

Dokumentation från seminarium om kunskap, kompetens- och institutionsutveckling 27–28 januari 2000

Lage Bergström



Sida

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT
COOPERATION AGENCY

Department for Natural Resources
and the Environment

Policy Secretariat for the Sector Departments

Dokumentation från seminarium om kunskap, kompetens- och institutionsutveckling 27–28 januari 2000

Åtgärdsprogrammet var utgångspunkt

I början av hösten 1999 presenterades åtgärdsprogrammet med titeln ”Åtgärdsprogram för kunskap, kompetens- och institutionsutveckling – en strategisk fråga för Sida” i Sidas verksamhet. Åtgärdsprogrammet anger synsätt, strategiska områden och ansatser för en ökad satsning på kompetens- och institutionsutveckling som en integrerad del i utvecklingssamarbetet. Åtgärdsprogrammet klargör begrepp, ansatser och roller för Sida, och det anger vad som bör göras för att utveckla kompetensen hos svenska partners och inom Sida.

Ett förslag i åtgärdsprogrammet är en tvådagars grundkurs för handläggare och chefer inom Sida. Avsikten är att kursen även skall erbjudas Sidas samarbetspartners i Sverige. Seminariet i januari genomfördes för att pröva en modell för en sådan grundkurs som eventuellt kan ingå i ett framtida basutbud av utbildningar inom Sida.

Syftet med den föreliggande seminariedokumentationen är dels att ge en bild av seminariet och dess uppläggning, dels att lyfta fram de tankar och slutsatser som fördes fram av seminariedeltagarna i de diskussioner som fördes. Dokumentationen ger därmed mindre utrymme åt innehållet i Åtgärdsprogrammet och de diskussioner som fördes för att tydliggöra detta.

Program och deltagare

I Bilaga 1 redovisas programmet som det faktiskt blev, alltså med de anpassningar i tider och diskussionsteman som gjordes under seminariets gång.

Inbjudna till seminariet var en från varje ämnesavdelning, samt en-två från regionavdelningarna resp från Policy. Varje ämnesavdelning inbjöds också att ta med sig en person från någon av sina samarbetspartner. Dessutom inbjöds några kontaktpersoner på olika avdelningar som på olika sätt bidragit till ämnesprogrammet.

Som framgår av Bilaga 2 var SAREC, DESO, INEC, NATUR, Sida-ÖST och PEO representerade på seminariet, däremot inte regionavdelningarna och inte heller Policy. Representerade svenska samarbetspartner var Umeå Universitet, Afghanistan-kommittén, Sveriges Bönder Hjälp, samt två konsulter i personlig kapacitet.

Inledande presentation av åtgärdsprogrammet

Ingemar Gustafsson inledde seminariet med att kort presentera åtgärdsprogrammet och motivera varför de här frågorna ses som strategiska för Sida. Han betonade framför allt följande punkter:

- Åtgärdsprogrammet konkretiserar det Sida sa i budgetunderlaget redan 1998. Kunskap, kompetens och institutionsutveckling skall lyftas fram i allt utvecklingssamarbete. Det förutsätter metodutveckling och kompetensutveckling inom Sida men också ett närmare samarbete med alla de 1.500 aktörer i det svenska samhället som är engagerade i utvecklingsarbetet.
- Bakom denna markering ligger en insikt om att kunskap och kompetens blir allt viktigare för enskilda individer, organisationer och länder. Vi kan se det också i vårt eget land.
- Nya insikter lyfter fram behovet av fungerande institutioner för att det ekonomiska, politiska och sociala livet skall fungera. Utan fungerande institutioner ingen utveckling. Det har varit 1990-talets credo i utvecklingen och kan antas vara det även framöver. Sida måste vara bättre rustat än nu för att delta i arbetet med att utveckla institutioner tillsammans med andra parter.
- Det finns en envis och ihållande kritik av formerna för kompetens- och institutionsutveckling, trots 35 års bistånd. Exempelvis växer antalet experter i Afrika, alltmedan allt fler afrikaner arbetar i Europa och USA.
- Därför är det nödvändigt att utveckla metoder och arbetssätt och att lära av de erfarenheter som finns.
- Seminariet är ett led i detta arbete; ett sätt att pröva en form för lärande över ämnes- och sektorgränser. Det är viktigt att vi kan dra slutsatser om hur Sida skall gå vidare i utvecklingen av den egna kompetensen.

Hinderanalys

Som en ”uppmjukning” inför de praktikfall som senare skulle presenteras/diskuteras under eftermiddagen, presenterade *Lage Bergström* en enkel ”hinderanalys-modell” som hjälpmedel för att analysera en MR-insats bestående av ett antal kurser. Se Bilaga 3.

Fyra praktikfall

Eftermiddagen första seminariedagen ägnades åt fyra praktikfall i form av verkliga projektexempel från olika avdelningar:

- Organisationsutveckling: bondekooperation i Estland.
- Strukturförändring i telecom-sektorn, Moçambique.
- Nätverksansats för hälsoutbildning i Zambia.
- Kustzons-initiativet i Östafrika.

Här görs inget försök att sammanfatta innehållet i de fyra praktikfallen. Bakgrundsinformation finns tillgänglig hos seminarieledningen.

Varje praktikfall presenterades av olika seminariedeltagare och diskuterades i plenum (och korta gruppdiskussioner). Diskussionerna inriktades på att först förstå resp fall och sedan sätta det i relation till begrepp och tankegångar i Åtgärdsprogrammet. I anslutning till *Therese Borrmans*

presentation av Estlands-exemplet, gavs också utrymme att diskutera den s k INTRAC-modellen för organisationsanalyser, som SEKA/EO arbetar med¹.

På kvällen fortsatte diskussionerna i grupper, inriktade på att dra slutsatser/lärdomar från de fyra praktikfallen. Gruppernas diskussioner kunde morgonen efteråt sammanfattas i följande sex punkter.

1. Modellen med målnivåer är användbar.

Alla grupperna konstaterade att den enkla modellen med målnivåer (se Bilaga 4) är användbar, kanske främst som en hjälp att se hur varje enskilt projekt alltid är en del av ett omvärlds-sammanhang.

En fråga som diskuterades var i vilken mån det finns anledning att ytterligare konkretisera modellen genom att t ex utarbeta checklistor för tillämpningar i olika sammanhang.

2. Omvärldsanalysen är viktig.

T ex Telecom-exemplet visade hur viktigt det är att inte bara följa upp processer och indikatorer inne i en organisation, utan också "lyfta blicken" för att följa/värdera insatsen i relation till förändringar i omvärlden.

En central fråga som diskuterades i grupperna var: "Vems ansvar är det att omvärldsanalyserna görs?". Är det samarbetslandets ansvar? Den svenske samarbetspartens? Eller är det Sidas ansvar som finansiär?

3. Roller/ägarskap.

Grupperna konstaterade att fortfarande karakteriseras utvecklingssamarbetet i alltför hög grad av "utbudsstyrning". Vi måste hitta former för att göra samarbetet "efterfrågestyrt" på ett helt annat sätt. SARECs strävan att "överföra ägarskapet" i kustzonsinitiativet är ett tydligt uttryck för detta, samtidigt som det illustrerar svårigheterna.

Utbudsstyrningen kan ske t ex genom givarens policies och koncept/modeller, vilket hade illustrerats i praktikfallen:

- En policy att prioritera "sexuell och reproduktiv hälsa och rättigheter" kan leda till följdprioriteringar också när det gäller att utveckla pedagogisk kapacitet på vårdskolorna.
- Twinning-konceptet för organisationsutveckling kan innebära att insatsen styrs till två syster-organisationer (t ex två lärarhögskolor) även om det problem man vill lösa berör ett system av organisationer (alla lärarhögskolor i samarbetslandet).

4. "Steg-för-steg-planering" nödvändig.

I flera grupper fördes fram argument för att låta insatserna växa fram steg för steg, både för att ge tillräcklig tid för att skapa ömsesidigt förtroende mellan samarbetsparterna, och för att undvika risken för utbudsstyrning genom givarens läsning till policies och koncept/modeller.

forts.

¹ Se "Organisationsvärdering och organisationsutveckling", av Peter Winai i samarbete med en referensgrupp från enskilda organisationer och Sida, 1999.

5. Ökade/förändrade kompetenskrav både för Sida-handläggare och svenska samarbetsparter.

- En grupp definierade sk ”consulting skills” som angelägna för svenska samarbetsparter i deras ökade roll som ”facilitatorer” i utvecklingsarbetet. Alltså mindre betoning av ”teknisk kompetens” och mer betoning på att hjälpa samarbetsparten att se och utnyttja sin egen kapacitet.
- Samma förskjutning i kompetenskrav konstaterades för Sida-personalen i och med att Sidas roll som ”katalysator” och ”mäklare” kommer att öka.
- Sidas roll som ”strateg” diskuterades, främst mot bakgrund av behovet av omvärldsanalyser. En viktig fråga är att skapa arbetssätt som möjliggör för Sida-handläggare att ha ”en fot i verkligheten” samtidigt som de har som sin huvuduppgift i att följa ”sina insatser” ur ett mera övergripande perspektiv.

6. Avvägning mot nationella system för utbildning/forskning.

En grupp formulerade en tes om att ”projektrelaterad utbildning ska inte kompensera för brister i nationella utbildningssystem”. Samtidigt konstaterades i alla grupperna att avvägningen behöver prövas i alla insatser – som en viktig fråga i omvärldsanalysen.

Två aspekter lyftes fram i diskussionen:

- Behovet av långsiktighet. Förändringar genom insatser till nationella utbildningssystem förutsätter alltid ett längre tidsperspektiv.
- Sambandet med demokrati. Ibland kan det vara så att en projektrelaterad utbildning kan leda till att människor får kraft att hävda sin rätt och kräva att utbildningen byggs in i det nationella systemet.

Organisationsvärdering på mikro-, meso- och makro-nivå

Andra seminariedagens förmiddag satte fokus på metoder för organisationsvärderingar. *Anton Johnston* inledde med att ge en översikt över Åtgärdsprogrammets Bilaga 1a: ”Measuring an organisation’s condition and development”. I bilagan diskuteras metoder för att bedöma/värdera/mäta organisationers kapacitet på tre olika nivåer: mikro, meso och makro. Några slutsatser av de tankar som redovisas i bilagan är bl a:

- Det finns ett antal metoder tillgängliga för organisationsvärdering, för olika syften och tillämpbara i olika faser av utvecklingsprojekten, men hittills har de använts bara i begränsad utsträckning i biståndet.
- Meningsfulla organisationsvärderingar kan knappast göras i absoluta termer, utan det intressanta är värderingar av förändringar över tid. Det förutsätter att någon form av ”baseline study” görs.
- Meningsfulla ”baseline studies” kan inte göras innan ett projekt påbörjas, men däremot med fördel efter 6-12 mån.
- Det finns anledning att framför allt satsa på deltagande metoder för organisationsvärderingar i en strävan att ägarskapet ska ligga hos samarbetslandet också i detta avseende.

I Åtgärdsprogrammet har inga operativa slutsatser formulerats avseende konsekvenser i projektcykelns olika faser. Anton presenterade sin egen analys av detta och av sambanden mellan anvisningarna i ”Så arbetar Sida” och punkterna i Åtgärdsprogrammet. I Bilaga 5 återges den bild som han använde för att beskriva sambanden.

En dimension i bilden är huvudfrågorna i ”Så arbetar Sida” om relevans (R), genomförbarhet (G) och hållbarhet (H). En annan är de olika värderingsnivåerna (mikro, meso och makro). En tredje är de olika stegen i projektcykeln – från inledande beredning till utvärdering. En fjärde är vem som gör vad – inom Sida och beroende på vilken svensk samarbetspart som medverkar.

Antons analys gav upphov till frågor och kommentarer ur flera olika synvinklar, både i plenum och i en gruppdiskussion, där uppgiften var att välja ett av gårdagens praktikfall och diskutera vad det skulle innebära om man försökte tillämpa Antons bild för detta projekt.

Gruppdiskussionerna sammanfattades i följande punkter.

Ja till fler kvalificerade studier för att förbättra beslutsunderlaget i olika faser av projektcykeln

I gruppernas försök att tillämpa Antons bild på ett praktikfall, så gav bilden idéer till bedömningar/studier som skulle behövas för att öka kvalitén i beslutsunderlaget. T ex skulle en oberoende studie på meso-nivå behövas i kustzonsinitiativet, men någon sådan har inte gjorts. I hälsoutbildningsexemplet pågår en löpande processutvärdering som bygger på deltagande metoder, vilket är ett positivt initiativ, men däremot har hittills inte förberetts någon utvärdering på meso-nivå, vilket skulle behövas som underlag inför dialogen om en eventuell ny avtalsperiod. Etc.

Nej till standardiserade mallar! Eller är kanske en viss standardisering nödvändig?

Olika uppfattningar kom till uttryck kring behovet av ”handboks-styrning” av Sidas verksamhet. Några menade att kompetens-, organisations- och institutionsutveckling förekommer i så många olika biståndsformer och med förutsättningar som skiljer sig så mycket mellan enheter och samarbetsländer, att manualer av det slag Anton försökt exemplifiera i sin bild riskerar att bli låsande/hindrande i stället för ett stöd.

Andra menade att det samtidigt är viktigt att Sida kan förhålla sig på ett konsistent sätt i handläggningen av likartade frågeställningar och att det behövs hjälpmedel och standards för att summera erfarenheter och vidareutveckla ”best practices”. För sådana syften – menade alltså några – är det angeläget med hjälpmedel av typ metodhandböcker.

Skilj på Sidas roller som uppdragsgivare och bidragsgivare.

I bidragsgivar-rollen är det per definition inte möjligt för Sida att vara med i en diskussion om former och metodval för t ex organisationsvärderingar i olika faser av ett utvecklingsprojekt. Sådana frågor måste vara upp till bidragsmottagaren att avgöra.

Men situationen är fundamentalt annorlunda när Sida är uppdragsgivare och kontrakterar en samarbetspart att utföra ett uppdrag åt Sida. Då är det Sidas ansvar att tydliggöra förutsättningarna och delta i diskussioner med samarbetsparten om hur uppdraget bäst kan utföras.

Ibland finns det inga förutsättningar för t ex en organisationsutvecklingsinsats!

”Resultaten av olika bedömningar/mätningar måste tas på allvar!”, betonades i några grupper. Åtgärdsprogrammet hade av några tolkats som att Sida alltid ska sträva efter insatser på organisations- och institutionsnivå. Men det kan ju vara så att det inte finns förutsättningar för det – något som i så fall kommer fram i en inledande beredning kring frågan om genomförbarhet. Då bör alltså beslutet vara att inte gå vidare med insatsen, men kanske avgränsa ett stöd med en annan inriktning.

Problemanalys ja – men också analys av positiva drivkrafter!

I gruppdiskussionerna hävdades att Sida har blivit alltför problemfokuserat. För att motivera en Sida-insats krävs att vi analyserar problem och hinder och att vi kan visa på hur dessa hänger samman med utvecklingsproblem i sektorn som det är angeläget att komma tillrätta med. Men detta problem-perpektiv är inte tillräckligt – det är också nödvändigt att identifiera och analysera de positiva drivkrafter som måste finnas för att förändringarna ska kunna genomföras. Sida behöver utveckla metoder för hur detta kan göras i praktiken – särskilt om vi anser det angeläget att ”ägarskapet” ska finnas hos samarbetslandet. Jan-Erik Jansson visade en enkel analysmodell som kan tillämpas både på organisations- och institutionsnivå:

	<i>hinder</i>	<i>drivkrafter</i>
<i>interna</i>		
<i>externa</i>		

LFA-matriser hinder för ett processinriktat arbetssätt!

Betoningen av LFA-metoden som Sidas hjälpmedel i planering och uppföljning av insatserna har lett till en strävan inom Sida att planeringen ska vara ”fullständig. Alltså att en detaljerad LFA-matris ska finnas utarbetad och ligga med som underlag för beslut om att ingå avtal om en svensk insats.

Detta synsätt – påtalades i alla grupperna – är ofta hindrande för framgångsrika insatser på organisations- och institutionsnivå, därför att sådana insatser förutsätter ett processinriktat arbetssätt. Mål och ramar för insatsen måste analyseras noga, men det måste finnas stort utrymme för flexibilitet och planering steg-för-steg efterhand som förändringsarbetet fortskrider.

Slutsatser och rekommendationer till fortsatt utvecklingsarbete

I ett avslutande grupparbete diskuterade seminariedeltagarna dels behovet av fortsatt metodutveckling avseende organisations- och institutionsutveckling, dels behovet av fortsatt kompetensutveckling för Sida och för svenska samarbetsparter.

Gruppredovisningarna sammanfattas i det följande.

Rekommendationer till den nyinrättade fokalpunkten

- Gör inget "Så arbetar Sida Alltid" för det här området! (Jfr nästa punkt.)
- Det finns behov av en viss standardisering av anvisningar och metoder! (Jfr föregående punkt.)
- Fokalpunkten är viktig som mäklare av extern kompetens på området och som erfarenhetsbank på Sida – ge oss andra stöd och hjälp i arbetet!
- Fokalpunkten har en särskild roll för att följa utvecklingen internationellt (inom DAC och andra organisationer).
- Behov av metodutveckling: Hur hantera organisationsvärdering etc i samarbete med andra givare, när flera givare stöder samma organisation?
- Behov av metodutveckling: Vilken interventionsmetod är "bäst" för olika slags problem?
- Samband med sektorprogramstöd!
- Att landstrategiprocessen påverkas får inte glömmas bort.
- Glöm inte IT-möjligheterna för att utveckla kontakter och nätverk. Gör en hemsida för erfarenhetsutbyte, och gör den då på engelska!
- Kopplingen till LFA och "Så arbetar Sida" behöver redas ut!

Rekommendationer angående fortsatt kompetensutveckling

- Det finns behov både av seminarier av den här typen – med heterogen deltagarsammansättning för ett brett erfarenhetsutbyte – och med avdelnings- eller enhetsvisa övningar som skräddarsys till resp grupp.
- Det behövs också seminarier som är mer "verktygs-inriktade"!
- En trovärdighetsfråga att Sida själv arbetar med sin egen organisationsutveckling på ett kompetent sätt. Om man ska kunna vara en talesman för de här frågorna är det nödvändigt att man själv har erfarenheter av att organisationsutveckling kan vara en positiv process och leda till meningsfulla förändringar.
- Ambassadpersonal är en viktig grupp för förverkligandet av Åtgärdsprogrammet. Satsa på att nå dem!
- Svenska konsulter måste förmås hänga med i Sidas tänkande. Det kan ske genom att ställa krav, men det behövs också erbjudanden av typ seminarier och nätverkskontakter.
- En viktig tanke för organisationsutveckling av idag är att "utvecklas tillsammans med sina kunder". För Sidas del innebär det att lära sig tillsammans med sina samarbetspartner. Alltså behöver det arrangeras gemensamma lärprogram, av typ det här seminariet!

Bilaga 1

Seminarium om kunskap, kompetens- och institutionsutveckling

Lokal: Vår Gård, Saltsjöbaden

Torsdag 27/1

0845-0915	Samling med kaffe och macka	
0915	Introduktion Program, presentation av deltagare och seminarieledning, praktiska frågor.	<i>Seminarieledn</i>
1000	Varför en strategisk fråga för Sida? Presentation av Sidas åtgärdsprogram i relation till aktuella internationella erfarenheter och utvecklingstendenser.	<i>Ingemar Gustafsson</i>
1115	Hinderanalys Diskussion och grupparbete kring begreppen i åtgärdsprogrammet, och i relation till en enkel hinderanalysmodell (Kan? – Vill? – Får? – Resurser?).	<i>Lage Bergström</i>
1200	Lunch	
1300-1700	Praktikfall med förberedda exempel · Twinning för organisationsutveckling: bondekooperation i Estland, <i>SEKA, Therese Borrman.</i> · Strukturförändring i telecom-sektorn, Moçambique, <i>INEC, Mikael Söderbäck.</i> · Nätverksansats för hälsoutbildning i Zambia, <i>DESO, Anna-Carin Kandimaa.</i> · Kustzons-initiativet i Östafrika, <i>SAREC, Petra Lundgren.</i>	<i>Ingemar Gustafsson</i>
1800	Middag	
1930	Gruppdiskussion: Vad kan man lära av de fyra praktikfallen? Projektgruppen för Åtgärdsprogrammet fungerade som resurspersoner och tog anteckningar från gruppernas diskussioner.	
2100	Vickning	

Fredag 28/1

- 0900 **Sammanfattning från kvällens gruppdiskussion** *Ingemar Gustafsson*
- 0920 **Översikt över hjälpmedel för bedömning/
uppföljning – på mikro-, meso- och makro-nivå.** *Anton Johnston*
Presentation och diskussion med utgångspunkt från Bilaga 1a i
Åtgärdsprogrammet. Jämförelse med "Så arbetar Sida" och LFA-metodiken.
- 1100 **Gruppdiskussion**
Hur tillämpa i praktiken de metoder för organisationsvärderingar
som Anton presenterat?
- 1200 Lunch
- 1300 **Sammanfattning från förmiddagens
gruppdiskussion** *Lage Bergström*
- 1315 **Gruppdiskussion för summering av slutsatser,**
på två teman:
– Konkretisering/vidareutveckling av Åtgärdsprogrammets
operativa slutsatser.
– Fortsatt kompetensutveckling för Sida?
För Sidas svenska samarbetsparter?
- 1415 – 1500 **Redovisning** av gruppdiskussionerna. *Ingemar Gustafsson*
Avslutning

Bilaga 2

Seminarium på Vår Gård 27-28 januari 2000, Deltagarlista

Namn	Deltog torsdag	Deltog fredag
Lennart Andersson, PEO/RIU	X	X
Jonas Bergström, INEC/IKTS	X	X
Lage Bergström, konsult	X	X
Therese Borrmann, SEKA/EO	X	X
Göran Engstrand, Kenya	X	
Ingemar Gustafsson, NATUR	X	X
Kerstin Gyllhammar, Sida-ÖST	X	X
Sven Hilding, konsult	X	X
Erik Illes, NATUR	X	
Anita Ingevall, NATUR	X	X
Jan-Erik Jansson, Umeå U	X	X
Anton Johnston, DESO/DESA	X	X
Håkan Josefsson, Afghanistan-kommittén	X	X
Björn Jönsson, SBH	X	
Anna-Carin Kandimaa, DESO/HÄLSA	X	X
Petra Lundgren, SAREC/UNI		
Tomas Kjellkvist, SAREC	X	X
Peter Lundberg, SEKA/HUM	X	X
Christina Lundin, PEO/EOL	X	X
Amandio Lopes, PEO/RIU	X	X
Mikael Söderbäck, INEC/AL	X	X
Gisela Wasmouth, PEO/EOL	X	X
Christer Ågren, PEO/AL	X	X

Bilaga 3

Hinderanalys för att bedöma förutsättningarna för bärkraft

Kompetensutvecklingsinsatser är i praktiken ofta inriktade på att överföra eller utveckla ny kunskap eller att påverka attityder – genom rådgivning, utbildning, erfarenhetsutbyte i nätverk, forskningsstöd eller på annat sätt. Men steget från kunskap till handling kan ofta vara långt – säg den rökare som inte har kunskap och information nog om tobakens skadeverkningar. Tittar man närmare på skälen till varför man är obenägen till förändring kan man se att många av dessa skäl kan vara både rationella och relevanta.

Ett enkelt sätt att analysera hinder för tillämpning kan vara att utgå från fyra variabler:

- vad jag *kan* göra (= har kunskap om),
- vad jag uppfattar att jag *får* göra (enligt de normer och lagar/regler som gäller),
- vad jag *vill* göra, och
- dessutom *yttre begränsningar* av typ pengar och material.

Inom jordbruksrådgivningen har man arbetat med en analysmetod som utgår från de här variablerna, och som samtidigt kopplar dem till organisatoriska och samhälleliga sammanhang². Metoden går ut på att i varje enskilt fall söka och systematisera tänkbara orsaker till att målgruppen/individerna inte accepterar en förändring eller aktivt motsätter sig den. När analysmetoden använts för jordbruksrådgivning har den ofta inneburit att målen förändrats från att förmedla teknikkunskaper till att också innehålla utbildning och andra åtgärder som rör marknader, priser, krediter och könsrollsmönster.

De fyra variablerna kan användas som en checklista för att analysera förutsättningar för bärkraft i olika slags kompetensutvecklingsprojekt – alltså inte bara för jordbruksrådgivning utan också för förändringsprojekt i administrativa/urbana miljöer.

Variablerna kan också kombineras med begreppen i åtgärdsprogrammet för kompetens- och institutionsutveckling, så att analysen kan sammanställas i en enkel matris. Se exempel på nästa sida där modellen tillämpats på MR-utbildning för poliser i Uganda.

² Analysmodellen har utarbetats av Ulrik Nitsch. Ett exempel på hur modellen har använts i ett jordbruksprojekt i Moçambique finns beskrivet av Gunilla Åkesson i ett bidrag till antologin *“Riskornet”* (Forum Syd, 1994).

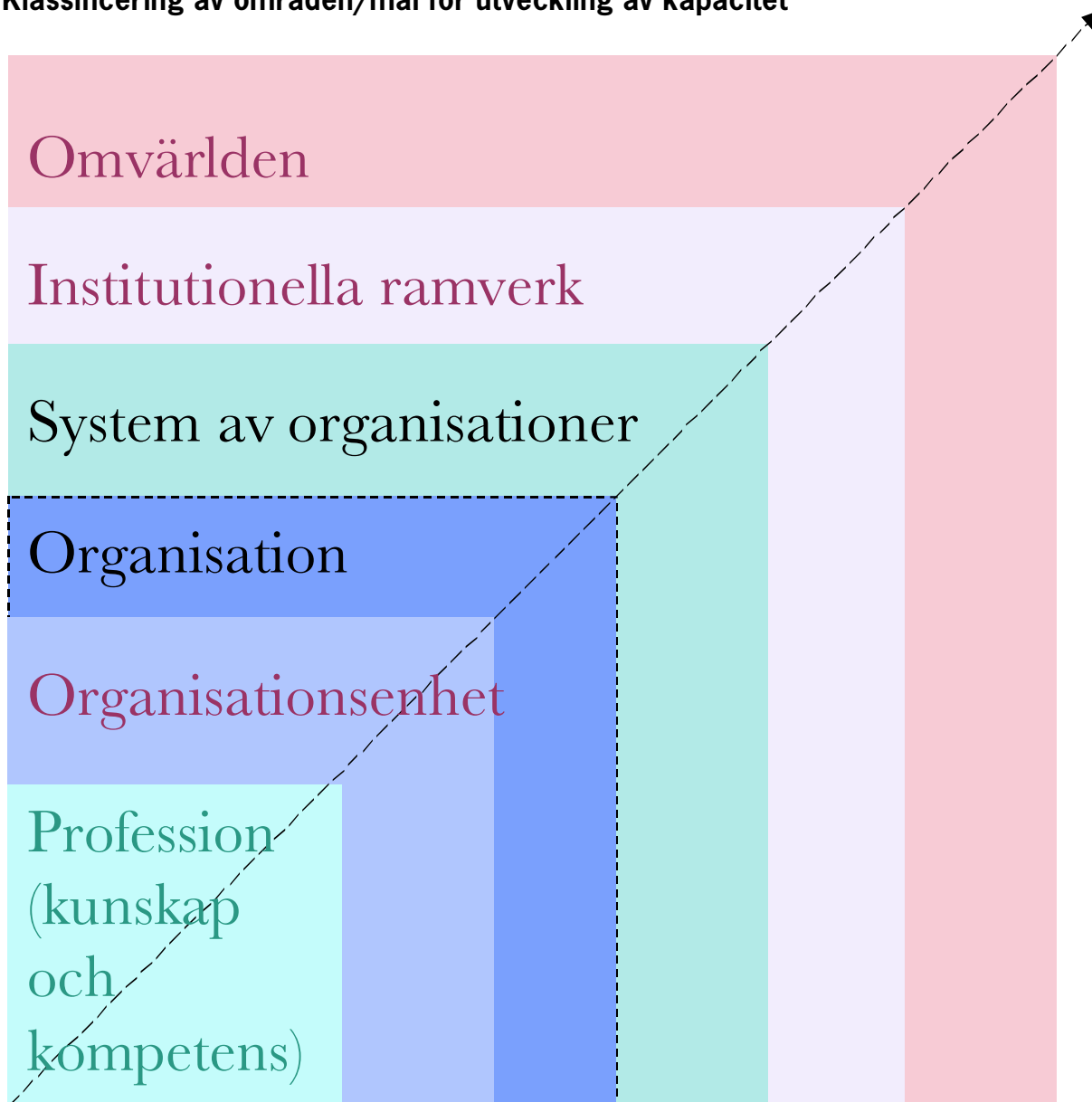
Problem: Bristande respekt för MR inom polisen i Uganda

	Orsaker till att poliserna inte respekterar MR		
	<i>Kan inte bättre (=saknar kunskap om)</i>	<i>Vill inte, eller får inte</i>	<i>Hindras av yttre begränsningar</i>
Hinder hos de enskilda poliserna	– <i>Bristande kunskaper om MR.</i> – <i>Bristande kunskaper om polismetoder, t ex förhörsteknik (som kan innebära att poliser använder våld för att få misstänkta att erkänna).</i>	– <i>Anser att brottslingar har förverkat sina rättigheter.</i> – <i>Uppfattar den egna folkgruppens traditioner överordnade (t ex om kvinnors rättigheter).</i> – <i>MR-brister i de egna livs- och anställningsvillkoren.</i>	– <i>Hjälpmedel saknas, t ex för brottsplats undersökningar.</i> – <i>Fel hjälpmedel, t ex automatkabiner i st f batonger.</i>
Hinder i polisens organisation	– <i>MR-perspektiv saknas i övrig polisutbildning</i>	– <i>MR-övergrepp beivras inte av polisledningen.</i> – <i>Korrupta</i>	– <i>Resurser saknas för att förbättra förhållandena i häktena (t ex toaletter, sovdrar).</i>
Hinder i det institutionella ramverket	– <i>Oklar ansvarsfördelning för MR-utbildning mellan olika myndigheter.</i>	– <i>Brottsbalken har inte anpassats i linje med MR-perspektivet i nya konstitutionen (t ex spöstraffet...)</i>	– <i>Andra myndigheter (t ex domstolarna) uppfyller inte sitt ansvar (t ex 48-timmarsregeln för anhållna).</i>

Om analysen hade visat att orsakerna till bristande MR-tillämpning enbart finns hos de enskilda poliserna – därför att de inte har MR-kunskaper – skulle det räcka med MR-utbildning för dem. Men för att komma tillrätta med hindren som exemplifieras i de andra rutorna behövs parallellt andra åtgärder för att en MR-utbildning ska leda till förändringar i verkligheten.

Bilaga 4

Klassificering av områden/mål för utveckling av kapacitet



Bilaga 5

Organisationsmätning och projektcykeln

Stordian återges på nästa sida (en aning förenklad jämfört med den version som användes på seminariet).

Syftet med matrisen är att indikera vid vilka tillfällen i projektcykeln olika former av organisationsmätning kan tillämpas, och med vems medverkan. Mätningar kan (och bör) användas för att ge beslutsunderlag för *beredningar* (inklusive beredningar av fortsatt stöd) samt för att *värdera* om organisationen ifråga håller på att utveckla sig i linje med uppsatta utvecklingsmål. Matrisen är dock inte ett obligatorium som ska följas till punkt och pricka i alla projekt som syftar till organisationsutveckling. Såväl insatsens storlek och tidsomfattning som mottagarens behov och vilja måste vägas in i en bedömning av vad som skall mätas, på vilka nivåer, av vem och hur ofta.

Matrisen utgår ifrån att alla *aktörer* i ett projekt om organisationsutveckling har behov av, och intresse för, olika slags mätningar under projektets gång. I synnerhet den organisation som ska ”utvecklas” måste vara medansvarig i alla mätningar (såväl av demokratiska som tekniska skäl). Även den direkt ”utvecklande” parten kan (och bör) initiera olika slags mätningar, inte minst som ett bidrag till själva utvecklingsprocessen – eftersom de som blir ”mätta” kan lära sig mycket av detta, om mätningen görs i rätt anda.

Matrisen föreslår vilken *aspekt* av projektet som är intressant att mäta vid varje tillfälle, nämligen projektets *relevans*, *genomförbarhet* och/eller *hållbarhet*.

Resultaten av väl genomförda mätningar bör komma *alla parter* till del, vilket i sig minskar behovet av att t ex Sida tar på sig rollen att intervensera för att skaffa sig information om den pågående processen. Matrisen utgår från en strävan att organisationen ifråga lär sig mäta sig själv och gör detta regelbundet, t ex årligen, som en aktivitet där all (berörd) personal engageras. Om detta kommer till, blir andra mätningar i stort sett onödiga.

För en långvarig insats avseende organisationsutveckling, förespråkas att mottagaren och genomföraren så tidigt som möjligt – efter det att parterna har lärt känna varandra och känner förtroende för varandra – utföra en *baslinjestudie*, som fastställer vad utgångsläget är. Detta är a och o för alla slags mätningar efteråt. Om man inte vet varifrån man kommer, hur vet man om man har kommit någonstans, och hur långt man har kommit?

DESA har för sina stora insatser infört ett mätningstillfälle, som i matrisen benämns ”*hållbarhetsmätning*”. Syftet med detta är i första hand, att göra en kvalificerad bedömning av förutsättningarna för organisationens fortlevnad efter att biståndet avslutats, i termer av vad den kommer att behöva i budgettilldelning, ”ideell” personalstyrka, kapitalinvesteringar, anslag för fortbildning m m. Bakgrunden är erfarenheter av myndigheter som Sida har medverkat till att bygga upp, varefter samarbetslandets regering helt enkelt inte haft råd att tilldela fortsatta resurser i den omfattning som driften kräver. Genom biståndet lär sig myndigheten fungera utmärkt, men p g a resursbrist i landet kommer den iallafall genast att gå under efter en utfasning av stödet.

Organisationsmätning och projektcykeln

Steg i projekt- AKTÖR cykel	Inledande beredning	Fullständig beredning	Baslinjestudie	Ny beredning	Löpande värdering	Hållbarhets- mätning	Utvärdering
Ambassad	Ⓡ Meso			Ⓡ Ⓞ Meso	Ⓞ Meso		
Ämnesavd		Ⓡ Ⓞ Ⓜ Mikro + Meso		Ⓞ Ⓜ Makro	Ⓡ Ⓞ Makro	Ⓜ Meso Makro	
Regionavd Policy/ utvärld.sekr.	Ⓡ Ⓞ Makro			Ⓜ Makro			Ⓡ Ⓜ Makro
Myndighet	Ⓞ Meso	Ⓞ Meso	Mikro Meso	Ⓞ Meso	Själv Mikro Meso		
Bolag			Mikro Meso		Själv Mikro Meso		
Svenska enskilda organisationer	Ⓞ Meso		Mikro Meso	Ⓞ Meso	Själv Mikro Meso		

R = Relevans

G = Genomförbarhet

H = Hållbarhet

Anton Johnston, januari 2000



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY
S-105 25 Stockholm, Sweden
Tel +46 (0)8 698 50 00 Fax +46 (0)8 20 88 64
Homepage: www.sida.se