsammans?

Motsvarande rutor i LFA-matrisen

Övergripande mål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Projektmål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Resultat	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Aktiviteter	Resurser	Budget	Externa faktorer/risker

6. Val av projekt mål och "byggstenar" – projektleveranser

Formulering av ett sammanfattande projekt mål, och identifiering av konkreta åtgärder för att nå detta mål. Projekt målet är alltså den förändring som målgruppen vill uppnå, och som inträffar när målgruppen använder de resultat som stödinsatsen levererat (nivå 2 i målträdet).

1. Vilket konkret mål skall projektet ha?	Vad skall projektet bidra till som medverkar till att målgruppens situation förbättras? Till exempel "Skolans rutiner och regelverk är utformade så att barnens rättigheter och värde tillgodoses".
---	---

Motsvarande nivå i LFA-matrisen

Övergripande mål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Projektmål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Resultat	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Aktiviteter	Resurser	Budget	Externa faktorer/risker

2. Hur skall vi lyckas med det? Vilka är "byggstenarna"/ resultatet i projektet?	Vad skall projektet "leverera" för att medverka till en förändring inom de områden som vi beskrev tidigare under punkt 4.4? Till exempel "Lokala beslutsfattare och ledare i civila samhälls organisationer (CSO) har utbildats om och förstår barns rättigheter" (nivå 2 i målträdet under projektmålet).
--	--

Motsvarande nivå i LFA-matrisen

Övergripande mål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Projektmål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Resultat	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Aktiviteter	Resurser	Budget	Externa faktorer/risker

3. Egna lämpliga resurser?	Vilka av våra resurser, kompetenser och styrkor – som vi kom fram till under punkt 5.2 – kommer särskilt väl till pass för att åstadkomma detta?
4. Ansvarsfördelning?	Vad är vi – de olika intressenterna som är involverade i projektet – beredda att ta ansvar för var och en?
5. Nyckelfaktorer för att lyckas?	Vad i övrigt kan vi behöva tänka på för att säkerställa ett bra resultat i projektet?

7. Övergripande mål för projektet

Vilka långsiktiga hållbara förändringar – positiva effekter – skall projektet medverka till? Till exempel "Viktiga lokala samhällsinstitutioner tillgodoser barns rättigheter och vidtar stärkande åtgärder" (nivå 1 i målträdet).

Motsvarande nivå i LFA-matrisen

Övergripande mål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Projektmål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Resultat	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Aktiviteter	Resurser	Budget	Externa faktorer/risker

8. Resurser och arbetsfördelning

1. Resurstillskott?	Vilka eventuella resursförstärkningar behöver vi för att nå de mål som vi satte upp (under punkt 6 och 7)?
2. Behov av organisationsutveckling?	Vad behöver vi – den svenska enskilda organisationen respektive den lokala enskilda organisationen – utveckla? ²

² Beskrivs som "organisationsutvecklande mål" och förs in i det övergripande målet som formulerats under punkt 7 samt på projektnivå. Alternativt görs en parallell målhierarki för organisations-/kapacitets-utvecklande insatser. Till exempel på nivå 1: "Sveo och Leo har väl fungerande utvecklingsbefrämjande uppföljningssystem". Till exempel på nivå 2: "Leo har utvecklat system för kontinuerlig uppföljning".

3. Huvudsakliga rollfördelning?	Vilka olika roller bör vi var och en ta i projektet för att göra bäst nytta och för att vi, utifrån våra olika förutsättningar, skall komma till vårt rätt?
---------------------------------	---

9. Handlingsplan

Utformning av en konkret handlingsplan (nivå 3 i situationsträdet).

1. Vad behöver vi göra konkret?	Vilka aktiviteter behöver vi genomföra inom olika områden i projektet? Till exempel "Kontakta andra CSO i distriktet som arbetar med barns rättigheter".
---------------------------------	--

Motsvarande ruta i LFA-matrisen

Övergripande mål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Projekt mål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Resultat	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Aktiviteter	Resurser	Budget	Externa faktorer/risker

2. Praktisk arbetsfördelning?	Vem av oss skall göra vad när vi skall omsätta dessa planer i praktisk handling?
3. Deadlines?	När skall de olika aktiviteterna vara slutförda?
4. Samordning?	Hur skall de olika aktiviteterna koordineras inbördes?
5. Rapportering?	Hur skall genomförda aktiviteter rapporteras, och till vem skall de rapporteras?

D. Metodik

Arbets sättet eller metodiken i LFA-AI bygger på några viktiga principer:

1. Man samlar och involverar många olika "intressenter" (stakeholders) i planeringsprocessen. Förutom (1) den svenska enskilda organisationen och (2) den lokala enskilda organisationen/samarbetspartnern samt (3) representanter från målgruppen, kan det till exempel vara lokala myndigheter, andra samarbetsorganisationer eller berörda individer, grupper eller organisationer.
2. De olika intressenterna bearbetar *tillsammans* frågor kring den nuvarande situationen och formulerar *tillsammans* huvuddragen i en projektplan. Detaljfrågor och handlingsplan bearbetas i en mindre grupp, till exempel en projektgrupp.
3. Man använder ett *processinriktat arbets sätt* där inget resultat är bestämt på förhand. Processen skall ha förutsättningar att skapa något oförutsett.
4. Steg 2, 3 och 5 i arbetsmodellen skall bygga på *konkreta upplevelser* och förmedlas mellan deltagarna i *berättandets form* (den narrativa principen).
5. Arbetsformen och upplägget av processen skall vara *flexibel* och kunna förändras/justeras utifrån lokala förhållanden och förutsättningar.

E. Förberedelser

För att genomföra en planeringsprocess utifrån denna arbetsmodell behöver en del förberedelser göras. Det är bland annat att...

1. Bilda en *projektgrupp* som tar ansvaret för genomförandet av processen, och som är beredd att arbeta vidare med det material som blir resultatet av processen, till exempel ta fram en handlingsplan och projektansökan.
2. Göra en *avgränsning* av vilka som är den huvudsakliga målgruppen för ett utvecklingsprojekt och vilket huvudsakligt innehållsmässigt område projektet skall beröra.
3. Göra ett bra urval av deltagare som skall involveras/medverka i processen (bör göras av projektgruppen).
4. Utse en eller flera processledare som kan gå in i uppgiften att leda och vara facilitator (underlättare) för processen, till exempel om den genomförs som en workshop. En sådan processledare bör ha vana av att leda grupprocesser.
5. Ta ansvar för olika praktiska förberedelser.

Bilaga 1

Handledning för genomförandet av en workshop

Här följer en beskrivning över hur man kan genomföra en workshop med LFA-AI som utgångspunkt, med detaljerade tips och förslag för de olika delmomenten.

Handledningen är byggd på att maximalt 20 personer deltar i denna workshop varav minst hälften från målgruppen (avnämarna).

Tidsåtgång beräknas till cirka två heldagar (10–12 timmar effektiv tid).

Arbetsmodellen är inte statisk utan skall ses som en levande process. Därför kan man som processledare behöva gå tillbaka med deltagarna till ett tidigare steg och modifiera skrivningar utifrån ny information, som genererats i arbetet.

1. Inledning

Syfte med detta moment

Att skapa en bra start för denna workshop och få deltagarna att förstå sammanhanget, känna sig delaktiga och ta ett eget personligt ansvar för att bidra till att målet med workshopen uppnås.

Beräknad tidsåtgång

Cirka 30 minuter.

Förslag till innehåll

1. Hälsa alla välkomna, och låta deltagarna presentera sig för varandra.
2. Berätta om bakgrunden och målet för denna workshop, till exempel:
 - a. Vad denna workshop är till för (att skapa underlag för en projektplan).
 - b. Vem eller vilka som är initiativtagare och inbjudare (och ”äger” processen).
 - c. Vem som finansierar workshopen.
 - d. Ramar och avgränsningar, det vill säga vilket område eller övergripande situation skall ni bearbeta tillsammans.
3. Berätta om innehåll och arbetsform för denna workshop, bland annat:
 - a. De olika stegen eller momenten ni skall jobba med.
 - b. Hur materialet kommer att användas.

- c. Vilken metodik och förhållningssätt som kommer att prägla denna workshop.
 - d. Övriga praktiska frågor.
4. Tydliggör roller och ansvar under workshopen:
 - a. Vad du som processledare eller facilitator har för roll och ansvar.
 - b. Vad deltagarna förväntas bidra med.
 5. Ge tillfälle för eventuella frågor från deltagarna.
 6. Avsluta gärna detta inledande moment med att samtala en stund om vad som behövs av er tillsammans för att nå ett bra resultat med denna workshop. Dokumentera gärna resultatet som ”gemensamma spelregler” på ett blädderblocksblad synligt för alla.

2. Nulägesbeskrivning och konsekvensanalys

Syfte med detta moment

Att skapa en gemensam beskrivning av nuläget för den aktuella målgruppen – de som skall ta del av projektets resultat – och den aktuella situation som deltagarna tillsammans vill förändra inom ramarna för detta projekt.

Beräknad tidsåtgång

Cirka 1,5–2 timmar.

Förslag till innehåll

1. Dela in deltagarna i par där den ena personen i varje par representerar målgruppen. Representanten för målgruppen är ”fokuspersion”. Den andra personen i varje par är ”intervjuare”.
2. Låt intervjuaren i varje par intervjua fokuspersionen (under cirka 20–30 minuter) kring hur han eller hon upplever sin situation och nuläget inom det område som förändringsarbetet handlar om, och vad han eller hon ser för effekter som den nuvarande situationen skapar på dem själva och på andra. Översätt gärna bifogad intervjuguide (bilaga 4) och ge sedan en kopia till varje intervjuare som underlag och stöd för intervjun.

Det är viktigt att den som intervjuar är lite ”reporter” och hjälper fokuspersionen att få fram sin berättelse på ett så konkret och detaljerat sätt som möjligt. Intervjuaren skriver också ner några minnesanteckningar så att han eller hon i sin tur kan återberätta huvudpöängerna i fokuspersionens upplevelse senare. Observera att intervjuerna inte skall innehålla något försök till analys, utan enbart vara inriktad på att fånga olika detaljer av själva upplevelsen.

3. När alla intervjuer är genomförda delas deltagarna in i två grupper. Observera att varje par skall hålla ihop och komma i samma grupp. I dessa grupper återberättas varje berättelse en i taget av den person som har varit intervjuare, gärna på ett dramatiserat och övertydligt sätt. Den person som berättelsen handlar om får sitta tyst och lyssna, och bara om det verkligen behövs korrigera eller lägga till ytterligare information till berättelsen.

En alternativ form av detta steg och fortsättningen av workshopen är att en mindre grupp (till exempel projektgruppen) bearbetar materialet från intervjuerna och själva jobbar vidare med merparten av återstående steg i processen.

4. När alla berättelser är återberättade försöker varje grupp sammanfatta vad de hört från de olika berättelserna tillsammans (här sitter representanter för målgruppen tillsammans med övriga deltagare):
 - a. Vad fungerar dåligt, är svårt eller problematisk i den situation som målgruppen beskriver?
 - b. Vilka effekter (konsekvenser) får det för målgruppen och andra berörda?
 - c. Vad verkar fungera ganska bra i den situation som beskrivs?
 - d. Vilka effekter (konsekvenser) får det för målgruppen och andra berörda?
 - e. Hur ser farhågorna ut inför framtiden om ingen förändring sker?
 - f. Hur ser förhoppningarna ut inför framtiden? Vad är ett önskat framtida läge?

Varje grupp dokumenterar resultatet från denna sammanfattning, om möjligt på ett eller flera blädderblocksblad.

5. Återsamling i helgrupp och delgivning av resultatet (sammanfattningarna) från respektive grupp. Eventuellt samtal kring den helhetsbild som framträder.

3. Påverkande faktorer

Syfte med detta moment

Att identifiera vilka som är de viktigaste faktorerna för att medverka till en förändring i riktning mot det övergripande målet.

Beräknad tidsåtgång

Cirka 1,5–2 timmar.

Förslag till innehåll

1. Dela in deltagarna i två nya grupper, där de som tillhörde samma par under steg 2 kommer i olika grupper.
2. Låt deltagarna i respektive grupp samtala med varandra under cirka 30 minuter kring vilka faktorer som man bedömer just nu påverkar den nuvarande situationen för målgruppen.

Be dem fundera över två typer av faktorer:

 - a. De faktorer som påverkar situationen i rätt riktning, det vill säga medverkar i riktning mot det övergripande målet.
 - b. De faktorer som påverkar situationen i ”fel” riktning, det vill säga som idag utgör hinder för att skapa en förändring i riktning mot det övergripande målet.

Be varje grupp att sammanfatta resultatet från sitt samtal och dokumentera det på ett eller flera blädderblocksblad.
3. Återsamling i helgrupp och delgivning av resultatet (sammanfattningar) från respektive grupp.
4. Försök tillsammans i storgrupp, med gruppernas presentationer som utgångspunkt, rita upp en gemensam sammanfattande bild över medverkande respektive motverkande faktorer i form av en så kallad ”kraftfältsanalys”:
5. Avsluta med att be deltagarna att, med denna sammanfattande bild som utgångspunkt, reflektera tillsammans (eventuellt i mindre grupper) kring följande frågor:



- a. Hur samspelar dessa faktorer? Hur påverkar de varandra? Finns det till exempel några "kedjereaktioner" där en sak påverkar en annan sak som i sin tur påverkar en tredje?
- b. Vad skulle kunna medverka till en förändring i önskad riktning³?
- c. Vilken eller vilka huvudsakliga faktorer eller områden bör projektet (därför) koncentrera sig på?

Dokumentera slutsatserna från samtalet kring fråga "c" på ett eller ett par blädderblocksblad, och spara denna sammanfattning till steget "Projektmål och byggstenar" längre fram.

4. Interna förutsättningar

Syfte med detta moment

Att hjälpa deltagarna att se vilka resurser de själva och den grupp de representerar förfogar över, synliggöra och bekräfta dessa resurser, och hjälpa deltagarna att reflektera över vad deras grupp eller organisation kan bidra med i ett kommande gemensamt utvecklingsarbete.

Beräknad tidsåtgång

Cirka 2 timmar.

Förslag till innehåll

1. Gör en summering av vilka "intressenter" som finns representerade i denna workshop. Skriv upp det synligt för alla. Det kan till exempel vara...
 - a. Den svenska enskilda organisationen (sveo).
 - b. Den lokala enskilda organisationen (leo).
 - c. Målgruppen.
 - d. Lokal myndighet eller annan samarbetspartner.
2. Låt varje deltagare få sitta en stund för sig själv och under tystnad (under cirka 5 minuter) leta i sitt minne efter en egen upplevelse den senaste tiden av en höjdpunkt eller positiv konkret situation då han eller hon tyckte att den egna gruppen eller organisationen verkligen fungerade bra och kom till sin rätt.
3. Dela in deltagarna i par och be dem intervjua varandra i respektive par kring dessa upplevelser, en person i taget under cirka 10 minuter. Den som intervjuar skall som tidigare försöka vara lite "reporter" och hjälpa den andre att få fram sin berättelse på ett så konkret och detaljerat sätt som möjligt. Intervjuaren skriver också ner några minnesanteckningar så att han eller hon i sin tur kan återberätta huvudpoängerna i upplevelsen senare. Observera att intervjuerna inte skall innehålla något försök till analys, utan enbart vara inriktad på att fånga olika detaljer av själva upplevelsen.

³ Det kan både vara att förstärka de medverkande faktorerna (de "goda krafterna") och att minska inflytandet av de motverkande faktorerna. Ofta behövs både och.

4. Dela in deltagarna i 2–3 grupper. Se till att de som intervjuade varandra under det förra momentet kommer i samma grupp.

Be grupperna att återberätta varje berättelse en i taget av den person som har varit intervjuare, gärna på ett dramatiserat och övertydligt sätt. Den person som berättelsen handlar om får sitta tyst och lyssna, och bara om det verkligen behövs korrigera eller lägga till ytterligare information till berättelsen.

Varje gång som en berättelse är återberättad stannar gruppen upp en stund (cirka 3–5 minuter) och reflekterar över följande fråga (alla utom den person som berättelsen handlar om, som bara får lyssna).

Skriv upp frågan synligt för alla: *Vad säger berättelsen om de färdigheter och resurser som finns i den grupp eller organisation som x representerar?*

Svaret dokumenteras av gruppen. Det vill säga man skriver ner på ett papper vilken grupp eller organisation berättelsen handlade om och vilka färdigheter och resurser i gruppen/organisationen som blev tydliga i berättelsen. Därefter fortsätter gruppen med en ny person i fokus som får sin berättelse återberättad laget runt tills alla berättelser är återberättade.

5. Återsamling och delgivning av resultatet från respektive grupp, det vill säga varje grupp rapporterar de färdigheter och resurser som blev tydliga hos respektive intressentgrupp eller organisation.

Summera färdigheterna och resurserna från varje intressentgrupp eller organisation på var sitt blädderblocksblad och sätt upp på väggen synligt för alla.

6. Samtala en stund tillsammans i helgrupp utifrån det samlade resultatet på väggen med följande frågor som utgångspunkt...

- Vilka styrkor och resurser förfogar vi över tillsammans?
- Varför skall just ”vi” jobba tillsammans i detta projekt? Vad gör oss särskilt lämpade att arbeta ihop?
- Vilka eventuella resursförstärkningar behöver vi för att genomföra det projekt som nu växer fram under denna workshop?
- Vad kan vi behöva utveckla eller förändra i respektive organisation för att kunna bidra på bästa sätt i projektet? (*)

Motsvarande rutor i LFA-matrisen

Övergripande mål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Projektmål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Resultat	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Aktiviteter	Resurser	Budget	Externa faktorer/risker

*1) Det ni kommer fram till i form av utvecklingsbehov hos den lokala enskilda organisationen (leo) skall omformuleras till ”organisationsutvecklande mål” och läggas till i det övergripande målet som tas fram under steg 6, ”Formulering av ett övergripande mål”. Även den svenska organisationens motsvarande behov kan tydliggöras här. Ett lämpligt sätt kan vara att göra en parallell målhierarki för de organisationsutvecklande delarna av samarbetet.

- Vad kan vi som lokal organisation behöva utveckla för att förstärka vår roll som aktör i det civila samhället?
- Vilka olika roller bör vi var och en ta i projektet för att göra bäst nytta och för att vi, utifrån våra olika förutsättningar, skall komma till vårt rätt?

Dokumentera slutsatserna från samtalet kring dessa frågor på ett eller ett par blädderblocksblad, och spara denna sammanfattning till steget ”Projektmål och byggstenar” längre fram.

5. Projektmål och byggstenar = resultat

Syfte med detta moment

Att formulera ett sammanfattande projektmål, och välja konkreta åtgärder för att nå detta mål. Projektmålet är alltså den förändring som målgruppen vill uppnå, och som inträffar när målgruppen använder de resultat som stödinsatsen levererat (nivå 2 i målträdet).

Beräknad tidsåtgång

Cirka 1,5–2 timmar.

Förslag till innehåll

1. Dela in deltagarna i samma grupper som de var indelade i vid nulägesbeskrivningen tidigare (steg 2), det vill säga de två grupper man satt i när man återberättade målgruppens upplevelser av sin situation.
2. Titta tillbaka en stund tillsammans på slutsatserna och materialet från arbetet med ”påverkande faktorer” (steg 3) samt ”interna förutsättningar” (steg 4).
3. Be grupperna, med dessa sammanfattningar som utgångspunkt, samtala med varandra under cirka 45 minuter kring följande fyra frågor:
 - a. Vilket konkret mål bör vårt projekt ha som hjälper oss att medverka till att målgruppens situation förbättras?

Observera att det bara skall vara **ett** mål, till exempel

”Skolans rutiner och regelverk är utformade så att barnens rättigheter och värde tillgodoses”.

Motsvarande nivå i LFA-matrisen

Övergripande mål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Projektmål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Resultat	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Aktiviteter	Resurser	Budget	Externa faktorer/risker

- b. Vad kan vi göra konkret för att åstadkomma det? Vad skall projektet ”leverera” för att skapa en förändring inom de områden som vi beskrev tidigare under steget ”påverkande faktorer”. Till exempel *”Lokala beslutsfattare och ledare i civila samhällets organisationer (CSO) har utbildats om och förstår barns rättigheter”*. *”Nätverk finns bland lokala CSO för att tillvarata barns rättigheter”*.

Motsvarande nivå i LFA-matrisen

Övergripande mål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Projekt mål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Resultat	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Aktiviteter	Resurser	Budget	Externa faktorer/risker

- c. Vilka av våra resurser, kompetenser och styrkor, som vi kom fram till under steg 4.5 och 4.6, kommer särskilt väl till pass för att åstadkomma detta?
- d. Vad i övrigt kan vi behöva tänka på för att säkerställa ett bra resultat?

Be grupperna att dokumentera svaren på dessa frågor på ett eller flera blädderblocksblad.

4. Återsamling i helgrupp och delgivning av resultatet från respektive grupp.
5. Försök att tillsammans i storgrupp, med hjälp av de två gruppernas svar, skapa en gemensam bild av vad som är ett lämpligt projekt mål, samt vilka som är de nödvändigaste byggstenarna i ett utvecklingsarbete, det vill säga vad projektet skall "leverera".
Det ni kommer fram till dokumenteras och skrivs upp synligt för alla.

6. Formulering av ett övergripande mål

Syfte med detta moment

Att utifrån nulägesbeskrivningen, projekt mål och resultat formulera ett gemensamt övergripande mål för ett utvecklingsarbete, som skapar en förändring för en vidare målgrupp på längre sikt (nivå 1 i målträdet).

Beräknad tidsåtgång

Cirka 30 minuter.

Förslag till innehåll

1. Titta tillbaka på sammanfattningen av nulägesbeskrivningen och konsekvensanalysen liksom projekt mål och resultat. Låt deltagarna, eventuellt först i mindre grupper och sedan i storgrupp, reflektera över hur ett *övergripande mål* för ett gemensamt utvecklingsarbete skulle kunna se ut.
Stimulera gärna diskussionen med hjälp av frågor som...
 - Vilken övergripande situation skulle vi vilja förändra som är till nytta för målgruppen på ett långsiktigt hållbart sätt?
 - Vilken konkret effekt av ett utvecklingsarbete skulle vi vilja se (som är till nytta för målgruppen)?
 - Vad vore ett riktigt lyckat resultat av ett förändringsarbete (som är till nytta för målgruppen)?
2. Försök sammanfatta samtalet och ringa in det övergripande målet som ni gemensamt kommer fram till, och dokumentera det synligt så att alla kan se det.

Observera att det skall vara just ett kortfattat *övergripande* mål, till exempel ”*Viktiga lokala samhällsinstitutioner tillgodoser barns rättigheter och vidtar stödjande åtgärder*”, som skall formuleras och som sedan skall vara vägledande för projektet, även om detta projekt inte ensamt kommer att kunna medverka till att tillgodose detta behov. Det är ett mål som anger riktningen för samarbetet.

Motsvarande nivå i LFA-matrisen

Övergripande mål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Projekt mål	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Resultat	Indikatorer	Information om indikatorer	Externa faktorer/risker
Aktiviteter	Resurser	Budget	Externa faktorer/risker

7. Åtaganden

Syfte med detta moment

Att hjälpa de olika intressenterna att reflektera över vad de själva är beredda att ta ansvar för i det utvecklingsprojekt man nu varit med om att formulera, och att klargöra sitt åtagande för de övriga intressenterna.

Beräknad tidsåtgång

Cirka 1 timme.

Förslag till innehåll

1. Dela in deltagarna så att de som kommer från samma organisation eller ”intressentgrupp” sitter tillsammans, till exempel den svenska enskilda organisationen (sveo), den lokala enskilda organisationen (leo), målgruppen, och lokal myndighet eller annan samarbetspartner.
2. Be respektive grupp samtal under cirka 30 minuter om vad man själva som grupp eller organisation är beredda att ta ansvar för i ett utvecklingsprojekt, utifrån de mål och de byggstenar ni kommit överens om under denna workshop.
3. Återsamling och delgivning av resultatet från grupperna. Dokumentera resultatet till hjälp för den projektgrupp som kommer att jobba vidare efter denna workshop.

8. Avslutning

Syfte med detta moment

Att sammanfatta det viktigaste resultatet från denna workshop, och klargöra hur detta resultat kommer att hanteras av projektgruppen.

Beräknad tidsåtgång

Cirka 30 minuter.

Förslag till innehåll

1. Gör en gemensam tillbakablick och summering av resultatet från de olika stegen i denna workshop, till exempel med hjälp av de olika summeringarna och blädderblocksbladen.
2. Ge tillfälle för deltagarna att ställa frågor eller komma med förslag på hur materialet kan användas i den fortsatta planeringsprocessen.
3. Informera eller påminna om hur projektgruppen kommer att gå vidare kring utformning av en konkret handlingsplan med utgångspunkt i resultatet från denna workshop, och när respektive hur deltagarna kommer att få återkoppling på vad workshopens resultat har lett fram till.
4. Avsluta gärna med att be deltagarna ge några kommentarer kring hur man tycker att denna workshop har fungerat, och vad man tycker har varit det värdefullaste resultatet från denna workshop.

Bilaga 2

Ett värdesättande förhållningssätt

LFA-AI bygger på den traditionella LFA-modellens⁴ målstyrning, liksom dess huvudsakliga struktur och arbetsform, men med ett mer värdesättande (appreciative) förhållningssätt där till exempel begreppet ”problem” eller ”problemsituation” inte får samma fokus som tidigare.

Förkortningen ”AI” står för ”appreciative inquiry” som är en arbetsform för utveckling av individer, grupper, organisationer och samhällen. Förenklat beskrivet innebär den att man initierar samtal och processer, där man i berättandes form – utifrån människors egna känslor och upplevelser – utforskar och identifierar...

- färdigheter och resurser hos individen, gruppen, organisationen eller samhället,
- motivation och drivkrafter,
- utvecklingsmöjligheter och handlingsalternativ inför framtiden, ...som man sedan använder för bekräftelse, vägledning och utveckling.

Bakom AI finns ett mycket medvetet förhållningssätt som bland annat innebär att (Hjelm, 2005):

- A. Fokusera på det som fungerar, de ”livgivande” krafterna hos en individ, grupp, organisation, samhälle, resurser och möjligheter.
- B. Aktivt synliggöra, bekräfta och erkänna dessa kompetenser, resurser och möjligheter.
- C. Se individer, grupper, organisationer och samhälle ur ett systemiskt perspektiv och utforska hur systemets olika delar påverkar varandra, i detta fall vad som påverkar att något fungerar bra.
- D. Medverka till att frigöra och vidareutveckla existerande färdigheter (ej ersätta dem).
- E. Utgå från idén om att något stiger i värde när det ”värdesätts”.
- F. Utforska konkreta upplevelser förmedlade i berättandets form.
- G. Visa respekt för och erkännande av dessa upplevelser.
- H. Använda dialogen som samtalsform.
- I. Kring framtiden tala om det någon önskar istället för det man vill undvika.

⁴ Logical Framework Approach.

- J. Låta bekräftade resurser (till exempel färdigheter och drivkrafter) ge vägledning inför framtiden, och fokusera på positiva vägval som individen, gruppen, organisationen, samhället själva upplever sig förfoga över.
- K. Uppmärksamma språkets betydelse för att skapa meningsfullhet och utveckling.
- L. Se mänskliga system som levande och i ständig utveckling, och utgå från att vi kan påverka denna utveckling genom bland annat vårt språk.

Det finns flera grundläggande principer eller teser som AI bygger på, och som anger några viktiga faktorer för att skapa verklig förändring och utveckling⁵:

1. *Den konstruktionistiska principen*: Vi människor konstruerar själva vår ”värld” och verklighetsuppfattning, inte minst genom hur vi talar om världen. Genom att förändra vårt språk – till exempel genom att tala om möjligheter och styrkor istället för svagheter och hot – ändrar vi vår mentala referensram och därmed vår verklighet.
2. *Principen om de samverkande processerna*: Det går inte att skilja på att utforska och att förändra. De två delarna i en utvecklingsprocess samverkar parallellt. Förändring inleds redan när vi börjar ställa frågor och utforska någons upplevelser. Och de frågor vi ställer är avgörande för vad vi kommer att finna.
3. *Den poetiska (narrativa) principen*: En individ, grupp eller organisation kan beskrivas som en bok vars berättelse skrivs i en ständigt pågående process av oss själva och andra. Inom AI innebär det att man intresserar sig för de berättelser som människor förmedlar kring sina upplevelser. Den poetiska principen innebär också att utveckling kan styras av de (nya) berättelser som initieras, förmedlas och upprätthålls kring till exempel en individ, grupp eller organisation.
4. *Principen om de styrande förväntningarna*: Vi bär alla på bilder av framtiden. Dessa bilder styr vårt beteende eftersom vi människor medverkar till att skapa den framtid vi kan föreställa oss. Att utforska våra föreställningar och förväntningar om framtiden, och med dem som grund skapa önskvärda framtidsbilder, hjälper oss att ta positiva aktionsinriktade steg i våra liv.
5. *Den positiva och bekräftande principen*: Hot eller faror kan medverka till förändring och utveckling hos oss människor, men bara till en viss gräns. Att bygga och upprätthålla förändringskraft på djupet kräver positiva och bekräftande utgångspunkter. Ju mer värdesättande vår utgångspunkt är, desto mer framgångsrika och bärkraftiga blir våra ansträngningar att skapa en meningsfull förändring och utveckling.

⁵ Fritt tolkat och utvecklat av G Hjelm från Cooperrider och Whitney i *The Change Handbook*, Berrett-Koehler Publisher 1999.

Bilaga 3

Problemhantering utifrån ett värdesättande förhållningssätt

Exempel på frågor att använda för att bearbeta ett problem eller utmaning (här kallat ”området”) ur ett värdesättande förhållningssätt.

Utforska

1. Vad är det som oroar eller bekymrar dig?
2. Vad är du trots allt nöjd med kring hur du hanterar situationen (problemet) idag?
3. Vad kan det säga om dina färdigheter?
4. Beskriv om möjligt en situation eller period då det (området) fungerade bra, då problemet inte fanns?
5. Vad tror du kan ha medverkat till att det fungerade bra då?

Framtiden

6. Hur skulle du vilja ha det? Vad är viktigt för dig?
7. Kan du ge något exempel på hur det skulle se ut om situationen eller problemet var löst?
8. Vem skulle ha glädje av det? Vad skulle effekten bli för dig eller andra?

Skapa

9. Vad tror du behövs för att nå dit?
10. Vad har du prövat?
11. Hur gick det, och vilka lärdomar kan du dra av det?
12. Vilka eventuella tecken kan du se redan nu att situationen utvecklas i rätt riktning?
13. Vilka ser du som dina viktigaste resurser för att hantera situationen?

Realisera

14. Vad skulle kunna vara ett första steg för dig att ta?
15. Är det något du behöver lämna bakom dig för att komma vidare?
16. Vem skulle du kunna ta hjälp utav?
17. Vad skulle vara ett tecken på att du lyckats?

Bilaga 4

Intervjuguide (workshop)

Tips på frågor under en workshop till representanter för målgruppen kring det aktuella nuläge och de effekter som den rådande situationen skapar.

1. Berätta lite om dig själv... vem är du?
2. Vad förde dig hit till denna workshop? Hur kommer det sig att du är här⁶?
3. Hur skulle du beskriva din situation (eller situationen för den grupp du tillhör) när det gäller det tema som vi är här för att samtala om?
4. Vad är det som oroar eller bekymrar dig mest inom detta område?
5. Berätta om ett konkret tillfälle eller situation då detta problem eller svårighet blev särskilt tydligt?
6. Vilka konsekvenser får detta problem eller svårighet för dig personligen, din grupp eller för andra i din närhet?
7. Vad gör du/ni idag för att hantera situationen?
8. Finns det situationer då problemet inte uppstår eller inte är så påtagligt?
9. Vad kan det säga om vad som trots allt fungerar ganska bra?
10. Hur ser dina farhågor ut inför framtiden om ingen förändring sker? Vad händer då?
11. Vad önskar du kring framtiden (inom detta område)?
12. Om det blev verklighet, vad skulle det innebära för dig och för andra?

⁶ Hela denna fråga (fråga 2) utesluts vid samtal med målgruppen som inte sker inom ramen för en workshop, till exempel vid besök hos målgruppen.

Att halvera fattigdomen i världen till år 2015 är vår tids största utmaning. Det kräver samarbete och uthållighet. Samarbetsländerna ansvarar för sin utveckling. Sida förmedlar resurser och utvecklar kunskap och kompetens. Det gör världen rikare.



STYRELSEN FÖR INTERNATIONELLT
UTVECKLINGSSAMARBETE

105 25 Stockholm
Besöksadress: Sveavägen 20
Telefon: 08-698 50 00
Telefax: 08-20 88 64
sida@sida.se, www.sida.se