

ciber

Styrgruppen, vägledande eller vilseledande?

Författare: Kent Möller
Version: 0.9
Datum: 2010-01-24

Kent Möller,
Senior Business Developer
Tfn 0708-44 10 77
kent.moller@ciber.com

Alla har vi hört talas om den, varit delaktig i den, rapporterat till den... styrgruppen.

Vad har den egentligen för roll? Vad kan vi ställa för krav på den?

Under mina tretton år med projektarbete och många gånger delaktig i styrgruppsarbete har jag många gånger stött på situationer där styrgruppen inte drar åt samma håll som projektet. Olika företagskulturer och nationaliteter i multinationella projekt ger ytterligare en dimension när det gäller beslutsordning och innehåll.

Jag kommer aldrig glömma första gången jag satt med i en styrgrupp, som ansvarig mottagare "kundprojektledare" hos en SAP-kund. Jag fick varken någon introduktion till vad rollen innebar och vad som förväntades eller ramar för att bemöta det som presenterades till styrgruppen. Gruppen hade många deltagare med lika många viljor som fick säga vad de ville. Ni kan kanske tänka er hur projektet slutade...?

Intressenter och potentiella konflikter

Styrgruppen representerar flera delar av organisationen och därmed flera intressegrupper. Det speglas om inte annat i de frågeställningar vilka är viktiga för varje person. Ofta finns det olika intressegrupper som tror att de strävar mot samma mål, men i praktiken så vet vi ju att IT och verksamheten inte alltid spelar i samma lag. I de mindre projekten med få processer och få deltagare kan man tycka att det borde vara enklare, men även här har jag funnit komplikationer och oenighet. I de större projekten tillkommer dock fler dimensioner som måste beaktas då styrgruppens roll blir än viktigare.

En iakttagelse är att medlemmar ofta saknar helhetssyn och istället varit förblindade av sina egna mål och detaljer. Tillvarata denna kunskap redan vid planering av styrgruppens rollbeskrivning.

Hos en kund i telekomsektorn var styrgruppens dynamik sådan att beslut togs inofficiellt av projektets sponsor redan innan styrgruppen skulle besluta i frågan. Hos en annan kund inom tillverkande industri var det väldigt tydligt att gruppens ordförande fattade alla beslut, vilka övriga medlemmar bara hade att följa. I denna sektor är det dessutom vanligt att budgeten har högsta prioritet i så gott som alla beslutsfrågor. Som tur var fick jag reda på detta redan före uppstart och kunde agera därefter.

I och med att flera intressentgrupper representeras i styrgruppen bör man tidigt klargöra vilka parametrar som styr.

Allmänt kan man säga att mottagande enheter vill säkerställa lösningens kvalitet, beställande enhet har fokus på finansiering och budgetuppföljning medan utförande enhet fokuserar att tidsramarna hålls. *En gyllene treenighet i form av tid-kostnad-kvalitet.*

Redan vid första styrgruppsmötet är det viktigt att sätta förväntningarna, dels för att alla ska bli på det klara med vilka de är, dels för att du som projektledare ska kunna möta dem.

Vad har medlemmarna i styrgruppen för mandat?

Representerar de hela sin enhet eller enbart delar av den? Behövs det i så fall kompletterande medlemmar under viss tid av projektet? Har de mandat att ta beslut av den dignitet som krävs för ett lyckat projekt?

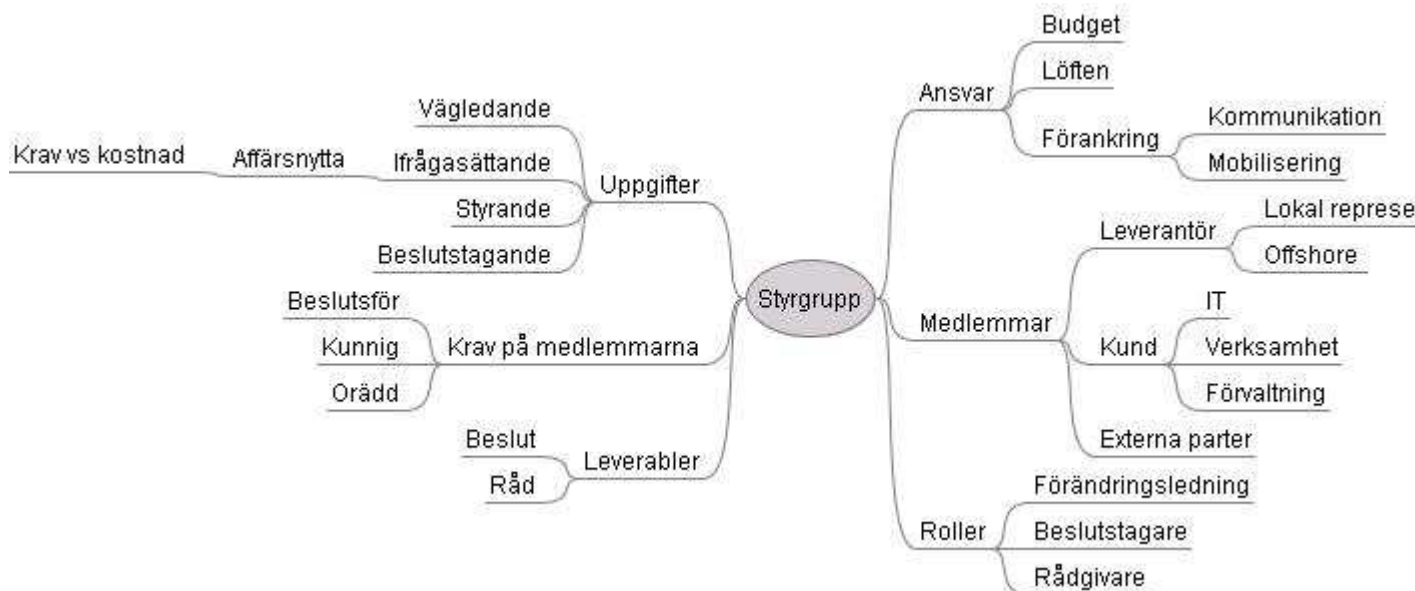
Erfarenheterna visar att så ofta inte är fallet, utan projektet hamnar i ett läge där besluten inte står sig.

Vem ansvarar för beslutet?

Styrgruppens sammansättning speglas även i deltagarnas roller. Vem fattar egentligen beslut, och vad krävs för att mötet ska vara beslutsmässigt?

I många fall fattar styrgruppens ordförande ensam besluten, efter konsultation av övriga medlemmar. I Sverige är vi benägna att ta beslut i koncensus, i andra länder följer man ordförandens riktlinjer och beslut med minsta möjliga diskussion. Däremot kan man alltid diskutera vilken väg som främjar projektmålen bäst.

De som tillträder gruppen bör själva fundera på sin roll, *var hör jag hemma och vad bidrar jag med?* Viktigt är dock även att du vet vilken roll de andra har och vad de representerar.



Det kan te sig enkelt att tillhöra en styrgrupp, men det är en hel del som måste beaktas.

Många gånger ser jag samma sak upprepas när det kommer till styrgruppens egentliga möte:

Styrgruppsmötet blir ett statusmöte där man nöjer sig med statusrapportering istället för att fatta nödvändiga beslut. Följer projektleveranserna plan? Håller vi oss inom beslutade tids och budgetramar? Känner verksamheten att deras mål uppfylles och att organisationen förstår de förändringar som projektet medför? Både IT och verksamhet måste i styrgruppen aktivt delta och rapportera status.

I många fall gör man förändringar för att CFO säger att vi måste ha en viss process. Men vad blir konsekvensen i pengar för systemprocesser som måste ändras?

Gruppen tar inte sitt ansvar som förändringsambassadörer.

Är det IT eller verksamheten som räknar på ROI? Blir CIO sittandes med svarte Petter när man drar över budget, även om det är verksamheten som inte levererar till processer och resurser?

Slutsatser och råd på vägen

Styrgruppens roll i projekt är vital och bör behandlas därefter, detta kan inte nog understrykas. Definitionen av dess roll, ansvar, uppgifter och förväntningar måste vara glasklara innan start.

Det uppstår situationer där medlemmarna ger oklara besked eller olika besked beroende på vem man talar med. Då är det viktigt att förstå gruppens dynamik och beslutsordning fungerar. Koncensus eller ordförandens ord?

Redan vid första styrgruppsmötet är det viktigt att notera förväntningarna, för att alla ska få veta varför de olika deltagarna är där och för att du ska kunna möta dem som projektledare. Följ sedan upp löpande dessa förväntningar och referera till dem under kommande styrgruppsmöten. Beakta ansvarsfördelningen och de organisatoriska aspekter som kan tillkomma när du ser till din styrgrupp, vilket är enklare sagt än gjort. Dra lärdom av tidigare erfarenheter, antingen från kunden eller från liknande situationer i kundens bransch. Hör efter med kolleger så finner du säkert svar på hur kunden fungerar.

Olika tekniker främjar olika mål. Använd dig gärna av vedertagen teknik, men lita alltid på ditt sunda förnuft. Stå på dig i din sakframställan och glöm inte att du endast exekverar styrgruppens beslut.

Beakta att målen uppnås *tillsammans*. IT och verksamhet är i och med detta en och den samma och jobbar gemensamt. Ofta ser vi dessvärre att så inte är fallet utan ses som motparter.

Ser du till de styrgrupper som du själv rapporterar till eller deltar i, är de vägledande eller vilseledande?