



# Från idéburen till idébärande

Styrelseutveckling



© Författarna och Arbetarnas Bildningsförbund

Författare: Irith Blum och Klas Stjärnehag

Grafisk form: Graffoto AB

Illustrationer: Janette Bornmarker

Tryck: Strömbergs, Sandviken 2016

Tredje upplagan

ISBN 978-91-854-0522-0

<b>Förord</b> .....	4
<b>Hur använda studiematerialet – handledning i teori och praktik</b> .....	7
<b>Idén – Den gemensamma grunden</b> .....	10
Folkrörelsen .....	11
Att leva som vi lär bygger trovärdighet .....	13
Delaktighet föder idébärare .....	13
Värderingar; människosyn, kunskapssyn och samhällssyn .....	15
Rollen som förtroendevald .....	17
Folkbildningen .....	18
<b>Verksamheten – Planera mera</b> .....	19
Idé- och målstyrt arbetssätt .....	20
Planeringsprocessen; beslut, verksamhet och uppföljning .....	21
Processen i föreningen startar i idén .....	22
Vision .....	23
Analysera .....	25
Mål .....	27
Planera .....	29
Resurser .....	32
Utvärdera .....	34
<b>Arbetssättet – Svetsa samman styrelsen</b> .....	37
Reflektera mera .....	38
Grupper utvecklingsfaser .....	40
Spelregler i grupper .....	41
Lärande och arbetssätt .....	43
Samtalet; kommunikation och retorik .....	44
Behärska förändringar .....	46
Rätt hantera konflikter en tillgång .....	47
Spana på omvärlden .....	48
Våga lite mer .....	49
Ledarskap i idérörelse .....	50
Egen och gemensam utvecklingsplan .....	51
<b>Metodtips</b> .....	52
<b>Lästips</b> .....	53
<b>Arbetsblad</b> .....	54

## Förord

### **Idé- och målstyrt arbetssätt**

Studiematerialet Styrelseutveckling vill inspirera till styrelseutveckling i idéburna organisationer – med målet att gå från ord till handling och bli idébärande.

En organisation som vill utveckla och förbättra kan inte nöja sig med att vara buren av idéer. Såväl organisation som förtroendevalda måste också bära idéerna.

En organisation som vill bygga idébärande verksamhet får inte nöja sig med ett målstyrt arbetssätt. Arbetssättet måste i grunden vara idéstyrt för att sedan också vara målstyrt.

Till detta krävs ett idé- och målstyrt arbetssätt.

Målgrupp är styrelser i idéburna organisationer som vill utveckla verksamhet och arbetssätt.

Vi har våra rötter i fackföreningsrörelsen men hoppas och tror att materialet kan användas i alla idéburna organisationer.

Vår ambition är också att det ska vara användbart såväl i den nyvalda som den mer erfarna styrelsen, samt på alla nivåer i organisationen.

### **Ett verktyg för utveckling**

Studiematerialet Styrelseutveckling vill vara ett verktyg för att utveckla och förbättra verksamheten och styrelsens arbetssätt. Vi vill visa på metoder och arbetssätt som engagerar och skapar delaktighet.

Det finns inget bästa arbetssätt eller optimal metod. Varje styrelse måste göra sin resa och finna sina metoder och sitt arbetssätt. Vår ambition är att mönstra på som lots på den färden.

Säkert blir er första färd lite trevande. Ni håller er på hemmavatten, kanske nöjer ni er med att inledningsvis bryggsegla. Det avgörande är att ni bestämmer er för att mönstra på. I takt med ökad erfarenhet kommer ni att ge er iväg längre från hemmahamnen, ge er ut på djupare vatten, och pröva svårare passager. Eller som den gamle seglaren uttryckte det ”Sjömannen ber inte om medvind, han lär sig segla”.

### **Upplägg och arbetsfält**

Studiematerialet Styrelseutveckling är tänkt som en processutbildning som pågår över längre tid, gärna ett helt verksamhetsår. Med flera utbildningstillfällen ökar möjligheterna att skapa en utvecklingsprocess där alla deltagare blir delaktiga. Vi har goda erfarenheter av att samköra utbildningen med styrelsens ordinarie möten. När vi lyfter in lärandet i styrelserummet kombinerar vi ett organiserat lärande med det viktiga vardagslärandet.

Studiematerialet Styrelseutveckling är tänkt att fylla tomrummet mellan de praktiskt instruerande studiematerialen för styrelser och den mer ideologiska och idémässiga litteraturen.

Eller annorlunda uttryckt, någonstans mellan Bildas ”Handbok för föreningslivet” och Lotta Hellmans bok ”Det demokratiska ledarskapet”.

### **Handledning i teori och praktik**

Studiematerialet Styrelseutveckling har ambitionen att fungera som handledning för såväl själva utbildningen som det fortsatta styrelsearbetet. Med det menar vi att det ska kunna användas såväl av deltagarna som handledaren under själva utbildningsprocessen. Men också att det ska fungera som handledning för styrelsen och ledaren i vardagen efter utbildningen.

### **Vår idé**

Vår idé hämtar kraft i en vision om folkrörelser som vill och vågar använda folkbildningen för lärande och utveckling. Ett folkbildningsmässigt förhållningssätt, ett idé- och målstyrt arbetssätt och ett demokratiskt synsätt är grunden. Delaktighet för alla berörda och ett trovärdigt agerande av förtroendevalda skapar engagemang och bygger demokrati. Idébärare som driver på utvecklingen i sina organisationer engagerar folk och skapar rörelse.

Vår idé är kort och gott – visionen om aktiva folkrörelser med folkbildningen som metod.

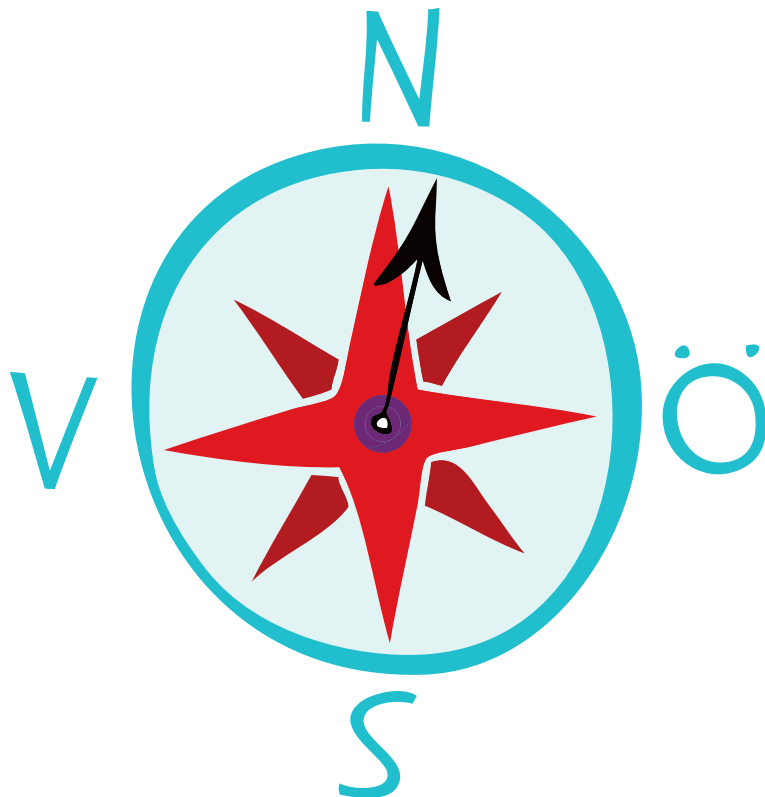
IRITH BLUM OCH KLAS STJÄRNEHAG



# Hur använda studiematerialet?

– handledning i teori och praktik





## Planera färden – lägg ut kursen

Vi ska ta oss från hemmahamnen till det avlägsna färdmålet. För att kunna planera färden och lägga ut kursen behöver vi ett sjökort att navigera efter. Vi erbjuder ett förslag till färdväg. Använd gärna hela eller delar av den. Vi gör inte anspråk på att vår väg är den rätta, bästa eller lättaste. Det är en möjlig färdväg bland andra möjliga.

Ni som saknar sjövana följ gärna vår kurs. För de ovana är det alltid tryggare att segla i farleder utmärkta i sjökortet.

Ni som är vana seglare, låt er inspireras och testa gärna våra färdtips. Kanske hittar ni nya farleder och hamnar där ni inte varit tidigare.

Gott sjömanskap är att känna gränsen för besättning, båt och väder.

Ibland är det en fördel att ta hjälp och råd från den mer erfarne. Vissa av er kommer därför säkert att behöva lots hela vägen. Andra kommer att nöja sig med lots vid svårare passager och osäkra förhållanden. Även för de mycket erfarna är det alltid givande att byta erfarenheter med andra erfarna.

Erfarenheten och tryggheten till sjöss kommer i takt med att ni tränar och prövar på. Nöj er med hemmavatten i början. Det som inledningsvis är jätteutmaningar blir med tiden vardagsmat. Men glöm aldrig respekten för väderomslag och okända vatten. Hur säker båt ni än har, och hur mycket tekniska hjälpmedel det än finns ombord, det är besättningens erfarenhet och kompetens som avgör om ni ska klara seglatsen.

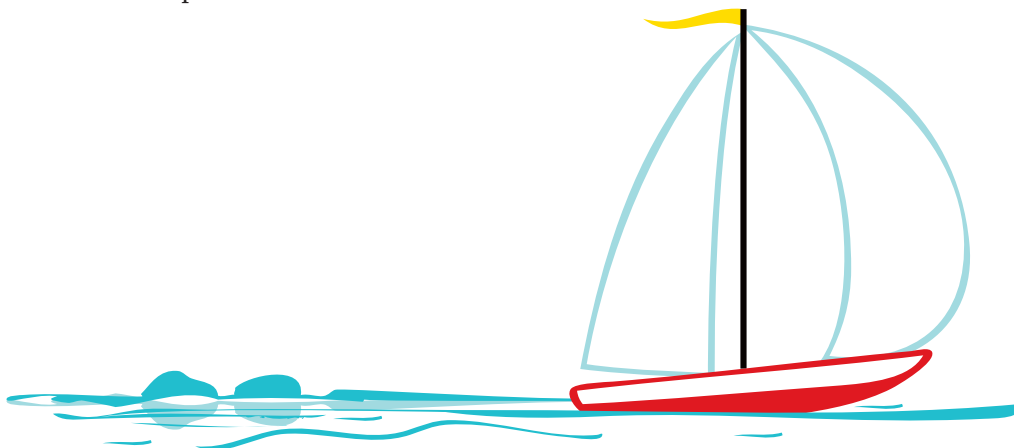
I takt med ökad sjövana kommer ni att sträcka ut seglatserna. Men ni kommer också att stöta på svårigheter, problematiska passager, motvind och väderomslag. Ibland kommer färden ta längre tid än ni planerat, ni kommer tvingas lägga om kursen, ni kommer ligga inblåsta i hamnar. Men lika säkert är att den som lär av sina erfarenheter kommer ta sig till färdmålet.

### **Handledning i teori och praktik**

Studiematerialet Styrelseutveckling har ambitionen att fungera som handledning för såväl själva utbildningen som det fortsatta styrelsearbetet. Med det menar vi att det ska kunna användas såväl av deltagarna som handledaren under själva utbildningsprocessen. Men också att det ska fungera som handledning för styrelsen och ledaren i vardagen efter utbildningen.

### **Planera er egen resa**

Det är viktigt att ni noga och tillsammans planerar er egen resa mot ett bättre styrelsearbete. Era behov, förutsättningar och erfarenheter avgör hur ni använder materialet. Lustläs och låt er inspireras, eller läs från pärm till pärm. Använd gärna arbetsblad 1 ”Lägg ut kursen” när ni planerar er färd.



# Idén

– den gemensamma grunden



## Folkrörelsen

Utmärkande för den svenska demokratin är våra folkrörelser. Organisationer som vill något, som samlar många människor, som skapar aktiviteter och engagemang. Folkrörelserna finns och verkar lokalt i människors vardag.

Kännetecknande för folkrörelserna är att de utgår från en samlade idé - de är idéburna. Med idén som grund utformar vi verksamheten för att nå våra mål. Allt vi gör i den idéburna folkrörelsen, minsta lilla aktivitet, måste vila tryggt i den grundläggande idén. Gör den inte det, bör vi upphöra med den verksamheten.

Ett annat kännetecken för våra folkrörelser är att de är demokratiska organisationer. Vi nöjer oss inte med den formella demokratin med årsmöten där vi förrättar val och beslutar om verksamheten. Vi eftersträvar även en demokratisk verksamhet och ett demokratiskt arbetssätt mellan våra årsmöten, vi vill uppnå ”mellanvalsdemokrati”.



Vår idé är visionen om aktiva folkrörelser med folkbildningen som metod. Föreningsdemokrati kan byggas med folkbildning, och folkbildning kan bygga folkrörelser. Vi människor lär så länge vi lever, men våra organisationer lever bara så länge de lär.

Demokrati betyder folkstyre. I förenings-sammanhang innebär det att det är medlemmarna som bestämmer. Det räcker inte med många medlemmar för att det automatiskt ska uppstå demokrati i föreningen. Det krävs att medlemmarna är delaktiga i föreningens verksamhet.

För att medlemmen ska bli delaktig krävs ett engagemang. Engagemang kommer inte av sig själv, utan föds utifrån att medlemmen får kunskaper och insikter. För att medlemmen ska fråga efter kunskaper krävs att hon får information.

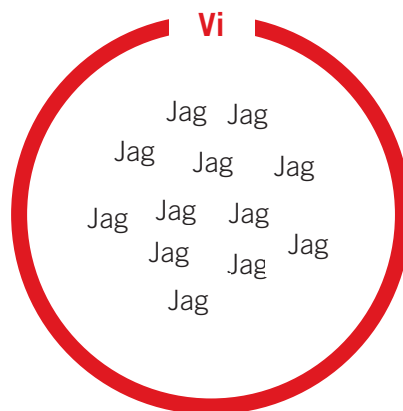
Folkrörelserna finns i människors vardag. Arbetarerörelsens föreningar är en del av Folkrörelsesverige. Föreningarnas verksamhet utgår från medlemmarna och deras verklighet. Det lokala engagemanget är kärnan i föreningen. Utifrån medlemmarnas vardag och engagemang hämtar föreningen sin energi och får sin legitimitet.

Delaktighet för alla medlemmar och ett trovärdigt agerande av förtroendevalda skapar engagemang och bygger demokrati. Idébärare som driver på utvecklingen i sina föreningar engagerar folk och skapar rörelse. Det är vi tillsammans som är vår förening och vår organisation. Du är en av alla som är med och du har ansvar. Dels för att de beslut som vi gemensamt har fattat förverkligas. Men också ett ansvar att möjliggöra att alla får plats och utrymme. Det är när alla blir delaktiga i demokratin som vi säkerställer demokratin. Internt i föreningen är det högt i tak och vi bejakar olikheterna. När vi väl har bestämt oss för en ståndpunkt håller vi ihop. Vi talar för och arbetar mot det gemensamma målet.



## Reflektera

- Vad anser ni bör känneteckna en demokratisk folkrörelse?
- I vilken grad är det årsmötena eller verksamheten där emellan som säkerställer demokratin?
- I vilken grad tycker ni att er förening är en folkrörelse?



Ett ytterligare kännetecken för våra folkrörelser är att de är aktiva i samhällsdebatten. Drivkraften för folkrörelserna är visionen om ett bättre samhälle. Därför deltar folkrörelsernas medlemmar aktivt, engagerat och ansvarstagande i arbetet för ett bättre samhälle.

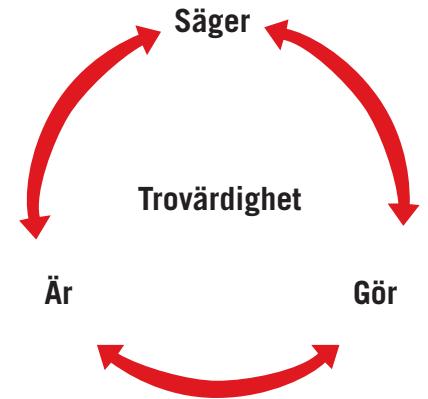
## Att leva som vi lär bygger trovärdighet

I medlemmens ögon personifierar du som förtroendevald organisationen. Det du säger uppfattas som organisationens ståndpunkt. Tänk därför på att vad du säger, blir avgörande för att medlemmen ska ha förtroende för organisationen.

Men det räcker inte med vad du säger, det handlar också om vad du gör. Dina handlingar måste stämma överens med det du säger för att medlemmen ska känna förtroende för dig. Men trovärdigheten förutsätter ytterligare en del. Det räcker inte med sambandet mellan det vi säger och gör - avgörande blir hur vi är.

Vi brukar vara måna om att påtala och säga att våra folkrörelser är demokratiska organisationer. Oftast hanterar vi också de demokratiska spelreglerna rätt genom att följa stadgarna. Trots att vi säger och gör demokrati på ett formellt korrekt sätt finns ändå ibland ett ifrågasättande av hur demokratiska vi är. Avgörande för vår demokratiska trovärdighet är hur vi som förtroendevalda uppträder, att vi har ett demokratiskt förhållningssätt till medlemmar och andra förtroendevalda.

Att leva som vi lär bygger trovärdighet. Det måste vara tydliga kopplingar mellan det vi säger och gör med hur vi verkligen är. Eller annorlunda uttryckt – vårt synsätt och handlingssätt ska synas i och bekräftas av vårt förhållningssätt.



## Delaktighet föder idébärare

Vår vision om aktiva folkrörelser medför konsekvenser och leder till vägval där vi tvingas ta ställning. Ett sådant vägval handlar om att vara budbärare eller idébärare.

Som förtroendevald i din organisation kan du nöja dig med att vara budbärare av andras beslut. Ett arbetssätt och förhållningssätt som säkert kan kännas enkelt och vara effektivt. Men å andra sidan, kortsiktigt, sårbart, och inte speciellt utvecklande för dig själv.

Det är lätt att falla in i ett dåligt arbetssätt där flertalet förtroendevalda reduceras till budbärare. I effektivitetens namn låter vi några få fatta besluten och marktrupperna utföra jobbet. De lokalt förtroendevalda blir informatörer som för ut och berättar om beslut som någon annan lite högre upp i organisationen har lagt fast. Man har inte varit delaktig i beslutsprocessen, har inte hela bakgrunden, och kan få svårt att förklara varför och hur organisationen kommit fram till beslutet. Trovärdigheten för organisationen raseras.



Om vi istället för den enkla raka ”budbärarvägen” tänker oss att vi tar en liten omväg – gör en loop där vi ger oss tid till eftertanke och reflektion – kommer vi gå stärkta ur loopen.

Som förtroendevald kan du utöva ett mer demokratiskt och ideologiskt ledarskap som idébärare. Detta är ett arbetssätt och förhållningssätt som är mer krävande i tid och engagemang. Men det är mer långsiktigt, ger bestående effekter, och är utvecklande för alla inblandade. Dessutom kommer besluten med all sannolikhet bli bättre när fler deltar.

Tänk dig att du är med från början, samtalar, analyserar och bearbetar. Efterhand får du insikter, förstår hur saker hänger ihop, ser samband och helheter. Du är med i en lärprocess och börjar bygga kunskap. Inte nog med att du inlett ett lärande, du blir också delaktig i en process där ni så småningom blir överens och fattar beslut. När besluten väl ska genomföras är det dina beslut. Du har hela bakgrunden, vet varför och har idén i dig. Du har genom arbetssättet gått från att vara budbärare till att bli idébärare – du står stark inför stundande uppgifter.

Att göra människor till idébärare är inget vi kan besluta fram. Tvärtom är det något som växer fram utifrån hur vi arbetar och hur vi förhåller oss till vårt uppdrag. Vägen till fler idébärare går över delaktighet för alla berörda. Det avgörande är att vara med i hela processen - från idéstadiet till genomförandet och slutligen utvärderingen.

Arbetsättet som föder idébärare kräver ett visst mod av både dig själv och din organisation. Av dig därför att det förpliktigar att vara engagerad och drivande. Av din organisation därför att idébäraren tänker själv, tänker nytt och gör nytt. Att bli idébärare kan vara krävande och idébärare kan uppfattas som hotfulla. Det modet måste en folkrörelse värd namnet ha!

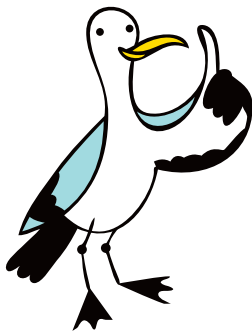
## Värderingarna

Våra grundläggande värderingar kan formuleras utifrån vår demokrati- och samhällssyn, vår människosyn, samt vår bildnings- och kunskapssyn. I ABFs Idéprogram uttrycks det som:

”Vår demokratisyn bygger på alla människors lika och unika värde. Vi ser demokratin som en process och en rörelseriktning, inte som ett färdigt system eller givet tillstånd. Vi vill att demokratins ideal ska prägla hela samhället och människors inbördes förhållande.”

”Vår människosyn utgår från att varje människa är en tillgång, som har förmåga och vilja att utvecklas, påverka och ta ansvar. Varje människa har rätt till ett rikt och värdigt liv och att få växa utifrån sina egna behov och förutsättningar.”

”Vår bildnings- och kunskapssyn handlar i grunden om alla människors rätt att få bilda och utveckla sig själva till något som inte är bestämt av andra eller på förhand givet. Bildning och kunskap skapas i mötet mellan olika erfarenheter, mellan det bekanta och det obekanta.”



## Reflektera

Reflektera över och pröva er organisations grundläggande idé.

- Hur trovärdig är organisationen?
- Säger – hur väl syns grundidén i beslut, policydokument, och andra skrifter?
- Gör – hur väl stämmer handlingssätt, styrelsesammansättningar, mm, med grundidén?
- Är – hur väl stämmer organisationens företrädares förhållningssätt med grundidén?

Våra idéburna folkrörelser drivs av en grundläggande idé för vad organisationen vill åstadkomma. Grundidén utgår från värderingarna och när idén formuleras i ord kan den beskrivas som organisationens synsätt.

Synsättet, det organisationen säger att den vill åstadkomma, finns oftast formulerat i stadgarnas målsättningsparagraf. Vissa organisationer har också olika typer av policydokument som beskriver grundidén. Ett sådant exempel är ABFs Idéprogram ”Gör en annan värld möjlig!”.

**Metod** ”Linjen” är en enkel värderingsövning där vi prövar våra värderingar och uppfattningar i ett samtal med övriga styrelsen. Den som leder övningen uttalar påståenden som rymmer värderingar. Deltagarna tar ställning genom att placera sig utmed linjen. Håller med helt längst till vänster. Håller inte alls med längst till höger. Osäker eller tycker både och, placerar sig någonstans på mitten. Därefter följer ett samtal utifrån hur vi tagit ställning.



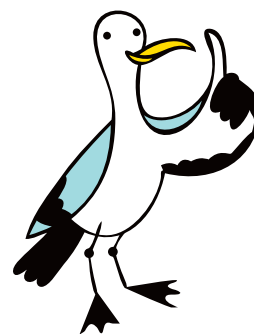
## Rollen som förtroendevald

Rollen som förtroendevald i våra folkrörelser har förändrats över tiden. Fullt naturligt eftersom hela samhället, och folkrörelserna med detta, har förändrats. Ursprungligen handlade det mycket om att upplysa och väcka, att tala till folk. Sedermera kom det allt mer att handla om att företräda, att tala för medlemmarna. Framledes behöver rollen utvecklas till att inspirera och engagera, att tala med folk.

I styrelsen har ni fått förtroendet att företräda medlemmarna och organisationen. Ni står längst fram och ska driva på. Samtidigt måste ni vara lyhörda och ha medlemmarna med er. Med uppdraget följer ansvar, såväl mot medlemmarna som mot organisationen. Att vara förtroendevald är en balansakt. Å ena sidan lyssna till och företräda medlemmarna. Å andra sidan representera organisationen, följa stadgar, kongressbeslut och andra spelregler.

Styrkan i den demokratiska folkrörelsen är att förtroendet provas regelbundet på våra årsmöten. Sköter vi vårt uppdrag får vi med stor sannolikhet förnyat förtroende. Missköter vi oss kommer demokratin se till att det väljs andra företrädare.

Att vara föreningsaktiv handlar oftast om både hjärna och hjärta. Vi tar till oss och gillar idén, vi blir engagerade och aktiva. Entusiasmen gör att det lätt blir mer hjärta än hjärna. Det är då vi glömmer oss, missar helheten, tappar rollen som förtroendevald, tror att organisationen är till för oss. Men det är ju precis tvärtom, vi förtroendevalda är till för organisationen. Föreningens resa är längre än den tid vi är aktiva. Vi måste planera för framtiden, en framtid där vi själva kanske inte längre är med. De som kommer efter oss ska kunna ta vid och föra föreningen vidare. Visst är det så att alla vi som engagerar oss i föreningsarbetet utvecklar oss själva, att säga något annat vore inte sant. Men frågan vi måste ställa oss är, vem är till för vem?



### Reflektera

Reflektera över rollen som förtroendevald i din förening.

- Hur vill du uppfattas av medlemmarna?
- Är du trovärdig utifrån organisationens värderingar och grundidé?



## Reflektera

Reflektera över hur folkbildningsmässiga ni är i styrelsen. Deltar alla fritt och frivilligt, hur är det med delaktigheten, har alla en helhetssyn på verksamheten, och hur är det med insikterna kring föreningens uppgifter.

## Folkbildning

Folkbildning ger oss insikter att förstå sammanhanget och se helheten. Folkbildning ger oss ökad tolerans och respekt för varandra. Med folkbildning bygger vi kunskap som minskar rädslor och fördomar. Folkbildning är ett av våra viktigaste vapen i kampen mot krafter i samhället som inte tycker att alla människors har lika värde och samma rättigheter.

Folkbildning är en metod att uppnå demokrati i föreningen och organisationen, men också i samhället i stort.

I ABFs Idéprogram uttrycks det:

”Folkbildning är för oss en idé om ett fritt kunskaps-sökande som kan ge människor mod och kunskap för att få makt och ansvar såväl i den egna vardagen som i samhället som helhet. Vi tror på den radikala folkbildningens möjligheter att utmana och vara en demokratisk förändringskraft. Vi är övertygade om att framtiden är påverkbar och att en annan värld är möjlig.”

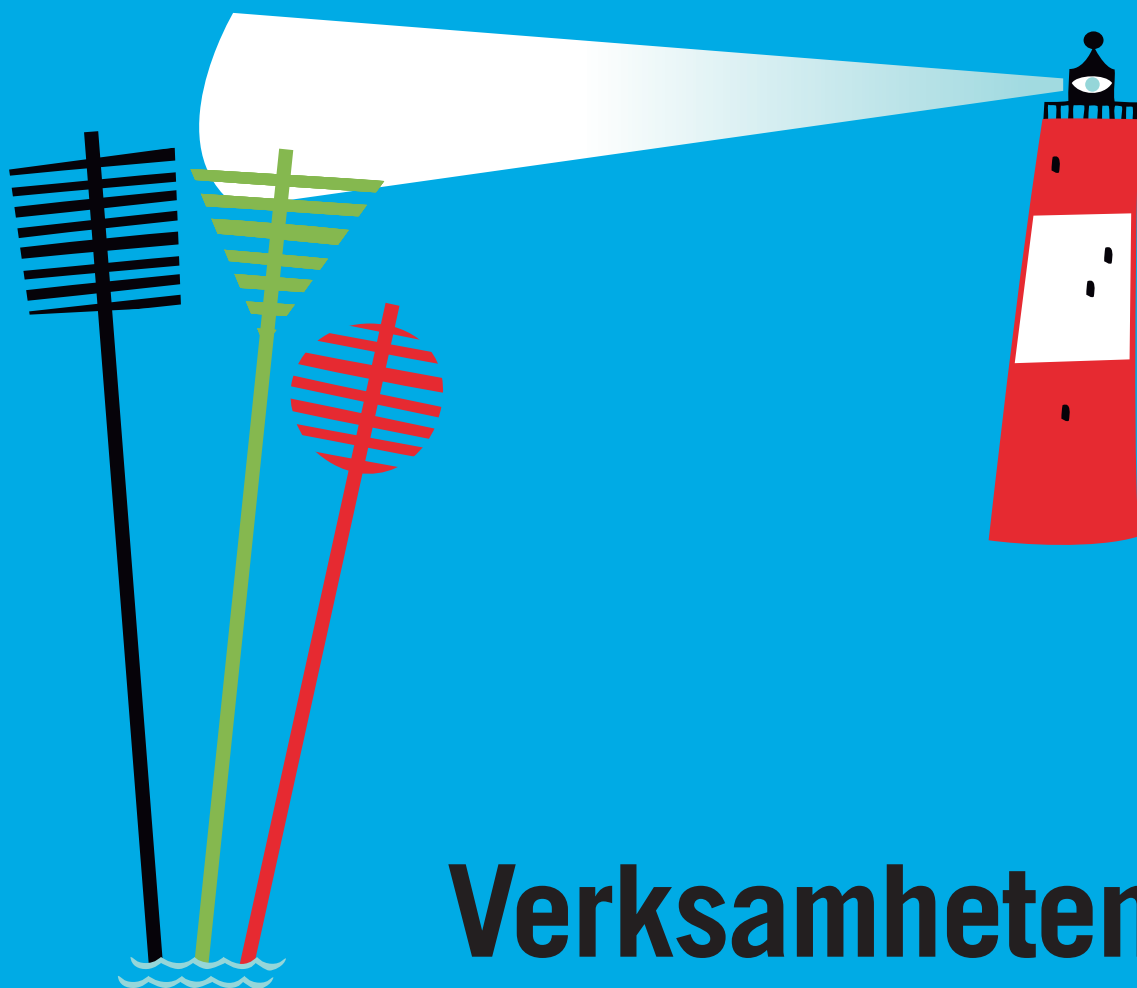
Vår kunskapssyn bygger på att alla människor vill och kan lära. Men tiden och formen för lärandet är olika. Vår människosyn vilar på att alla vill vara med och påverka och ta ansvar. Samtidigt är vi alla olika och unika varelser.

Kännetecknande för folkbildningen är att deltagandet är *fritt och frivilligt*. Folkbildningen bygger på möjligheten till *delaktighet* för deltagarna, men också ett aktivt deltagande från deltagarna. *Insikter*, att förstå, är ett annat viktigt kännetecken för folkbildningen. *Helhet*, att inse sammanhang och förstå hur saker hänger ihop, är ytterligare ett kännetecken.

För styrelsen innebär det att de förtroendevalda väljer att vara aktiva för att de vill göra skillnad, vill påverka, och vill ta ansvar. Som förtroendevald väljer vi ett aktivt deltagande för att genom delaktighet bli bärare av föreningens idé. Som idébärare ser och förstår vi helheten.

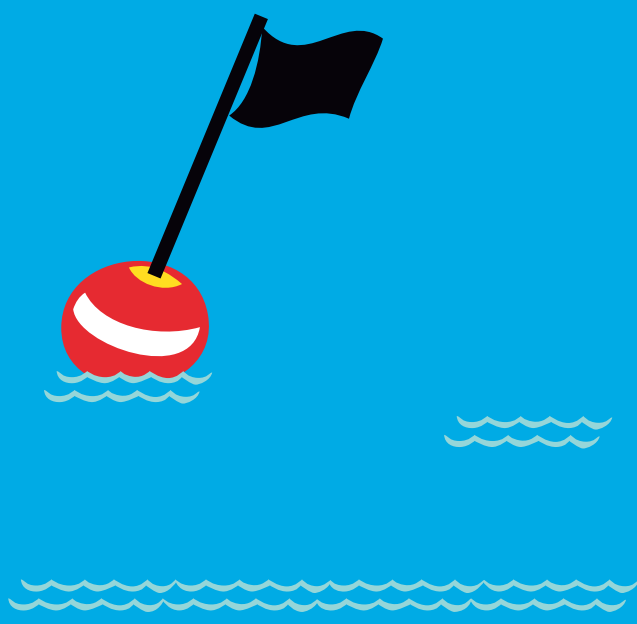
**”Bildning är inte vad vi lärt,  
utan vad vi har kvar  
när vi glömt allt vi lärt.”**

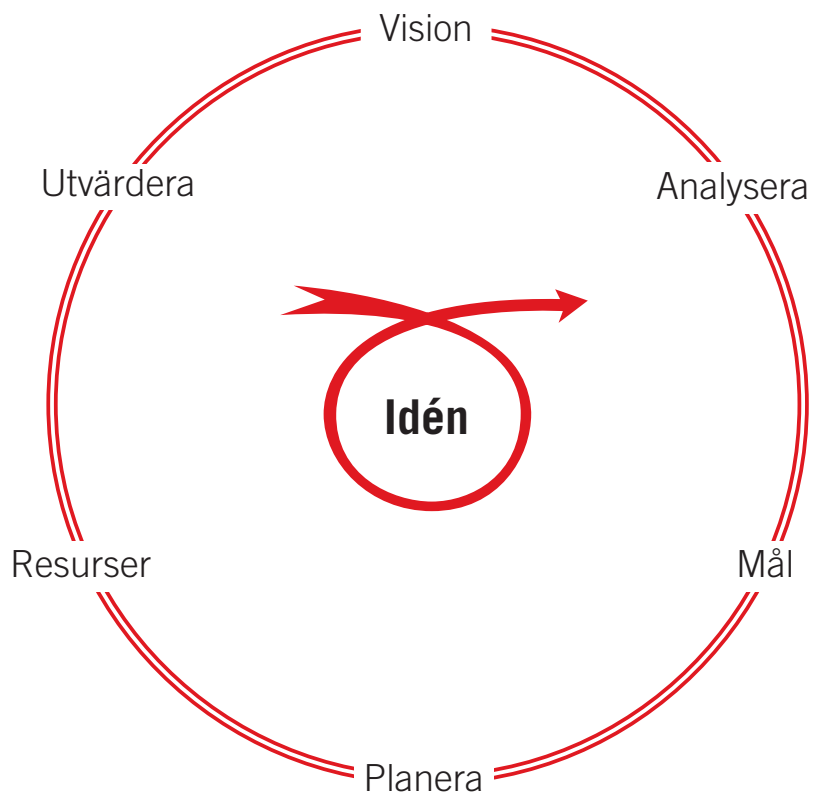
Ellen Key



# Verksamheten

– planera mera





## Idé- och målstyrt arbetssätt

Den idéburna folkrörelsen får inte nöja sig med en målstyrd verksamhet. Den måste också vara idéstyrd. Vägen till en idé- och målstyrd verksamhet går via ett idé- och målstyrt arbetssätt. Det bygger på allas delaktighet för att föda idébärare. Som i sin tur lever som de lär för att vara trovärdiga i roll och uppdrag.

Det idé- och målstyrda arbetssättet utgår från organisationens grundläggande idé. En idé som alla företrädarna måste ha i sig och bära med sig. I den egna föreningen omsätts sedan idén i verksamhet. Första steget i planeringsprocessen blir att utifrån idén formulera föreningens vision. Andra steget handlar om att analysera behov och förutsättningar. Tredje att bestämma de mål föreningen vill uppnå. Som fjärde steg är det dags att göra själva verksamhetsplanen. Femte steget handlar om att ta fram de resurser som krävs för att genomföra verksamheten. Sista steget i planeringsprocessen handlar om att lägga fast hur utvärderingen ska gå till.

Successivt och parallellt med planeringen fattar vi beslut, genomför verksamhet, och följer upp att vi styr mot målen. Vi har alltså flera olika typer av processer igång samtidigt i form av planering och genomförande, kort och lång sikt, beslut och uppföljning.

# Planeringsprocessen

## Beslut

Beslut fattas hela tiden under planeringens gång. Det är lätt att förledas att tro att besluten tas vid det formella beslutstillfället. Vi menar att det är klokare att även se beslut som en process. Beslutsprocessen inleds redan på idéstadiet. Beslutsprocessens olika faser kan beskrivas i följande steg: idé/problem – analysera – spekulera – utreda – föreslå – besluta – genomföra.

Ju tidigare du är med i beslutprocessen desto större inflytande kommer du att ha. Ta makten över problemformuleringen är ett klokt råd.

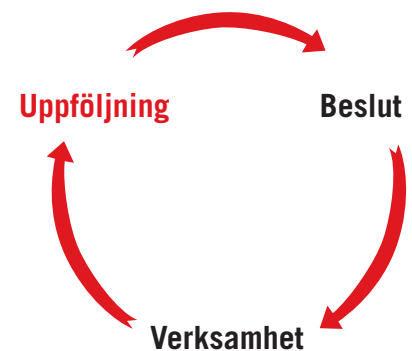
## Verksamhet

Föreningens ordinarie verksamhet pågår hela tiden parallellt med planeringen. Våra verksamhetsplaner är oftast ettåriga. Men vi bör nog även planera i ett längre perspektiv. Någon form av flerårig strategi kan vara klokt. Det innebär att vi måste ha flera tidsperspektiv igång samtidigt. Vi genomför verksamhet, planerar ett år framåt i tiden, och tänker ytterligare några år framåt. Kan kännas krångligt inledningsvis, men när väl arbetssättet sitter är det enbart en fördel. Det ligger alltid ett lärande i att varva teori och praktik.

## Uppföljning

Att följa upp verksamheten tillhör också de saker som vi måste göra löpande hela tiden. Varje styrelsemöte, varje utbildningstillfälle, bör inledas med att vi ställer oss frågan vad som hänt sedan senast. Är besluten verkställda, styr vi mot målen, nya förutsättningar, behöver vi lägga om kursen.

Det är viktigt att vi tar oss den tiden. Ofta har vi siktet inställt på det långsiktiga målet och ser inte alltid vad vi hunnit göra. Då gäller det att stanna upp, vända sig om, och titta på vad som hänt under färden. Vi kommer upptäcka massor av saker som hänt.



När vi planerar färden gäller det därför att lägga in ett antal stopp. Under en lång resas gång inträffar självklart oförutsedda saker, så kanske tvingas vi ändra färdväg för att nå slutmålet.

När vi följer upp måste vi tänka på både vad och hur. Det vill säga, dels själva verksamheten, dels det arbetssätt vi använt.

### **Metodtips**

När vi reflekterar över verksamheten kan dessa enkla frågor vara användbara:

Vad/hur hade vi planerat att göra?

Vad/hur har vi gjort?

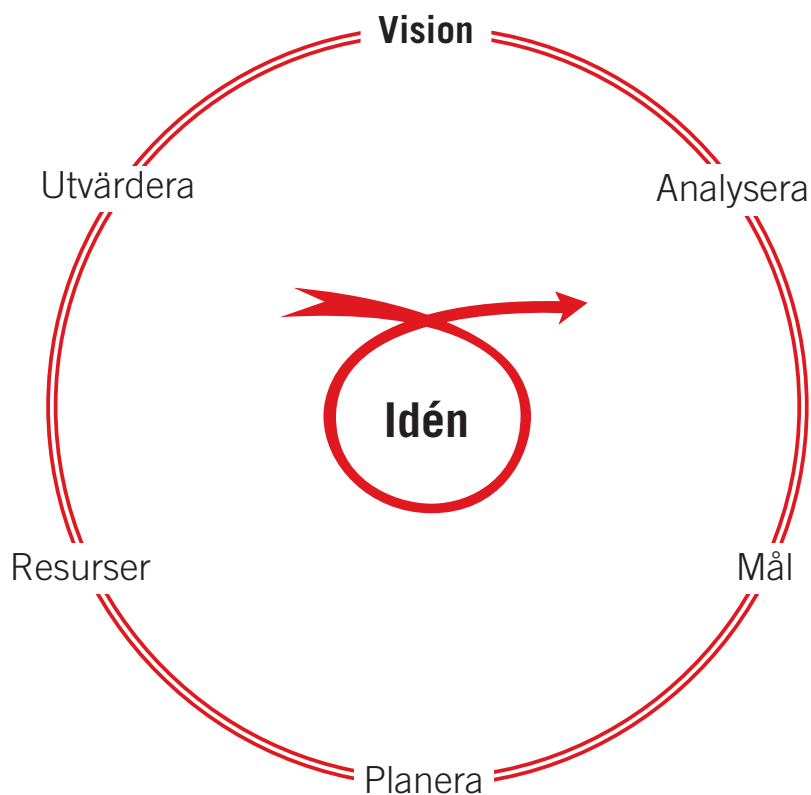
Varför blev det så?

Vilka erfarenheter tar vi med in i framtiden?

Mer en så behövs inte. Det viktiga är att stanna upp då och då under hela resans gång.

## **Processen i föreningen startar i idén**

Med idén som grund ska vi nu utforma verksamheten för att nå målen. Allt vi planerar och gör, minsta lilla aktivitet, måste vila tryggt i den grundläggande idén. Gör den inte det, bör vi upphöra med den verksamheten. Starta med att formulera föreningens vision.



**”När de invanda mönstren bryts kan helt nya världar uppstå.”**

Okänd

## Vision

Utifrån organisationens övergripande idé och inriktningsmål eller policydokument ska ni formulera er vision för den egna föreningen. Eller annorlunda uttryckt – meningen med föreningen. När ni tillsammans tar fram föreningens vision kommer ni samtidigt att formulera er gemensamma drivkraft för ert gemensamma engagemang. Kom ihåg att en vision inte är ett konkret mål. Visionen ska var långsiktig och övergripande, och snarare beskriva ett framtida tillstånd ni vill uppnå.

Börja med att ställa er frågan vad visionen för den egna föreningen skulle kunna vara?

Tänk på att visionen ska täcka in hela verksamheten ur flera perspektiv.



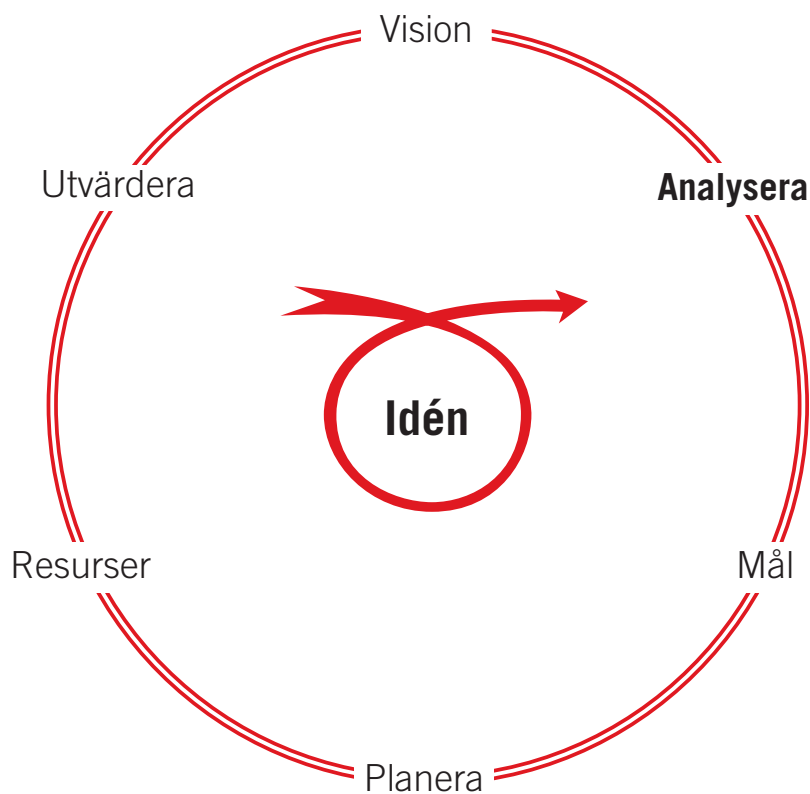
### Reflektera

**Hur stödjer er egen vision i föreningen organisationens övergripande idé?**

Vilka är era idémässiga skäl att driva föreningen ur medlemsperspektivet respektive föreningsperspektivet, men också ur samhällsperspektivet?

Till er hjälp har ni organisationens idéprogram, stadgar och olika typer av policydokument, samt arbetsbladet ”Formulera föreningens vision”.

**Metod** Möjlighetsmodellen (Fritt ur Förändringsboken) Hoppa över alla hinder och förflytta er direkt in i framtiden. Tänk ”så här ska vi ha det om fem till tio år”. Befria er från nuets begränsningar och ägna istället kraft åt de tänkta förutsättningarna när ni närmar er visionen. Utgå från helheten och försök ha ett övergripande synsätt. Vinsten med att ta klivet in i framtiden är att vi mentalt hoppar över alla eventuella hinder som kan finnas, eller som vi tror ska finnas. Väljer vi att stå kvar i nutid är risken uppenbar att dagens eventuella problem och dem man tror finns skymmer sikten för framtiden. Arbetsblad 3



**”Den som inte ser bakåt, och som inte ser framåt, får se upp.”**

Kinesiskt



## Reflektera

**Reflektera över hur väl analys och kartläggning av vår invärld harmoniserar med vår spaning på närvärld och omvärld?**

## Analysera

Med utgångspunkt i organisationens grundläggande idé har vi formulerat vår egen förenings vision. Det är nu dags att ta nästa steg i vår planeringsprocess, att analysera behov och förutsättningar för verksamheten.

Innan vi ger oss i kast med att kartlägga det egna verksamhetsområdet är det klokt att ge sig ut på en omvärldsspaning. Vad i vår omvärld kommer att påverka oss?

Läs mer i avsnittet ”Spana på omvärlden”.

Omvärldsspaningen ger oss en övergripande framtidsbild som är nödvändig när vi nu ger oss i kast med den konkreta kartläggningen.

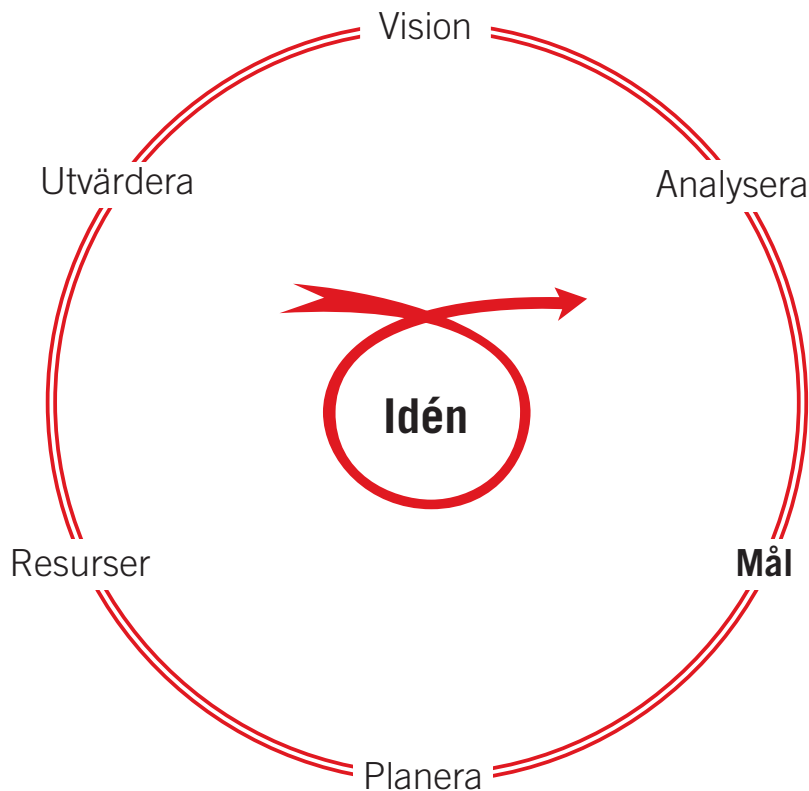
Första steget är att utifrån föreningens uppgift och verksamhet analysera den konkreta verkligheten idag. Vilka är våra styrkor? Vilka är våra svagheter?

Andra steget blir att analysera morgondagens möjligheter och hot.

Tredje steget i analysen blir att bedöma hur vi ska nyttja våra styrkor och möjligheterna, samtidigt som vi funderar över hur vi kan hantera och åtgärda våra svagheter.

När vi analyserar är det lätt att stirra sig blind på våra svagheter och de hot vi ser. Ofta handlar verksamheten vi planerar om att engagera och få med oss folk. Det gäller då att hitta ett förhållningssätt där vi mer fokuserar på styrkorna och möjligheterna. Ett tips är då att påminna om den gyllene regeln 25–50–25. Det tycks alltid vara så att oavsett vad det handlar om är 25% spontant positiva, 50% avvaktande, medan resterande 25% är emot. I vår iver att få med oss alla lägger vi energin på den sista gruppen. Gör tvärtom – satsa på de som vill, och vi har garanterat snart den stora mellangruppen med oss.

**Metoden** vi beskrivit brukar kallas SWOT – analys i brist på en bra svensk översättning. SWOT står för Strength Weakness Opportunity Threat. Metoden innebär att vi analyserar våra Styrkor respektive Svagheter, samt bedömer vilka Möjligheter och vilka Hot vi ser framför oss. Använd gärna arbetsblad 4 "Analysera mera".



**”Mål utan handling är bara en dröm. Handling utan mål är bara tidsfördriv. Mål tillsammans med handling kan förändra världen.”**

Fritt efter  
Joel Arthur Barker

## Mål

Vi har formulerat och blivit överens om visionen för föreningens verksamhet. Vi har skapat oss en bild av behov och förutsättningar. Nästa steg är att bestämma oss för vart vi vill – att sätta upp mål för verksamheten.

Målen behövs för att kunna lägga ut rätt kurs, för att kunna göra kloka vägval, och för att alla ska jobba i samma riktning. För att vägleda oss och för att kunna stämma av att vi är på rätt väg behöver våra mål vara såväl långsiktiga som kortsiktiga.

I berättelsen om ”Alice i Underlandet”, drömmer hon om att hon hamnar i ett underland. Som sig bör i drömmarnas värld händer det henne många underliga saker.

Under sin vistelse i underlandet hamnar Alice vid ett vägskäl, och hon vet inte vilken av vägarna som hon ska välja. I ett träd vid



## Reflektera

**Reflektera över hur väl de mål ni nu formulerat stämmer med organisationens övergripande idé?**

**Reflektera också över hur delaktiga alla i styrelsen varit när ni tog fram målen?**

vägskalet sitter en katt, så Alice frågar katten vilken av vägarna hon ska välja. Då frågar katten Alice vart hon ska. Alice svarade att hon inte vet vart hon ska. Då svarade katten att då kvittar det vilken väg hon väljer. Precis så är det även i verkliga livet. Vet vi inte vart vi ska, vilka mål vi har, ja då spelar det inte någon roll vilken väg vi väljer.

Väl genomtänkta och väl formulerade mål är av stor betydelse för framgång med verksamheten. Unna er därför ordentligt med tid till denna del i planerandet. Och kom ihåg att förankra målen hos alla berörda. Några saker att tänka på när ni arbetar fram målen för föreningens verksamhet.

**I linje med övergripande mål** – I vår idéburna förening måste målen formuleras med organisationens övergripande mål som grund.

**Ange framtida tillstånd** – Målen ska ange ett framtida tillstånd, ett bestämt resultat, och måste kunna mätas, bedömas och utvärderas. Det mätbara kan vara såväl kvantitativt som kvalitativt.

**Delas och förstås av berörda** – Målen behöver vara tydliga för att förstås, accepteras och delas av alla berörda. Först då blir målen entusiasmerande.

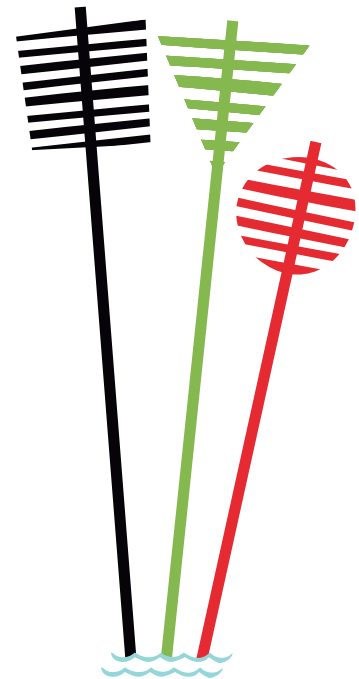
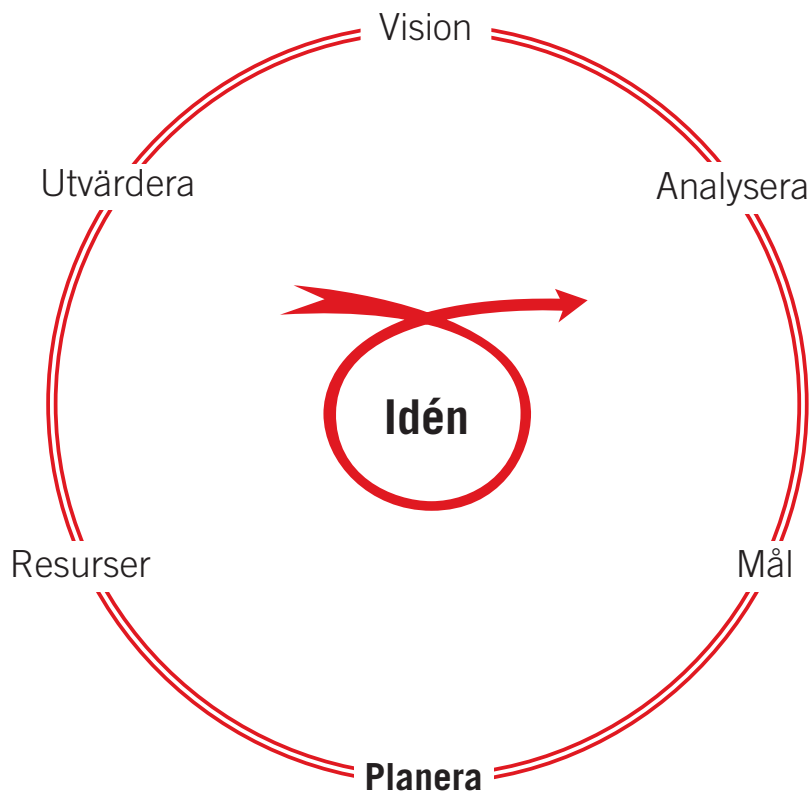
**Vara en utmaning** – Målen ska vara realistiska och nåbara, men ändå en utmaning. För högt ställda mål skapar besvikelse. För lågt ställda mål skapar inget engagemang.

**Vägledande** – Målen måste ange riktning och vara vägledande utan att vara styrande i val av arbetsätt och metoder.

**Tidsatta** – Målen behöver vara tidsatta med en tidsplan som rymmer såväl slutmålet som ett antal delmål.

**Metoden** för att formulera målen kan vara att stämma av det vi vill uppnå mot var och en av rubrikerna ovan. Någon har formulerat det som att ett mål måste vara smart; specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsatt.

En väg att tillsammans ta fram förslag till mål är metoden "Förhoppningar & Farhågor" arbetsblad 5.



## Planera

Nu är det dags att sätta handling till de mål vi har bestämt. Det är när vi klär våra visioner och mål med handling som det börjar hända något.

### Att göra handlingsplaner – finn er metod!

Att vi behöver planera för att skapa en bra verksamhet är alla överens om. Hur vi bör planera finns det många uppfattningar om. Planeringsmetoder finns i mängder, såväl bra som mindre bra. Försök hitta något planeringsätt ni känner er bekväma med. Ta hela metoder, delar av metoder, plocka ihop från olika metoder, tänk själv, och skapa på så sätt er egen metod i styrelsen. Undvik att fastna i metodträsket så att själva metoden blir handlingen. Var inte heller rädd för att pröva er fram. Det är helt ok att göra fel, bara ni lär er av det.

Det viktiga är att era handlingsplaner blir just era. Hela styrelsen ska vara aktiv i planeringsarbetet. Då blir alla delaktiga i la-

**”Om du gör vad du alltid har gjort, får du alltid samma resultat som du alltid har fått.”**

Stefan Sebö

garbetet och ägare av planen. Ni blir idébärare av ert eget arbetsätt i styrelsen.

Som du förstår vill vi ogärna föreslå någon speciell metod. När ni söker och utvecklar ert planeringssätt vill vi ändå rekommendera er se till att ni alltid har med några frågor som ni försöker besvara.

**Varför?!** Se alltid till att ha klart för er ”varför” ni ska göra något. Den verksamhet ni planerar ska utgå från organisationens grundläggande idéer i kombination med föreningens vision och mål.

**Vad?** - Aktiviteterna! Vilka aktiviteter behöver genomföras för att nå målen? Möten, information, rekrytering, utbildningar, uppföljning, med mera.

Varje mål ni bestämt kommer att kräva en eller flera aktiviteter för att nå dit. Bryt ner aktiviteterna och gör dem hanterbara, systematisera och fundera över i vilken ordning aktiviteterna ska komma. Fundera på vilka konsekvenser aktiviteterna ni planerar medför. Vad blir följderna av det vi nu planerar? Vad behöver vi tänka på inför framtida planering? Vad är nästa steg?

**Hur?** – Arbetssättet och metoderna! Hur ska vi gå till väga när vi genomför våra aktiviteter? Arbetssätt och metoder är avgörande för att nå ett bra resultat. Hur vi gör, är också viktigt för att skapa delaktighet i gruppen, och för att bli trovärdiga i vårt förhållningssätt. Försök hitta och utveckla ett antal metoder som ni känner er bekväma med.

**När?** – Tidsplanen! När ska vi göra vad? En väl genomtänkt tidsplan är nödvändig för att få överblick, skapa struktur och göra saker i rätt ordning. Rita gärna en tidsaxel för hela verksamhetsåret, eller arbeta med någon form av matris, där ni ritar in era aktiviteter. Skapa en helhetsbild för föreningens alla aktiviteter. Rita också in organisationens övergripande aktiviteter som ni kan dra nytta av, eller som ni inte bör kollidera med.

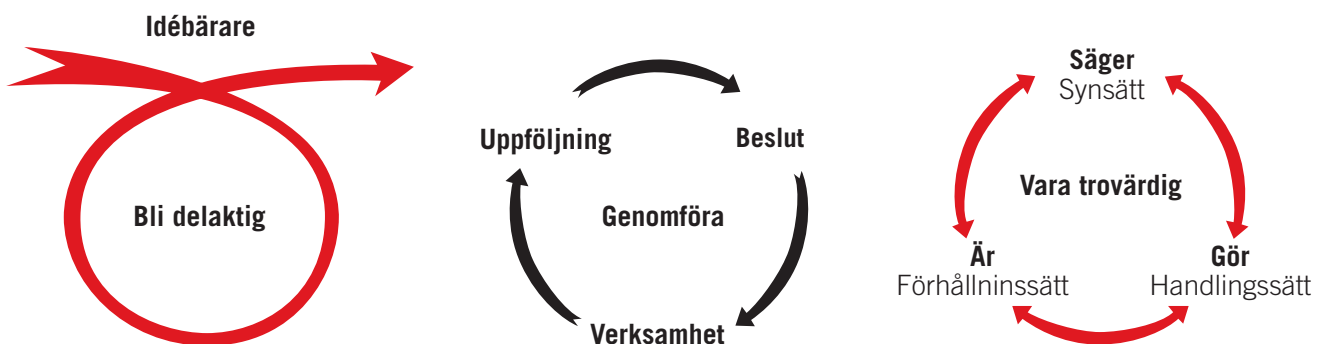
**Vem?** – Ansvars- och arbetsfördelningen! Vem eller vilka ska göra jobbet? Det är viktigt med en tydlig ansvars- och arbetsfördelning. Gå inte i fällan och tro att ansvaret kan läggas på ”alla” eller ”någon”. Utse en fysisk namngiven person som ansvarig, inte styrelsen som helhet. Vår ambition att skapa delaktighet gör det också viktigt att alla får ansvar för någon arbetsuppgift, stor eller liten.

Försök se till att alla får arbetsuppgifter som de vill arbeta med. Vi gör ett mycket bättre jobb om vi vill och tror på uppgiften.

Låt frågan ”**Varför?**” följa med under hela planeringen. När er planering nu börjar bli klar, gå tillbaka till varje punkt och ställ er självkritiskt frågorna: Varför vill vi genomföra dessa aktiviteter? Varför tror vi på detta arbetssätt och dessa metoder? Varför bedömer vi att ansvars- och arbetsfördelningen kommer att ge resultat och skapa delaktighet? Varför tror vi att vår tidsplan kommer att bidra till att vi gör rätt saker vid rätt tidpunkt?

### Metod

Använd gärna arbetsblad 6 ”Göra handlingsplan”

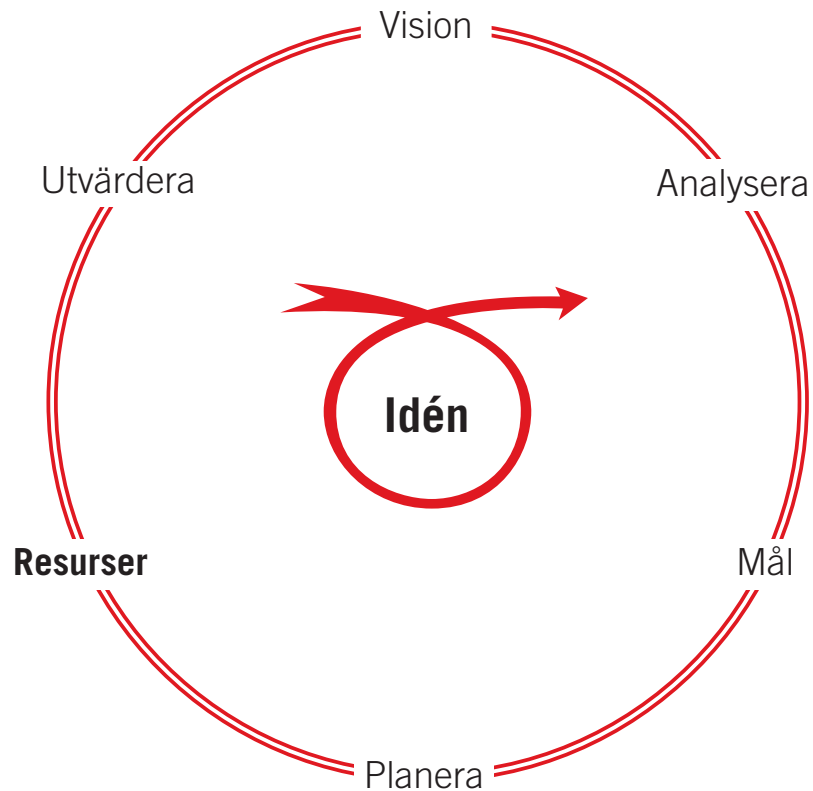
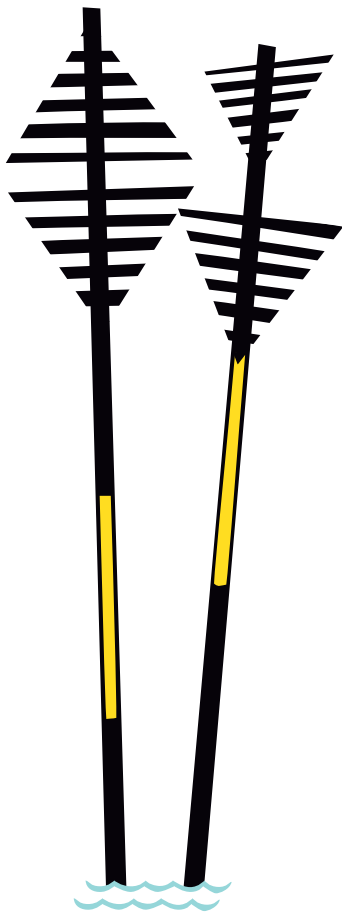


### Reflektera

Reflektera utifrån dessa tre bilder som vi beskrivit tidigare. Ni har planerat en massa aktiviteter, och frågan är i vilken grad:

- Alla i styrelsen och arbetsgrupper blivit idébärare av dessa?
- Ni fattat nödvändiga beslut för att stödja planerna?
- Ni planerat in uppföljningar av planerad verksamhet?
- Ni har beredskap i framtiden för konsekvenserna av det ni planerat?
- Ni är trovärdiga i era planeringar?





## Resurser

Nu har vi kommit långt i vår planeringsprocess. Vi vet vad vi vill och vi har gjort vår handlingsplan. Då är det dags att fundera över vilka resurser vi har för att genomföra det vi vill.

Vän av ordning ställer sig säkert nu frågan varför vi för in resurserna så här sent i planeringsprocessen? Borde vi inte ha kartlagt resurserna från början så vi vet vilka förutsättningar vi har att arbeta med? Finns inte risken att vår handlingsplan bara blivit orealistiska drömmar? Vi tror inte det!

Om vi hade börjat med resurserna, hade faran varit stor att vi hade anpassat planen efter det vi har idag och inte det som vi vill sträva efter att ha imorgon. Risken är stor att vi begränsar oss om vi utgår ifrån befintliga och kända resurser. Vi har en tendens att tro att vårt handlingsutrymme är betydligt mindre än vad det i verkligheten är. Tror vi verkligen på det vi vill, och vågar utmana, då kommer vi att hitta resurser. Vi kommer hitta nya, utveckla de

vi har, och kunna prioritera så att vi använder resurserna på bästa sätt.

Resurser är bra mycket mer än ekonomi. Av samma orsak som vi väljer att göra handlingsplan innan vi funderar över resurserna, tror vi det är klokt att fundera över övriga resurser innan vi pratar pengar. I våra folkrörelser är den ojämförbart viktigaste resursen människorna. Utan aktivt och engagerat folk vore det inte mycket rörelse i våra folkrörelser. Lägg till detta all den kunskap och de erfarenheter som medlemmarna tillsammans besitter. Organisationen i sin helhet och övriga närstående folkrörelser är också viktiga resurser. Olika typer av informations- och studiematerial är andra viktiga tillgångar.

När vi väl närmar oss de ekonomiska resurserna kom ihåg att dessa är bra många fler än den egna föreningens pengar. I regel finns det ekonomiskt stöd att hämta centralt i den egna organisationen. Lägg till detta extern finansiering i form av olika samhällsstöd så vågar vi påstå att även de ekonomiska resurserna är goda.

Nu är det dags för resursinventering. Gå noga igenom vilka resurser er plan kräver för att bli verklighet. Använd befintliga resurser, övertyga den egna organisationen om vikten att satsa på utbildning, samarbeta inom rörelsen, sök externa medel. Kort sagt – gör det ni behöver för att förverkliga planen!

**Metoden** ”Möjligheter & Hinder” är användbar i många sammanhang när vi vill gå utanför ramarna för att finna nya möjligheter. Använd gärna arbetsblad 7 när ni ska ut på resursjakt.

**”Lyfter man huvudet högt nog,  
ser man inga gränser.”**

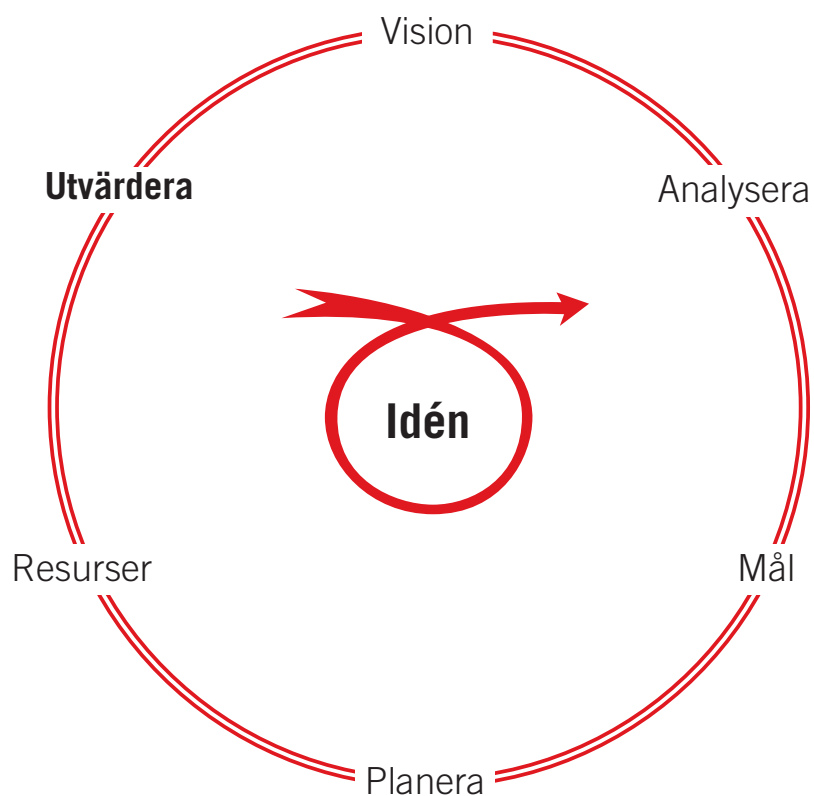
Stefan Sebö



## Reflektera

Reflektera över vad resurser är för er förening.

- Hur tar ni vara på människorna, deras erfarenheter och kunskaper?
- Hur använder och disponera ni den viktiga resursen tid?



## Utvärdera

Utvärderingen syftar till att bedöma hur väl vi nådde våra mål. Men den har ett annat lika viktigt syfte. Utvärderingen är en förutsättning för förändring och en metod för utveckling. Utvärdering handlar alltså lika mycket om att lära av det vi gjort för att kunna göra bättre i framtiden. Med denna syn på utvärdering kan vi inte nöja oss med att mäta kvantitet, utan vi måste också mäta kvalitet.

Vi behöver bedöma i vilken grad verksamheten lever upp till vår samhällssyn, människosyn och kunskapssyn. I vilken grad har vi utgått ifrån medlemmarnas behov och förutsättningar? Har vi lyckats erbjuda olika verksamhetsformer för att möjliggöra allas deltagande? Hur bra har vi varit på att använda folkbildningsmässiga metoder?

Redan på planeringsstadiet är det viktigt att bestämma varför och hur vi ska genomföra utvärderingen. Vi måste ju veta vad vi ska utvärdera för att kunna följa upp rätt saker under resans gång. På så sätt blir utvärdering också en del i lärandet. Uppföljning handlar mer om nuet, medan utvärdering handlar om lärande och framtid.

Så här skriver Jörgen Hammarin i skriften ”Välj samtalsvägen”: ”Utvärdering kan fungera som demokratiskt utvecklingsverktyg, men också som ett ansvarsövertagande kontrollsystem. Att stanna upp och fundera över vad man gör och vart det leder, startar i sig nya processer. Kunskapshjulet snurrar vidare, med hjälp av ständiga reflektioner.”

När vi ska planera vår utvärdering ställer vi oss de vanliga planeringsfrågorna:

**Varför görs utvärdering?** Vi kan ha flera syften med vår utvärdering, allt från kontroll till utveckling. Vi vill veta om målen uppfylls, vi vill analysera resultat och metoder, lära oss av goda eller dåliga resultat, samt utveckla verksamheten.

**Vad ska utvärderas?** Vi kan och bör utvärdera såväl kvantitet som kvalitet. Kvantitativt kan vi exempelvis mäta antal, nyckeltal eller budget. Kvalitativt kan vi bedöma arbetssättet, processer eller organisationen.

**För vem görs utvärderingen?** Vi kan utvärdera för oss själva, vi som är inblandade det vill säga styrelsen. Utvärderingen kan göras för organisationens medlemmar eller dess beslutsfattare. Vi kan också utvärdera för utomstående beslutsfattare eller för eftervärlden.

**Av vem görs utvärderingen?** Ena alternativet är någon inom organisationen exempelvis en arbetsgrupp, styrelsen, revisorer, eller någon speciellt utsedd utvärderare.

Andra alternativet är någon utomstående oberoende forskare eller konsult.

**Hur genomförs utvärderingen?** Varför och vad vi utvärderar avgör val av utvärderingsmetod, exempelvis intervjuer, enkäter, verksamhetsberättelsen, eller rapporter från oberoende utvärderare.



## Reflektera

Reflektera över hur utvärderingen kan bli en del i lärande för er i föreningen.

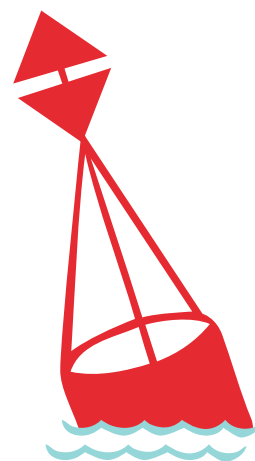
**När bör utvärdering ske?** Före för att kunna bedöma förutsättningarna. Under tiden exempelvis i form av ”Styrelsens Gemensamma Utveckling”, se arbetsblad. Vid avslutandet i form av projektrapport eller verksamhetsberättelse. Efteråt och senare för att kunna bedöma bestående effekter.

**Vad gör vi med resultatet?** Vi konstaterar faktum, samlar erfarenheter, drar slutsatser och lär oss. Vi delger alla berörda och sprider resultatet vidare till intresserade. Använder vi utvärdering på detta sätt blir den till en del i ett lärande arbetssätt.

**Metoden** ”Utvärdera i fyra fält” är användbar på många områden. När vi utvärderar verksamhet eller arbetssätt ställer vi oss frågorna; vad ska behållas, avvecklas, respektive utvecklas, och vad nytt behöver diskuteras? Arbetsblad 8.

**”Livet kan bara förstås baklänges – men måste levas framlänges.”**

Sören Kierkegaard





# Arbetsättet

Svetsa samman  
styrelsen

## Reflektera mera

Vikten av att stanna upp och reflektera en stund kan inte nog poängteras. Såväl i det dagliga görandet som under utbildningsprocessen.

Vad innebär det jag nu gör i förhållande till grundidén? Hur påverkar det annat vi håller på med nu? Vad får det för konsekvenser för framtiden?

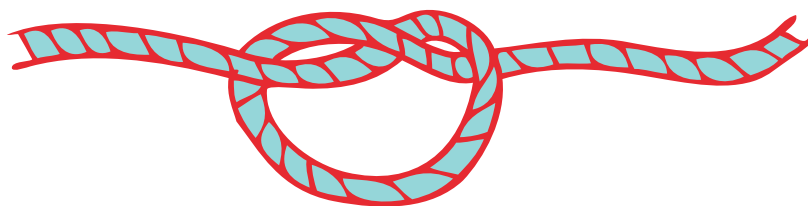
Det kan synas som slöseri med tid att inget göra. Men det är ju precis tvärtom. Att reflektera är att investera!

Vi vill rekommendera alla styrelser att planera för och skapa tid till reflektion i den vardagliga verksamheten. Vi menar också att vi under utbildningsprocessen aktivt ska använda reflektion som en metod. Det är därför vi då och då i studiematerialet uppmanar till reflektion.

Bäst är att starta reflektionen individuellt. Tänk över situationen, vad tycker du, alternativ, slutsatser? I nästa steg kan du pröva dina tankar i ett samtal med dina kamrater.

Det handlar om att utöva demokrati i praktiken. Alla ska få en chans, alla ska komma till tals, bli lyssnade på, funderingar och åsikter brytas, beslut tas tillsammans.

Vi kan inte nöja oss med att säga demokrati. Demokrati måste också göras, och framför allt måste vi innerst inne vara demokratiska. För hur blir det annars med trovärdigheten?



Reflektera bör vi göra på djupet, bredden och framledes.

Vi tänker så här.

**Djupet** – Utifrån vår idé och våra grundläggande värderingar;  
Säger vi, beslutar vi, och prioriterar vi rätt saker?  
Gör vi rätt saker och aktiviteter?  
Är vi trovärdiga i vårt förhållningssätt?

**Bredden** – På vilket sätt kommer det vi gör och planerar att  
göra, påverka övrig verksamhet? Påverkar vårt beteende och  
arbetssätt andra förtroendevalda i organisationen?

**Framledes** – Hur påverkar det vi gör idag morgondagen?  
Vilka blir konsekvenserna i nästa steg? Hur blir vårt agerande  
när vi ser konsekvenserna?

**Metoden** "Varvet runt" är en enkel och bra form  
för reflektion. Den ökar delaktigheten och är ett  
demokratiskt arbetssätt. Gör så här:

Var och en får ett par minuter att samla sina tankar  
genom enskild reflektion. Därefter får alla delge sin  
reflektion, relativt kort så alla får chans att prata.  
De som redan har delgivit sin reflektion får inte ta  
tillbaka ordet, utan ordet ska gå varvet runt!



**”Hur kan du  
säga en sak  
denna vecka,  
och en helt  
annan sak förra  
veckan?  
Jo, det beror på  
att jag lärt mig  
något nytt sedan  
förra veckan.”**

Gandhi

**”Varifrån får jag då stödet för min upplevelse av mening och eget värde? Jag får det från andra, när jag är sedd och hörd och tagen på allvar.”**

Bengt Nerman

## Gruppens utvecklingsfaser

Alla grupper, i vårt fall föreningens styrelse, genomgår olika utvecklingsfaser och kommer att befinna sig i olika utvecklingsstadier. Från den första positivt nyfikna men lite osäkra perioden, över fasan där vi lär känna varandra, för att så småningom få möjlighet att utveckla ett bra arbetssätt och förhållningssätt inom styrelsen. De olika utvecklingsfaserna är naturliga steg i gruppens utveckling mot samhörighet och ett effektivt arbetssätt.

Utvecklingsfaserna kan beskrivas med olika ord men det finns ett generellt mönster. I ABFs skrift ”Cirkelns pedagogik” beskrivs utvecklingen i sex stadier; initialstadiet, smekmånaden, vigruppfasen, konfliktfasen, platåfasen och slutligen den effektiva perioden. Lotta Hellman skriver i sin bok ”Vägledaren” om grupprocessens tre faser; tillhöra, konflikt och samhörighet. Nestorn på området, Will Schutz som skapade FIRO-teorin, talar om tillhöra, kontroll och öppenhet.

Det viktiga för er i styrelsen är att se och förstå de olika faserna. Att kunna bedöma var er styrelse befinner sig. Att ta vara på möjligheterna och undvika fallgroparna.

### **Några tips:**

Ta var på den första positiva tiden – då läggs grunden för fortsatt positiv utveckling.

Konflikter är naturligt och ofrånkomligt – agera och hantera konflikterna.

Räds inte era olikheter – ta vara på energin.

Stagnation är förödande – ”vi gör som vi gjorde förra gången” är en väckarklocka.

Öppenhet, samhörighet eller den effektiva perioden är ingen självklarhet – underhåll den.

Ett par nya i styrelsen innebär en ny grupp – planera för en ny resa genom utvecklingsfaserna.

**Metod.** Olika typer av samarbetsövningar kan vara bra metoder att se och bedöma styrelsens utvecklingsstadium.

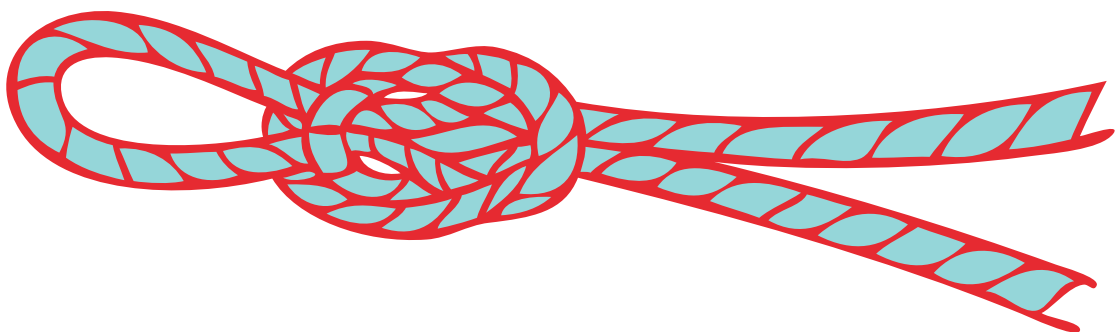
## Spelregler i grupper

I alla grupper, arbetslaget, familjen, eller föreningsstyrelsen finns spelregler för hur vi uppför oss mot varandra. Förutsättningen för en väl fungerande styrelse är att alla är medvetna om och överens om dessa spelregler. Då kan vi utveckla ett bra arbetssätt och förhållningssätt. I många styrelser är vi fokuserade på vad vi ska göra, dvs verksamheten, Vi glömmer lätt vikten av hur vi gör, dvs vårt arbetssätt och förhållningssätt. Vi som varit med ett tag tar lätt för givet att alla vet och känner kulturen i föreningen.

I boken "Det osynliga kontraktet" skriver Ninnie Gernandt om spelregler i grupper. Hon menar att så fort människor umgås med varandra uppstår ett osynligt och outtalat kontrakt. Det består av föreställningar och förväntningar som bildar spelregler oss emellan. I den bästa av världar är spelreglerna tydliga och uttalade. Det skapar trygghet i gruppen. I föreningslivet upplever nog vi som varit med ett tag att spelreglerna är tydliga. Däremot är det inget vi talat om. För oss blir det då hanterbart, men frågan är hur den nyvalda styrelseledamoten känner sig? Ibland förekommer det att vi sätter upp spelregler, men de är otydliga och kan tolkas olika. Sånt föder bara osäkerhet. Den sista kombinationen där spelreglerna är såväl outtalade som otydliga skapar hopplösa förutsättningar för ett gott samarbete i styrelse.

**”Hur omsorgsfullt man än försöker uppfostra barn, bär det sig ändå åt som vuxna.”**

Gösta Rybrant



Det viktiga för er i styrelsen är att skapa tydliga och uttalade spelregler. Avgörande blir då hur ni tar fram era spelregler.

**Några tips:**

En process där alla är delaktiga är förutsättningen.

Börja varje verksamhetsår med en överenskommelse om spelregler i styrelsearbete.

Samtala med varandra – inte om varandra.

Följ upp spelreglerna under året, stäm av om ni lever upp, korrigerar och förnyar.

Gör en ordentlig och uppriktigt utvärdering när ni summerar verksamhetsåret.

**En enkel metod** för styrelsen att komma fram till respektive utvärdera sina spelregler, är att utgå från de olika kombinationerna tydliga och uttalade, tydliga och outtalade, otydliga och uttalade, samt otydliga och outtalade.

Börja med att ställa er frågan hur ni upplever det idag. Viktigt att alla kommer till tals.

Samtala sedan om hur ni ska närma er idealet tydliga och uttalade spelregler.

Ett bra sätt att löpande följa upp hur väl ni efterlever de spelregler ni kommit överens om är att använda metoden ”SGU – Styrelsens Gemensamma Utveckling” Arbetsblad 2.

## Lärande och arbetssätt

När vi söker och utvecklar vårt arbetssätt i styrelsen är det viktigt att vi är medvetna om hur vi lär och hur vi tar emot information. Vi människor är olika, och vi lär oss på olika sätt. Vi har olika lärostilar och det påverkar vilket arbetssätt vi föredrar och hur vi fungerar i styrelsen.

Peter Honey och Alan Mumford beskriver i boken "Lärostilar" fyra olika sätt att lära sig. De flesta av oss har lite av alla lärostilarna, men för de flesta dominerar en eller två lärostilar. De fyra lärostilarna beskrivs som att vi föredrar att vara aktiv, reflekterande, teoretisk eller pragmatisk.

För att styrelsearbetet ska fungera väl är det viktigt att var och en är medveten om sin egen lärostil. Lika viktigt är att vara medveten om övriga styrelsemedlemmars lärostil. Bristande insikt om våra lärostilar kan bli en källa till irritation och konflikter. Vissa av oss vill alltid komma till snabba beslut, andra behöver mer tid. Några måste alltid ha fakta på bordet, medan andra utgår från magkänslan.

Ingen lärostil är bättre eller sämre, det handlar bara om att vi tar till oss information och kunskap på olika sätt. Tvärtom är det ju så att våra olikheter är vår styrka. Styrelsearbete är ett lagarbete, och då måste vi vara bra på olika saker. Det är som med fotbollslaget, det behövs såväl anfall och mittfält som försvar. Eller uttryckt i föreningstermer behövs i styrelsen olika kompetenser, i form av funktionskompetens, social, strategisk och kreativ kompetens. Och precis som för fotbollslaget krävs det träning, mycket träning innan ni finner ert arbetssätt i styrelsen.

### Några tips:

Det finns inget optimalt bästa arbetssätt för alla styrelser – utveckla ert eget.

Ta hänsyn till samtliga lärostilar i styrelsearbetet – då får alla chans vara delaktiga.

Testa din lärostil, eller gör annat test till exempel PAEI – det föder insikt och självkänedom.

**En metod** för att utveckla styrelsens arbetssätt är att göra det lärostilstest som finns i Honey och Mumfords bok. För individen ger det självkänedom om vilka situationer man föredrar och hur man kan utveckla sina andra sidor. För styrelsen i sin helhet ger det en övergripande bild av den samlade styrkan och var styrelsen har sina svaga punkter.

**”Den största svårigheten är inte att få folk att acceptera nya idéer, utan att överge de gamla.”**

John M Keynes

**”Överskatta  
aldrig männis-  
kors kunskap.  
Underskatta  
aldrig männis-  
kors förstånd.”**

Sigge Ågren

## Samtalet – kommunikation och retorik

I allt föreningsliv är samtalet centralt. Våra folkrörelserna är mer talande än skrivande varför kommunikation och retorik är viktigt. Som förtroendevald har du ofta rollen som sändare av ett budskap som mottagarna ska ta till sig. När vi kommunicerar vill vi att mottagaren ska förstå det vi säger, men också självklart gilla det. Retoriken, eller vår värtalighet, handlar om att tala så andra vill lyssna på det vi säger.

Syftet med kommunikationen beskrivs ofta i form av en kommunikations- eller förståelsetrappa. Första trappsteget handlar om att mottagarna ska få kännedom om saken. På andra steget förstå vad det handlar om. Lyckas vi få mottagaren att också gilla budskapet har vi nått det tredje steget acceptans. Men vi nöjer oss inte utan vill nå högre, till det fjärde steget engagemang. Folkrörelsearbete handlar om att engagera folk, men också få dem aktiva, och då tar vi ett nytt kliv till femte trappsteget handling. Vårt folkbildningsperspektiv gör att vi gärna vill att folk tar ansvar och tänker själva och har då kommit upp på det sjätte steget utveckla.

I den väl fungerande styrelsen har vi ett sätt att uttrycka oss så alla förstår. Problem uppstår ibland då vi ska sända information vidare till medlemmar och andra intresserad. Vi glömmer oss och utgår ifrån att mottagarna har samma erfarenheter, information och intresse som vi själva. Vi når inte fram utan stannar på kommunikationstrappans första steg. I Lotta Hellmans bok ”Vägledaren” finns en kort intervju med retorikprofessorn Kurt Johannesson där han delar med sig av sina tio retorikbud. Han citerar också förre ABF-ordföranden och kulturministern Bengt Göransson som sagt ”Först ska du tala om vad du ska säga. Sen ska du säga det, och till sist ska du tala om vad du har sagt”.

**Några tips:**

Var mycket tydlig med ditt budskap – klargör budskapet direkt när du börjar.

Analysera dina mottagare – vilka erfarenheter, förkunskaper och intresse har de.

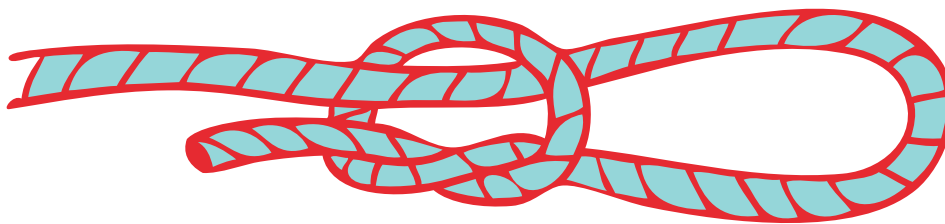
Uttryck dig kort och klart – det ska låta enkelt och självklart.

Ställ frågor till mottagarna – då märker du om budskapet gått fram.

Visst är det viktigt vad du säger – men ditt kroppsspråk säger ofta mycket mer.

Säg det du vill ha sagt på flera olika sätt – berätta, rita, dela ut material.

**Metod.** Det finns många användbara metoder och övningar där vi kan testa kommunikation i olika former. Envägskommunikation, dialogform, eller bara med hjälp av kroppsspråket. Upplevelsen av en kommunikationsövning kan vara en bra ingång till ett samtal om hur vi pratar och kommunicerar internt och utåt.



”När förändringens vindar blåser, bygger vissa av oss vindskydd, andra bygger väderkvarnar.”

Mao Tse-Tung

## Behärska förändringar

Vi kan se på förändringar ur två perspektiv. Dels utsetts vi hela tiden för förändringar, oavsett om vi gillar dem eller inte. Dels är det ofta så att vi i rollen som styrelse och förtroendevalda, är som driver på förändringar. Nyckeln till framgång i förändringsarbete heter delaktighet för alla berörda. Med delaktighet följer engagemang, och resultatet kommer då garanterat bli mycket bättre.

Hur brukar det se ut i praktiken? Någon har fått en insikt och brinner för sin idé som bara måste genomföras. Eftersom vi är väluppfostrade föreningsmänniskor ser vi till att också fatta beslut i styrelsen. Dessa tre steg är ofta starten på ett förändringsarbete. Insikten om att något behöver göras, eldsjälen som driver på utvecklingen, och det formella demokratiska beslutet. Ändå blir inte förändringen den framgång vi hoppades, och detta oberoende av hur bra och nödvändig den än är. Orsaken finner vi i att vi lätt missar tre ytterligare viktiga byggklossar i allt förändringsarbete som handlar om just delaktigheten. För det första måste vi skapa mötesplatser där de berörda får komma samman och prata om idén. För det andra måste vi ge de berörda tid att fundera. För det tredje måste det finnas ett handlingsutrymme kvar för alla nya goda idéer som växer fram. I ”Att behärska Föränderligheten” skriver Lars Björk mfl om sex viktiga byggklossar för framgångsrikt förändringsarbete som de väljer att benämna insikter, eldsjäl, legitimitet, arenor, reflektion och handlingsutrymme.

### Några tips:

Ha inte för bråttom – låt förändringen ta tid.

Skapa mötesplatser – möten, studiecirklar, arbetsgrupper.

Undvik helt färdiga förslag – det hämmar engagemang och kreativitet.

**En metod** för styrelsen att bedöma hur ni hanterar förändringar är att utvärdera vilket utrymme ni skapat för de tre byggklossarna arenor, reflektion och handlingsutrymme.

## Rätt hanterade konflikter en tillgång

Ordet konflikter är värdeladdat och låter lite dramatiskt, men är ett naturligt inslag i vår allas vardag. Vi är olika och vi tycker olika, så självklart finns det meningsmotsättningar, som ibland leder till konflikter. Vi ska inte vara rädda för konflikter utan i stället lära oss hantera dem. Det farliga är att bara reagera i konflikten, då riskerar den att fördjupas och bli ett allvarligt problem. Om vi i stället väljer att agera och gör det konstruktivt, kan vi gå stärkta ur konflikten. I konflikten finns energi och kraft, vi tycker och vill något, åsikter bryts mot varandra, vi hittar konstruktiva lösningar, och kan gå vidare starkare.

I styrelsearbetet är det viktigt att vi hittar ett sätt att förhålla oss till konflikter. Första steget för att kunna hantera en konflikt är att analysera och förstå orsaken. Handlar det om en sakfråga, eller kan det vara vårt beteende eller våra attityder som ligger till grund för konflikten. Fredsforskaren Johan Galtung skapade ABC-triangeln som ett redskap att analysera konflikter. A-hörnet står för våra Attityder, känslor och tankar, det vill säga vår inre upplevelse av konflikten. B-hörnet handlar om vårt Beteende, alltså hur vi uppträder och agerar. C-hörnet handlar om själva sakfrågan eller motsättningen, på engelska Conflict.

Johan Ydrén utgår i sin bok ”Konflikthantering” från dessa resonemang då han vill ge oss redskap att förstå och hantera konflikter på ett konstruktivt sätt. Han beskriver olika konfliktstilar som vi är benägna att använda oss av, men som också kan användas olika beroende på hur vi vill hantera konflikten. Konfliktstilarna är kamp, undvikande, kompromiss, samverkan och anpassande.

### Några tips:

Undvik att reagera – hantera konflikten genom att agera.

Att fokusera på vem som har rätt eller fel – en återvändsgränd.

Vad handlar konflikten egentligen om – en sakfråga, våra attityder, eller vårt beteende.

Var medveten om din egen konfliktstil – men välj konfliktstil utifrån vad du vill uppnå.

”I motvind lyfter draken.”

Kinesiskt

**En metod** att öka förståelsen för varandra i styrelsen är att testa sin konfliktstil. Det vanligaste testet ”Conflict Mode Instrument” är konstruerat av Thomas-Kilmann. Läs mer om konfliktstilar på Johan Ydréns hemsida [www.hanterakonflikter.se](http://www.hanterakonflikter.se).

**”Optimisten har lika ofta fel som pessimisten, men hon har mycket roligare.”**

Okänd

## Spana på omvärlden

Vår omvärld och förutsättningarna för vår verksamhet förändras hela tiden. Det enda vi kan vara helt säkra på är att imorgon inte blir som igår. Vill vi undvika den osäkerhet detta föder måste vi skaffa oss handlingsberedskap genom att spana på omvärlden. Utan spaning ingen aning är en gammal sanning. När vi spanar och följer vad som händer runt om oss bygger vi upp en beredskap, vi förstår varför saker sker, vi blir trygga i vår omvärldsbild.

Den väl fungerande styrelsen har gjort omvärldsspaning till ett återkommande inslag i sitt arbetssätt. Lika naturligt som beslutad verksamhet regelbundet följs upp, lika naturligt tar styrelsen sig tid att spana runt om sig. Det gäller att se vad som händer, och vad som kan komma att hända. Nästa steg blir att bedöma hur det kommer att påverka vår förening och vår verksamhet, att analysera vilka konsekvenserna blir för oss.

Det är lätt att gå i fällan och ägna sig åt navelskåderi, det vill säga att bara se den egna föreningen, vår invärld. Men perspektivet måste också vidgas till närvärlden, i vårt fall organisationen i sin helhet, arbetarrörelsen, övriga folkrörelser och den ideella sektorn. Men vi kan inte stanna där utan måste ta ytterligare ett kliv ut i omvärlden. Se samhället i stort, ekonomi, arbetsmarknad och politik.

### **Några tips:**

Våga pröva nytt – annars blir allt vid det gamla.

Det är ok att misslyckas – bara vi lär av våra erfarenheter.

Spana såväl på bredden som framåt – se såväl invärld och närvärld som omvärld.

Låt många vara med att spana och använd resultatet – det skapar delaktighet.

**En metod** att spana kan vara att försöka hitta och bedöma trender i samhället som kan komma att påverka oss. När vi listat de trender vi ser gäller det att bedöma dem ur två perspektiv. Hur säkra respektive osäkra bedömer vi dem? Hur betydelsefulla kommer de att vara för vår förening och vår verksamhet? Utifrån vår bedömning kan vi sedan skissa olika scenarier för hur framtiden kan bli.

## Våga lite mer

Våra folkrörelse är idérörelser som drivs av en vision om ett bättre samhälle. Vi vill utveckla, förändra och förbättra. Samtidigt är många av våra folkrörelser gamla stabila organisationer som rymmer mycket traditioner och ofta en egen kultur. Det går inte att blunda för att detta rymmer en motsättning som inte alltid är lätt att hantera. Vi är en förändringskraft som samtidigt har mycket av bevarande inom oss.

Styrelsen måste finna sin balans mellan att utveckla och bevara. Det finns en risk att vi begränsar oss själva, att vi blir lite för försiktiga, att vi inte vågar. Vi utgår ofta ifrån att de bestämmelser och överenskommelser vi har utgör ett tak som lägger locket på. Istället bör vi se det som ett golv att utgå ifrån och bygga vidare från. Vårt handlingsutrymme är ofta mycket större än vad vi själva tror.

Vi har också en tendens att se problem istället för möjligheter. Vi oroas över våra svagheter istället för att se våra styrkor. Vi ägnar tid och energi åt dem som inte vill, istället för att ta till oss och stimulera de som vill. Ett sådant förhållningssätt som ofta är omedvetet leder till ett passivt arbetssätt som hämmar utvecklingen. Kom ihåg regeln 25-50-25 som vi tidigare beskrivit under analysavsnittet.

Våra folkrörelser som är sprungna ur en idé har ofta en första visionär fas. Den följs av en målinriktad och produktiv period där verksamheten utvecklas. Så småningom utvecklas regler, rutiner och administration. Då gäller det att vara försiktig så detta inte övergår i förvaltande och byråkrati. Organisationer lever bara så länge de lär, och därför måste vi ständigt arbeta med organisationsutveckling.

### Några tips:

Blunda inte för hindren – men fokusera på möjligheterna.

Det finns alltid handlingsutrymme – oftast större än du tror.

Visst ska vi förvalta – men fram för allt utveckla.

Våga avveckla och rensa ut det gamla – oftast det svåraste.

**En enkel metod** att bygga ett positivare förhållningssätt och våga lite mer är ”Möjligheter & Hinder” som du hittar som arbetsblad 7.

”Om du tänker för länge på nästa steg, kommer du att tillbringa livet stående på ett ben.”

Kinesiskt

**”Ledarskap är en persons förmåga att minska andra människors osäkerhet.”**

Lorenz Lyttkens

## Ledarskap i idérörelse

Ledarskap i en demokratisk idérörelse är något helt annat än att vara chef. Chefen har sitt mandat uppifrån. Ledare i våra folk-rörelser har inget annat mandat än det förtroende de har från medlemmarna. Föreningens styrelses förtroende prövas varje år på årsmötet. Vårt ledarskap handlar därför om vårt sätt att vara, hur vi påverkar andra, vår människosyn, vår vilja att lyssna, vår förmåga att entusiasmera – ett ledarskap som är relationsorienterat.

Kring dessa frågor resonerar Lotta Hellman i sin bok ”Det demokratiska ledarskapet”. När hon sammanfattningsvis beskriver det demokratiska ledarskapet gör hon det i sju punkter. Lotta Hellman menar att ledaren måste ha och arbeta med; självkänedom, tydlighet, delaktighet, lyssna, förtroende, överblick, agera.

Styrelsen måste reflektera över vilket ledarskap ni utövar och hur ni kan utveckla och förbättra ledarskapet i föreningen. Ert ledarskap är avgörande för er trovärdighet, och i slutändan förtroendet för hela organisationen. Visst är det viktigt vad ni gör, att ni har en bra verksamhet. Men precis lika viktigt är det hur ni gör, att ni har ett demokratiskt arbetssätt och förhållningssätt. Vägen dit handlar om självkänedom, att känna övriga i styrelsen, att kunna ge och ta kritik, för att bli överens om vilket ledarskap ni vill utöva.

### Några tips:

Lev som du lär – det ger dig trovärdighet.

Din trovärdighet är avgörande – du personifierar organisationen.

Chefen har makt och bestämmer – ledaren får auktoritet genom medlemmarnas förtroende.

**Metod.** Använd gärna arbetsblad 9 ”Självkänedom” som metod. Du värderar dig själv och en annan ledamot i styrelsen, som omvänt gör samma sak. Därefter har ni ett förtroligt samtal där ni ger och tar kritik med syfte att hitta förbättringsråden. Allt med syftet att utveckla och förbättra hela styrelsens arbetssätt och förhållningssätt.

## Egen och gemensam utvecklingsplan

Lika viktigt som att vi planerar föreningens verksamhet är att vi planerar vår egen utveckling. Din egen personliga och styrelsens gemensamma. Ofta sätter vi likhetstecken mellan utveckling och utbildning, och då i form av att åka på kurs. Men våra möjligheter att lära finns hela tiden. Dels i form av organiserat lärande som studiecirklar, kurser och föreläsningar. Men det finns också ett lärande i vardagen. Vår dagliga gärning rymmer mängder av lärtillfällen och vi skaffar oss hela tiden nya erfarenheter.

Styrelsen bör i samband med verksamhetsplaneringen också göra en utvecklingsplan för alla förtroendevalda. Den ska utgå från de kunskaper och den kompetens ni bedömer att ni måste ha tillsammans för att klara det gemensamma uppdraget. Verksamhetsplanen är grunden, men stadgar, policydokument och arbetsbeskrivningar kan också vara till nytta.

Första steget är att bedöma vilken kunskap ni behöver i styrelsen. Därefter tittar ni på vad ni redan har, det vill säga den kunskap och de erfarenheter som styrelsemedlemmarna har. Den gemensamma utvecklingsplanen blir skillnaden mellan det ni redan kan och det ni borde kunna. Sista steget blir att bestämma vem som ska lära vad.

### Några tips:

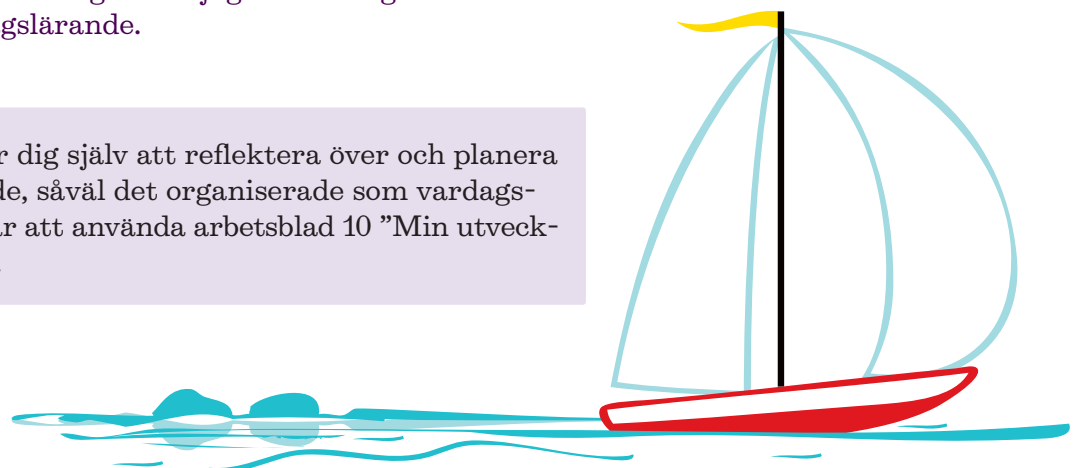
Ett väl genomtänkt arbetssätt är i sig lärande – grunden för en lärande organisation.

Ta vara på vardagens möjligheter – organisera ditt eget vardagslärande.

**Metod** för dig själv att reflektera över och planera ditt lärande, såväl det organiserade som vardagslärandet, är att använda arbetsblad 10 "Min utvecklingsplan".

**"Läraren kan öppna dörrar, men bara du själv kan gå in."**

Okänd



## Metodtips

Vi har tidigare i materialet nämnt ett antal metoder som vi tycker är användbara och som vi gärna rekommenderar. Men vi upprepar det vi tidigare också skrivit – försök hitta de metoder ni känner er bekväma med. Ta hela metoder, delar av metoder, plocka ihop från olika metoder, tänk själv, och skapa på så sätt er egen metod i styrelsen. Och undvik att fastna i metodträsket så att själva metoden blir handlingen. Dessutom är det så att en metod vi rekommenderar på ett område säkert kan användas på något annat.

Här följer en sammanställning över de metoder vi beskrivit. Parantes anger (sidan).

Linjen .....	(16)
Uppföljning .....	(22)
Ta fram er vision – Möjlighetsmodellen .....	(24)
Analysera mera – Swot .....	(26)
Formulera mål – Förhoppningar & Farhågor .....	(28)
Göra handlingsplan .....	(31)
Möjligheter & Hinder .....	(33)
Utvärdera i fyra fält .....	(36)
Varvet runt .....	(39)
Samarbetsövningar .....	(40)
Styrelsens Gemensamma Utveckling .....	(42)
Lärstilstest .....	(43)
Kommunikationsövningar .....	(45)
Behärska förändringar .....	(46)
Konfliktstilstest .....	(47)
Omvärldsspaning .....	(48)
Våga lite mer – Möjligheter & Hinder .....	(49)
Självkännedom .....	(50)
Utvecklingsplan .....	(51)

Under ”Lästips” finner du litteratur där du kan hitta fler användbara metoder.

## Lästips

Vi delar gärna med oss av lite lästips som har inspirerat oss i vårt arbete.

### Funktionsutbildningar

(Samtliga studiematerial på Bilda förlag)

Handbok för föreningslivet – ett flertal studiematerial om olika funktioner i föreningen.

Facklig studieorganisatör grundutbildning – användbar även i andra föreningar.

Facklig studieorganisatör vidareutbildning – användbar även i andra föreningar.

Facklig handledare grundutbildning – användbar även i andra föreningar.

### Grupputveckling

Cirkelns pedagogik utgiven av ABF

Vägledaren av Lotta Hellman på Bilda Förlag

Konflikthantering av Johan Ydrén utgiven av Forum För Konstruktiv Konflikthantering

Det osynliga kontraktet av Ninnie Gernandt på Liber Ekonomi

Individ och grupp av Björn Nilsson på Studentlitteratur

### Ledarskap

Det demokratiska ledarskapet av Lotta Hellman på Bilda Förlag

Att starta och leda så att det blir resultat av Per Erik Kaj utgiven av Socialdemokraterna

Att behärska föränderligheten av Lars Björk mfl utgiven av Arbetsmiljöfonden

### Lärande

Handleda av Johan Arvidsson på Peda Pro

Min lärstil av Peter Honey och Alan Mumford på Studentlitteratur

Kolbs lärstilar – vilken lärstil har du? av Lena Börjesson på Metoda konsulter och förlag

Pedagogik i arbetslivet av Ulf Levihn och Rolf Christerson på Bokförlaget Siljan

80+ ABFs vidareutbildning för cirkelledare av Jörgen Hammarin och Margareta Karlsson

### Utvärdering

Hur blev det då? av Jan Byström utgiven av ABF

Välj samtalsvägen av Jörgen Hammarin utgiven av ABF

### Folkbildning

Folkbildning i vår tid en antologi med Håkan E Bengtsson som redaktör på Bokförlaget Atlas

Livslångt lärande av P-E Ellström, Bernt Gustavsson och Staffan Larsson på Studentlitteratur

Tankar om politik av Bengt Göransson på Ersatz förlag

Gör en annan värld möjlig – ABFs Idéprogram

Kolbs lärstilar – vilken lärstil har du? av Lena Börjesson på Metoda konsulter och förlag

Pedagogik i arbetslivet av Ulf Levihn och Rolf Christerson på Bokförlaget Siljan

80+ ABFs vidareutbildning för cirkelledare av Jörgen Hammarin och Margareta Karlsson

# 1. Lägg ut kursen



## Färdtips

Känner ni er tryggare på land kan ni lika gärna planera er färd utmed en topografisk karta. Känns inte heller det helt bekvämt är det helt ok för oss om ni planerar utifrån rubrikerna på motstående sida.

# 1. Planera er färd

Styrelseutveckling – från idéburen till idébärande – handlar om att planera och skapa en bra verksamhet. För att klara det krävs ett idé- och målstyrt arbetssätt. Vad ni ska göra och hur ni ska göra det, måste gå hand i hand. Det är därför av största vikt att ni tillsammans i styrelsen också planerar själva utvecklingsprocessen.

Följ gärna de sex stegen i det idé- och målstyrda arbetssättet, men börja alltid i den övergripande idén. Vid behov dyker ni sedan ner i de olika avsnitten under avsnittet ”Arbetssättet – svetsa samman styrelsen”.

**Så gör vi organisationens övergripande idé till vår egen**

.....  
.....

**Så tar vi fram den egna föreningens vision**

.....  
.....

**Så gör vi vår analys av behov och förutsättningar**

.....  
.....

**Så sätter vi upp målen vi vill uppnå**

.....  
.....

**Så planerar vi för att nå målen**

.....  
.....

**Så tar vi fram de resurser som krävs**

.....  
.....

**Så gör vi vår utvärdering**

.....  
.....

**Så gör vi för att svetsa samman styrelsen**

.....  
.....

## 2. Styrelsens Gemensamma Utveckling

En framgångsrik utvecklingsprocess i styrelsen förutsätter att ni är överens om vart ni vill nå. Reflektera, diskutera och kom överens om vad som bör känneteckna ett bra styrelsearbete.

Syftet med SGU är att skapa en gemensam målbild av roll, ansvar och arbetssätt. Ta god tid på er och var noga med att ni är överens om betydelsen av de ord ni sätter upp som mål. Genom att processa fram orden/målen skapar ni delaktighet och tränar demokrati.

Målet med SGU är att skapa ett eget uppföljnings- och utvärderingsinstrument för styrelsen.

### Så här går ni tillväga för att skapa er egen SGU

1. Var och en funderar över och formulerar tre ord som kännetecknar en bra fungerande styrelse. Rangordna orden utifrån vad som känns viktigast.

2. Därefter går ni varvet runt och var och en redovisar sitt högst prioriterade ord/mål. Lista orden på tavla eller blädderblock så alla kan se dem. Det är viktigt att förklara hur man ser på ordet, vad det betyder för mig/min tolkning och varför jag har valt detta ord.

Övriga ord/mål redovisas på samma sätt. När alla har delgett sina ord, diskuteras de och ni kan eventuellt gruppera ihop likvärdiga ord.

3. Nästa steg är att bli överens om de ord ni vill sätta upp som mål för er styrelseutveckling. I ett demokratiskt samtal processar ni fram era målsättningar. Fem till sju mål brukar vara lämpligt, och dessa skrivs till vänster på arbetsbladet.

4. Nu är det dags att formulera motsatsord till varje målsättning. Var lika noga med att ni är överens om motsatsordens betydelse. Dessa skriver ni till höger på arbetsbladet.

5. Ni har nu skapat ert uppföljnings- och utvärderingsinstrument. Bestäm hur ofta ni ska stämma av, vid varje möte, kvartalsvis, eller annat tidsintervall.

Så här skulle det kunna se ut:

Engagemang	Passivitet

Respekt	Respektlöshet

6. Nu är det dags för första avstämningen som också kommer bli utgångsläget. Var och en reflekterar individuellt och markerar på sitt arbetsblad var ni befinner er just nu. När ni sammanställer de individuella bedömningarna får ni en helhetsbild som ni kan diskutera utifrån. Sammanställ resultatet på en overheadbild som datummärks.

7. När ni sedan regelbundet gör era uppföljningar kan ni bedöma vad som händer, hur processen utvecklas, om ni närmar er de uppsatta målen, om ni blir mer samstämmiga?

# Styrelsens Gemensamma Utveckling – SGU

**Vårt styrelsearbete ska kännetecknas av**

..... | | | | | | | | .....

..... | | | | | | | | .....

..... | | | | | | | | .....

..... | | | | | | | | .....

..... | | | | | | | | .....

..... | | | | | | | | .....

..... | | | | | | | | .....

## 3. Formulera föreningens vision!

För att kunna ta fram och formulera er egen vision i föreningen

Kanske känns det självklart med organisationens övergripande idé.  
Men vi menar att det är viktigt att reflektera över idén, och att göra det tillsammans.  
Det gäller ju att vi är överens om färdriktningen om vi ska nå våra mål.



Organisationens övergripande idé uppfattar vi som:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ta steget in i framtiden. Kliv mentalt in i framtiden och beskriv vad ni ser – vad ni har uppnått.

**Idag**

måste ni börja i organisationens övergripande idé.

En gemensam vision som hägrar i fjärran skapar engagemang och stakar ut färdriktningen. Processa därför tillsammans fram er framtidsbild. År 20xx beskriver vi vår förening med dessa ord, eller annorlunda uttryckt – detta är vår vision.

## Föreningens vision

Vår egen vision i föreningen vill vi formulera som:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Använd er gärna av metoden ”Möjlighetsmodellen som vi beskriver i avsnittet ”Vision”.



**Framtiden**

## 4. Analysera mera

### SWOT analys Styrkor – Svagheter – Möjligheter – Hot

**Hot**

**Möjligheter**

**Styrkor**

**Svagheter**

## 5. Förhoppningar & Farhågor

Fundera över de förhoppningar du har inför uppgiften/verksamheten.

Skriv ner varje förhoppning på en grön post-it. En vågrät linje dras över skrivtavlan eller blädderblocket. Placera lapparna ovan vågräta linjen.

Fundera över de farhågor du ser inför uppgiften/verksamheten.

Skriv ner varje farhåga på en röd post-it och placera lapparna under vågräta linjen.

Gemensam genomgång där var och en redogör för sina förhoppningar och farhågor.

En lodrät linje dras så att vi får en fyrfältare där vi tillför begreppen sannolikt och osannolikt. Var och en tar sig en ny funderare över om de egna förhoppningarna och farhågorna är sannolika eller osannolika. Därefter placerar var och en om sina lappar så att de hamnar i något av de fyra fälten.

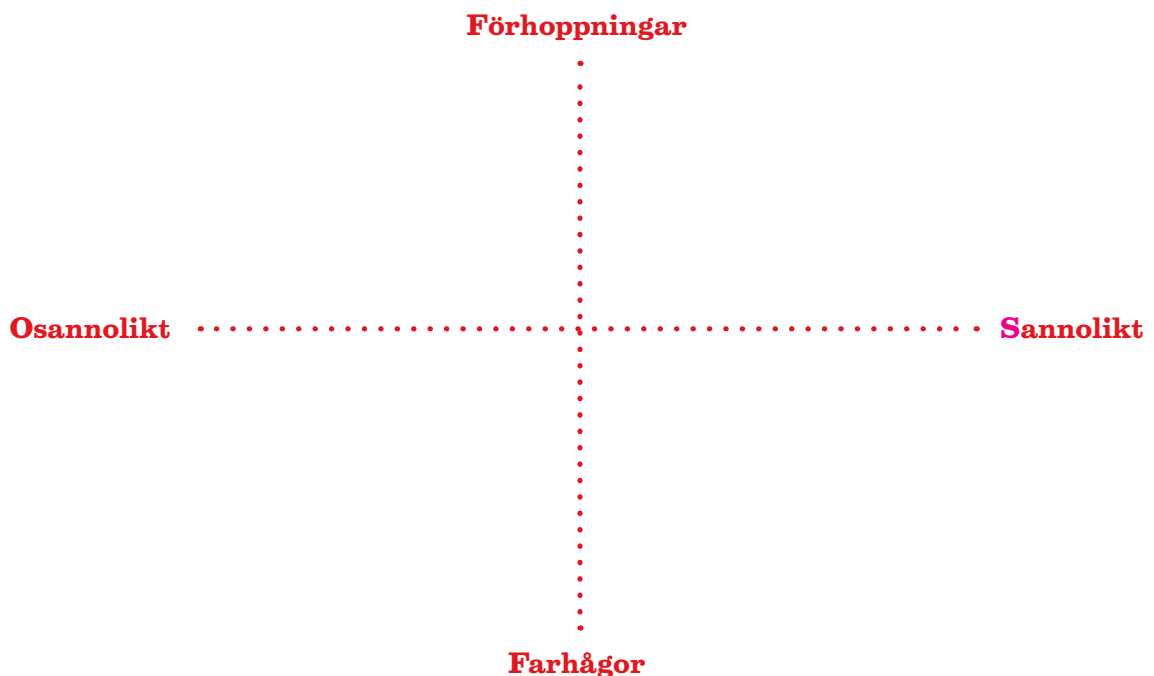
Handlar det om enskilda uppgifter har nu lapparna fått sin placering. Står vi inför en gemensam uppgift gäller det att nu bli överens om placeringen.

”Osannolika farhågor” kan vi ta bort och lämna därhän då de bara skapar oro.

”Sannolika förhoppningar” blir i praktiken våra mål som vi ska arbeta med.

”Osannolika förhoppningar” är mer av karaktären visioner.

”Sannolika farhågor” utgör problem som det gäller att ta tag i.







**När** – tidsaxel

**Vem** – ansvarig

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## 8. Utvärdera i fyra fält

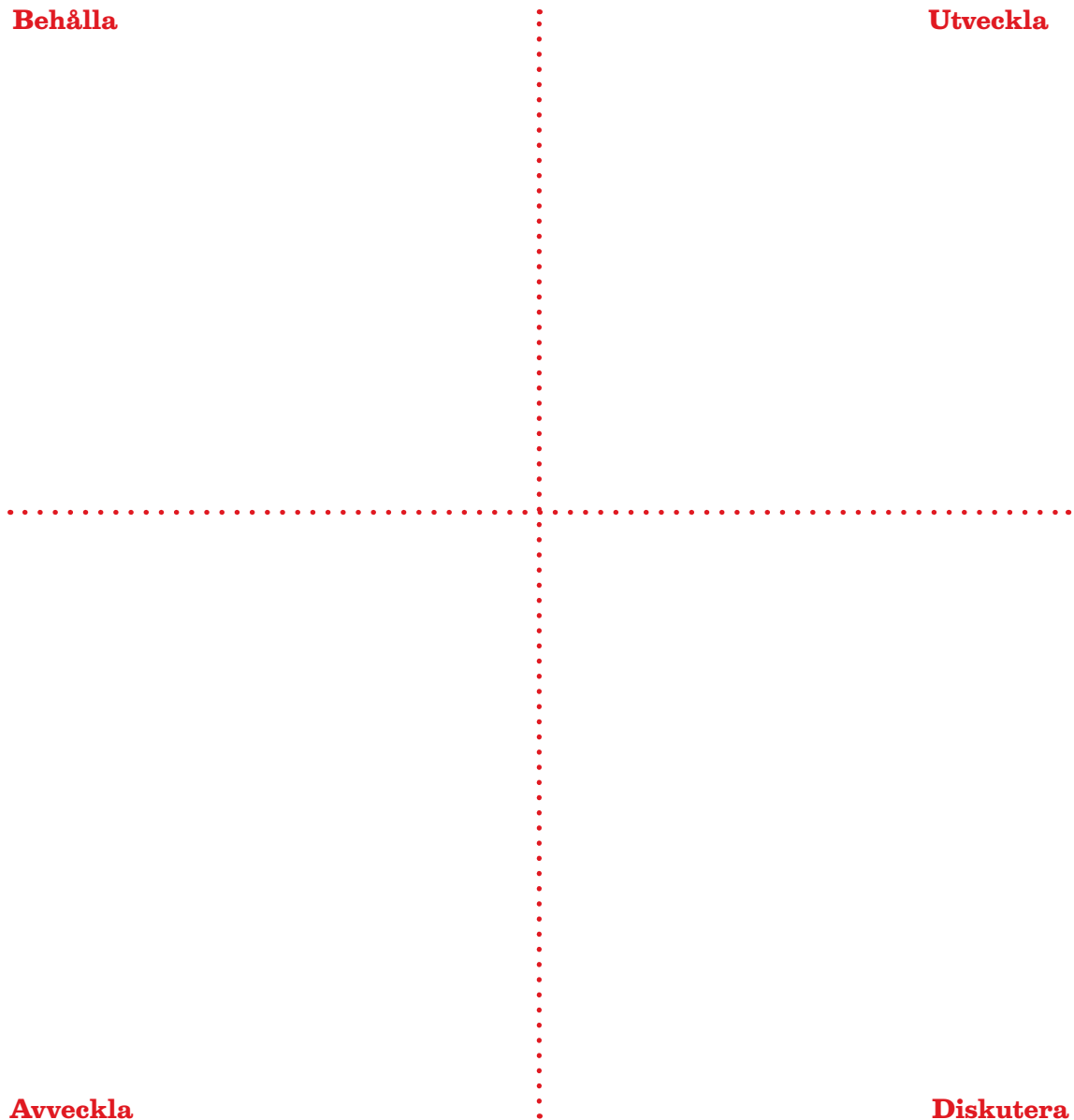
Rita figuren på ett blädderblock eller på skrivtavlan. Varje deltagare får några postitlappar. Skriv ner en synpunkt per lapp. Placera din lapp i figuren där du tycker den hör hemma.

Är det något du tycker ska utvecklas eller något nytt ni borde börja med? Något som redan fungerar bra och som du tycker ni ska behålla? Mindre bra verksamhet som du tycker borde avvecklas? Verksamhet som du tycker ni borde diskutera igenom?!

Diskutera lapparna, ändra eventuellt placeringen, och kom överens om en gemensam bild.

**Behålla**

**Utveckla**



**Avveckla**

**Diskutera**

## 9. Självkännedom

### Utvärdera din roll i styrelsen

**0 – liten**

**5 – stor**

Förmåga att lyssna till andra med inlevelse?

--	--	--	--	--	--	--

Förmåga att påverka andra i en grupp?

--	--	--	--	--	--	--

Tendens att bygga vidare på andras idéer?

--	--	--	--	--	--	--

Tillit till andra?

--	--	--	--	--	--	--

Villighet att låta mig påverkas av andra?

--	--	--	--	--	--	--

Tendens att ta plats i gruppen?

--	--	--	--	--	--	--

Reaktion på andras kommentarer till mitt uppträdande i gruppen?

--	--	--	--	--	--	--

Förmåga hanterat konflikter och motsättningar i gruppen?

--	--	--	--	--	--	--

Reaktion på att bli motsagd?

--	--	--	--	--	--	--

Reaktion på personligt angrepp?

--	--	--	--	--	--	--

# 10. Min utvecklingsplan

Vad behöver jag lära mig?	Hur ska jag lära mig?	När kan jag lära mig?	Vem kan hjälpa mig att lära?

När bör jag följa upp planen och göra eventuella justeringar?

1. ....
2. ....
3. ....

## Till eftertanke

Om jag vill lyckas  
med att föra en människa  
mot ett bestämt mål  
måste jag först finna henne där hon är  
och börja just där.

Den som inte kan det  
lurar sig själv  
när hon tror att hon kan hjälpa andra.

För att hjälpa någon  
måste jag visserligen  
förstå mer än vad han gör,  
men först och främst  
förstå det han förstår.  
Om jag inte kan det  
så hjälper det inte att jag kan och vet mer.

Vill jag ändå visa hur mycket jag kan  
så beror detta på att jag är fåfång och högmodig  
och egentligen vill bli beundrad av den andre  
istället för att hjälpa honom.

All äkta hjälpsamhet  
börjar med ödmjukhet inför den jag vill hjälpa  
och därmed måste jag förstå  
att detta med att hjälpa  
inte är att vilja härska  
utan att vilja tjäna.

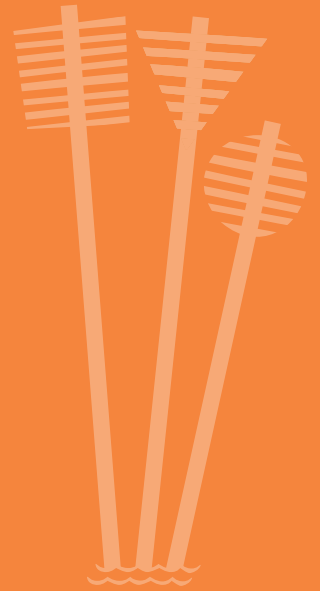
Kan jag inte detta  
så kan jag inte heller hjälpa någon.

SÖREN KIERKEGAARD  
Dansk filosof (1813 – 1855)

# Idén

– den gemensamma grunden





ARBETARNAS BILDNINGSFÖRBUND