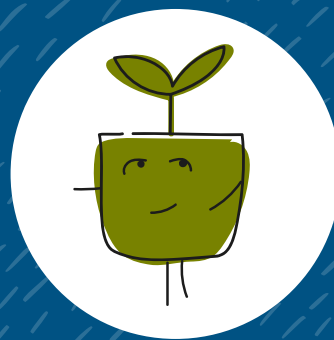
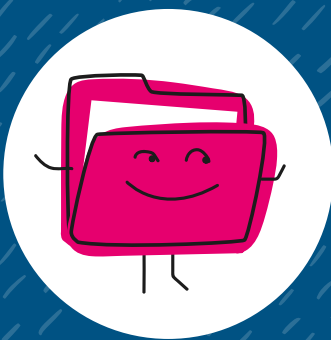


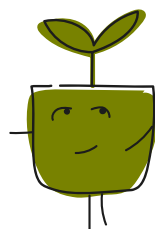
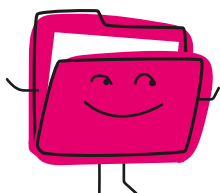
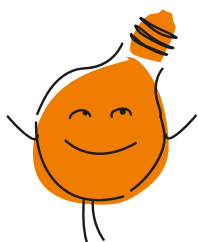
ATT STYRA

en idéburen

organisation



ATT STYRA en idéburen organisation



ARBETARNAS BILDNINGSFÖRBUND

INNEHÅLL

Om studiematerialet 7

En diagnos– Vad vill styrelsen ta tag i? 8

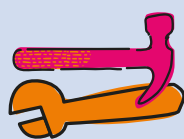
Några bärande begrepp 10

Studiematerialets fyra delar:

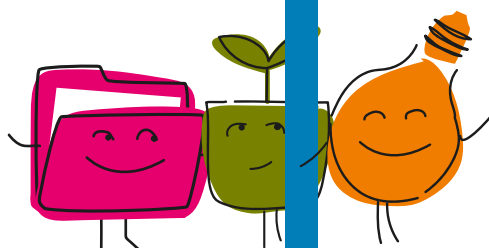
A Från idé till resultat 13

B Förtroende att påverka 37

C Styrelsen som utvecklingskraft 63



Metoder och verktyg 91



© Arbetarnas bildningsförbund 2022

Artikelnummer:

ISBN-nummer:

Grafisk form: Kim Ingesson Grafisk design

Tryck:

Om studiematerialet

Att styra en idéburen organisation är ett studiematerial till boken **Ledarskap i idéburna organisationer**. Det är uppbyggt för att ge stöd till styrelsen att arbeta sig igenom sin verksamhet utifrån tre olika fokus som också finns i boken:

- A** **Från idé till resultat** – som handlar om att få en effektiv verksamhet som står stadigt på organisationens idégrund.
- B** **Förtroende att påverka** – som handlar om att bygga upp och förvalta organisationens förtroendekapital, så att medlemmarna vill engagera sig i arbetet och organisationen får gehör för sina ståndpunkter i samhället.
- C** **Styrelsen som utvecklingskraft** – som handlar om styrelsens roll i arbetet med att gå från idé till resultat och med att skapa förtroende att påverka.

Meningen är inte att en styrelse ska arbeta sig igenom alla dessa tre delar med en gång. Tanken är att styrelsen väljer den del som känns mest angelägen i nuläget. Med stöd av diagnosfrågorna nedan kan styrelsen tillsammans komma fram till vilken del ni vill/behöver jobba med först.

Varje del innehåller en rad arbetsuppgifter och diskussionsfrågor. Alla är sannolikt inte lika aktuella för just er styrelse. I inledningen till de tre delarna finns därför ytterligare frågor som stöd för att bedöma vad som är viktigast att ta tag i inom det valda området. Styrelsen väljer alltså själv hur ingående man arbetar med de olika frågeställningarna/arbetsuppgifterna.

Det är styrelsens behov som ska styra arbetet – studiehäftet är avsett som ett stöd.

Styrelsen kan arbeta med respektive del i materialet som studiecirkel eller under exempelvis en tvådagarskonferens. Det går att arbeta med delarna på egen hand eller med stöd av en handledare. Oavsett vilket, för att få tid för reflektion och diskussion krävs nog minst 12–16 timmar för varje del.



EN DIAGNOS

Vad vill styrelsen ta tag i?

Nedan finns frågor om hur styrelsen bedömer att verksamheten och styrelsens arbete fungerar inom de olika områdena: **Från idé till resultat**, **Förtroende att påverka** och **Styrelsen som utvecklingskraft**. Gör först en individuell skattning av var organisationen befinner sig – på en skala från 1–6 för respektive fråga. 1 står för att ni inte alls håller med om påståendet och 6 för att ni håller med i hög grad.

Diskutera sedan era svar gemensamt. Med hjälp av denna diskussion får ni en bra grund för bedömningen av inom vilket/vilka områden styrelsearbetet behöver utvecklas.

Den/de delar som styrelsen väljer att inte arbeta med just nu kan styrelsen ta tag i längre fram, om man upplever att det finns behov av det.

Frågor för styrelse och styrelseledamöter

A Från idé till resultat

1. Målen för organisationens verksamhet är tydliga och väl kända i organisationen.

Inte alls 1 2 3 4 5 6 i hög grad

2. Verksamheten utformas utifrån vår ideologi.

Inte alls 1 2 3 4 5 6 i hög grad

3. Vi har en aktuell bild av behoven i organisationen utifrån våra roller.

Inte alls 1 2 3 4 5 6 i hög grad

4. Vi värderar/följer upp verksamheten och drar lärdom av detta.

Inte alls 1 2 3 4 5 6 i hög grad





B Förtroende att påverka

5. Organisationen uppfattas på det sätt som vi vill.

Inte alls 1 2 3 4 5 6 i hög grad

6. Medlemmarna har förtroende för organisationen

Inte alls 1 2 3 4 5 6 i hög grad

7. I organisationen förs fortlöpande samtal om våra värderingar, verksamheten och organisationens utveckling.

Inte alls 1 2 3 4 5 6 i hög grad

8. I vår organisation lever och leder vi som vi lär.

Inte alls 1 2 3 4 5 6 i hög grad

C Styrelsen som utvecklingskraft

9. Alla i styrelsen vet vad styrelsens roll och uppgift är och det finns en tydlig arbets- och rollfördelning inom styrelsen.

Inte alls 1 2 3 4 5 6 i hög grad

10. Rollfördelningen mellan styrelse och anställda är klar.

Inte alls 1 2 3 4 5 6 i hög grad

11. Styrelsen har den kompetens som behövs för uppdraget.

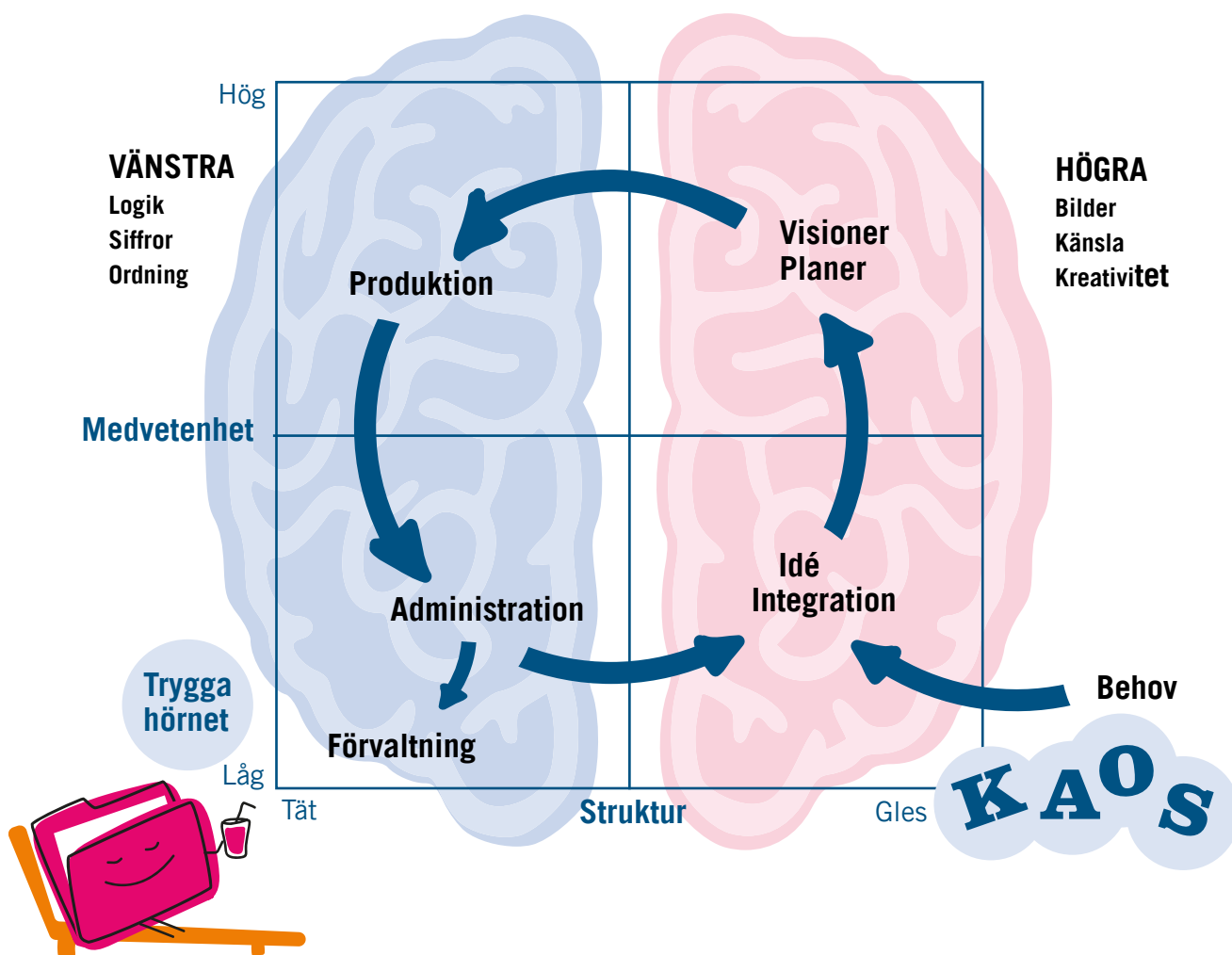
Inte alls 1 2 3 4 5 6 i hög grad

12. Styrelsen har mötes- och arbetsformer som både är effektiva och som skapar engagemang.

Inte alls 1 2 3 4 5 6 i hög grad

Några bärande begrepp

I boken **Ledarskap i idéburna organisationer** finns några bärande begrepp, som är viktiga för förståelsen av boken och dess budskap, och därmed också för detta studiematerial.



Organisationens båda hjärnhalvor

För att en organisation ska röra sig framåt behövs både kreativitet/utveckling och struktur/ordning. Det måste finnas strukturer för kreativitet och utveckling, arenor för att fånga upp nya behov och viljor, och för samtal om idén och om hur verksamheten kan utvecklas. Det måste också finnas en struktur och organisation för att ta hand om de kreativa idéerna så att de omsätts i handling, och för att driva verksamheten på ett effektivt sätt. Det bärande resonemanget i boken är att valet inte står mellan kreativitet och ordning utan att vi behöver båda. Synsättet illustreras med bilden av organisationens båda hjärnhalvor.

Hela hjärnan måste användas för att få helheten att fungera.

Till höger finns den röda hjärnhalvan. Här finns kreativiteten, som representerar den känslomässiga och intuitiva delen av vårt tänkande. Här växer de nya idéerna fram. Till vänster finns den blå hjärnhalvan. Här finns det logisk-analytiska tänkandet och den strukturerade verksamheten.

En organisation som använder båda sina hjärnhalvor förenar ett tydligt utvecklingsfokus med ordning och struktur, förnyelse och trygghet.



Boken
**Ledarskap i idéburna
organisationer**
sid 21–26

Processynen – i samspel med en föränderlig omvärld

Några viktiga begrepp för en organisation kan hämtas från kaosteorin. Det är processynen, som handlar om att organisationen står i ett ständigt samspel med en föränderlig värld. Allt kan därför inte planeras in i minsta detalj utan det måste också finnas flexibilitet för att kunna anpassa organisationen utifrån förändrade förutsättningar.

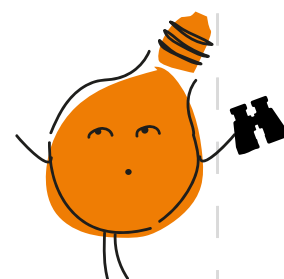
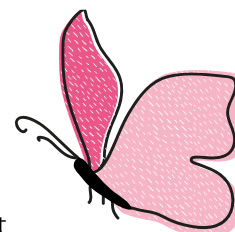
På gränsen till kaos – kontrollerad instabilitet

Också kaosteorins tankar om kontrollerad instabilitet kan omsättas till organisationsvärlden. Den organisation som vill ge utrymme för rörelse måste våga sig ut i det komplexa området mellan ordning och oordning. Det är där de nya idéerna som svarar mot aktuella behov kan växa fram. Idéburna organisationer behöver både organisation för ordning och effektivitet och organisation för förändring och utveckling. Styrelsen kan då arbeta med tydliga ramar – och inom dessa ge stor frihet och utrymme för kreativitet. Samordnad självständighet är ett annat sätt att uttrycka det på (se sidan 66 i boken).

Fjärilseffekten – om att framtiden är påverkbar

Ett annat viktigt inslag i kaosteorin är den så kallade fjärilseffekten. Innebörden i denna är att ytterst små förändringar kan ge stora och oförutsägbara effekter för slutresultatet. Meteorologen Edward N Lorenz har beskrivit hur en fjärils vingslag i Amazonas i bokstavlig mening kan leda till storm i New York två månader senare.

Utifrån detta kan man bland annat konstatera att framtiden är påverkbar. Känslighet för små förändringar i ett system innebär att en enskild komponent i systemet kan ha en djupgående effekt på hela systemets framtid. I detta ligger också ett personligt ansvar – det går inte att friskriva sig med argumentet att just mitt agerande inte spelar någon roll. Tänk om det är just jag som är fjärilen!





Från idé till resultat



INNEHÅLL

Om materialet 14	Att följa upp verksamheten 28
Hur kan arbetet läggas upp? 14	STEG 8 Bestäm vad som ska utvärderas – och när det räcker med uppföljning 28
Organisationens idébas 16	STEG 9 Ta ställning till om ni ska jobba med nyckeltal..... 30
STEG 1 Att gå tillbaka till grunddokumenten..... 16	För fortsatt utveckling 31
STEG 2 Att se över vår vision 17	STEG 10 Att planera för lärande och fortsatt utveckling..... 31
Vilka är vi till för? 19	Sammanfattning 32
STEG 3 Beskriv vilka behov vi ska möta 19	Underlag för verksamhetsidé 34
Organisationens verksamhet 21	Att formulera organisationens verksamhetsidé 34
STEG 4 Att formulera mål för arbetet – utifrån idé och syfte 21	Hur gör man då för att bygga förtroende?..... 38
STEG 5 Se över resurserna för arbetet – och prioritera 24	
STEG 6 Att ta fram en verksamhetsplan..... 25	
STEG 7 Att föra ut planeringen i organisationen..... 26	



Boken
Ledarskap i idéburna organisationer
Kapitel 2 och 3
– Rörelsen bär en idé
– Rörelsen går från idé till resultat.

Om materialet

Varför finns vi till och för vilka? Vilken är vår grundläggande idé, vårt syfte? Vad är det unika med vår organisation? Vart är vi på väg?

Det är utifrån dessa frågor om idé och syfte som organisationen bör forma verksamheten – och det är också utifrån idé och syfte som organisationens resultat sedan bedöms.

Arbetet med de grundläggande frågeställningarna om idé och syfte har betydelse också ur andra aspekter. En levande idédiskussion bidrar till samhörighet i organisationen. Den ger samtidigt organisationen en inbyggd kompass inför olika vägval och ställningstaganden. Medlemmar och förtroendevalda får därmed den trygghet som bäddar för ett mer frimodigt agerande.

En tydlig idé som präglar all verksamhet stärker förtroendet både för organisationen och för dess företrädare.

Men för att idén ska få detta genomslag behövs också en vision. Visionen är en bild av den önskade framtiden. Den konkretiserar och levandegör vad det innebär att förverkliga idén på längre sikt. Visionen – drömmen och föreställningen om en bättre framtid – ger kraft i arbetet med att förverkliga idéerna. ”Det är hit vi är på väg och det är mödan värt”.

Lika viktiga som den tydliga idén och den engagerande visionen, är planer och aktiviteter som leder fram till resultat utifrån de behov som finns idag, och att dessa resultat kommuniceras inåt i organisationen till medlemmar och förtroendevalda, men också utåt till det omgivande samhället. Det är först när vi berättar vad vi faktiskt åstadkommer som resultatet bidrar till ett stärkt förtroende.

Styrelsens uppgift blir att finna den strategiska balansen mellan organisationens idé, de aktuella behoven och de resurser som står till förfogande. Kort sagt, att prioritera och att göra vägval.

Hur kan arbetet läggas upp?

Avsnittet **Från idé till resultat** är uppdelat i ett antal steg som behandlar följande huvudområden:

- 1. Organisationens idébas**
- 2. Vilka är vi till för?**
- 3. Organisationens verksamhet**
- 4. Att följa upp verksamheten**
- 5. För fortsatt utveckling**

En tydlig idé, meningsskapande visioner, en verksamhet som åstadkommer resultat som kommuniceras inåt och utåt – och människor som bär idéerna vidare. Detta är grunden för organisationens legitimitet och möjligheter till framgång.



Resultatet av styrelsens arbete med **Från idé till resultat** blir inte en färdig verksamhetsplan. Däremot kan det utmynna i en plan för hur styrelsen ska arbeta med verksamhetsplaneringen framöver – för att gå från idé till resultat.

Längre fram finns därför en **Att-göra-lista**, där tankar och idéer för arbetet kan föras in, liksom noteringar om uppgifter som behöver utföras – på kortare eller längre sikt. I delen **Metoder och verktyg** finns också en grundstruktur för en verksamhetsplan.

Innan ni börjar arbetet, fundera en stund på vilken del som är viktigast att jobba med i er styrelse – var ni behöver stanna upp och ha en djupare diskussion. Ett sätt är att använda följande skattningsschema, där var och en reflekterar och markerar sin uppfattning. Styrelsen kan därefter gemensamt diskutera och dra slutsatser om vad som är viktigast att utveckla framöver.

1. Vi har en tydlig idébas i organisationen och den är känd både bland medlemmar och aktiva.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
2. Vi har en formulerad vision och även den är väl känd i organisationen.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
3. Vi har en aktuell bild av behoven hos dem vi finns till för.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
4. Vi har tydliga mål för vår verksamhet.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
5. Vi har realistiska prioriteringar mellan ambition och tillgängliga resurser.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
6. Vi har en modell för verksamhetsplanering som fungerar.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
7. Vi följer upp vårt arbete och lär oss av våra erfarenheter, så att verksamheten hela tiden utvecklas.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
8. Vi "befinner oss i rörelse", dvs vi uppmärksammar nya behov och idéer och omsätter dem i verksamhet.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>

Om ni svarar nej eller är osäkra på frågorna 1–4 finns det nog skäl att jobba lite extra med diskussionsfrågorna och uppgifterna i avsnitten **Organisationens idébas** och **Vilka är vi till för?** Om det är många nej eller osäkra på frågorna 5–8 kanske det i stället är avsnitten **Organisationens verksamhet** och **Att följa upp verksamheten** som ni behöver arbeta mer ingående med.

A Organisationens idébas



Boken
Ledarskap i idéburna
organisationer
sid 42–53

Verksamheten är ett medel för att förverkliga organisationens idé. När styrelsen ska ta tag i arbetet med att gå från idé till resultat är det därför naturligt att börja med frågorna: Vad är organisationen till för? Vilka behov ska den möta? Vad är dess unika idé och uppgift?

STEG 1 Att gå tillbaka till grunddokumenten

För att kunna göra det måste styrelsen gå tillbaka till det som finns formulerat om organisationens idébas. I de flesta organisationer finns en ändamålsparagraf i stadgarna. Denna är förstås en av de viktigare utgångspunkterna, men det finns säkert också andra policydokument av betydelse.

Läs ändamålsparagrafen med "nya ögon"

Ändamålsparagrafen i stadgarna är avsedd att tydliggöra meningen och grunden för organisationens existens och identitet. Ofta i kondenserad form.

Det är lätt att vi tar dessa grundläggande formuleringar för givna, så att vi inte längre reflekterar över vad de egentligen står för. Försök därför läsa ändamålsparagrafen med nya ögon: Vad står det egentligen?

Testa också om den ger de nödvändiga svaren på frågan om vad som är organisationens grundläggande idé och syfte:

- Uttrycker formuleringarna organisationens idé och uppgift på ett tydligt och engagerande sätt?
- Framgår det klart vilka organisationen är till för? Vilka behov finns?
- Uttrycker den våra mest grundläggande värderingar?

Gå igenom de övriga policydokumenten

I många organisationer har under årens lopp ytterligare policydokument tagits fram, för att förtydliga och fördjupa organisationens idébas: idéprogram, handlingsprogram, specifika policydokument inom olika områden etc.

Gå igenom de viktigare dokument av policykaraktär som är framtagna för organisationen, utifrån frågor som:

- Vad betonas i detta dokument?
- Stämmer det överens med formuleringarna i ändamålsparagrafen? Innebär det ett förtydligande eller fördjupning av ändamålsparagrafen?
- Lyfter det fram nya frågor eller ställningstaganden? Är de i så fall förenliga med ändamålsparagrafen?

Förhoppningsvis ger denna genomgång mer vägledning i arbetet med att tydliggöra organisationens idébas. Men den kan också innebära att ni upptäcker inkonsekvenser – att dokumenten inte riktigt drar åt samma håll.

Fundera på hur idédokumenten används i organisationen

Nästa fråga är vilken roll dessa idédokument faktiskt har i organisationen. Fungerar de som vägledare för hur verksamheten ska formas? Fungerar de som stöd för konkreta ställningstaganden i vardagen? Är de kända i organisationen?

Kort sagt: Fungerar de grundläggande idédokumenten som riktmärke och kompass i organisationen?

Behöver idébasen utvecklas, för att bli mer tydlig och engagerande? Hur, i så fall? Hur kan styrelsen arbeta för att idébasen ska bli känd i organisationen, så att den verkligen får funktion som riktmärke och kompass?

STEG 2 Att se över vår vision

Visionen ska ge en levande bild av hur vår verklighet skulle se ut om/när organisationens idé och mål förverkligas. För fackliga organisationer handlar det om det framtida arbetslivet, för Rädda Barnen om barns uppväxtvillkor, för miljöorganisationer om vår natur och vårt klimat i framtiden ...

Visionen ska vara utmanande och väcka engagemang. I bästa fall lockas den enskilda individen, medlem eller förtroendevald/aktiv, att spinna vidare på vad det kan innebära att uppnå denna vision. Därmed börjar han/hon också att forma en egen bild av sin och organisationens önskade framtid och engagerar sig i arbetet för att nå dit.

Genom visionen kan vi se verkligheten som den skulle kunna vara. Att leda med vision handlar också om att visa hur det dagliga arbetet med de aktuella frågorna kan bidra till att komma närmare visionen. Det är i de konkreta handlingarna som framtiden formas. Eller som framtidsforskaren Joel Barker har uttryckt det:

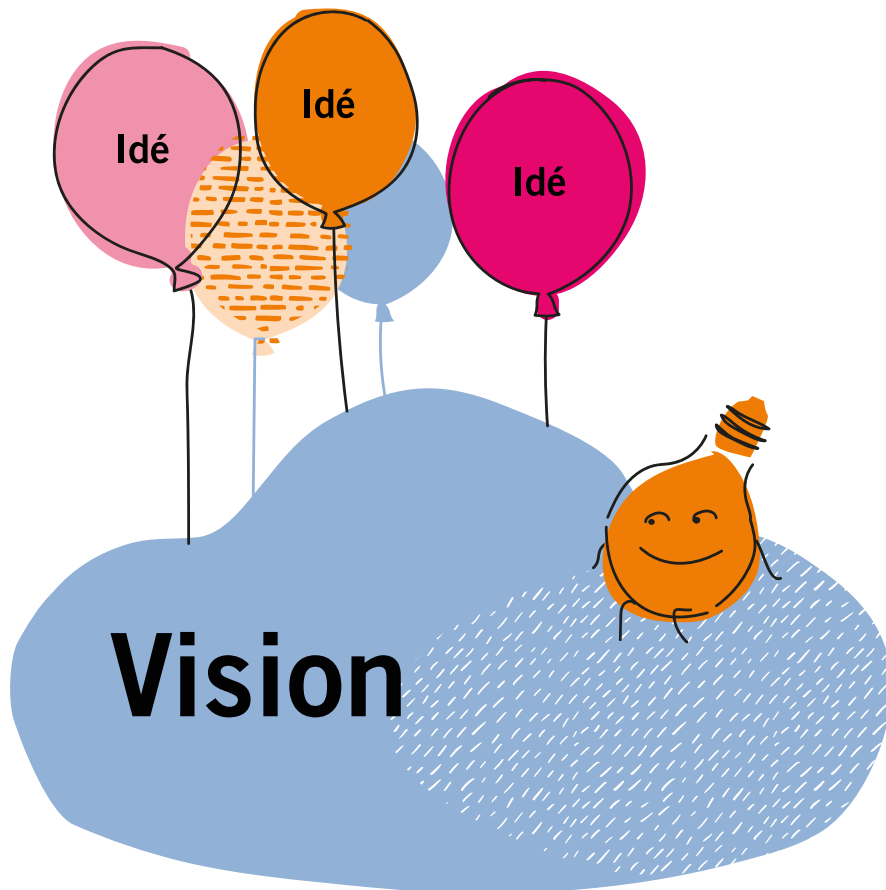
Visioner utan handling är bara drömmar.

Handling utan visioner är bara tidsfördriv.

Visioner tillsammans med handling kan förändra världen.



Har organisationen en formulerad vision? Är den i så fall tillräckligt engagerande och tydlig för att bidra i arbetet med att gå från idé till resultat? Är den känd i organisationen?



A Vilka är vi till för?

På frågan om vilka organisationen är till för svarar många ”medlemmarna förstås”. Men det är inget självklart svar.

I alla organisationer är medlemmarna uppdragsgivare. Det är medlemmarna som styr vad organisationen ska arbeta med, genom föreningsdemokratien. Styrelsen har att svara inför medlemmarna, som gett denna mandat att företräda och styra organisationen.

Det är dock inte givet att organisationen bildats för att möta medlemmarnas behov. Organisationens verksamhet kan vara till för helt andra grupper. Ett exempel på detta är Rädda Barnen som är till för barnen, men där medlemmarna är engagerade vuxna. Även rena intresseorganisationer kan ha ett syfte som sträcker sig utöver medlemmarnas egenintresse. Hyresgästföreningens verksamhet ska vara till nytta för de hyresgäster som är medlemmar i föreningen, men föreningen har också en ambition att bidra till en bättre fungerande bostadsmarknad och bra boendemiljöer.

En idéburen organisation kan alltså vara till för andra än medlemmarna. Den kan också vara till nytta för fler än dem som tagit steget att bli medlemmar. I den typen av organisationer kommer svaret på frågan ”Vilka är vi till för?” nära en beskrivning av den grupp som organisationen vill ha som medlemmar och som kan säkra organisationens återväxt.

Frågan om vilka organisationen egentligen är till för kan också ha andra dimensioner.

Under årens lopp kan verksamheten ha breddats. Samverkan kanske har etablerats med organisationer som vänder sig mot delvis andra grupper. För att skapa resurser kan nya verksamheter ha utvecklats, som ligger lite vid sidan av organisationens huvudfåra.

Också i dessa lägen gäller det att vara klar över svaret på frågan: Vilka är organisationen egentligen till för.

STEG 3 Beskriv vilka behov vi ska möta

Det finns alltså många skäl att stanna upp vid frågan ”Vilka är vi till för?”. Svaret på frågan har en betydelse för våra ställningstaganden i den fortsatta verksamhetsplaneringen.

När vi tänker igenom denna fråga gäller det också att vi ser framför oss människor av kött och blod. Inte bara en ”målgrupp”. Det är svårt att skapa engagemang för en målgrupp.

Vi måste också fundera över hur tillvaron ser ut idag för de människor verksamheten finns till för. Det är inte nödvändigtvis så att de frågor som var viktiga för tio år sedan är viktiga i dag. Det kan också vara så att behovet är detsamma – men att organisationen måste arbeta på ett annat sätt för att möta detta behov. Exempelvis behöver sättet att möta människors behov av information förändras i och med framväxten av sociala media.



Vi bör också se oss runt i omvärlden på vilka andra som kan möta de definierade behoven. Den egna organisationen är bara en del av ett större sammanhang. Det finns alltså skäl att reflektera över frågor som:

- Vilka behov har de människor som organisationen är till för – idag och för en överskådlig framtid?
- Hur blir behoven tillgodosedda idag?
- Vilka andra organisationer verkar gentemot dessa människor – eller skulle kunna göra det?
- Vilka behov kan och bör just vår organisation möta, utifrån vår unika idé och förmåga?

Formulera i några få meningar vilka människor som organisationen är till för. Formulera också vilka behov de har som ni kan och bör möta, utifrån just er idé och förmåga.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

A Organisationens verksamhet

När vi är klara över vår idé och vårt syfte, när vi tydliggjort vilka vi är till för och vilka behov just vår organisation ska möta – då är det dags att konkretisera vad vi ska göra för att möta dessa behov.

STEG 4 Att formulera mål för arbetet – utifrån idé och syfte

”Man ber om mirakel och arbetar för resultat.” (Sankt Augustinus år 354–430)

Så formulerades redan på 300-talet det dilemma som de verksamma i en idéburen organisation har att hantera: att det är långt mellan det man lyckas prestera och den vision som fått människor att engagera sig i arbetet. Hur långt man ändå kommer på vägen mot målet beror mycket på hur målen är formulerade och hur arbetet mot målen är organiserat.

Styrelsen har som främsta uppgift att styra från idé till resultat. Det handlar om att tydliggöra inriktning och mål, att engagera för handling och att se till att verksamheten får önskad effekt.

Styrelsen ska också visa på de framsteg som gjorts, även om det är en bit kvar till målet och visionen. Att vi inte nått ända fram får inte leda till uppgivenhet utan ska istället bli en sporre för att utveckla arbetet vidare.

Målen roll

”Ett mål är en mental föreställning om vad man konkret vill uppnå inom en given tidsram”, säger idrottspsykologen Willi Railo. Men det är inte bara inom idrotten som konkreta mål är viktiga. Målen har en viktig roll i alla organisationer.

Målen ska ge uttryck för en önskad förändring, ett nytt läge, ett tillstånd som inte råder förrän målet nås. De ska vara utmanande, så att de tas på allvar och leder till engagemang. Samtidigt bör de ligga på en någorlunda realistisk nivå, så att det ändå känns möjligt att nå dem. Eller i alla fall att komma nära.

Målen ska inte bara röra verksamheten i sig, de måste också handla om hur organisationen ska utvecklas. Hur den ska kunna bli ett mer effektivt verktyg för verksamheten framöver. Det kan handla om exempelvis kompetensen i organisationen och vilka arbetsformer man arbetar med.

Välj rätt typ av mål

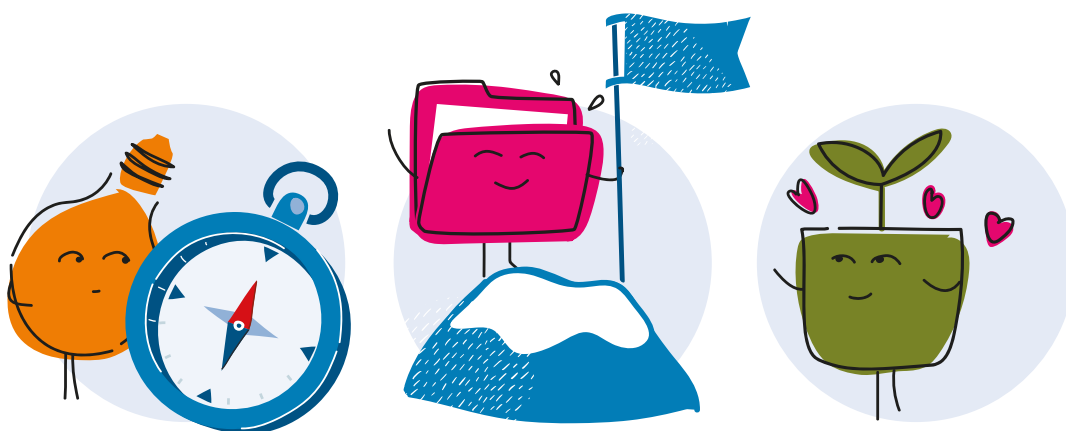
När styrelsen formulerar målen är det viktigt att vara så tydlig som möjligt om vad man vill uppnå, men också om att välja mål på rätt nivå; som mer öppna inriktningsmål eller som preciserade resultatmål.

Ett inriktningsmål kan formuleras så här: ”Under mandatperioden ska vi möta unga barnfamiljers behov av stöd, som ett led i arbetet att förebygga sociala och psykiska problem.” Det anger en inriktning som sedan får omsättas i mer konkreta resultatmål.

Resultatmålet skulle då kunna formuleras så här: ”Efter år ett ska vi ha en bild av vad som innebär störst press på unga barnfamiljer: ekonomiska svårigheter eller tidsbrist i vardagen.” Det preciserar både vad som ska uppnås och när.

Om vi också vill använda **effekt**mål skulle det kunna formuleras så här: ”Unga barnfamiljer ska uppleva mindre press i sin vardag”. I detta fall fokuserar det på effekten av att uppnå inriktningsmålet.

För att inte röra till det med alltför många slags mål kommer vi här fortsättningsvis att huvudsakligen tala om inriktningsmål och resultatmål. Det är dock viktigt att ha också den upplevelsebaserade dimensionen med i tankarna när man formulerar målen.



Inriktningsmål

Inriktningsmål visar vad som är prioriterat och ger en riktning för verksamheten under en viss tidsperiod.

Resultatmål

Resultatmål beskriver ett önskat resultat eller tillstånd vid en viss framtida tidpunkt.

Effektmål

Om inriktningsmålet och resultatmålet beskriver vad som ska uppnås i mer faktabaserade termer så beskriver effekt


målet vad som ska uppnås också utifrån andra aspekter (förtroende för organisationen, känsla och upplevelse hos dem organisationen vänder sig till etc).

Vilken typ av målformulering styrelsen väljer påverkar det fortsatta arbetet i organisationen. Genom att inriktningmålet ger ett större utrymme för egna vägval och ställningstaganden om hur man ska nå målen bidrar de ofta till ett större engagemang. De är därför bättre när man vill få fler att delta i arbetet mot målet – och därmed öka de resurser som finns för verksamheten.

Samtidigt kan resultatmålet ha en styrka i sin tydlighet, inte minst när organisationen genomför samlade kampanjer. För att ett resultatmål ska fungera bra krävs dock en stor delaktighet i formuleringen av detta. Att bli ”påprackad” andras resultatmål kan vara demotiverande, medan den som får vara med och ange vad som ska uppnås blir motiverad.

Tydliggör vad som är tillräckligt bra resultat

I idéburna organisationer finns ofta inte någon gräns för vad som behöver göras. Många aktiva och anställda känner sig därför otillräckliga. Därför bör styrelsen när den formulerar målet också ange vad som är ett tillräckligt bra resultat, med hänsyn tagen till resurserna.

 **Se över de målformuleringar ni har idag. Är de inriktningsmål eller resultatmål? Är de tydliga? Är de motiverande?**

 **Behöver organisationens sätt att formulera målen för verksamheten förändras? Hur i så fall?**

STEG 5 Se över resurserna för arbetet – och prioritera

När vi ska bedöma om målen är realistiska måste vi också se på vilka resurser som finns för arbetet, i form av kompetens, tid och pengar.

Dessa resurser ska inte bara användas till att genomföra den verksamhet som krävs för att nå målen, utan också för att se till att de uppnådda resultaten bidrar till att stärka förtroendet för organisationen. Detta kräver inte bara en bra verksamhet i sig, utan också ett genomtänkt informations- och kommunikationsarbete.

Inför det fortsatta planeringsarbetet behöver därför styrelsen tänka igenom följande frågor:

- Har organisationen rätt/tillräcklig kompetens för att åstadkomma de önskade resultaten?
- Räcker resurserna till för den planerade verksamheten?
- Hur ska arbetet och informationen om arbetet läggas upp så att resultatet också bidrar till att öka förtroendet för organisationen?

Oftast upptäcker man att ambitionerna är större än vad organisationen har resurser för. Det finns då flera sätt att hantera detta.

Det ena är att styrelsen drar ner på sina ambitioner utifrån de resurser som finns att tillgå. Det kräver medvetna prioriteringar av vilken/vilka verksamheter man ska fokusera på, utifrån de diskussioner som förts om organisationens idé och syfte och vilka den är till för. Ett annat sätt kan vara att mobilisera mer resurser – genom att få fler att engagera sig i verksamheten eller genom att samverka med andra.

Att ha en tydlig bild av vad organisationen ska uppnå på längre sikt underlättar prioriteringarna. Det går då att ta ställning till i vilken ordning saker och ting kan göras, utifrån tillgängliga resurser och sett över tid.

Detta är en strategisk fråga för styrelsen.

Hur ska en bra balans uppnås mellan organisationens ambitioner och de tillgängliga resurserna?



Boken
**Ledarskap i idéburna
organisationer**
sid 58–62



**METODER
& VERKTYG**
• Checklista för
prioritering

Vad är en realistisk prioritering?

STEG 6 Att ta fram en verksamhetsplan

Nästa steg i arbetet är att ta fram en verksamhetsplan för att nå de mål som styrelsen beslutat om. En plan som anger vad som ska göras för att nå målen. Har styrelsen ett kansli med anställda till sitt förfogande blir detta också en fråga för kansliet.

Styrelsen anger också vilka resurser som finns för att genomföra verksamheten.

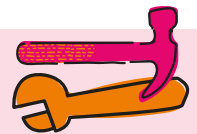
Kansliet får sedan planera och genomföra de aktiviteter som krävs för att nå målen, inom ramen för de resurser styrelsen beslutat om. Ofta görs då en handlingsplan för varje enskild aktivitet i verksamhetsplanen.

Är styrelsen en arbetande/operativ styrelse som deltar i genomförandet av verksamheten, då blir också arbetet med verksamhetsplanen en fråga för styrelsen.

I planeringen är det viktigt att ha en tydlig bild av vilken kompetens som finns att tillgå, hur organisationens årscykel ser ut, liksom viktiga händelser i omvärlden som organisationen bör beakta i sin planering. Också erfarenheterna av föregående års verksamhet bör tas tillvara.

I verksamhetsplanen bör det också anges hur uppföljning/utvärdering av den verksamhet som är under planering ska ske. Detta för att man redan från start ska tänka igenom vilken typ av uppgifter man behöver samla in inför och under genomförandet, för att göra en bra uppföljning/utvärdering (mer om uppföljning/utvärdering längre fram).

Arbetet med att göra konkreta handlingsplaner för de aktiviteter som ingår i verksamhetsplanen är alltid en fråga för den verkställande organisationen. Man kan dock hävda att även i styrelser som inte är involverade i genomförandet av verksamheten finns ett ansvar för att säkra att kansliets rutiner för verksamhetsplaneringen är tillräckliga.



**METODER
& VERKTYG**

• Verksamhetsplan

Vilka medskick ska styrelsen ge kansliet när det gäller verksamhetsplaneringen?

På vilken nivå ska verksamhetsplanen ligga? Ska också handlingsplanerna för de enskilda aktiviteterna ingå eller ska den planering styrelsen beslutar om endast omfatta inriktningsmål/resultatmål?


STEG 7 Att föra ut planeringen i organisationen

Den planering som tas fram måste föras ut brett i organisationen.

Det handlar om att alla inblandade ska veta vad som förväntas av dem och vilka ramar som finns för deras arbete. Det handlar också om att andra enheter/delar av organisationen ska vara införstådda med vad som är på gång. Kanske finns liknande planer på andra håll, med möjlighet till samarbete och samordning.

Det handlar slutligen om att alla ska förstå helheten, inte bara den egna lilla delen.

Gör en plan för hur verksamhetsplanen ska kommuniceras i organisationen.

 **Tänk också igenom vad i planeringen som bör kommuniceras med andra organisationer och vad organisationen bör försöka nå ut med till allmänheten.**

A Att följa upp verksamheten

Uppföljning och utvärdering av verksamheten är A och O för en organisation. Det är en förutsättning för att styrelsen ska kunna lägga om kursen om det visar sig att organisationen är på fel väg. Det ingår också i att vara en lärande organisation som fortlöpande utvecklas med stöd av de erfarenheter man får.

Samtidigt är beslut om att en verksamhet ska utvärderas ett sätt att få organisationen att fokusera på frågan. ”Det som mäts blir gjort”.

STEG 8 Bestäm vad som ska utvärderas – och när det räcker med uppföljning

De flesta organisationer har inte resurser, vare sig i form av tid eller pengar, att utvärdera allt på det sätt som kanske vore önskvärt. Men även om allt inte går att utvärdera, så går det ändå att följa upp vad som gjorts och att resonera om resultatet.

Begreppen utvärdering och uppföljning är inte alltid entydiga. Lite grovt kan man säga att uppföljning och utvärdering svarar på delvis olika frågor.

- Uppföljning svarar på frågan: Har vi gjort det vi hade tänkt oss?
- Utvärdering svarar på frågan: Blev resultatet det vi hade tänkt oss? Ibland ingår också i begreppet utvärdering en analys av varför det blev som det blev. Framgångsfaktorer och motgångsfaktorer är båda lika viktiga att lära sig av.

För inriktningsmål kan uppföljningen handla om att stämma av hur målet avspeglar sig i olika enheters verksamhetsplaner, medan uppföljning av resultatmål ofta handlar om vilka aktiviteter som genomförts.

När det gäller utvärdering kan också den ske utifrån både inriktningsmål och resultatmål. De mer öppett formulerade inriktningsmålen kan dock vara mer komplexa att utvärdera.

Det är viktigt att tänka igenom för vilka verksamheter det behövs en mer djuplodande utvärdering och för vilka det kan räcka med en enklare uppföljning, kanske kompletterat med en gemensam mer intuitiv bedömning av resultatet.

De krav styrelsen ställer på uppföljning/utvärdering måste få genomslag i planeringen av verksamheten.



- Följ upp och mät några grundfrågor

Det som inte går att mäta går att bedöma

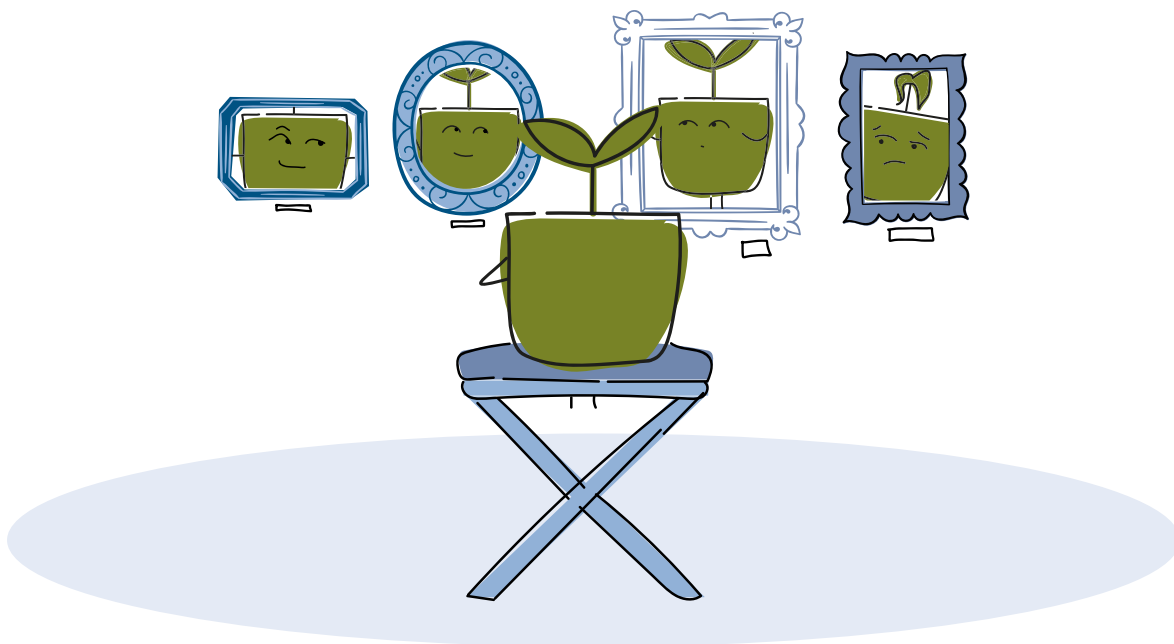
När man talar om utvärdering menar man ofta att man ska mäta resultatet i **kvantitativa** termer. Man försöker formulera målet på ett sätt som ska göra det möjligt att mäta hur långt man kommit mot målet. Det kan handla om att organisationen under kommande år ska öka medlemsantalet med fem procent. När året är slut kan man enkelt mäta om man lyckats eller ej.

Styrelsen bör dock inte låta sig styras alltför mycket i sina målformuleringar av vad som är mätbart, utan istället fokusera på vad som är viktigt att uppnå. Även om ett visst mål inte är möjligt att mäta så går det säkert ändå att **värdera** eller **bedöma** hur långt man kommit i arbetet mot målet. Exempelvis kan en organisation ha som mål att bli en mer respekterad aktör inom sitt verksamhetsområde. Det är förstås inte lätt att mäta om man nått detta mål, däremot går det att resonera kring faktiska skeenden. Kanske har organisationen under året i större utsträckning än tidigare fått förslag från andra organisationer om gemensamma aktiviteter. Kanske har media oftare vänt sig till ledande företrädare för kommentarer om aktuella skeenden. Bägge dessa förändringar kan vara tecken på att organisationen blivit en mer respekterad aktör.

Ange vilka rapporter styrelsen önskar från kansliet

Styrelsen bör också ange vilka rapporter den vill ha från kansliet om hur arbetet fortskrider. Detta ska dock inte förväxlas med de utvärderingar/ uppföljningar man fattat beslut om enligt beskrivningen ovan.

I vissa organisationer kan det vara arbetet mot vissa mål man vill ha rapporter om, vad som gjorts och hur det fallit ut. I andra organisationer önskar styrelsen rapporter från de olika kanslienheterna om vad som skett sedan förra styrelsemötet.



STEG 9 Ta ställning till om ni ska jobba med nyckeltal

För att ha en fortlöpande koll på vissa strategiska faktorer kan styrelsen även sätta upp nyckeltal. Det kan vara organisationsgrad, medlemskontakter, utnyttjandegrad eller kvalitetsindex, för att nämna några exempel.



• Exempel på nyckeltal

Antalet nyckeltal bör inte vara alltför många. Tillsammans ska de ge styrelsen en bild av om organisationen är på rätt väg, eller om den håller på att gå vilse.

Utifrån den betydelse nyckeltalen har för styrelsens bild av organisationens "hälsotillstånd", är det viktigt att jobba fram nyckeltalen med omsorg, grundat på organisationens idé och syfte. Detta eftersom nyckeltalen kan påverka verksamheten i sig. Om exempelvis sjukvården inför nyckeltalet **antal patientbesök**, kan effekten bli att tiden för patientbesök kortas för att kunna boka in fler besök. Det kan då få som effekt att patienter söker läkare fler gånger i stället för att ta alla frågor vid ett och samma tillfälle. På ytan kan det förefalla som om produktiviteten har ökat, men i praktiken kan den rent av ha minskat. Därtill finns risk för att patienten upplever en försämrad vårdkvalitet.

Att ta fram nyckeltal är ett arbete som kräver eftertanke.

För vilka verksamheter bör organisationen satsa på ordentliga utvärderingar?

Vad bör uppföljningar innehålla? Har organisationen nyckeltal idag – bör de i så fall utvecklas ytterligare? Vilka rapporter vill styrelsen ha fortlöpande från kansliet/från ansvariga för olika verksamheter?

A För fortsatt utveckling

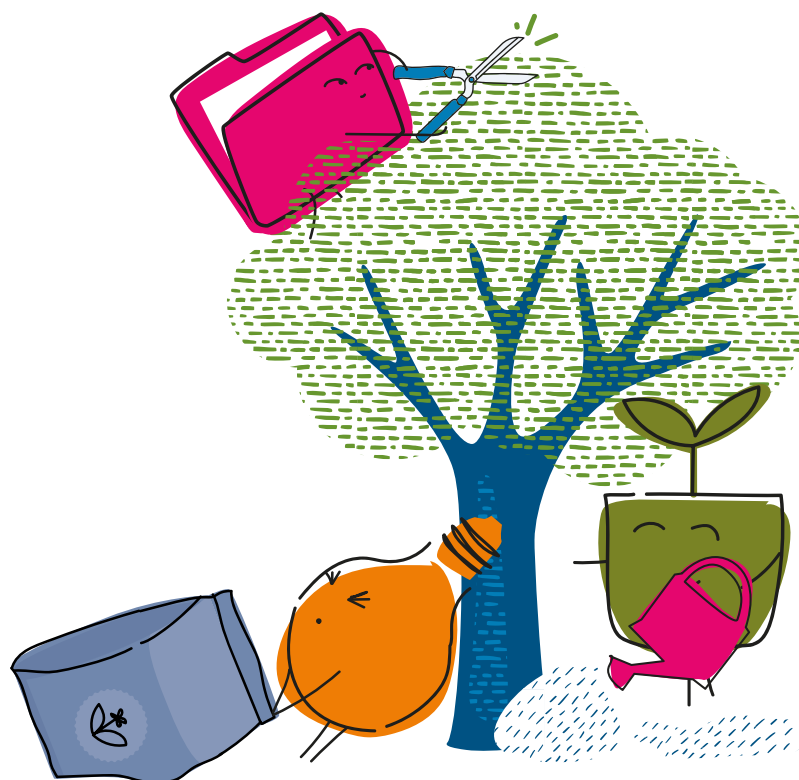
För att arbetet från idé till resultat ska fungera på bästa möjliga sätt behövs såväl struktur för utveckling och förnyelse, som struktur för effektivt genomförande.

Det måste finnas utrymme för att diskutera grundläggande idéer och värderingar. Det måste finnas utrymme för kreativitet och ”brainstorming” och för att pröva nytt. Det måste finnas tid och plats för att lära av varandra och av erfarenheterna.

Samtidigt måste det finnas fast struktur för genomförandet. Ska organisationen kunna gå från idé till resultat krävs tydlig arbetsfördelning, klara rutiner, ekonomi i balans – för att bara nämna några exempel.

STEG 10 Att planera för lärande och fortsatt utveckling

Det är styrelsens ansvar att se till att det finns struktur både för utveckling och för genomförande. Det innebär inte att styrelsen ska jobba fram detta, men däremot att styrelsen ska ge kansliet i uppdrag att säkra att dessa två strukturer fungerar utifrån organisationens behov och att samspelet dem emellan resulterar i en bra verksamhet.





A Underlag för verksamhetsidé

Att formulera organisationens verksamhetsidé

När styrelsen har arbetat sig igenom detta häfte bör de flesta bitar finnas på plats för att formulera det som ibland kallas organisationens verksamhetsidé. Den beskriver ”i ett nötskal” organisationen med hjälp av några olika begrepp.


- **Ändamål:** Organisationens grundläggande syfte och skälet till dess existens (ur idédokumenten).
- **Grundsyn:** Uttrycker organisationens mest grundläggande värderingar, etik eller organisationsfilosofi (ur idédokumenten).
- **Verksamhetsinriktning/verksamhetsgrenar:** Beskriver organisationens grundläggande verksamhetsinriktning/verksamhetsgrenar, dvs vad organisationen arbetar med för att uppfylla sitt syfte.
- **Kännetecknen:** Beskriver vilka förhållningssätt som ska genomsyra organisationen och dess arbete och som ska präglade bilden av organisationen (bör finnas som ett resultat av arbetet med avsnittet **Förtroende att påverka**).

Ibland ingår också organisationens vision i verksamhetsidén.

På nästa sida finns en mall att fylla i, som ett sätt att beskriva verksamhetsidén. En formulerad verksamhetsidé ger en bra plattform för det fortsatta arbetet med att gå från idé till resultat.



Mall för verksamhetsidé

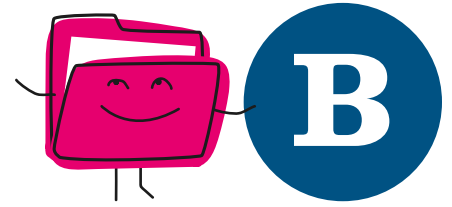
 **Ändamål:**

 **Grundsyn:**

 **Verksamhetsinriktning/-grenar:**

 **Kännetecken:**

 **Vision:**



Förtroende att påverka

INNEHÅLL

Om materialet 38	Kommunikation och förtroende 51
Hur kan arbetet läggas upp? 39	STEG 5 Att levandegöra organisationens idé och stärka identiteten 51
Hur vill vi att organisationen ska uppfattas? 40	STEG 6 Information och kommunikation för resultat 53
STEG 1 Beskriv den önskade bilden av organisationen 41	Information som stöd för kommunikation 55
STEG 2 Ta reda på hur organisationen uppfattas 41	Ledningens roll i förtroendearbetet 57
STEG 3 Att förändra bilden av organisationen – för att öka förtroendet 43	STEG 7 Att skapa dialog för utveckling 57
Rörelsedialogen – ett verktyg för ökat förtroende 45	STEG 8 Att leva som organisationen lär 58
STEG 4 Verksamhetens och frågornas betydelse för förtroendet 45	För fortsatt utveckling 59
	STEG 9 Följ upp och utveckla 59
	Sammanfattning 60



Boken
Ledarskap i idéburna organisationer
Kapitel 5–7
– Rörelsen bygger på förtroende
– Rörelsen är engagerade människor
– Rörelsen är kommunikation

B Om materialet

De flesta idéburna organisationer finns till för att påverka. I dessa organisationer är förtroendet hårdvalutan. Om en organisation inte lyckas inge förtroende är det svårt att nå framgång i påverkansarbetet. Och vem vill bli medlem i en organisation som man inte känner förtroende för?



Förtroende är alltså en fråga om legitimitet både inåt och utåt. Legitimiteten inåt handlar om att medlemmar och aktiva ska ha ett sådant förtroende för organisationens sätt att arbeta att de själva vill bidra i arbetet. Legitimiteten utåt handlar om att organisationen får gehör i samhället och i den allmänna debatten.

Hur gör man då för att bygga förtroende?

Grundläggande är att det förs en ständigt pågående dialog i organisationen. Ett samtal där ledning, medlemmar och förtroendevalda deltar, och där olika tankar och viljor möts och där resultatet blir att nya ståndpunkter och ställningstaganden växer fram.

En viktig del i att skapa förtroende är därför fungerande kommunikation. Utan kommunikation fungerar inte organisationen. Man kan säga att kommunikationen är organisationen. ”Att göra något gemensamt”, är vad ordet kommunikation egentligen betyder. Och det är ju därför organisationer bildas, för att få gemenskap och uppslutning i arbetet för en delad idé.

Kommunikationen skapar organisationen, som bärs och utvecklas vidare av samtal, av rörelsedialogen. Kommunikationen är det sammanhållande kittet i organisationen.

Att skapa förtroende är också en fråga om att leva och leda som man lär. Organisationens värderingar ska märkas i den dagliga verksamheten. Dess företrädare ska vara trovärdiga och stå för organisationens värderingar, liksom för de krav och frågor organisationen driver.

Förtroende tar lång tid att bygga upp, men kan raseras snabbt. Det har vi sett många exempel på genom åren. En hel del av de ”affärer” som uppmärksammas i media har just handlat om att organisationen eller dess företrädare har agerat på ett sätt som inte stämmer med organisationens idé och värdegrund.

Hur kan arbetet läggas upp?

Det här häftet är tänkt som ett stöd i arbetet med att bygga förtroende för organisationen – för att skapa delaktighet och engagemang i arbetet för de frågor organisationen driver, utifrån dess värdegrund. Materialet är uppdelat i ett antal steg som styrelsen kan arbeta med och som ger utrymme för reflektion och ställningstaganden. Dessa steg behandlar följande huvudområden:

1. Hur vill vi att organisationen ska uppfattas?
2. Rörelsedialogen – ett verktyg för ökat förtroende
3. Kommunikation och förtroende
4. Information som stöd för kommunikationen
5. Ledningens roll i förtroendearbetet
6. För fortsatt utveckling

Innan ni börjar arbetet, fundera tillsammans på vilken del som är viktigast att jobba med i er organisation – var ni behöver stanna upp och ta en djupare diskussion. Ett sätt är att använda följande skattningsschema, där var och en reflekterar och markerar sin uppfattning. Styrelsen kan därefter gemensamt diskutera och dra slutsatser om vad som är viktigast att utveckla framöver.

1. Den bild som medlemmar och omgivning har av organisationen överensstämmer med den önskade bilden av organisationen.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
2. Medlemmar och förtroendevalda har en tydlig bild av syftet och målet med organisationen.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
3. Många medlemmar har stort förtroende för organisationen, de står för dess ställningstaganden och vill delta i arbetet med att driva organisationens frågor.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
4. Det finns bra struktur i organisationen för dialog/samtal om värderingar och organisationens utveckling.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
5. Informationen och kommunikationen om fattade beslut fungerar så väl att besluten också genomförs på alla nivåer.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
6. Organisationen och dess företrädare lever upp till organisationens grundläggande värderingar, "man lever som organisationen lär".	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>

Om många svarar nej eller är osäkra på frågorna 1–4 kan det vara bra att stanna upp lite extra vid discussionsfrågorna och uppgifterna i avsnitten **Hur vill vi att organisationen ska uppfattas** och **Rörelsedialogen – ett verktyg för ökat förtroende**. Om tveksamheten är större när det gäller fråga 5 är det kanske avsnittet **Kommunikation och förtroende** som kräver mer arbete. Sista frågan är relaterad till avsnittet **Ledningens roll i förtroendearbetet**.

B Hur vill vi att organisationen ska uppfattas?



Boken
**Ledarskap i idéburna
organisationer**
sid 58–59
sid 72–74

För att påverka måste man ha något att säga, det måste vara klart vad organisationen vill uppnå.

Det måste också finnas förtroende för organisationen, både inåt och utåt. Det är en förutsättning för att politiker och andra beslutsfattare ska vilja lyssna på de synpunkter organisationen för fram. Det är också en förutsättning för att medlemmar och förtroendevalda ska vilja engagera sig i att driva organisationens frågor och stå för dess ställningstaganden i de egna sammanhangen.

En viktig fråga är därför att arbeta med bilden av organisationen. Uppfattas organisationen på det sätt vi önskar? Hur ser medlemmarna på organisationen? Hur ser omvärlden på den?

Vilka frågor organisationen driver påverkar förtroendet

En del i det som skapar förtroende är vilken verksamhet och vilka frågor organisationen driver. Det är det konkreta uttrycket för organisationens värderingar.

En organisation kan inte driva alla frågor lika mycket, hur viktiga och behjärtansvärda de än är. Det gäller därför att organisationen tar ställning till ”vad är viktigast för oss att driva” – och sedan jobbar långsiktigt och målmedvetet utifrån detta ställningstagande.

Utgångspunkt här måste i första hand vara vad som på bästa sätt stödjer organisationens syfte och mål, dess värdegrund. Men i ställningstagandet måste också vägas in hur bilden av organisationen påverkas av att organisationen driver en viss fråga.

Frågar vi människor hur de vill uppfattas i sitt arbete svarar de kanske ”som kompetent”, ”som lyhörd” eller ”som drivande”, utifrån vad som är viktigt i deras roll i arbetslivet. Även en organisation behöver vara klar över hur den vill uppfattas och hur de frågor den väljer att driva påverkar bilden av organisationen.

Det är dock inte bara de frågor organisationen driver som påverkar bilden av organisationen, utan också **hur** den driver dem. Därtill måste sättet att driva frågan överensstämma med det budskap man för fram. Ställer exempelvis en facklig organisation krav på att medlemmarna ska vara delaktiga i hur det egna företaget och arbetsplatsen ska utvecklas, måste organisationen också arbeta för att öka medlemmarnas delaktighet i utvecklingen av den egna organisationen. Det måste också finnas konsekvens mellan ord och handling. Vill en orga-

nisation uppfattas som nyskapande och positiv till utveckling och förändring, kan den inte alltid säga nej. Vill den uppfattas som serviceinriktad och medlemsorienterad, kan den inte begränsa telefontiden till tre timmar om dagen, för att bara nämna några exempel.

STEG 1 Beskriv den önskade bilden av organisationen

Det är viktigt att – utifrån organisationens syfte och mål – tänka igenom hur organisationen vill uppfattas, vad som är den önskade bilden av organisationen. Det påverkar både vilken verksamhet som bedrivs och hur den bedrivs.

Arbeta er fram till hur ni vill att organisationen ska uppfattas genom att resonera kring ordpar där båda orden har en positiv laddning men på olika sätt (t ex effektiv – kreativ, flexibel – stabil, engagerande – seriös, stark – lyhörd, trovärdig – drivande). Eller genom att beskriva organisationen som människotyp (varm, lyssnande, analytisk, objektiv, strukturerad, realistisk, kreativ, flexibel etc).

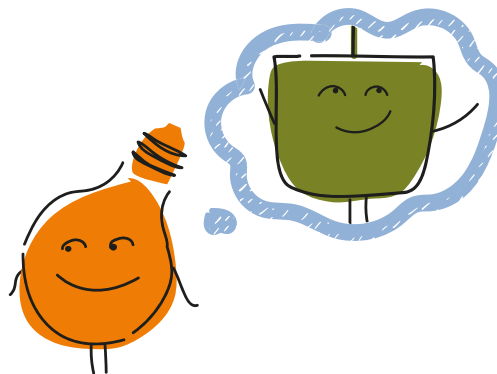
STEG 2 Ta reda på hur organisationen uppfattas

Hur arbetet med att skapa den önskade bilden av organisationen ska läggas upp, beror mycket på utgångsläget. Är den faktiska bilden i stort sett överensstämmande med den önskade bilden, så är det kanske bara att arbeta vidare, på ungefär samma sätt som idag.

Visar det sig att omvärlden och medlemmarna har en helt annan bild av organisationen, finns mer att ta tag i. Vad som ska göras beror ju på i vilka avseenden den faktiska bilden skiljer sig från den önskade.



Organisationens profil
– hur organisationen vill uppfattas.



Organisationens image
– den bild medlemmar och omvärld har av organisationen.

Ta reda på hur medlemmarna ser på organisationen

Ta fram de eventuella medlemsundersökningar som gjorts i organisationen och gå igenom dem med fokus på de frågor som rör synen på organisationen. Ger dessa undersökningar svar på om medlemmarnas syn på organisationen överensstämmer med den önskade bilden?

Om ni inte har några medlemsundersökningar att utgå från eller om dessa inte ger svar på frågan, måste ni ta reda på det på annat sätt. Ett sätt kan vara att göra en enkät som kan skickas till ett urval av medlemmarna. Ta då gärna stöd av något undersökningsföretag.

Finns inte tiden/resurserna för detta, kan ni använda tillfällen där ni ändå möter medlemmar och förtroendevalda (utbildningar, konferenser etc), för att samtala om bilden av organisationen. Samtalen kan föras utifrån samma ordpar som styrelsen använde i diskussionen om den önskade bilden.

I avvaktan på resultatet av en mer ingående avstämning får styrelsen arbeta vidare utifrån den kunskap som redan finns, via tidigare medlemsundersökningar eller via egna samtal och möten med medlemmarna. Men det är viktigt att inte nöja sig med detta. Är underlaget för att bedöma den faktiska bilden av organisationen bristfällig, är det angeläget att fördjupa kunskapen så snart som möjligt.

Hur bedömer styrelsen idag att organisationen uppfattas av medlemmarna? Vad grundas denna bedömning på? Behöver styrelsen fördjupa sin kunskap om hur medlemmarna ser på sin organisation? Hur kan ett sådant arbete läggas upp?

Ta reda på hur omvärlden ser på organisationen

Många organisationer genomför medlemsundersökningar för att få en bild av synen på organisationen. Det är inte lika vanligt att man undersöker omvärldens bild av organisationen, trots att den är avgörande för vilket genomslag organisationen får för sina ståndpunkter.

Om organisationen idag använder ett undersökningsföretag, resonera gärna med detta om hur ni kan fånga upp omvärldens bild av organisationen. Ibland är det möjligt att haka på enkäter som fokuserar på just hur olika organisationer uppfattas.



**METODER
& VERKTYG**
• Bilden som metod

En mer kortsiktig lösning kan vara att styrelsen inventerar viktiga intressenter i omvärlden och helt enkelt frågar dem hur de uppfattar organisationen. Varje styrelseledamot kan få uppgiften att kontakta någon/ några organisationer med de frågeställningar som styrelsen enats om.

Också här kan styrelsen i avvaktan på resultatet av en mer ingående avstämning arbeta vidare utifrån den kunskap som redan finns, via tidigare undersökningar eller via egna kontakter med människor/organisationer i omvärlden.

Hur bedömer styrelsen att organisationen uppfattas av omvärlden – och hur kan styrelsen ta reda på om denna bild stämmer?

.....

.....

.....

.....

STEG 3 Att förändra bilden av organisationen – för att öka förtroendet

I nedanstående uppställning kan styrelsen enkelt tydliggöra hur den uppfattar att organisationens image överensstämmer med dess profil.

	Hur uppfattas vi? (image)	Hur vill vi uppfattas? (profil)
Aktiva och medlemmar		
Allmänhet Media		
Politiker Beslutsfattare		

Om den bild medlemmar och omvärld har av organisationen inte överensstämmer med den önskade bilden av organisationen, blir en viktig uppgift för styrelsen att arbeta för att förändra bilden av organisationen. Det handlar om att stärka förtroendet för organisationen, både inåt och utåt.

Då förtroendet är kärnvärdet i idéburna organisationer är det viktigt att styrelsen är klar över vilka konsekvenser det får för organisationen om förtroendet sjunker respektive ökar hos medlemmar och i omvärlden:

- Hur det påverkar möjligheten att få gehör för organisationens frågor.
- Hur det påverkar medlemsrekryteringen.
- Hur det påverkar medlemmarnas lust och vilja att engagera sig i verksamheten.

 **Beskriv vad som gör att förtroendet minskar respektive ökar hos medlemmar och omvärld.**

 **Beskriv vilka konsekvenser det får om förtroendet ökar respektive minskar.**

B Rörelsedialogen

– ett verktyg för ökat förtroende

För att skapa förtroende krävs möten mellan människor.

Det krävs löpande dialog i organisationen. Samtal där ledning, medlemmar och aktiva deltar och där olika synpunkter bryts mot varandra så att nya ställningstaganden växer fram.

För att bygga förtroende krävs också att verksamheten fungerar på ett bra sätt. Det är i verksamheten organisationen visar färg. Det är där man ser hur organisationen lever upp till sitt syfte och mål.

De **frågor** organisationen driver har en särskild betydelse ur förtroendesynpunkt. För omgivningen – som kanske inte direkt berörs av verksamheten – är det ofta dessa som tydliggör och konkretiserar organisationens syfte och mål. Också för medlemmar som inte aktivt deltar i verksamheten kan de ställningstaganden organisationen gör och de frågor den driver vara det som avgör vilket förtroende medlemmen får för sin organisation. Förtroendedialogen blir viktig här. Det är genom denna det utkristalliseras vilka frågor som organisationen ska driva.

STEG 4 Verksamhetens och frågornas betydelse för förtroendet

Organisationens verksamhet och de frågor den driver måste vara förankrade i organisationens uppdrag, idé och värdegrund. Det måste vara frågor som är viktiga för medlemmarna. Vilka dessa är förändras över tiden utifrån hur samhället och den värld medlemmarna lever i förändras.

Valet av vilka frågor organisationen ska driva måste också göras utifrån förståelse för vad som går att få gehör för. Det är inte meningsfullt att gå till storms för en fråga som man vet inte går att påverka, hur rättmätig den än är.

När organisationen valt vilka frågor den ska driva är nästa steg att ta ställning till hur man ska driva dem. Även om frågor man drev för tio år sedan fortfarande är lika aktuella så behöver kanske sättet att formulera och driva dem på förändras.

Fungerar flödet i organisationen för att skapa en stabil förtroendeplattform?

För att klara det grundläggande ställningstagandet, vilka frågor organisationen ska driva, behöver organisationen en stark förtroendeplattform.

Ledningen måste kunna fånga upp den interna opinionen i organisationen för

att sedan kunna driva dessa frågor utåt. Den måste samtidigt kunna tolka samhällsutvecklingen för att utmana och påverka medlemsopinionen och för att kunna formulera organisationens frågor på ett sätt som får genomslag i samhället.

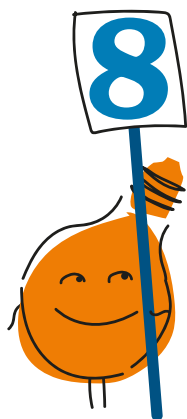
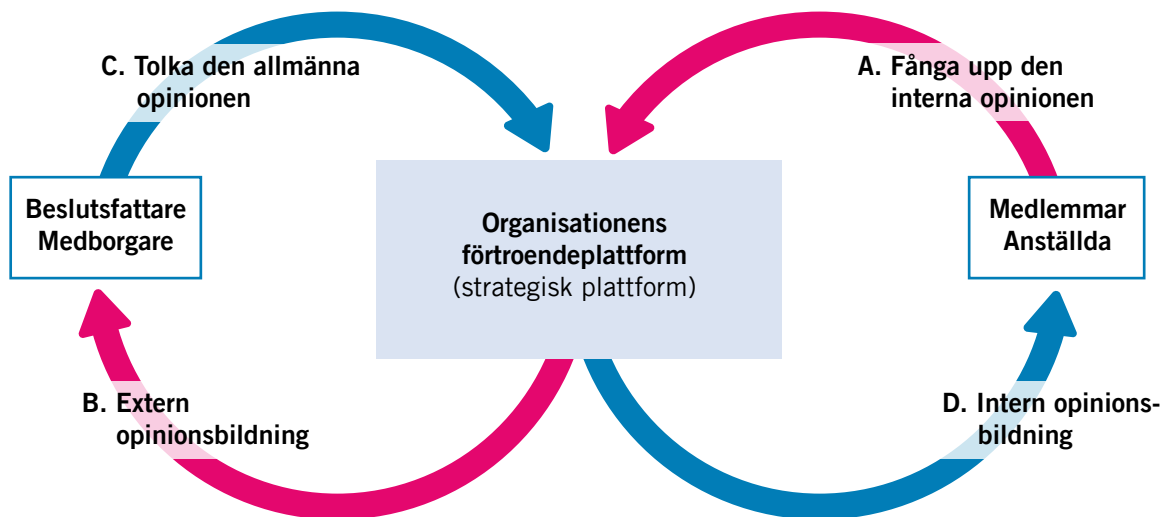
Arbetet med att skapa en stark förtroendeplattform kan beskrivas i form av en evighetsåtta – en förtroendeåtta – där man ständigt rör sig mellan det interna medlemsperspektivet och det externa samhällsperspektivet, mellan att tolka och driva frågor och samtidigt utmana för att utveckla frågeställningarna.



Boken
**Ledarskap i idéburna
organisationer**
sid 79–85

Förtroendeplattform

En viktig uppgift för en styrelse är att säkra att flödet i denna förtroendeåtta fungerar i organisationen.



**Beskriv hur er organisation fungerar utifrån flödet i förtroendeåttan.
Var är organisationen stark respektive svag?**

**Hur fungerar organisationen när det gäller att fånga upp den interna
opinionen? Vilka frågor vill medlemmarna driva?**

**Hur fungerar organisationen när det gäller att utmana sig själv och
den interna opinionen för att få till stånd en utveckling av organisatio-
nens syn på frågorna?**

**Hur fungerar organisationen när det gäller att opinionsbilda för orga-
nisationens frågor i samhället?**

**Hur fungerar organisationen när det gäller att tolka samhällsdebatten
och den allmänna opinionen för att kunna utnyttja det i arbetet med
att driva organisationens frågor, men också för att kunna föra in dessa
perspektiv i den interna diskussionen?**

Vilken verksamhet och vilka frågor bidrar till att stärka förtroendet?

Grunden för det arbete som organisationen bedriver är organisationens idébas. Vilka frågor organisationen ska driva måste självklart i första hand utgå från organisationens ändamål, meningen med organisationen och medlemmarnas behov.

När styrelsen gör sina strategiska vägval för arbetet kommande år och på längre sikt måste den också reflektera över hur dessa val påverkar bilden av organisationen.

Styrelsen måste därtill bedöma vilka förutsättningar organisationen har att driva olika frågor. Finns kompetensen, resurserna och inte minst engagemanget i organisationen för att driva fråga A jämfört med fråga B? Kan organisationen mobilisera medlemmar och aktiva kring dessa frågor? Hur bidrar arbetet med fråga A respektive fråga B till att öka förtroendekapitalet?

En förutsättning för att arbetet med en fråga ska öka förtroendet är dels att det är en fråga som står i överensstämmelse med och tydliggör organisationens värdegrund, dels att man når framgång.

När styrelsen tar ställning till vilka frågor man ska driva som ”profilfrågor” gäller det alltså att ha en klar bild av svaren på följande tre frågor:

- Vad vill vi uppnå?
- Vilken förmåga har vi (kapacitet och resurser)?
- Vilka förutsättningar har vi (utifrån samhällsutveckling, andra aktörer etc)?

Styrelsens ansvar är att hitta den rätta balansen med utgångspunkt från svaren på dessa tre frågor. Det gäller att hitta den punkt där det vi vill uppnå sammanfaller med vad vi har förmåga till och vad som är möjligt utifrån förutsättningarna i omvärlden och där det bidrar till att öka organisationens förtroendekapital.

I valet av frågor är det också viktigt att vara klar över vilka frågor som är av dagsaktuell karaktär och vilka frågor som måste få ett längre tidsperspektiv.



• SWOT-analys

Diskutera er fram till vilka frågor ni vill driva utifrån organisationens syfte och mål, vilka frågor ni har förmåga/resurser att driva och vilka frågor som det finns förutsättningar att nå framgång med – med hänsyn också till omvärlden och dess agerande.

Vilken/vilka frågor fungerar utifrån alla dessa tre aspekter? Och hur påverkar den/de förtroendet hos medlemmarna respektive i omvärlden? Är det frågor det går att mobilisera medlemmar och förtroendevalda kring?

Gå ständigt tillbaka till förtroendeåttan

När styrelsen har gjort denna bedömning av vilka frågor som är möjliga att driva på ett sätt som ökar organisationens förtroendekapital både inåt och utåt, är nästa steg att gå tillbaka till förtroendeåttan.

Hur ska arbetet med frågorna läggas upp så att förtroendeplattformen stärks?

Ett stöd för detta kan vara att använda nedanstående frågor:

- Hur förmedlar vi inåt, till medlemmar och förtroendevalda, vår bedömning av att just dessa frågor är strategiskt bra att driva utifrån organisationens syfte, mål och den interna opinionen?
- Hur mobiliserar vi organisationen kring frågan?
- Hur kan vi arbeta för att utnyttja utvecklingen av den allmänna opinionen för att driva vår fråga? Hur kan vi lyssna in den allmänna opinionen för eventuella nya vägval och prioriteringar när det gäller att få genomslag för frågan?

- Hur ska vi jobba med den externa opinionsbildningen kring frågan så att förtroendet för organisationen stärks?
- Hur jobbar vi fortlöpande med dialog internt för att försäkra oss om att vi är på rätt väg i vårt sätt att driva frågan – utifrån medlemmarnas önskemål och behov?

Diskutera vad som krävs för att förtroendet ska stärkas, inåt och utåt, som ett resultat av organisationens arbete med att driva en fråga.

Kommunikationens roll för en stark förtroendeplattform

Avgörande för arbetet med att utveckla organisationen är att flödet i förtroendeåttan fungerar.

För detta krävs fungerande kommunikation. I alla delar av förtroendeåttan är kommunikationen A och O.

Det krävs exempelvis kommunikation mellan styrelse och medlemmar för att fånga upp den interna opinionen. Det krävs kommunikation utåt för att påverka det omgivande samhället. Det krävs också kommunikation för att bedöma den allmänna opinionen. Det krävs slutligen kommunikation för att utveckla organisationens ställningstaganden vidare utifrån den bild styrelsen fått av det omgivande samhället och allmänna opinionen och utifrån hur medlemmarnas verklighet förändrats.

B Kommunikation och förtroende

Ledningens förmåga att kommunicera är avgörande för att skapa förtroende i och för organisationen.

Det är kommunikationen som håller samman organisationen. Genom kommunikationen skapas en gemensam mening, en gemensam förståelse av verkligheten och vad man tillsammans – inom ramen för organisationen – vill och kan uppnå.

Kommunikationen är alltså inte bara ett sätt att förmedla ett budskap. Den är också det som skapar den mening, det budskap som ska förmedlas. Ibland säger man rent av att kommunikationen är det som skapar organisationen – och som gör att den lever vidare och utvecklas.

STEG 5 Att levandegöra organisationens idé och stärka identiteten

Kommunikationen är avgörande för organisationens identitet. I organisationen måste det fortlöpande ske kommunikation om de grundläggande frågorna:

- Vilka är vi till för?
- Vilka behov ska vi möta?
- Vilket är vårt unika bidrag?
- Vart är vi på väg?

Organisationens mening och identitet uppstår i samtalet mellan de aktiva i organisationen.

Det är genom dessa samtal som medlemmar och aktiva fördjupar sin förståelse för organisationens roll, syfte och struktur – och för den egna rollen i organisationen. Det är genom dessa samtal organisationens identitet skapas, samtidigt som organisationen utvecklas. Det är genom dessa samtal medlemmarnas förtroende för organisationen grundas.

Ett sätt att levandegöra organisationens idé är att beskriva den i form av en vision: ”Så här kommer verkligheten att se ut när vi når vårt mål”. Också de frågor organisationen driver tydliggör organisationens idé. Men bilden av organisationen påverkas också av hur man uttrycker sig inom organisationen – och då inte bara i ord.


Det kan handla om vilket bildspråk man har i sina trycksaker. Är det medlemmarna i deras konkreta vardag man lyfter fram eller är det mest bilder på styrelsen, ordföranden och huvudkontorets byggnad? Kanske för att de bilderna fanns till hands...


Det kan också handla om hur exempelvis reception och mötesrum är utformade. Ett företag med en stor och flott reception med marmorgolv och några enstaka designade soffor vill sannolikt signalera framgång och makt.

Vi skickar också signaler genom våra arbetsformer. En kongress eller stämma där det även finns gruppdiskussioner inlagda signalera att vi tar hänsyn till att alla inte är beredda att ställa sig i en talarstol för att säga sin mening. En organisation som har hedersmedlemskap signalerar att det har ett värde att vara med i organisationen och att organisationen uppskattar det engagemang som många års medlemskap innebär.

Organisationens idé uttrycks alltså inte bara genom formuleringar i idédokumenten utan också genom sättet att arbeta och uttrycken i vardagen. För att vara trovärdiga behöver det finnas konsekvens mellan det som står i idédokumenten och hur vi arbetar och uttrycker oss.

Fundera över om, och i så fall hur, organisationens grundläggande värderingar tar sig uttryck i exempelvis:

 **organisationens trycksaker**

 **organisationens sätt att genomföra möten**

 **organisationens utformning av de allmänna utrymmena?**

Engagerade medlemmar som opinionsbildare

Förs det fortlöpande samtal om organisationens värdegrund och utveckling, blir medlemmar och aktiva starkare i rollen som företrädare för organisationen.

Finns konsekvens mellan organisationens ställningstaganden och dess agerande och uttryckssätt, blir organisationen tydlig både för medlemmar och omgivning. Då blir det också lättare för medlemmarna att stå upp för sin organisation.

Det är viktigt att organisationen tar vara på medlemmarnas och de aktivas engagemang. Inte bara när det gäller att vara delaktiga i organisationen verksamhet, utan också som opinionsbildare och företrädare på den egna hemmaplanen – i familjen, på arbetet, i föreningslivet osv Engagerade medlemmar och aktiva stärker organisationens förtroendekapital.

Är medlemmarna och de aktiva i organisationen opinionsbildare som bidrar till att öka förtroendet för organisationen? Om inte, vad behövs för att komma dit?

STEG 6 Information och kommunikation för resultat

Avgörande för en organisations förtroendekapital är förstås också vad den faktiskt lyckas åstadkomma, hur väl den lyckas gå från idé till resultat. Även här har kommunikationen en stor betydelse.

Som styrelse är det lätt att uppleva att arbetet är klart när styrelsen fattat beslut. Samtidigt har inget hänt förrän beslutet är verkställt, och för att det ska ske krävs både information och kommunikation, såväl med kansliet (om det finns ett sådant) som med de övriga delarna av organisationen.

När styrelsen har fattat beslut om exempelvis verksamhetsplan för kommande år, är det avgörande för resultatet att organisationen blir engagerad fullt ut i arbetet med att genomföra denna plan.

Hur lätt det är att få till stånd detta engagemang beror också på hur styrelsen valt att utforma verksamhetsplanen. Engagemanget uppstår när man blir delaktig i att utforma verksamheten och inte bara ses som utförare.

Hur fungerar informationen och kommunikationen i organisationen när det gäller att omsätta styrelsens beslut i praktisk handling?

Vad gör styrelsen idag för att mobilisera engagemang i organisationen för att bidra i arbetet med att genomföra besluten? Vad skulle styrelsen kunna göra ytterligare?

B Information som stöd för kommunikation

Samtalet – kommunikationen människor emellan är viktigt för att skapa förtroende. I samtalet finns möjligheter att ställa frågor, att opponera sig, att begära förtydliganden och konkretiseringar. I samtalet kan man byta erfarenheter och tillsammans skapa nya tankar och nytt kunnande.

På det sättet är kommunikationen överlägsen informationen. Samtidigt är informationen (förmedling av budskap/sakinnehåll) ofta en förutsättning för kommunikation, för samtal.

Många gånger kan engagerande information vara det som väcker medlemmens intresse för organisationen och en viss fråga, så att han/hon vill veta mer. Det kan vara information som motiverar medlemmen att delta på ett möte där frågan diskuteras, och att till slut kanske också aktivt delta i organisationens arbete.

Informationen har fördelen att den inte behöver vara lika resurskrävande som dialogen. Den ger också möjlighet att förmedla fakta och kunskap på ett smidigt sätt, som mottagaren kan ta del av när det finns tid och intresse. Informationen behöver inte konsumeras i realtid.

Det bästa är om man kan kombinera informationens och kommunikationens respektive fördelar.

Oavsett vad man ska informera om är det några frågor man måste ställa sig:

- **Vad vill vi egentligen ha sagt, vad är poängen med vårt budskap?**
Det gäller att ta steget från att vilja informera allmänt om en fråga, till att kunna svara på frågeställningen: ”Vad vill jag att mottagaren ska komma ihåg efter att ha tagit del av min information?”
- **Vem riktar vi budskapet till?**
Här behöver vi tänka igenom vad vi vet om målgruppen och om vi behöver ta reda på mer. Vi behöver sedan fundera igenom vad i budskapet som kan vara av särskilt intresse för just denna grupp. Viktigt är också att fundera över vad målgruppen vet om frågan sedan tidigare. Hur mycket bakgrundsbeskrivning krävs och hur balanserar vi det mot behovet av att ge en kort och slagkraftig information som målgruppen tar sig tid att ta del av?

- **Vad vill vi att mottagarna ska göra?**

Vill vi att de som får informationen ska agera på ett visst sätt, bör det också framgå av informationen. Dessutom måste alla uppgifter finnas med för att mottagaren ska kunna genomföra den önskade aktiviteten. Vill vi t ex att mottagaren ska bli medlem måste det framgå hur man gör för att bli det.

- **Vilka kanaler bör jag använda för att nå fram till min målgrupp?**

Ofta är det bra att informera via flera kanaler samtidigt, och tänk då lite brett i val av kanaler: brev, informationsblad, medlemstidning, webb, affischering på lämpliga ställen, annonser, videokonferenser, sociala medier som Facebook och Twitter, rundringning i akuta lägen (deltar tillräckligt många i ringandet är det klart möjligt att nå också rätt stora grupper den vägen), möten och sammankomster av olika slag – och inte minst mass-media.

- **Vad är rätt tajmning för min information?**

Tidpunkten för när vi går ut med information påverkar också effekten. Lyckas vi pricka in när frågan är aktuell även för mottagaren ökar genomslaget. Vill vi exempelvis påverka de lokala enheternas verksamhetsplanering måste vi veta när de påbörjar sitt arbete. Vill vi nå ut med information om semesterlagen är kanske våren att föredra framför hösten.

Utifrån dessa frågor kan styrelsen sedan forma en informations/kommunikationsplan. En plan där dialogen och samtalet kan samspela med olika informationsinsatser. Ibland försöker man också komplettera den egna direkta informationen till målgruppen, med indirekt information via till exempel massmedia. Kan man få lokaltidningen att skriva om frågan når man medlemmarna också den vägen.

 **Träna tillsammans på att göra en informations- och kommunikationsplan för en aktuell fråga med stöd av frågorna ovan.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B Ledningens roll i förtroendearbetet

Eftersom förtroendet är kärnvärdet i en idéburen organisation är en av de viktigaste uppgifterna för ledningen att bygga förtroende för organisationen både inåt och utåt.

STEG 7 Att skapa dialog för utveckling

En förutsättning för att förtroende ska uppstå är att det pågår en löpande dialog i organisationen, att människor möts och för samtal om organisationens idé och syfte, och samtal om hur detta ska uttryckas i konkret verksamhet och vägval inför framtiden.

Det är dialogen som skapar utveckling och det nödvändiga engagemanget för att driva de frågor som är angelägna för dagens medlemmar.

Styrelsen har en viktig roll i att skapa strukturer och utrymme för denna rörelsedialog. Det handlar om att det måste finnas arenor inte bara för beslutsfattande, utan också för dialog och utveckling. Det handlar om att det finns utrymme för åsikter att mötas och brytas, så att nya ställningstaganden ska kunna växa fram.

I vilka sammanhang förs samtal och diskussioner om organisationens idé och syfte, medlemmarnas behov och hur organisationen ska utvecklas framöver?

Räcker detta? Eller skulle det behövas fler/andra mötespunkter och arenor för idédebatt?

STEG 8 Att leva som organisationen lär

För att bygga förtroende måste både organisationen och dess ledning leva upp till organisationens värdegrund. De vackra orden måste omsättas i praktisk handling – från det lilla till det stora.

En organisation som har delaktighet och demokrati som honnørsord är inte trovärdig om dess möten mest består av enkelriktad information från ledningen. Det kan också vara problematiskt om en organisation som står för alla människors lika värde inte ger utlandsfödda medlemmar eller kvinnor utrymme i de beslutande organen.

Också enskilda företrädare och ledning måste leva upp till organisationens värderingar. Det kanske inte är så lätt i varje enskilt fall att se kopplingen till organisationens idégrund – men ett enkelt sätt att i alla fall göra en första test kan vara att fundera på följande frågor: ”Kan jag motivera detta på ett medlemsmöte?” eller ”Skulle det bli negativa rubriker om en journalist fick veta det här?”.

Finns det frågor ni upplever vore svåra att motivera på ett medlemsmöte eller förklara för en journalist? Brukar ni göra den sortens ”test” av det egna eller organisationens agerande?

Titta även i de dokument som finns om ledningens villkor. Finns tydliga och försvarbara riktlinjer på alla områden?

B För fortsatt utveckling

STEG 9 Följ upp och utveckla

Denna del av studiematerialet har handlat om hur styrelsen kan arbeta med att utveckla organisationens förtroendekapital.

För att kunna följa upp organisationens arbete med att öka förtroendekapitalet finns behov av att kunna mäta hur förtroendet för organisationen utvecklas, både bland medlemmarna och allmänheten. Möjliga metoder är exempelvis imagemätningar och medlemsundersökningar.

Det är också viktigt att öppna för fortlöpande diskussioner bland medlemmarna: Arbetar jobbar organisationen på det sätt vi vill?

Hur kan organisationen utveckla metoder för att följa upp hur förtroendekapitalet utvecklas?

B Sammanfattning

Utifrån de diskussioner som förts, formulera vad styrelsen ska göra för att öka förtroendet för organisationen bland medlemmar och i omvärlden.

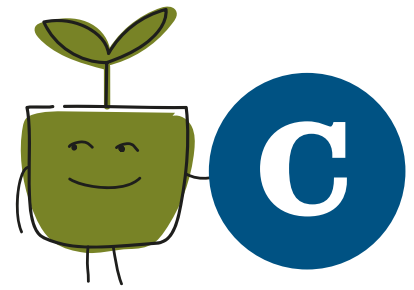
Börja med att tydliggöra vilken bild ni vill att medlemmar och omvärld ska ha av organisationen. Beskriv sedan vad som krävs för att nå dit. Detta arbete bör slutligen utmynna i en handlingsplan där det tydlig framgår **vad** som ska göras, **när** det ska göras, **hur** det ska göras och av **vem/vilka**.

Gå tillbaka till era anteckningar i anslutning till olika frågeställningar, för att fånga upp de tankar och idéer som förts fram i diskussionerna och som kan bidra i arbetet.

Använd gärna Att-göra-listan för att notera sådant som kanske inte är möjligt att göra här och nu, men som ni framöver måste ta tag i.

Vi vill att organisationen ska uppfattas på följande sätt:

För att nå detta mål behöver vi göra följande:



Styrelsen som utvecklingskraft

INNEHÅLL

Om Styrelsen som utvecklingskraft	64	Styrelsens arbetsformer	81
Hur kan arbetet läggas upp?	65	STEG 6 Utveckla ändamålsenliga mötesformer.....	81
Styrelsen som grupp	67	STEG 7 Gör en årscykel över styrelsens arbetsuppgifter.....	85
STEG 1 Lär känna varandra	67	STEG 8 Arbetet mellan mötena	86
STEG 2 Klargör och fördela uppdrag och ansvarsområden	73	För fortsatt utveckling	87
Styrelsens uppdrag i organisationen	76	STEG 9 Gör fortlöpande avstämningar.....	87
STEG 3 Beskriv organisationens grundläggande uppdrag.....	76	Sammanfattning	88
STEG 4 Beskriv styrelsens uppdrag...	77		
STEG 5 Klargör rollfördelning mellan styrelse och kansli	78		



Boken
Ledarskap i idéburna organisationer
Kapitel 6
– Rörelsen är engagerade människor
Kapitel 8
– Rörelsen behöver hållas i form

Till det här avsnittet är det bra att ha tillgång till eventuella arbetsbeskrivningar, verksamhetsplan, arbetsordning etc för samtalen om hur styrelsens arbete kan utvecklas.

C Om Styrelsen som utvecklingskraft

Att ingå i en styrelse innebär att ha fått förtroendet att styra organisationen enligt den inriktning som den högsta beslutande församlingen har beslutat om. Samtidigt har styrelsen ansvaret att lyfta blicken och få igång diskussion i organisationen om hur denna ska se ut på lite längre sikt, om fem, tio år.

Styrelsen ska styra organisationen från nuläget till ett önskat framtida läge, samtidigt som den skapar förutsättningar för en dialog om organisationens utveckling på längre sikt. Den ska göra detta på ett sådant sätt att det skapar förtroende både inåt i organisationen och utåt i det omgivande samhället.

Det är ett arbete som ställer krav. Det handlar om att vara klar över det egna uppdraget som styrelse och att samtidigt förstå styrelsens roll i organisationen som helhet. En roll kan se olika ut beroende på vilken typ av styrelse det är. En styrelse som har ett kansli med anställda till sitt förfogande har andra förutsättningar än den styrelse som själv är direkt (operativt) delaktig i genomförandet av verksamheten för att nå de mål den fattat beslut om.

För att samla energin till aktiviteter behöver styrelsen också ta ställning till hur den ska fungera som grupp. Man behöver inom styrelsen exempelvis komma överens om ansvarsfördelning gentemot den verkställande delen av organisationen och vilka arbetsformer styrelsen ska ha för att få fokus på rätt sorts frågor. Man behöver också fortlöpande följa upp och lära av verksamheten.

Styrelsen har därtill ett ansvar för hur organisationen som helhet fungerar: Att det finns arenor för samtal om organisationens värdegrund och utveckling. Att det finns struktur som gör att beslut också genomförs, att det finns tydlighet i organisationen om vem som har ansvar för vad, liksom om vilka som bör samspela för att verksamheten ska fungera på bästa sätt. Det är mycket som måste på plats för att styrelsen ska fungera som en styrelse som styr och som arbetar med frågan om vart organisationen är på väg och med strategier för hur den ska komma dit.



Att styra organisationen från nuläget till ett önskat framtida läge. Att skapa förutsättningar för dialog om långsiktig utveckling. Att skapa förtroende inåt och utåt.

Detta är de grundläggande uppgifterna för en styrelse som fullgör sin uppgift att styra.

Hur kan arbetet läggas upp?

Det här häftet är tänkt som ett stöd för att hitta arbetsformer som underlättar styrelsearbetet. Materialet är uppdelat i ett antal steg som styrelsen kan arbeta sig igenom, med utrymme för reflektion och ställningstagande om hur ni vill att just er styrelse ska fungera.

Dessa steg behandlar följande huvudområden:

- styrelsen som grupp
- styrelsens uppdrag i organisationen
- styrelsens arbetsformer
- för fortsatt utveckling.

Innan ni börjar arbetet, fundera en stund tillsammans på vilken del som är viktigast att arbeta med i er styrelse, var ni behöver stanna upp och ha en djupare diskussion. Ett sätt är att använda följande skattningsschema där var och en reflekterar och markerar sin uppfattning. Styrelsen kan därefter gemensamt diskutera och dra slutsatser om vad som är viktigast att utveckla i styrelsearbetet.

1. Vi är klara över vilken erfarenhet och kunskap de olika styrelseledamöterna har med sig in i styrelsen.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
2. Vi har tydliga principer/kriterier för fördelning av uppdrag och ansvar i styrelsen.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
3. Vi har en gemensam bild av organisationens grundläggande uppdrag och vad som är viktigt i nuläget.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
4. Vi har en gemensam bild av vilken typ av styrelse vi är (strategisk eller operativ t ex).	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
5. Vi har en tydlig rollfördelning mellan styrelsen och den verkställande delen av organisationen (t ex kansli med anställda eller andra förtroendevalda/frivilliga).	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
6. Vi har mötes- och arbetsformer som är ändamålsenliga och stimulerande.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
7. Vi har en dagordning som stödjer ett effektivt och kreativt styrelsearbete.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
8. Vi har en tydlig plan/årscykel för styrelsens arbete.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>
9. Vi har löpande uppföljning av hur styrelsearbetet fungerar.	Ja <input type="checkbox"/>	Osäkert <input type="checkbox"/>	Nej <input type="checkbox"/>

Om det blir många nej eller osäkra när det gäller frågorna 1–2 kan det finnas anledning att stanna upp vid discussionsfrågorna och arbetsuppgifterna i avsnittet **Styrelsen som grupp**. Ligger tveksamheten mer på frågorna 3–5 är det snarare avsnittet **Styrelsens uppdrag** i organisationen det finns skäl att arbeta

mer ingående med. Svaren på frågorna 6–9 ger en fingervisning om hur mycket arbete som krävs för avsnittet **Styrelsens arbetsformer**.

Resultatet av styrelsens arbete med delen **Styrelsen som utvecklingskraft** blir förhoppningsvis en plan för hur styrelsen ska kunna utveckla sina arbetsformer och sitt sätt att arbeta. Sedan kanske allt inte kan förändras på en gång. I slutet av häftet finns därför en Att-göra-lista, där tankar och idéer för arbetet kan föras in, liksom noteringar om uppgifter som behöver utföras på kortare eller längre sikt.

Kom ihåg att alla i styrelsen delar ansvaret för hur styrelsen arbetar och fungerar tillsammans. Det är inte bara en fråga för ordföranden



Styrelsen som grupp

Att ha fått förtroendet att ingå i en styrelse kan kännas lite högtidligt. Det är ett speciellt uppdrag som bygger på att man arbetar tillsammans som ett team. För att lyckas måste därför styrelsen fungera som grupp – poängen med att samla ett antal människor i en styrelse är att det ska uppstå en synergieffekt, att flera kloka människor med olika bakgrund och erfarenheter tänker bättre tillsammans.

Styrelsen måste därför arbeta med frågan om hur man kan utvecklas till en grupp som har den arbetslust och glädje som leder till ett effektivt lagarbete. En engagerad styrelse sprider energi och engagemang i organisationen. En trött och splittrad styrelse skapar osäkerhet och passivitet. Det gäller att som styrelse bestämma sig för vilken sorts anda man vill sprida.

Den första fasen i en grupps utveckling handlar om att var och en känner sig sedd och accepterad i gruppen. Man behöver därför lära känna varandra som personer för att bli trygga med varandra. Vilka är vi? Vilka förväntningar har vi? Vad driver oss? Vad vill och kan vi bidra med?

Man bör också komma överens om tydliga strukturer, förhållningssätt och rutiner i gruppen/styrelsen. Allt för att ha en bra grund att stå på när man sedan möter mer komplexa frågor.

Även i en styrelse som inte är helt nyvald kan det finnas skäl att fundera över tryggheten i gruppen och hur väl man känner varandra.

STEG 1 Lär känna varandra

En styrelse består av olika människor. Ofta ser vi varandra bara i den roll vi har just där och då, men vi bär alla med oss en mängd andra erfarenheter och kompetenser som kan vara till nytta i styrelsearbetet.

Det är därför en fördel om styrelsen skaffar sig en bild av vilka kompetenser som faktiskt finns i gruppen. Styrelsens ledamöter behöver ha en bild av varandras styrkor och svagheter, för att kunna utnyttja dessa för styrelsen som helhet.

Berätta om er bakgrund för varandra

Gå laget runt och gör en ordentlig presentation. Berätta om:

- arbete, livssituation, särskilda kunskaper/utbildningar/hobbies av intresse i sammanhanget, tidigare erfarenheter av styrelsearbete, kontakter och nätverk som kan vara till nytta etc.



Boken
**Ledarskap i idéburna
organisationer**
sid 91–96

- vad ni är bra på och gärna åtar er i styrelsearbetet, liksom vad ni är sämre på och antingen vill utveckla eller helst inte åta er.

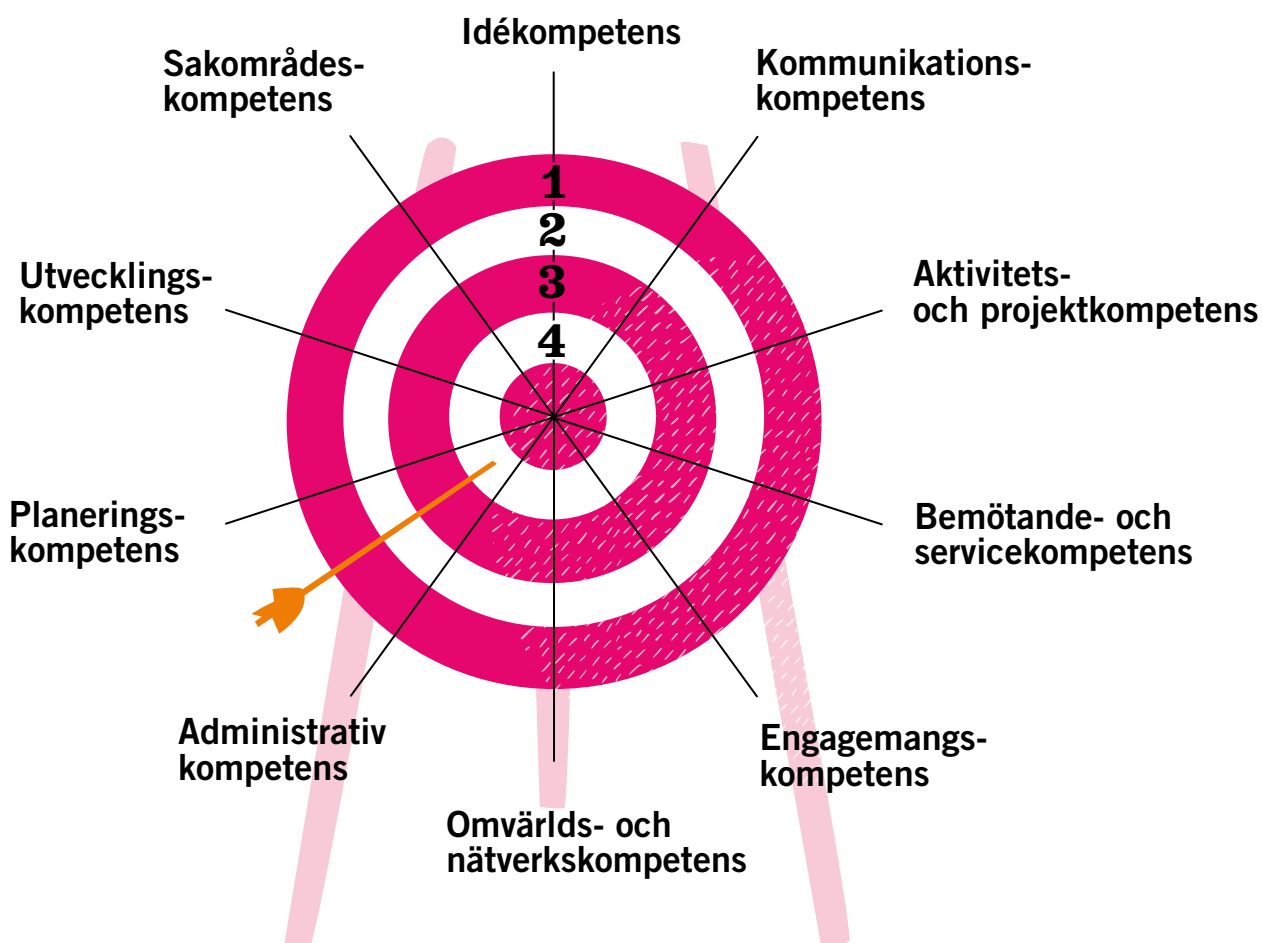
När ni i styrelsen blir mera tydliga för varandra som personer kommer ni kanske att upptäcka att ni i vissa avseenden är mer lika och i andra mer olika varandra än ni trodde. Både likheter och olikheter kan rätt använda vara en styrka i styrelsens arbete.

Därtill blir olikheter som annars skulle kunna vara problem lättare att hantera. Det kan handla om olika åsikter, olikheter i kulturell bakgrund eller skillnader när det gäller kunskaper/erfarenheter.

Fundera på hur kompetensen i styrelsen kan utvecklas

Efter presentationerna ni just gjort visar det sig sannolikt att kompetensen i styrelsen är mycket bredare än vad ni först trodde. Jämför den kompetens ni fått fram med den kompetensprofil som åskådliggörs i bilden nedan. Denna lyfter ett antal kompetenser som är av värde i en styrelses arbete.

Av bilden framgår också att man inte behöver ha lika stor kompetens på alla områden.



Diskutera bilden. Vilka av dessa kompetenser är viktiga i ert arbete? Inom vilka områden behöver ni ha djup kompetens och inom vilka räcker det att bara ”ha ett hum”?

Kanske ser ni att det är någon kompetens ni saknar. Den kan i så fall tillföras styrelsen på flera olika sätt. Styrelsen kan göra studiebesök i någon organisation som är mer driven på verksamhetsområdet ifråga, någon, några i styrelsen kan gå en utbildning som ger det önskade kunnandet eller så kan styrelsen välja att adjungera någon till styrelsen som har kompetensen ifråga – för att nämna några sätt.

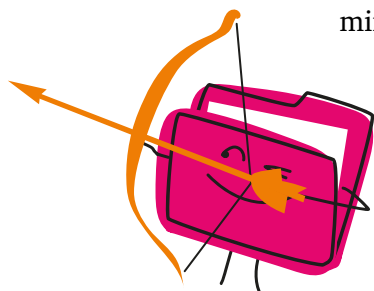
All kompetens behöver inte finnas i själva styrelsen. Den/de saknade kompetenserna kan också finnas bland anställda på kansliet, bland förtroendevalda utanför styrelsen och i medlemsgruppen. Det viktiga är att styrelsens inte undviker en fråga på grund av att styrelsen inom sig saknar kompetens på området. Använd alla resurser som finns.

Vilka ytterligare kompetenser kan styrelsen behöva och hur kan den få det?

Beskriv för varandra hur ni fungerar som personer

Skillnaderna mellan ledamöter som ingår i en styrelse kan också handla om personlighet och drivkraft. Olika människor fungerar olika rent praktiskt i utvecklings- och styrelsearbete. En del behöver bolla med andra för att komma fram till vad de tycker, andra vill tänka i ensamhet innan de tar till orda. En del behöver tid för reflektion, andra tycker det är stimulerande att diskutera frågorna direkt när de uppkommer.

Att göra olikheter och likheter i sättet att fungera tydliga för varandra och därmed öka den ömsesidiga förståelsen kan spara mycket tid i styrelsearbetet och minska risken för irritation och konflikter.



Detta kan också vara vägledande för funderingar om hur arbetsformerna kan behöva varieras, så att alla kommer till sin rätt i styrelsearbetet.



Boken
**Ledarskap i idéburna
organisationer**
sid 104–107

Här ges exempel på några olika förhållningssätt som kan vara underlag för samtal i gruppen om vad som passar var och en bäst. Om alla i gruppen tar ställning till vad de tycker stämmer bäst för egen del, får styrelsen en bra grund för ett sådant samtal.

Jag gillar ...

1. a) ...att direkt få diskutera/bolla med andra för att komma fram till en ståndpunkt, d v s prata och tänka samtidigt.
b) ...att få tid till egen reflektion först och därefter prata/diskutera med andra, d v s tänka först och prata sedan.
2. a) ... att få diskutera idéer och möjligheter på mera principiell nivå.
b) ...att komma till handling utifrån den faktiska situationen här och nu.
3. a) ...att det finns tid till insamling av fakta och att beslut bygger på en saklig analys.
b) ...att beslut kan härledas till en tydlig värdegrund.
4. a) ...att det finns tydlig struktur för arbetet, d v s planmässighet och ordning.
b) ...att det finns flexibilitet i arbetet som gör att man kan fånga möjligheter som dyker upp.

Var och en reflekterar över sig själv och de vanligaste förhållningssätten. Samtala därefter tillsammans i gruppen om vad som passar var och en bäst och vad det innebär för hur arbetet i gruppen bäst bör läggas upp.

Svaren på frågorna 1 a och b kan ge en grund för att samtala om t ex när handlingar bör skickas ut inför ett möte, om det är bra att en viktig fråga väcks vid bordet och hanteras direkt eller om det alltid ska finnas möjlighet att få egen reflektionstid osv.

Svaren på frågorna 2 a och b kan ge en grund för att samtala om t ex fördelningen mellan ”rationellt beslutsfattande” och ”idédebatt/utvecklingsdiskussioner” i styrelsens arbete.

Svaren på frågorna 3 a och b kan ge en grund för att samtala om t ex synen på vilka faktaunderlag styrelsen vill ha inför beslutsfattande och hur viktiga grundvärden kan säkras i beslutsfattandet.

Svaren på frågorna 4 a och b kan ge en grund för att samtala om t ex graden av struktur och flexibilitet i styrelsens arbete.

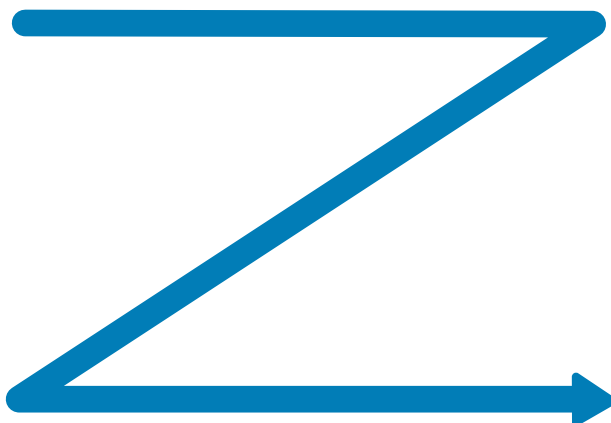
Hur gör man för att olika personligheter ska kunna komma till sin rätt och för att frågor ska bli allsidigt belysta i en styrelses/en grupps arbete? Det viktigaste är naturligtvis att väcka frågan, att göra det tydligt att det som är självklart för den ena inte är lika självklart för den andra. Sedan handlar det om att verkligen använda sig av olikheterna för att få olika frågor belysta från så många perspektiv som möjligt. Allt för att i slutändan få bra beslut och bra verksamhet. Den sk Z-modellen (från Team Management System, Margerison & McCann) ger en bra bild av vilka frågor en styrelse behöver ställa sig för att få en allsidig belysning inför ett beslut.

1. Praktiskt

Vilka fakta har vi?
Vad har vi gjort hittills?

1. Kreativt

Vilka är möjligheterna?
Vilka alternativ finns?

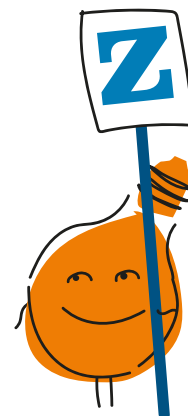


3. Analytiskt

Vilka konsekvenser
får olika alternativ?

4. Övertygelseorienterat

Vilka blir konsekvenserna
för de inblandade?
Stämmer detta överens med
våra värderingar?



Vad kan vara bra att tänka på i ert gemensamma arbete så att alla kommer till sin rätt och kan samarbeta på ett bra sätt:

.....

.....

.....

.....

.....

Klara ut era och andras förväntningar

Både på styrelsen som kollektiv och på de enskilda ledamöterna kan det finnas olika förväntningar, som kan komma från omvärlden, från organisationen, men också från styrelseledamöterna själva. Det kan vara bra att lyfta upp dessa förväntningar på bordet och resonera om dem. Kanske kan det leda till en ökad tydlighet i styrelsen och gentemot omvärlden ifråga om vad uppdraget egentligen är.

Gå laget runt och beskriv:

- Vilka förväntningar ni tror att omvärlden och organisationen har på er som styrelse.
- Vilka förväntningar ni som styrelseledamöter har på varandra och på er själva.
- Vilka förväntningar styrelseledamöter och styrelseordförande har på varandra.

Reflektioner och ställningstaganden om förväntningar från andra och oss själva:

.....

.....

.....

.....



• Om konflikter

Hantera åsiktsskillnader konstruktivt

När människor med olika erfarenheter och olika bakgrund arbetar tillsammans uppstår motsättningar. Det ligger i sakens natur. Det är också dessa åsiktsskillnader och motsättningar som – rätt hanterade – leder verksamheten framåt.

Hur gör man för att hantera dessa åsiktsskillnader på ett positivt och konstruktivt sätt?

Det kanske viktigaste är att på förhand komma överens om hur man ska göra – innan det finns någon akut oenighet. Det är lättare att vara klok innan det hettar till.

Nedan finns några exempel på angreppssätt, huvudsakligen hämtade från boken "Aktiv arbetsplatsträff" av Kerstin Olofsson:

- Vi skjuter upp beslutet och tillåter oss att tänka ett varv till.
- Vi hjälps åt att värdera för- och nackdelar med olika ståndpunkter.
- Vi avgör med omröstning.
- Vi utformar en kompromiss.
- Vi väljer lämplig metod för att arbeta vidare med frågan.

Eftersom styrelsen ska arbeta vidare som grupp är det angeläget att hitta en lösning som alla kan acceptera. Det ska inte finnas vinnare och förlorare när styrelsen går vidare med nästa fråga på dagordningen.

Diskutera hur ni som grupp vill hantera de åsiktsskillnader och mot-sättningar som uppstår i styrelsearbetet. När är ett visst angreppssätt lämpligt, när väljer man hellre ett annat?

STEG 2 Klargör och fördela uppdrag och ansvarsområden

I en styrelse finns olika roller/uppdrag: ordförande, kassör, sekreterare, ledamot, suppleant. Ibland finns det också tydligt definierade ansvarsområden. Man kan som styrelseledamot ha ett särskilt ansvar för exempelvis arbetet med medlemsrekrytering, jämställdhet, information etc. Ibland tar detta ansvar också formen av ordförandeskap i kommittéer/ undergrupper som jobbar med verksamhetsområdet ifråga.

Den kunskap ni i styrelsen nu har om varandra underlättar när ni ska komma överens om uppdrags- och ansvarsfördelningen i styrelsen.

Principer för hur uppdrag fördelas

Innan ni börjar fördela arbetsuppgifter, uppdrag och ansvar kan det vara klokt att gemensamt i styrelsen diskutera principerna för detta.

På nästa sida ges exempel på några mera principiella frågeställningar vad gäller fördelning av arbetsuppgifter och uppdrag, som styrelsen kan resonera kring.



Boken
**Ledarskap i idéburna
organisationer**
sid 101–104

Frågor som bör diskuteras är exempelvis:

- Vilket mandat uppdragstagaren/ansvarig har och vad som måste förankras i styrelsen.
- Vilket stöd som finns, i form av t ex utbildningar, dokumentation från tidigare arbete eller annan information.
- Vilka uppdragstagaren/ansvarig bör samverka med.
- Vilka resurser som finns att tillgå.
- Former och tidpunkter för information och dialog kring hur uppdraget utvecklas.

Ibland finns förslag till uppdragsbeskrivningar för de olika uppdragen i en styrelse. I vissa fall finns också beskrivet vad styrelseansvaret för ett visst verksamhetsområde innebär. Ta i så fall fram dessa underlag och diskutera dem gemensamt. Vill ni ändra på något?

De diskussioner som styrelsen för här måste kanske utvecklas vidare, både när det gäller principerna för uppdrags- och ansvarsfördelning och när det gäller hur uppdragsbeskrivningar ska tas fram och hur ansvar kan förtydligas. För i så fall in det som en uppgift på Att-göra-listan i slutet av häftet.

Tankar om vad som bör ingå i en uppdragsbeskrivning respektive beskrivning av vad det innebär att vara styrelseansvarig för ett visst område:

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Uppdragsbeskrivning

En uppdragsbeskrivning anger **vilka arbetsuppgifter** som ingår i uppdraget, liksom **vilka beslut** uppdragstagaren kan ta respektive vilka beslut som bör föras vidare till styrelsen. I beskrivningen bör därtill framgå **vilket ansvar** för kommunikation och information som ingår i uppdraget. Uppdragsbeskrivningen kan också kompletteras med vilka utbildningar uppdragstagaren bör gå för att kunna genomföra uppdraget på ett bra sätt.

© Styrelsens uppdrag i organisationen



Boken
Ledarskap i idéburna
organisationer
sid 131–135

Vilket uppdrag har egentligen styrelsen? När man börjar vrida och vända på den frågan visar det sig ofta att det finns lite olika syn på det gemensamma uppdraget bland styrelsens ledamöter. Kanske beroende på att man inte har riktigt samma bild av organisationens uppdrag.

Det pågår därtill arbete på en rad olika håll i organisationen, både i förtroendemannaorganisationen och bland de anställda. Kanske också på olika nivåer (central, regional, lokal). Även om alla dessa människor och grupper har fokus på organisationens grundläggande uppdrag, finns det risk för problem om man inte tydliggör vars och ens roll i arbetet.

Ska arbetet bli effektivt måste alla funktioner och grupper veta sin roll i helheten, liksom hur de bör samspela. Inte minst måste styrelsen vara klar över sin roll.

STEG 3 Beskriv organisationens grundläggande uppdrag

Första steget i att tydliggöra styrelsens uppdrag blir att fundera över organisationens uppdrag. Detta kan beskrivas på ett mer eller mindre komplext sätt. Det enklaste sättet att beskriva organisationens uppdrag är naturligtvis att hänvisa till den så kallade ändamålsparagrafen i stadgarna. Där anges organisationens grundläggande idé och syfte. Men i praktiken är det inte alltid så enkelt, inte minst då många organisationer med åren har utvecklat en alltmer komplex verksamhet med ett flertal olika verksamhetsgrenar.

I ett sådant läge måste styrelsen vara tydlig, både inför sig själv och andra, om vad det **grundläggande** uppdraget är. Detta måste finnas i fokus vid alla de avväganden som krävs i arbetet med att driva och utveckla organisationen. Det kan därför vara klokt att stämma av att alla i styrelsen har samma bild av vad som är organisationens grundläggande uppdrag genom att tillsammans se igenom organisationens idédokument (ändamålsparagraf, policies av särskild betydelse etc).

De frågor ni tillsammans bör söka svar på är t ex: Varför finns organisationen, dvs vilka behov är det som ska tillgodoses genom organisationens existens? För vilka finns organisationen till? Vad är det unika med organisationen?



I materialets första del, "Från idé till resultat", fördjupas diskussionen om organisationens grundläggande uppdrag, syfte och mål. Här fokuseras på hur styrelsen kan arbeta.

Summera i några få meningar vad som är organisationens grundläggande uppdrag:

STEG 4 Beskriv styrelsens uppdrag

Styrelsens uppdrag är att verka för att besluten i organisationens ”högsta beslutande organ” (kongress, stämma eller dylikt) också genomförs. Vad innebär det i praktiken? Det skulle enkelt kunna sammanfattas med att styrelsen ska göra strategiska vägval, prioritera, formulera tydliga mål och följa upp utifrån de övergripande ställningstaganden som kongress/stämma har gjort.

Dessa styrelsens vägval, prioriteringar och målformuleringar blir utgångspunkt för den verksamhet som bedrivs i organisationen.

Vad detta innebär för styrelsens roll i det dagliga arbetet är inte givet. Det kan skilja sig åt mellan organisationer och beroende av på vilken nivå styrelsen finns (lokalt, regionalt, nationellt).

På lokal nivå liksom i organisationer utan eller med bara någon enstaka anställd, är styrelsen oftast **operativ**. Det innebär att styrelsen **både** ägnar sig åt strategiska frågor om hur organisationen och dess verksamhet ska utvecklas på kortare **och** längre sikt och åt att konkret delta i arbetet med att genomföra de aktiviteter som krävs för att nå målen.

För de styrelser som har anställda blir styrelsens roll en annan. Dessa styrelser kan mera beskrivas som **uppdragsstyrelser** som formulerar mål, men där uppdraget att planera och genomföra den verksamhet som krävs för att nå dessa mål läggs på kansliet och dess anställda.

Det finns också former emellan dessa två styrelsetyper. Det som många gånger trasslar till arbetet är när styrelsen glider mellan olika sätt att fungera, utan att vare sig styrelsen själv eller den verkställande ledningen inser det. Då finns en klar risk för såväl dubbelarbete som revirstrider och andra konflikter.

Det är därför viktigt att styrelsen diskuterar vilken typ av styrelse man är/vill vara och att det tydliggörs för kansliet/den verkställande delen av organisationen.

Beskriv vilken typ av styrelse ni ska vara:

STEG 5 Klargör rollfördelning mellan styrelse och kansli

När styrelsen har tagit ställning till vilken typ av styrelse man vill/bör vara, operativ styrelse eller uppdragsstyrelse, bör det klargöras mer ingående hur rollfördelningen ska se ut i organisationen.

Vilka typer av beslut ligger hos kongressen/stämman? Vilka ligger hos styrelsen? På kansliet/kansliledningen? Och vilka beslut kan en enskild arbets- eller projektgrupp hantera?

I vissa avseenden är det självklart – stadgarna ger ofta vägledning. Andra gånger är det bara en fråga om vad man tror fungerar bäst utifrån den typ av styrelse man är.

Arbeta igenom rollfördelningen

Som stöd för diskussionen om rollfördelningen kan nedanstående schema användas. Som framgår av kolumnen längst till vänster i schemat kan både målformuleringar och ledningsarbete ske på olika preciseringsnivå. Ett inriktningmål är exempelvis övergripande och ger utrymme för den verkställande organisationen att precisera målformuleringen och även själv ta ställning till hur man ska arbeta för att uppnå målet. Resultatmålen är dock ofta så preciserade att också vägen för att uppnå målet blir styrd.



Mer om olika typer av mål finns i avsnittet Från idé till resultat och i boken Ledarskap i idéburna organisationer (sid 64–65).

Var ligger ansvar/beslut? (Kryssa i rutorna)

	Kongress/ stämma etc	Styrelse	Kansli/ kansli- ledning	Projektgrup- per/ arbets- grupper
Ramar Stadgar, val, resurser				
Inriktning Inriktningsmål				
Resultatmål				
Ledning Strategisk ledning				
Operativ ledning				
Verkställande Genomföra				
Uppföljning Kontroll				

Det är viktigt att såväl styrelsen som de övriga delarna/nivåerna i organisationen har en gemensam bild av vem som styr vad och på vilken detaljnivå och att man har en gemensam bild av rollfördelningen i organisationen.

Förtydliga rollfördelningen – upprätta arbetsordningar

Utifrån hur styrelsen – i dialog med verkställande ledning – kryssar i detta schema kan förslag till arbetsordning tas fram för organisationens högsta beslutande organ, för styrelsen, för kansliledningen etc.

Också dessa arbetsordningar bör diskuteras med berörda i syfte att lyssna in alla olika aspekter.

Notera här reflektioner att ta med inför arbetet med att förtydliga rollfördelningen i organisationen med hjälp av arbetsordningar.

.....

.....

.....

.....

Definition

En **arbetsordning** anger hur arbetet ska bedrivas, liksom vilket ansvar som vilka arbetsuppgifter som ligger på respektive organ (kongress/stämma, styrelse, kansli etc).

Klargör vilket samspel som behövs i organisationen

För att organisationen ska fungera väl måste det vara tydligt vem som gör vad. Det är ett sätt att förebygga såväl dubbelarbete som revirstrider men också ett sätt att undvika att viktiga frågor hamnar mellan stolarna.

Det behövs också en helhetssyn som visar hur de olika delarna kuggar i varandra och som visar på vikten av ett fortlöpande samarbete för att verksamheten ska utvecklas på bästa sätt. Det kan vara samarbete såväl mellan olika enheter, som mellan olika nivåer i organisationen.

Styrelsens roll här är att lyfta fram och tydliggöra helheten och visa vikten av samspel. Hur delarna är en del av helheten tydliggörs inte minst av ett citat av 1600-talspoeten John Donne: ”Ingen människa är en ö, hel och fullständig i sig själv. Varje människa är ett stycke av fastlandet, en del av det hela.”

Detsamma gäller för organisationen.

Hur fungerar samspelet mellan olika delar/nivåer i organisationen?

I vilka delar är samspelet särskilt viktigt?

Styrelsens arbetsformer

En tydlig ansvars- och rollfördelning är viktig för styrelsens arbete. Hur styrelsen fungerar beror också på vilka arbetsformer den väljer att arbeta med.

- Arbetar den på ett sätt som skapar lust och engagemang?
- Finns struktur i arbetet som gör att de goda idéerna och tankarna också blir till tydliga uppdrag till den verkställande organisationen och på sikt till konkreta handlingsplaner och konkret verksamhet.

Detta är frågor som är avgörande för både styrelsen och organisationen.

STEG 6 Utveckla ändamålsenliga mötesformer

Mycket av styrelsens arbete sker i samband med styrelsens möten. Det är därför nödvändigt att ha mötesformer som fungerar väl, utifrån det syfte som finns med mötet.

Kvalitetssäkra styrelsemötena

Sunnanå sportklubb har formulerat några kvalitetskriterier för möten som kan användas som en övergripande checklista vid planering av möten.

- **Hur är riktningvärdet?**
Är syftet med mötet tydligt?
Stämmer val av arbetssätt och arbetsformer med detta syfte?
- **Hur är förklaringsvärdet?**
Finns medveten pedagogik som innebär att mötet ger ökad kunskap och förståelse?
- **Hur är instruktionsvärdet?**
Leder mötet till handling?
Vet deltagarna vad de ska göra efter mötet: Vad? Vem? Till när?
- **Hur är inspirationsvärdet?**
Ger mötet energi, motivation och handlingslust?

Ett bra sätt att komma vidare i att utveckla styrelsens arbetsformer kan vara att styrelsen börjar med att tillsammans analysera några tidigare styrelsemöten utifrån några olika dagordningar. Hur har de fungerat utifrån begreppen riktningvärde, förklaringsvärde, instruktionsvärde, inspirationsvärde?

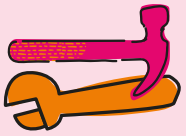
Kort sagt: Var syftena med de olika punkterna på mötesdagordningen tydliga, var diskussionen och underlagen begripliga, var det klart vad som skulle göras efter mötet och vem som skulle göra det – och kände sig deltagarna stimulerade och engagerade när de lämnade mötet?

Vikten av att jobba med styrelsens arbetsformer kan inte nog poängteras. Ibland kan det vara lika viktigt hur man arbetar som vad man arbetar med. Även om dagordningen är fylld av viktiga frågor kan resultatet bli dåligt om arbetsformerna inte ger alla i styrelsen förutsättningar att bidra med sin kompetens och sina idéer.

När det är som bäst, är lusten och engagemanget större efter styrelsemötet än före!

Organisationspsykologen Göran Ekvall har utvecklat en modell med tio klimatområden för ett kreativt arbetsklimat, som det också kan vara värt att fundera över när det gäller styrelsearbetet.

Nedan finns en bearbetning av modellen utifrån ett styrelseperspektiv. Gör en skattning på skalan hur ni upplever att arbetet fungerar utifrån de olika frågeställningarna. Gärna individuellt först så att ni får en bild av eventuella olikheter i uppfattningar/upplevelser.



METODER & VERKTYG

- Hur bra fungerar våra möten?
- Mötesmetoder

	Bra	Mindre bra
Utmaning Arbetet i styrelsen är meningsfullt och bidrar till organisationens framgång.		
Frihet och självständighet Det finns en känsla av handlingsutrymme och frihet i styrelsens arbete.		
Idéstöd Styrelsens ledamöter uppmuntras att komma med nya idéer och förslag på hur verksamheten kan utvecklas.		
Tillit Relationerna i styrelsen är förtroendefulla.		
Livfullhet Det finns en känsla av att organisationen lever och "är på gång", att den är i rörelse.		
Lekfullhet Det finns förutsättningar för nytänkande och kreativitet i styrelsen.		
Levande debatt Det finns öppenhet för åsiktsbrytning och för att pröva olika idéer och förslag.		
Frånvaro av intriger och känslomässiga konflikter Spänningar i form av olika åsikter ses som en positiv utvecklingsfaktor.		
Rishtagande Vi vågar ta risker i styrelsen, även om utgången är oviss.		
Idétid Det finns utrymme i styrelsens planering för reflektion och nytänkande.		

1 Utifrån diskussionen ovan – hur behöver ni utveckla era styrelsemöten?

.....

.....

.....

En mötesdagordning som leder styrelsen rätt

Många möten består av olika dagordningspunkter med olika syften. Vissa punkter är informationspunkter, andra beslutspunkter. Någon punkt kanske handlar om att planera projekt och fördela arbetsuppgifter, medan en annan syftar till att styrelsen ska kläcka idéer.

Det gäller att vara tydlig i dagordningen om vad syftet är med varje punkt och sedan anpassa mötesmetoden utifrån detta syfte. Därtill måste mötesplaneringen göras utifrån att olika styrelseledamöter har olika behov som personer. Det finns alltså många frågor att ställa sig när det gäller styrelsens dagordning:

- Hur ska dagordningen se ut? Ska det vara en stående dagordning eller ska den utformas särskilt för varje möte?
- Hur mycket information ska finnas om punkterna på dagordningen? Ska det ingå tydliga beslutsförslag eller ska beslutsförslagen tas fram under mötets gång?
- Vilka underlag ska tas fram? Hur långt i förväg bör ledamöterna ha underlagen för att hinna läsa på inför mötet? Bör det finnas särskilda frågeställningar i anslutning till respektive underlag?
- Hur mycket tid på mötena ska användas för rapport- och informationspunkter? Kan vissa rapporter istället ges per mejl för att frigöra tid för debatt och strategidiskussioner.
- Hur vill ni arbeta med de punkter där det gäller att få fram idéer och tankar för hur organisationen bör utvecklas framöver? Hur fångar ni sedan upp diskussionerna så att de leder vidare till konkreta resultat i verksamheten?
- Och inte minst, hur ska ni arbeta så att alla kommer till tals?

Det är viktigt att dagordningen ger utrymme för de diskussioner som leder verksamheten och organisationen framåt. Styrelsen får inte fastna i de dagliga verkställighetsfrågorna.



I boken *Ledarskap i idéburna organisationer* finns ett avsnitt som handlar om hur man skapar utrymme för de viktigaste frågorna på dagordningen (sid 72–75).

■ Beskriv här hur ni vill ha styrelsens möten framöver och hur det bör påverka dagordningen till styrelsens möten.



METODER & VERKTYG

- Uppdrag till projekt/arbetsgrupper

Projektarbete och nätverk

Arbetet i styrelsen är också beroende av de impulser styrelseledamöterna får från omvärlden och den övriga organisationen. Styrelsen får aldrig bli en isolerad ö utan måste hela tiden samspela med omgivningen.

Att på ett systematiskt sätt fånga upp viktiga impulser/skeenden i omvärlden är en viktig del i en styrels arbete. Några former för detta beskrivs i häftets avslutande avsnitt **Metoder och verktyg**.

Ytterligare ett sätt att samspela med omgivningen är att medvetet jobba med att styrelseledamöterna ingår i olika nätverk som bedöms vara av intresse för styrelsen som helhet. Det kan också skapa grund för fruktbärande allianser i det framtida arbetet.

Ett annat sätt att öka styrelsens kompetens och kontaktytor kan vara att styrelseledamöter går in i vissa strategiska projektgrupper. Det ger ökad förståelse för och kunskap om den verklighet och de frågor som projektet arbetar med, samtidigt som det ger möjlighet att tillföra projektet en tydligare bild av styrelsens målsättning med projektet.

Vill styrelsen delta i projekt på detta sätt kan det vara bra att formulera några riktlinjer för hur man som styrelseledamot förhåller sig när man deltar i en projekt/arbetsgrupp för att inte blanda ihop rollerna.

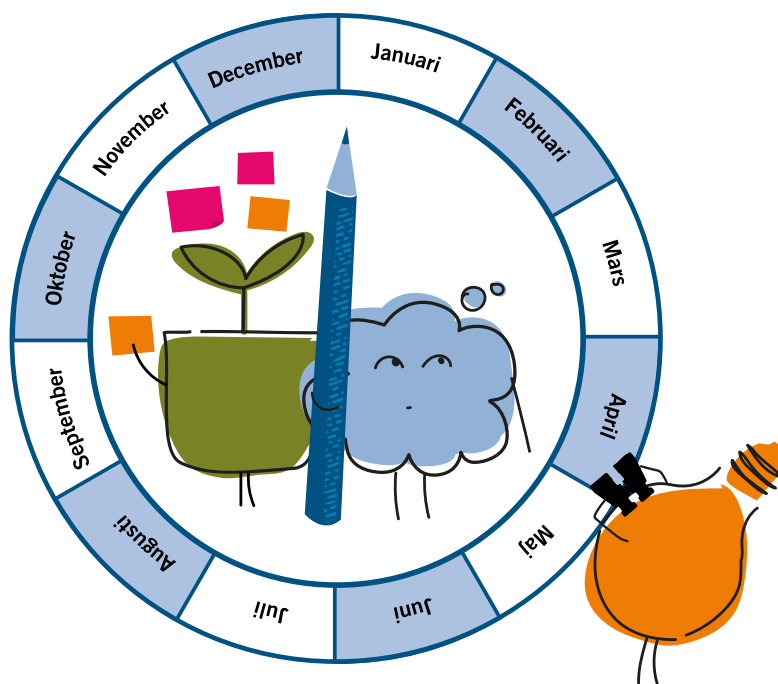
■ Tankar om hur vi kan använda nätverk och projektarbete som stöd för att fånga upp vad som händer i omvärlden.

STEG 7 Gör en årscykel över styrelsens arbetsuppgifter

För att få ett styrelsearbete som löper smidigt krävs också framförhållning, så att man inte i sista stund kommer på vad som ska göras och tvingas hetsa fram underlag till styrelsens möten. Det innebär inte bara risk för att underlagen blir bristfälliga, den korta framförhållningen leder ofta också till att det blir stressigt för ledamöterna att hinna sätta sig in i underlagen före mötet.

En förutsättning för bra arbetsformer är alltså att det finns en tydlig bild av vad som ska göras och när. Ta därför fram en årscykel över styrelsens arbetsuppgifter. I denna kan ingå exempelvis när verksamhetsplaneringen börjar och när den ska vara klar, när budgeten ska behandlas, när årsmöte och andra stadgenliga aktiviteter ska vara genomförda, när uppföljning av verksamheten ska ske och när själva styrelsearbetet ska följas upp och värderas.

I denna årscykel bör också läggas in aktiviteter i omvärlden som har betydelse för organisationen.



**METODER
& VERKTYG**

• Årshjul

Noteringar som stöd för att ta fram en årscykel för styrelsens arbete

C För fortsatt utveckling

Styrelsens arbete beror på de personer som ingår och hur de samarbetar med varandra. Frågan om styrelsens arbetsformer blir därför aldrig klar. Det är en fråga som styrelsen ständigt måste arbeta med.

STEG 9 Gör fortlöpande avstämningar

Det är viktigt att hela tiden följa upp hur arbetet i styrelsen fungerar. Kort sagt, att fortlöpande stämma av att ledamöterna tycker att styrelsen som grupp arbetar på rätt sätt. Och kanske också ta en diskussion om hur arbetsformerna kan förbättras ytterligare. En enkel åtgärd kan vara att avsluta varje möte med att gå laget runt för att få en bild av om mötet gav det man hoppats eller förväntat sig.

Styrelsen måste också fortlöpande följa den verksamhet som genomförts, utifrån frågor som:

Blev det som vi tänkt? Vad har vi lärt? Hur kan vi utveckla vårt sätt att arbeta med frågorna – för att därmed utveckla verksamheten?

Allt kan dock inte följas lika ingående. Styrelsen bör därför ge kansliet/ansvariga besked om i vilka frågor den vill ha en tätare rapportering och vilken typ av information denna återrapportering/uppföljning bör innehålla.

Styrelsen bör också emellanåt gå tillbaka till den verksamhetsplan som fastställts för året, utifrån frågor som: Vad är gjort? Vad behöver vi ta tag i? Vad kan vi lära av misstagen och av det som gick bra?

Slutligen – om organisationen har anställda/ett kansli bör styrelsen stämma av hur samspelet med kansliledningen fungerar. Ju tidigare eventuellt gnissel mellan styrelsen och kansliledningen kommer upp på bordet desto bättre. Ofta handlar det bara om otydlighet och missförstånd.

Fundera kring hur styrelsen kan utveckla sina arbetsformer och samspelet med kansliet för att kunna säkra verksamhetens utveckling.



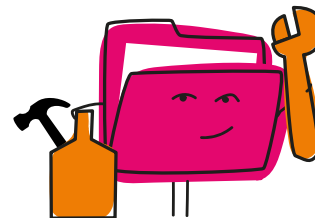
Mer om verksamhetsupp-
följning finns i
avsnittet **Från idé till
resultat** sid 14–38

Sammanfattning

Som resultat av det arbete som styrelsen gjort i detta häfte bör det nu finnas underlag för att arbeta fram följande dokument:

- Arbetsordning för organisationens högsta beslutande organ, för styrelse, för kansliledning etc.
- En beskrivning av styrelsens årscykel, där det också framgår vilka arbetsuppgifter som fortlöpande ligger på styrelsen.
- En inventering av de kompetenser och erfarenheter som finns i styrelsen – och vilka som saknas.
- Uppdragsbeskrivningar för de olika styrelseuppdragen/ansvarsområdena.
- En mall för hur en dagordning kan se ut som ger utrymme för både operativa och strategiska frågor, d vs både struktur och kreativitet.

Det ska därmed vara klart vem som gör vad och vilket mandat denna har i sitt arbete, liksom hur ett bra styrelsemöte som för verksamheten framåt ska läggas upp.



Metoder och verktyg

I det här avsnittet har vi samlat ett antal metoder och verktyg som kan vara till nytta i arbetet med studiematerialets olika delar. Flera tips, metoder och verktyg kommer kontinuerligt att läggas på ABFs community: www.abf.se

INNEHÅLL

Dialog- och reflektionsmetoder	92	Stärk förtroendeplattformen	102
Delaktighetssamtal	92	Idé-SWOT	102
Framtidsverkstad	93	Om konflikter	104
Vattentrappan.....	94	Organisationens fyra olika tillitsnivåer.....	104
Rita kartan	95	Åtgärdsplan.....	105
Checklista för prioritering	96	6-stegsmodellen för konflikthantering	106
Struktur för en verksamhetsplan	97	Tydliga uppdrag och roller	107
Mall för verksamhetsplan.....	97	Uppdragsbeskrivning arbets-/projektgrupp.....	107
Kommunicera	98	HUKI – En metod för arbets- och ansvarsfördelning	108
En mall att utgå ifrån	98	Mötesmetoder	109
Följ upp och mät	99	Hur bra fungerar våra möten?	110
Grundfrågor för uppföljning.....	99		
Exempel på mått/nyckeltal.....	100		
Bilden av organisationen	101		
Bilden som metod	101		

Dialog- och reflektionsmetoder

Rundan

Rundan innebär att låta en fråga eller ett ämne för reflektion gå laget runt och att en och en svarar/reflekterar kring frågeställningen. Poängen är inte enbart att ge tid åt var och en utan också att ge möjlighet för alla att lyssna ostört på varandra.

Delaktighetssamtal

Syftet med **Delaktighetssamtal** är att erbjuda en enkel och strukturerad form för grupsamtal som bygger på stor delaktighet och ger utrymme för reflektion.

Utgångs: Ange tema eller ämne för samtalet

-punkt Temat eller ämnet bör vara en för gruppen viktig fråga som det inte finns några givna rätt och fel svar på och där alla deltagare har erfarenheter eller kunskaper.

STEG 1: Var och en får uttrycka sin uppfattning om hur det borde vara

Detta sker genom en runda där ordet går laget runt. Efter rundan ges en stund för individuell reflektion där var och en får möjlighet att fundera igenom och skriva ner sina egna reflektioner.

STEG 2: Var och en får uttrycka sin uppfattning om vilka hinder som finns för att uppnå det som eftersträvas

Även detta sker genom en runda där ordet går laget runt. Efter rundan ges en stund för individuell reflektion där var och en får möjlighet att fundera igenom och skriva ner sina egna reflektioner kring hindren.

STEG 3: Var och en får uttrycka sin uppfattning om vad som främjar det som eftersträvas

Detta sker genom en förnyad runda där ordet går laget runt. Efter rundan ges en stund för individuell reflektion där var och en får möjlighet att fundera igenom och skriva ner sina egna reflektioner kring möjligheterna.

Steg 4 **Gruppen sammanfattar det gruppen är överens om**

Därefter sammanfattar gruppen det man är överens om. Det kan tex göras i punktform på ett blädderblock eller i ett digitalt verktyg. Använd rubrikerna:

1. önskvärt
2. hindren
3. möjligheterna.

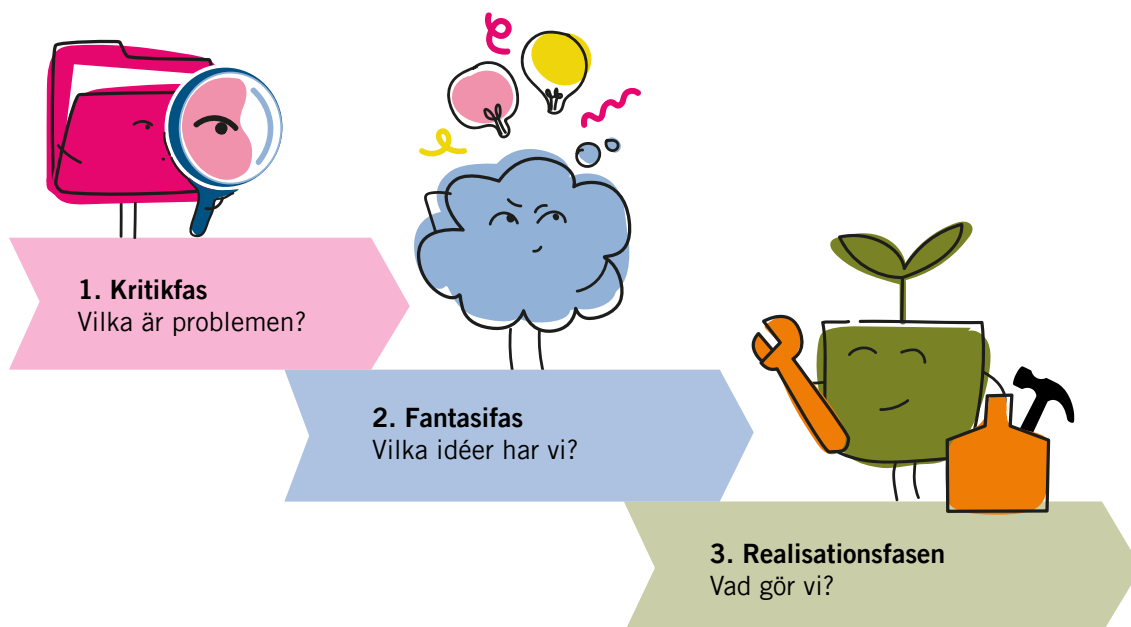
Redovisningen kan sedan användas som grund för en gemensam diskussion. De individuella reflektionerna kan "stanna" hos var och en eller fogas till en gemensam dokumentation.

Metoden är hämtad från Lena Wilhelmsons och Marianne Döös bok "Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet".

Framtidsverkstad

Metoden kan användas i både mindre och större grupper som ett sätt att systematiskt och strukturerat arbeta med en frågeställning där det behövs nytänkande och problemlösning. Det är en metod som också kan användas för att arbeta fram en vision.

Framtidsverkstad är en metod i tre steg:



1. Kritikfasen

I kritikfasen reflekterar ni över det kritiska nuläget för organisationen, eller avgränsat till det ni vill fokusera i framtidsverkstaden, tex ”Vår organisationsstruktur”. Vilka är problemen? Arbeta i grupper och beskriv problemen i punktform på ett blädderblock, eller låt var och en själv formulera problemen på postit-lappar. Sortera lapparna tillsammans, gruppera och sätt samlande rubriker.

2. Fantasifasen

Nu ”vänder” ni på kritiken och formulerar istället den önskade bilden. Hur skulle ni vilja att det var? Vilka idéer har ni? Släpp loss kreativiteten och bilden av den önskade framtiden när det ni verkligen vill åstadkomma har blivit verklighet. Beskriv i ord och/eller bild så att det blir begripligt för alla.

3. Realiseringsfasen

Nu tittar ni på vad som har kommit fram i fantasifasen och drar slutsatser om vad ni behöver och vill göra. Vad är möjligt att realisera? Vad är viktigast att ta itu med, dvs prioritera? Gör en åtgärdsplan: Vad ska göras? Hur? När? Av vem/vilka?

Vattentrappan

Välj ut en frågeställning gruppen vill fördjupa sig i. Inventera i gruppen vilken/vilka frågeställningar som är intressanta för fördjupad reflektion och erfarenhetsutbyte.

1. En intervjuare (ur gruppen) ställer frågor till en ”problembärare” för att alla ska få en inledande bild av frågeställningen. Övriga lyssnar.
2. Ordet går nu till den första gruppen. Deras uppgift är att samtala och reflektera högt över det de hört – utan att tala till problembäraren / intervjuaren. Övriga lyssnar.
3. Nu går ordet till grupp nummer två. Deras uppgift är att samtala och reflektera högt över det de hört hittills utan att tala till problembäraren/ intervjuaren eller den första gruppen. Övriga lyssnar.
4. Så går vi vidare till dess att alla grupper har reflekterat.
5. Ordet går så slutligen åter till problembäraren/intervjuaren där problembäraren får reflektera över vad hen har hört och lärt sig.

Metoden kallas för vattentrappa för att tankeflödet som går till grupp från grupp kan fungera som en vattentrappa som renar vattnet. (Efter Anders och Ulla Riesling)

Rita kartan

För att kunna möta de behov som organisationen finns till för att möta är det bra att ha en aktuell kartbild. För att kartan ska vara aktuell måste läget följas upp för att kunna ligga till grund för strategiska överväganden i organisationen.

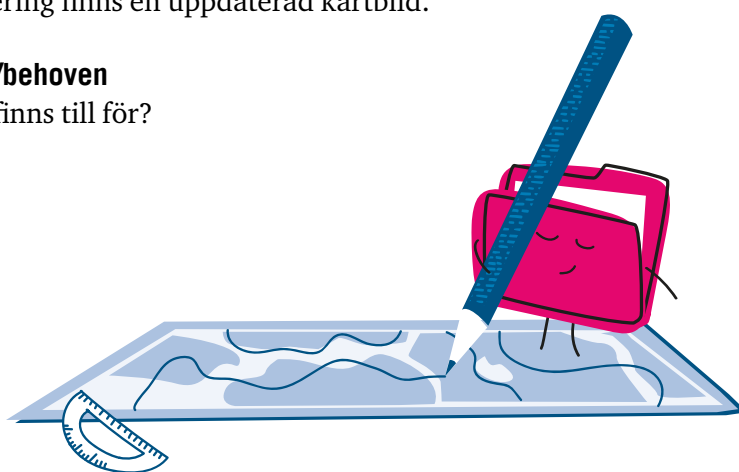
Här är fem områden som de flesta organisationer behöver följa. Sättet att göra det på skiljer sig naturligtvis åt beroende på organisationens storlek och förutsättningar. I en liten organisation är det enklaste sättet att helt enkelt dela upp bevakningsområdena mellan olika personer i styrelsen, som ansvarar för att det inför varje års verksamhets planering finns en uppdaterad kartbild.

Läget inom vårt verksamhetsområde/behoven

- Vilken är situationen för dem vi finns till för?
- Vad är ”på gång”?
- Läget i ”siffror”?

Medlemmarna

- Organisationsgrad?
- Vilka är medlemmar?
- Vilka är **inte** medlemmar?



Andra aktörer

- Nuvarande eller möjliga samarbetspartners?
- Konkurrenter, d v s andra som agerar på samma arena utan samarbete?
- Substitut, d v s sådant som lockar bort från vår arena genom att vara av särskilt intresse för dem vi finns till för?

Den politiska arenan

- Vilka politikområden är mest intressanta för oss?
- Vilka beslutsfattare är viktiga för oss inom dessa områden?
- Vilka har vi kontakt med/finns i vårt nätverk?
- Möjliga allianser?

Allmänna opinionen

- Vilken bild finns av organisationen, och organisationens frågor i media?
- Vilka kontakter har vi med media?
- Vilka är viktiga opinionsbildare på vårt område?

Struktur för en verksamhetsplan

En verksamhetsplan är en plan för vad styrelsen vill åstadkomma under planeringsperioden, med utgångspunkt från idé, inriktning och befintliga resurser. Utifrån verksamhetsplanen kan det sedan tas fram aktivitets och handlingsplaner som beskriver vad som ska göras för att målen i verksamhetsplanen ska kunna uppnås.

En bra verksamhetsplan ger en översikt av vad organisationen vill med sin verksamhet. Varför pågår arbetet? På vilken värdegrund vilar det? Vad ska åstadkommas? Varför just detta och varför just nu? Hur kan man veta hur det går?

Mall för verksamhetsplan

Idén och uppgiften (verksamhetsidén)

Varför finns organisationen? För vilka? Vilka verksamhetsgrenar finns?

Visionen

Vad vill organisationen uppnå på lång sikt? En utmanande bild av ett framtida önskat läge.

Nuläget

Vilket är nuläget utanför och inom organisationen? Aktuella behov?

Prioriteringarna

Vilka är de viktigaste frågorna i år? Betydelsefulla vägval och strategier?

Planen

Vad ska uppnås i år? Vilka är målen? Hur fördelar vi resurserna? (Aktivitetsplaner tas fram utifrån mål och resurser.)

Utvecklingen

Är det något som behöver utvecklas i organisationen för att planen ska vara realistisk? (Det kan t ex handla om kompetens, struktur, hjälpmedel o s v.)

Utvärderingen

Vad ska mätas och värderas under året? Syfte? Hur ska uppföljning och mätning/värdering gå till?

Kommunicera verksamhetsplanen

Kommunicera betyder att göra något till en gemensam del. Verksamhetsplanen behöver göras till en gemensam angelägenhet. Samtidigt som verksamhetsplanen tas fram bör det göras en plan för hur kommunikationen av planen ska gå till.

En mall att utgå ifrån

Kommunikationsplan för verksamhetsplanen		
Med vilka bör vi föra en dialog om VP?	Hur?	När?
		Ansvarig?
Vilka bör informeras om VP?	Hur	När?
		Ansvarig?

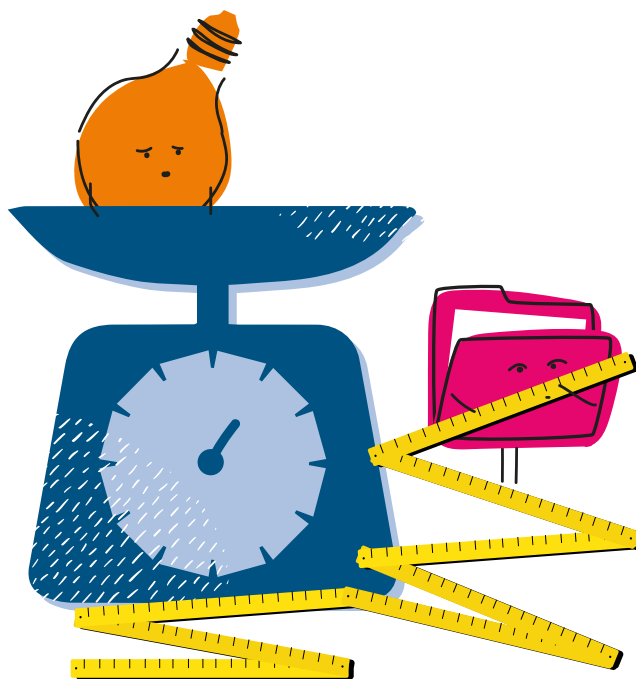
Följ upp och mät

Det gäller att ta ställning till vad som är viktigast att följa upp och mäta. Att mäta det som är viktigt att mäta och inte fastna i fällan att bara mäta det som är enkelt att mäta.

Det som är viktigt att mäta har oftast en koppling till organisationens idé och grundvärderingar. För att ta ställning till vad som bör följas upp/ mätas kan man ställa följande frågor.

Några grundfrågor för uppföljning:

- **Gör vi nytta?**
Tillgodoser vi behoven för dem vi finns till för?
- **Märks våra grundläggande värderingar?**
Är våra grundprinciper tydliga i vår verksamhet? Lever vi upp till våra kännetecken?
- **Finns förtroende för oss?**
Stärker vår verksamhet/våra aktiviteter förtroendet för organisationen och dess idé?



Exempel på mått/nyckeltal

- **Upplevd medlemsnytta**
Vad upplever medlemmarna att de får ut av sitt medlemskap i relation till egna förväntningar eller i relation till organisationens löfte?
- **Idébärare**
Hur många medlemmar är beredda att argumentera för organisationens idé?
- **Professionaliseringsgrad**
Antal medlemmar/ antal anställda?
- **Förtroende**
Vilket förtroende har olika nyckelgrupper (medlemmar, förtroende valda/aktiva, externa intressenter m fl) för organisationen? Vad stärker förtroendet? Vad minskar förtroendet?
- **Aktivitetsgrad**
Antal aktiva i relation till antal medlemmar? (Innebär att begreppet ”aktiv” måste definieras.)
- **Rekryteringsförmåga**
Antal nyrekryterade i relation till antal medlemmar?
- **Organisationsgrad**
Antal medlemmar i relation till antal möjliga medlemmar?
- **Måluppfyllelse**
Resultat i jämförelse med uppsatta mål, kvantitativa eller kvalitativa?
- **Standarduppfyllelse**
Resultat i jämförelse med överenskommen standard, t ex kvalitetsstandard?

För vissa verksamheter går det kanske inte att finna ett tydligt mått. Är det en verksamhet som det är angeläget att följa utvecklingen av, kan man ändå ofta resonera tillsammans om hur det fungerat och den vägen skapa sig en bild av utvecklingen.

Bilden av organisationen

Här finns några enkla metoder för att ta reda på vilka bilder som finns av en organisation.

Bildspråk kan underlätta och kan användas som liknelser för en företeelse. Den som väljer en bild förfogar själv över tolkningen/liknelsen.

Bilden som metod

Här är ett exempel på hur bildspråk kan användas för att beskriva den önskade bilden av organisationen och hur bilden uppfattas vara just nu:

Förbered genom att skaffa bilder med många olika motiv. Det kan vara vykort eller urklipp ur tidningar. På nätet finns många illustrationer och bilder som kan laddas ner gratis och användas.

Lägg ut bilderna på ett bord. Ge tydliga instruktioner, muntligt eller genom att skriva upp på tavlan:

- Välj en bild du tycker illustrerar hur organisationen uppfattas idag.
- Välj också en bild som illustrerar hur du vill att organisationen ska uppfattas.
- Plocka inte åt dig bilden med en gång. Det kan vara flera som väljer samma bild, då får ni samsas om bilden.

När alla valt bilder går ni laget runt. Var och en får hålla upp den bild hon eller han har valt för den första frågan och beskriva varför bilden har valts. Det är inte tillåtet med kommentarer från andra. Den som valt bilden äger själv sin tolkning. När ni gått laget runt börjar ni om med nästa fråga osv När ni gått igenom båda frågorna kan ni gemensamt summera på tavlan/ ett blädderblock vilka bilder som kommit fram:

- Så här uppfattas vi idag! Så här vill vi uppfattas!
- Summera och dra slutsatser om hur stort gap som finns mellan nuvarande och önskat läge och vad ni anser vara viktigast att åtgärda.

Stärk förtroendeplattformen

Idé-swot

En vanlig form för att skaffa sig en överblick över organisationens läge är en sk swot-analys. swot står för Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats. På svenska Styrkor, Svagheter, Möjligheter och Risker/Hot.

En idé-swot är en utvidgad swot-analys som är anpassad till den idéburna organisationens frågeställningar och som inrymmer en särskild analys av "rörelsens kraft" och tilltron till organisationens ändamål. Analysen i en Idé-swot sker i tre steg:

1. Omvärldsanalys

- Vad händer i omvärlden som påverkar organisationens arbete?
- Vilka är hoten? Vilka är möjligheterna?

2. Organisationsanalys ("Invärldsanalys")

- Vilka är organisationens starka respektive svaga sidor i relation till de uppgifter organisationen står inför?

3. Idéanalys

- Hur stark står organisationens idé i rådande tidsanda, d v s hur starkt är förtroendet för organisationen och dess idé?
- Vad stärker tilltron till organisationens idé?
- Vad minskar tilltron till idén?

Analysen tas fram genom att i grupp inventera vad man anser viktigast i de sex rutorna (se bild på nästa sida). Formulera det i punktform på t ex ett blädderblock. När ni sammanställt analysen har ni en tydligare bild av vad ni behöver arbeta med. Ni kan fortsätta arbetet och se över hur styrkor och möjligheter kan användas och hur ni ska göra för att minska svagheter och bemöta de risker/hot som ni har hittat.

IDÉ-SWOT En strategisk snabbkarta av läget		
Omvärlden	Möjligheter:	Hot:
Organisationen ("Invärlden")	Starka sidor:	Svaga sidor:
Idén (förtroendet)	Stärker tilltron:	Minskar tilltron:

Ni kan ställa de här frågorna:

- Hur ska vi göra för att bibehålla och förbättra våra styrkor?
- Hur ska vi göra för att minimera/eliminera våra svagheter?
- Hur ska vi göra för att ta tillvara våra möjligheter?
- Hur ska vi göra för att förebygga och neutralisera riskerna/hoten?
- Hur ska vi göra för att stärka tilltron till organisationen och dess idé?
- Vad ska vi prioritera?

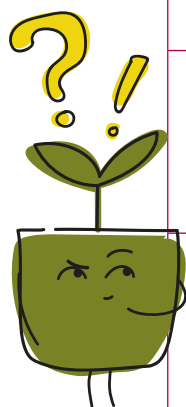
Om konflikter

Organisationens fyra olika tillitsnivåer

Vad handlar konflikten om?

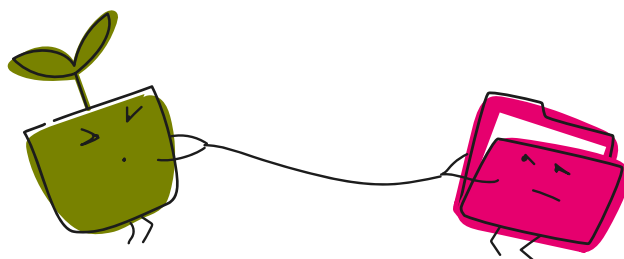
Psykologen Jack R Gibb ("Climate for Trust formation") har beskrivit fyra tillitsnivåer och tillhörande grundfrågor som så långt möjligt bör klaras ut i en organisation. Det är 1) Identitetsnivån, 2) Kommunikationsnivån, 3) Målnivån och 4) Organisationsnivån. Huvudpoängen är att de grundläggande nivåerna behöver ha "klarats av" innan det är fruktbart att ge sig på de senare. Det är ingen större idé att lägga ner någon möda på organisationsnivåns arbetsfördelning och roller om vi inte är överens om målen. Det är svårt att komma överens om målen om kommunikationen inte fungerar i gruppen. Och det är svårt att komma någonstans alls om vi inte är överens om varför vi ska arbeta tillsammans ("Vilka är vi?").

Tillitsnivåerna kan användas som en grundstruktur och utforskas när det uppstår problem och tillitsbrist i organisationen/gruppen. På vilken nivå finns våra problem/konflikter? Vad kan vi göra för att komma tillrätta med problemen?



Vad är problemet?	Kan bero på brister i:	Behov:
<ul style="list-style-type: none"> • Misstro • Bristande samhörighetskänsla 	<ul style="list-style-type: none"> • Tillit • Samhörighet 	<ul style="list-style-type: none"> • Identitet/Ett vi Acceptans
<ul style="list-style-type: none"> • Avvaktande • Artig, vaksam dialog 	<ul style="list-style-type: none"> • Öppenhet • Ärlighet • Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Öppen dialog
<ul style="list-style-type: none"> • Stridigheter • Motsättningar • Negativ tävlan • Uppgivenhet/apati 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativitet/idéer • Gemensam vilja • Samarbete 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemensamma mål
<ul style="list-style-type: none"> • Låsningar • Revirstrider • Ensidighet 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollfördelning • Ömsesidighet 	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur • Organisation • Känsla av kontroll

Åtgärdsplan



Hur är det för oss?	Det här borde vi göra/åtgärda
<p>Identitet acceptans</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har vi ett gemensamt "vi"? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/> • Är vi överens om syftet och meningen med vårt gemensamma arbete? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/> • Känner sig alla accepterade och tillhöriga? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/> 	
<p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Känner vi varandra? Har vi tillit? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/> • Har vi en öppen dialog? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/> • Känner alla sig sedda och förstådda? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/> 	
<p>Mål</p> <ul style="list-style-type: none"> • Är vi överens om vart vi är på väg? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/> • Är våra mål tillräckligt tydliga? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/> 	
<p>Struktur/organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Är vi överens om vad som krävs för att målen ska uppnås? Hur vi ska arbeta? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/> • Roller och arbetsfördelning? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/> • Ansvar? Befogenheter? Beslutsfattande? Ja <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/> 	



Modell för konflikthantering

Om motsättningar fastnar och det uppstår reell konflikt är det viktigaste att ta tag i problemet så fort som möjligt, innan det hinner bli riktigt infekterat. Det finns flera olika "skolor" och modeller för konflikthantering. Det viktigaste är inte att slaviskt följa en modell i tron att man då "gör rätt". Det viktigaste brukar vara att kunna känna trygghet i någon form av struktur som ger hjälp så att man tar sig framåt i hanteringen och inte fastnar på någon punkt. 6-stegsmodellen på nästa sida är en enkel och användbar modell.

6-stegsmodellen för konflikthantering

(Efter Thomas Gordon)

1. Identifiera och definiera konflikten:

- Vilka svårigheter och problem upplever vi? Hur yttrar de sig?
- Hur ofta? Har de ökat? Vilken är den mest sannolika orsaken?

2. Ta fram möjliga lösningar:

- Vilka förslag har vi om konfliktens hantering?
- (I detta läge får inga förslag fördömas eller förkastas.)

3. Värdera de olika alternativen:

- Vilka för- och nackdelar finns?
- Vilka känslor väcker förslagen hos de berörda?

4. Välj hanteringsförslag:

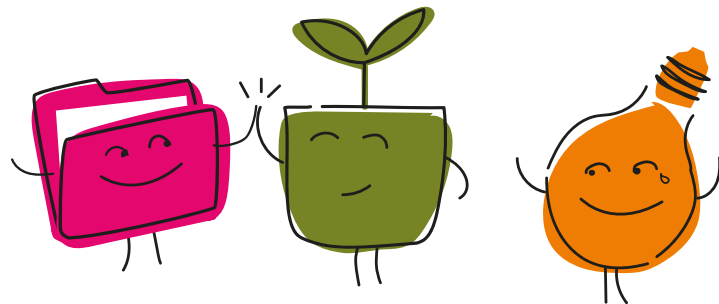
- Vilket förslag har störst förutsättningar att lyckas?

5. Genomför beslutet:

- Vilka hinder finns vid genomförandet?
- Hur kan dessa undanröjas? Vem gör vad?
- När ska arbetet vara avslutat?

6. Utvärdera resultatet:

- Har problemen undanröjts?
- Vad återstår att åtgärda?



Tydliga uppdrag och roller

Uppdragsbeskrivning arbets-/projektgrupp

Det är en konst att formulera uppdrag på ett bra sätt. Är uppdraget otydligt och för löst formulerat skapar det lätt osäkerhet. Är uppdraget för snävt och petigt formulerat försvinner det kreativa utrymmet. Det viktigaste är att uppdragsbeskrivningen är tydlig samt vägledande i beslutssituationer. Här följer en mall/några grundfrågor för att beskriva ett uppdrag för en arbets- eller projektgrupp:

Bakgrund

Hur har frågan kommit upp? Vilken är bakgrunden till att tillsätta en grupp? Kan också kort beskriva vad som har gjorts i frågan tidigare.

Uppgift/problemformulering

Vilket "problem" ska lösas genom gruppens arbete? Vad ingår i gruppens uppdrag? Här kan också beskrivas vad som inte ingår, d v s viktiga avgränsningar.

Mål

Vad förväntas arbetet leda till?

Resurser

Vilka resurser disponerar gruppen? Personer, pengar och andra resurser.

Organisation

Hur ska arbetets grundorganisation se ut? Ska det finnas en styrgrupp, referensgrupp, projektgrupp/arbetsgrupp, projektledare/ordförande för arbetsgrupp, delprojekt etc? Hur fördelas ansvar och befogenheter i grundorganisationen?

Information och samverkan

Vilket ansvar har gruppen för information? Löpande under arbetet vid avslutning av arbetet osv Finns det personer eller grupper som projektet/arbetsgruppen bör samverka med?

Tid

När ska arbetet påbörjas och vara avslutat?

Avslutning

Form för avrapportering? Slutrapport? Delrapporter? Utvärdering?

HUKI – En metod för arbets- och ansvarsfördelning

Ibland kan det bli problem i arbetet om det finns oklarheter i ansvarsfördelningen mellan personer/funktioner i en organisation. Det kan också bli tungrott om informations- och kommunikationsvägarna är otydliga.

HUKI är en smart metod för arbets- och ansvarsfördelning. Förkortningen betyder:

H = Huvudansvarig

U = Utförare

K = Konsulteras

I = Informeras

Den huvudansvariga säger start/stopp, d v s har beslutsansvaret. Varje aktivitet ska bara ha ett "H". Utförare ("U") är person(er) som utför aktiviteten. Ett "K" betyder att det är personer som ska konsulteras/höras/få möjlighet att komma med synpunkter innan beslut, d v s tvåvägskommunikation. "I" betyder att det är personer som ska informeras när beslut tagits eller aktiviteten genomförts. Så här ser en HUKI-matris ut:

Funktioner/aktörer

	Funktion 1	Funktion 2	Funktion 3	Funktion 4	Funktion 5
Aktivitet/ Beslut	H	U	K		I
Aktivitet 2	U	K	H	I	
Aktivitet 3		I	K	U	H
Aktivitet 4	K	H	I	U	
Aktivitet 5		H	U	K	I

Funktioner/aktörer kan vara enskilda individer, grupper eller hela organisatoriska enheter.

Mötesmetoder

Det viktigaste för att få bra möten är att låta syftet styra formen. Vad vill vi uppnå med just det här mötet, med just den här mötespunkten?

Här finns några metoder att pröva:

Rundan

Istället för talarlista fördelas ordet i tur och ordning runt bordet. Den som vill säga något, annars går ordet vidare till nästa person. Vinsten är att alla får möjlighet att komma till tals utan att begära ordet.

Öar

Genom att möblera i ”öar”, dvs flera mindre bord (eller stolar i ring), ges möjlighet till snabba gruppsamtal utan att grupperna behöver lämna lokalen. Ett bra sätt att behandla frågor där det är viktigt att fördjupa sig i frågan och ta ställning.

PMI – Plus, Minus, Intressant

Detta är en bra metod att använda för fördjupning i en fråga/ett förslag. Det går till så att gruppen tillsammans värderar på ett blädderblock: Vilka är fördelarna med förslaget (plus)? Vilka är nackdelarna (minus)? Och vad tycker gruppen är intressant, utan att värdera i plus eller minus. När hela bilden har kommit upp kan det bli lättare att väga samman och komma fram till ett ställningstagande.

Lappmetoden

Var och en skriver sina förslag/uppfattningar om en fråga på 2–4 lappar (t ex post-it-lappar). Alla lappar sätts upp på väggen och ordnas i kategorier. Metoden ger en visuell bild av allas uppfattningar och ger möjlighet att tillsammans prioritera.

Poängmetoden

En tydlig beslutsmetod att fortsätta med när olika åsikter och argument har presenterats är omröstning med poäng. Skriv upp de olika ståndpunkterna/förslagen på blädderblock. Varje deltagare får lika många poäng att fördela som det finns alternativ (runda klisterpunkter kan t ex användas som ”poäng”). Var och en fördelar sina poäng mellan alternativen. Man kan sätta alla poäng på ett alternativ eller fördela fritt. Poängen räknas samman och resultatet utgör grund för beslut.

Hur bra fungerar våra möten?

Tänk på ett typiskt möte i gruppen och svara enskilt på följande:

Mål och mening	Instämmer inte alls					Instämmer helt		
	0	1	2	3	4	5	6	7
1. Våra möten är strategiskt viktiga för verksamheten	0	1	2	3	4	5	6	7
2. Vi har klart uttalade syften med våra möten	0	1	2	3	4	5	6	7
3. Vi har mål för hur vi vill att samarbetet ska utvecklas	0	1	2	3	4	5	6	7
4. Vi tar hänsyn till enskilda deltagares förväntningar	0	1	2	3	4	5	6	7

Planering och struktur

5. Mötena är väl planerade och förberedda	0	1	2	3	4	5	6	7
6. Deltagarna kan påverka mötets innehåll	0	1	2	3	4	5	6	7
7. Former och procedurer stämmer överens med syftet	0	1	2	3	4	5	6	7
8. Jag kommer påläst och förberedd till möten	0	1	2	3	4	5	6	7
9. Alla är överens om hur beslut ska fattas	0	1	2	3	4	5	6	7
10. Vi vet hur länge mötet varar och vi håller tiden	0	1	2	3	4	5	6	7
11. Vi kan prioritera och ägnar oss åt de viktigaste ärendena	0	1	2	3	4	5	6	7
12. Vi har tillräckligt med tid för varje ärende	0	1	2	3	4	5	6	7
13. Vissa deltagare kommer och går under mötets gång	0	1	2	3	4	5	6	7

Delaktighet

14. Alla brukar delta aktivt i mötet	0	1	2	3	4	5	6	7
15. Alla kan säga sitt innan vi fattar beslut	0	1	2	3	4	5	6	7
16. Vi tillämpar konsensusbeslut i komplicerade frågor	0	1	2	3	4	5	6	7
17. Mina kunskaper/idéer/erfarenheter tas tillvara	0	1	2	3	4	5	6	7
18. Det är alltid någon eller några som sitter tysta	0	1	2	3	4	5	6	7

Mötesledning

19. Mötesledarskapet roterar och varieras	0	1	2	3	4	5	6	7
20. Mötesledarskapet styr mötet auktoritärt	0	1	2	3	4	5	6	7
21. Mötesledarskapet skulle kunna utvecklas	0	1	2	3	4	5	6	7

Kommunikation

22. Alla kommer till tals på lika villkor	0	1	2	3	4	5	6	7
23. Vi lyssnar uppmärksamt på den som talar utan att avbryta	0	1	2	3	4	5	6	7
24. Vi respekterar avvikande åsikter	0	1	2	3	4	5	6	7
25. Vi ger varandra erkännande och uppskattning	0	1	2	3	4	5	6	7
26. Jag känner tillit till de andra på mötet	0	1	2	3	4	5	6	7
27. Jag vågar visa känslor på mötet	0	1	2	3	4	5	6	7
28. De mest talföra tar stort utrymme	0	1	2	3	4	5	6	7

Kreativitet	Instämmer inte alls					Instämmer helt			
	0	1	2	3	4	5	6	7	
29. Galna idéer och "dumma" frågor uppmuntras	0	1	2	3	4	5	6	7	
30. Vi skrattar ofta på våra möten	0	1	2	3	4	5	6	7	
31. Jag brukar känna mig stimulerad när jag lämnar mötet	0	1	2	3	4	5	6	7	
32. Våra möten kunde vara mer kreativa	0	1	2	3	4	5	6	7	

Resultat

33. Efter mötet vet vi vem som ska göra vad och till när	0	1	2	3	4	5	6	7
34. Fattade beslut genomförs planenligt	0	1	2	3	4	5	6	7
35. Vi avsätter tid för att reflektera över mötets kvalitet	0	1	2	3	4	5	6	7

Utvärdering och förändring

36. Vi utvecklar successivt våra mötesformer	0	1	2	3	4	5	6	7
37. Vi tar vara på våra erfarenheter och lär av dem	0	1	2	3	4	5	6	7
38. Jag är beredd att pröva nytt och att bidra till förbättringar	0	1	2	3	4	5	6	7
39. Utvärdering brukar ske i form av "korridorssnack"	0	1	2	3	4	5	6	7
40. Det finns mer eller mindre uttalad kritik mot mötesformerna	0	1	2	3	4	5	6	7

En sista fråga: Vilka sju påståenden (1–40) tycker du är viktigast att utveckla i din arbetsgrupp?
(Markera i vänstermarginalen)

Gör så här:

- Fyll i analysen enskilt. Dela sedan in er i grupper om två–fyra personer.
- Diskutera och se vilka påståenden som ni alla markerat som viktiga och på de som har låga poäng.
- Diskutera vad ni kan göra för att utveckla och förbättra dessa områden.
- Återsamlas i storgrupp och upprepa samma sak.
- Ni har nu gemensamma mål att arbeta mot.
- Kontrollera hur ni levt upp till era mål genom att fylla i analysen igen, efter några månader.

Har ni förbättrat era möten? Glöm inte att fira!

Vad säger dina poäng?

Lägg ihop siffrorna vid varje påstående, utom 13, 18, 20, 21, 28, 32, 39 och 40.

160 poäng eller mer: Grattis, era möten är ovanligt bra.

80–160 poäng: Här finns förbättringspotential!

80 poäng eller mindre: Inte så bra. Behövs dessa möten överhuvudtaget?

Jag deltar i ca.....möten per månad.

Totalt tar de catim/mån av min tid.

Av dessa leder jag camöten/månad.

Får kopieras. Denna har funnits att hämta på democracy.se. Januari 2001 ©

ATT STYRA en idéburen organisation

Att styra en idébunden organisation är ett studiematerial till boken **Ledarskap i idéburna organisationer**.

Materialet är uppbyggt för att ge stöd till styrelser som vill utvecklas genom att arbeta sig igenom sin verksamhet utifrån tre olika fokus:

- **Från idé till resultat** – få en effektiv verksamhet som står stadigt på organisationens idégrund.
- **Förtroende att påverka** – bygga upp och förvalta organisationens förtroendekapital.
- **Styrelsen som utvecklingskraft** – styrelsens roll i utvecklingsarbetet.

En styrelse kan arbeta på egen hand med materialet eller ta hjälp av en handledare som stöd.

Materialet inleds med ett diagnosverktyg där styrelsen ges möjlighet att tillsammans diskutera inom vilka områden styrelsearbetet behöver utvecklas.

Syftet med studiematerialet är att varje styrelse ska få verktyg och redskap att starta sin utvecklingsresa utifrån sina specifika behov och förutsättningar.

