

## Styrgrupper: Stor stör, liten för.

I en del organisationer är det vanligt att projektstyrgrupperna har uppåt tio, ibland ännu fler, medlemmar. Det innebär nästan alltid att projektet får svårigheter.

Tanken med att ha stora styrgrupper är ofta att de ska representera alla viktiga enheter och intressegrupper med anknytning till projektet. "Det är bra att ha dom med...", säger man. Förankring är nyckelordet. Men för styrning av ett projekt, som nästan alltid handlar om att skapa konkreta förändringar, blir det förödande.

Efter beslutet att genomföra ett projekt kräver genomförandet styrbeslut för att bana väg för projektet. Vilka personer ska ställas till projektets förfogande? Hur ska budgeten disponeras? Hur ska avgränsningar göras? Vilka risker är man beredd att ta? Det handlar om operativa beslut med långsiktiga konsekvenser för uppdragsgivaren. Projektledaren är beroende av stöd i detta. Men en stor styrgrupp är ofta dålig på att ta sådana beslut. Här är skälen till detta:

### **1. Saknar mandat, bevakar särintressen.**

En organisation med stora styrgrupper skapar många styrgruppsplatser att fylla. De chefer som har överblick, verkliga mandat och förmåga att genomdriva besluten hinner helt enkelt inte vara med i alla. Styrgruppsplatserna delegeras i stället till personer med oklara och svaga mandat att ta operativa beslut. Deras uppgift blir att lyssna och framföra åsikter – de bevakar sin "hemmaorganisations" särintressen – men de har svårt att göra åtaganden.

### **2. Tillit och grupp känsla?**

I en grupp med 5 personer finns 10 parrelationer att utveckla till tillräcklig tillit för att kunna arbeta ihop och ta risker tillsammans. I en grupp med 10 personer blir det tre gånger så många. 15 personer innebär 105 relationer! 105 handslag innan alla hälsat på alla... Bara att lära sig alla namn! Jösses.

När gruppen växer blir det snabbt svårare att skapa tillit för varandra och engagemang för uppgiften. Det blir till och med svårt för hela gruppen att mötas regelbundet – i praktiken är det olika delar av gruppen som träffas vid varje möte. Man träffas, informerar och gör inlägg. I stället för att styra.

### **3. Utan personligt ansvar.**

Ju större gruppen är, desto troligare att några deltagare vid varje möte är illa förberedda, eftersom deras egen roll verkar så liten. Man ser möjligheten att glida med utan att märkas. Större andel av mötestiden får ägnas åt bakgrundsorientering och mindre till problemlösning. Mycket prat men mindre styrning.

En stor styrgrupp gör det svårt att ta beslut som varje styrgruppsmedlem känner personligt ansvar för. Konsensus blir ohanterligt, majoritetsbeslut det enda möjliga. Enskilda deltagare "syns inte". Det blir lätt att gå hem och gömma sig bakom att man är "missnöjd med beslutet", utan att uppleva att man deltagit i det och ansvarar för att genomdriva det.

### **Skilj på förankring och styrning – håll styrgruppen liten!**

Förankring är livsviktigt för projekt. Men bra förankring är inte detsamma som bra styrning. Projektledare behöver stöd med projektets styrning från nyckelchefer med beslutsmandat och engagemang för projektet. Håll styrgruppen liten och sköt förankringen i referens- och informationsgrupper.