

Anteckningar LSU|Styrning

LSU Styrning grund, 2009-11-04.

Författare: Martina Anlér, Förbundsordförande, Röda Korsets Ungdomsförbund

Mål – kursens innehåll

Agenda – översiktligt program för dagen

Roller – processledare ger input, inhämta och dela med sig som deltagare

Spelregler – respekt, ge och få, eget ansvar, svaret är inte alltid givet i organisationer – därför extra viktigt med respekt för varandra

Case 1 – Hur kommunicera och förankra lokalt?

- När de berörda är med och fattar beslutet så skapas förankring
- Fysiska möten för att dela visionen, gemensamma kickoffer för alla inblandade för att få alla på samma spår
- Styrelsen måste delegera och fördela arbetsuppgifter
- Innan implementeringen av visionen – där sker förankringen. Ha verkstäder tillsammans.
- Skapa verktyg för att rulla ut visionen, vad är den praktiska betydelsen på lokal nivå av att förverkliga visionen och strategin. "Du som enskild individ behöver göra X, Y och Z..." Vad finns det i detta som kan gynna den enskilda lokalföreningen? Skapa engagemang och frihet att förverkliga strategin inom sin egen verksamhet. Vad kan lokalföreningen bidra med utifrån sina egna förutsättningar?
- Det är väldigt svårt att skapa förankring efteråt. När vi bestämmer oss för att dra igång ett strategiarbete, hur skapar vi möjlighet till deltagande och ägarskap under processens gång?
- Förankringen måste hållas levande i ungdomsorganisationer där människor byts ut hela tiden, förankringen blir en pågående process. Måste finnas ett tänk före, efter och hela tiden för att hålla en strategi, en vision eller en plan levande.
- Måste finnas en helhetsbild av hur man skulle vilja ha det för att kunna ta fram verktyg för att nå dit, t.ex. för olika verktyg
- Svårt att få acceptans för politisk strategi som partipolitiskt ungdomsförbund, att t.ex. arbeta mot målgrupper

Tips om bok: "DRIV – så startar du förening och leder projekt", PeaceWorks, <http://www.peaceworks.se/driv>

Case 2 – Vem leder och vem styr?

- Skapa tydliga kommunikationsstrukturer för hur man ska kommunicera och arbeta. När det går bra, inga problem – när det går dåligt, det är då man märker hur det blir tokigt
- När det uppstår problem så går man via delegationsordningen. Modellen fungerar bra med en större organisation. I en mindre kan det kännas konstigt att efterleva denna struktur, men det är bra om en konflikt uppstår och då slår modellen igång automatiskt.
- Uppdragsgivare, arbetsgivare och arbetsledare – förtroendevald ordförande inte nödvändigtvis den bästa arbetsledaren utan vald på andra grunder, då ska man vara medveten om att det inte går att kräva den kompetensen nödvändigtvis som man hade kunnat kräva av en generalsekreterare/kanslichef.
- Jobba förebyggande och skapa ett maskineri i organisationen som fungerar bra.



LSU – Sveriges Ungdomsorganisationer / The National Council of Swedish Youth Organisations

Address: LSU, Gammelgårdsv. 38, SE-112 64 Stockholm, Sweden

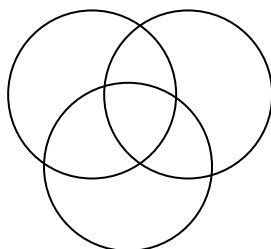
Web: www.lsu.se, E-mail: info@lsu.se, Phone: +46-8-672 66 70, Fax: +46-8-672 66 90

- Arbeta med förtroendekapital – om man har förtroendet för de anställda så ska man vila i det och inte gå in och peta i detaljer.
- Definitioner av uppdrag respektive utförande – om man är överens om detta så är det lättare att göra rätt.
- Handlar om information till styrelsen – vad är våra roller? Kansliet måste medvetandegöra styrelsen om uppdraget.
- Hur hanterar jag att jag har mer erfarenhet än styrelsen? Mitt ord väger så tungt. Är det ett problem?
- En organisation som arbetar med måldokument där styrelsen sätter vision, syfte, mål och där jag som anställd arbetar utefter det i stor frihet.
- Så fort det dyker upp en fråga som inte passar kedjan av beslut så blir det problem
- Delegera mål och inte uppgifter

Case 3 – Uppmuntra eller ställa krav?

- Behövs erfarenhet för att få feedback om man är ny
- Hur man fördelar arbetet
- Diskutera vilka krav man kan ha på varandra så att man hittar en nivå som funkar
- Styrelsearbetet ser väldigt olika ut, de som gjort det bra har hamnat i en god cirkel
- Finns en massa strukturer/rutiner/verktyg för att bygga upp ett bra flyt, men det handlar också om klimatet man uppmuntrar folk i.
- Vem det gällde spelade också roll.
- Om folk får möjlighet att träffas så kommer det att hända saker.
- Förbundsordförande ställer krav på sin styrelse, generalsekreteraren ställer krav på sin personal men man korsar inte gränsen mellan de två sidorna.
- Skapa normen att det är bra att genomföra saker, att tydligt säga nej och tydligt återkoppla. Viktigt att som ledning premiera detta tydligt både inför individen och gruppen i helhet. Det går att förändra en organisationskultur kring detta men det tar tid.
- Använda ordförande som stödstruktur och ”plocka-upp-nät”.
- Har man som ledare en tydlig bild av hur man vill leda organisationen så är det ens ansvar att göra gruppen medskapande av denna struktur eller ledningsstil. Risken är att man annars pratar olika språk.
- Vågar folk säga att de inte orkar? Har vi ett sånt klimat?
- Det är också en väldig skillnad om det är en ideell eller anställd. Större möjlighet att ställa krav på personalen.
- I organisationer gör man inte bara saker för sig själva utan även för andra. Om man börjar ställa krav så kanske det leder till att vissa kommer att sluta engagera sig, men det kanske är lika bra. Så länge en person är kvar som inte gör något så skapar det frustration och förstör för de andra.
- De tre ringarna – BÖR (uppdraget vi har som organisation), VILL (de medlemmar vi har av), KAN (det som faktiskt är rimligt att man hinner och mäktar med). I mitten så möts de tre ringarna. Det kan handla om ambitionsnivå – är den rimlig? Mäktar vi inte med så kanske vi bör göra ringarna lite mindre så att vi kan nå upp till våra mål.
- Det enda egentliga verktyget man har för att leda ideella är ens förmåga att inspirera och motivera till engagemang, det är inte samma sak som att ha ett antal arbetstimmar hos en personal att förfoga över.
- Man ska utgå ifrån att folk gör det de säger att de ska ta på sig, men i den ideella världen ska man inte bli alltför förvånad eller besviken om det inte blir gjort.

Tre ringar: BÖR, VILL, KAN



Case 4 – Oerfarna men strukturerade?

- Unga men med mycket vilja och åsikter samt driv, men ingen struktur eller erfarenhet ibland
- Vad vill jag och hur ska vi göra det? Måste samlas kring att skapa detta tillsammans.
- Mycket ansvar ligger på den som har mest erfarenhet
- Som ledare vill ge deltagarna någonting, men osäkert vad
- Med 90 000 ledare är det svårt att veta åt vilket håll vi ska utveckla spelhobbyn
- ”Jag jobbar ideellt” – det blir en ursäkt för att inte göra det som behövs
- Någon måste se behovet, är den personen på väg eller ska den stanna i organisationen?
- Hur startar man en process för att ta fram en struktur som fungerar, en miniminivå?
- Projektmetod/utvärderingsmetod för att ta fram en struktur – fråga: varför, vad, hur? Ställa frågor för att tydliggöra de olika delarna som behövs åtgärdas och se en prioriteringsordning
- Man får en massa kunskap på nationell nivå för att tillämpa lokalt. Vad skulle jag ha behövt som oerfaren person?
- Viktigt att som grupp identifiera vad som är viktigt och vilken struktur man ska arbeta efter. Är det bara ordförande som förstår vad som är viktigt och inte får med sig gruppen så blir det en ordförande som härskar snarare än leder. Då kvävs engagemang, men bara för att man har olika referensramar.
- Aktiv medlem – sedan del av en kommitté – sedan ledamot och suppleant
- Måste finnas en ledare som fördelar och leder arbetet
- Ta några steg i taget, organisationen måste börja där den är där och då
- Ta in personer stegvis i arbetet, introducera steg för steg – inte allt på en gång
- Formulera förståelse för behovet – var står organisationen i?
- Inte alltid bra att backa upp och börja om helt och hållet med alla processer.
- ”Presidentens första 100 dagar” – antingen lär man sig först hur det har funkat, eller så väljer man att använda de första hundra dagarna till att förändra på en gång. Det är inte varken rätt eller fel, utan det handlar om vilken personlighet.
- Viktigt att strukturen inte blir ändamålet, utan att den är ändamålsenligt för ändamålet – alltså vad man ska uppnå. Ex. ”Vi behöver en struktur som fungerar så här... för att vi ska uppnå detta/vi har detta behovet i organisationen”.
- Styrelsen behöver som grupp formulera det gemensamma målet för gruppen.
- Hur för man vidare informationen? Hur gör man en bra överlämning? Loggböcker är ett förslag. Vissa saker är känsligare att skriva ned.

Styrning och ledning i en idéburen organisation

Organon = ”instrument” eller ”verktyg”. Organisation kommer alltså från grekiskans organon, på ett sätt kan man säga att vår organisation är vårt verktyg för att uppnå någonting.

I de allra flesta organisationer har någon fått en idé att en organisation behövs. Man brukar säga att en organisations idé ska svara på tre frågor:

- Varför ska organisationen finnas?
- Vem är organisationen till för?
- Vad ska organisationen utföra?

För att utveckla ett strategiskt tänk så behöver man alltid återkomma till idén med organisationen. Idén är det absolut primära med ideella organisationer.

Visionen är slutbilden av det önskvärda av ett positivt framtida tillstånd – svår att uppnå men inte omöjlig.

För att komma från idé till vision så måste vi uppnå vissa resultat. Resultat är mål, dvs. saker vi måste uppnå för att uppnå vår vision.

För att nå målen så arbetar vi med strategi = övergripande långsiktiga inriktningar.

Strategin ska därefter genomföras av en organisation, en struktur. För att göra detta så behöver vi resurser.

Mål kan vara både stora och små. Målen är ofta på kortare sikt. Man kan också arbeta med delmål, det finns en hierarki av olika mål. Effekt-, resultat-, kvantitativa, kvalitativa, del-, huvud-, aktivitetsmål osv osv.

”Structure follows strategy”

organisationsteori menar att många organisationer börjar i strukturen och sedan tänker efter man kan åstadkomma istället för att forma strukturen efter strategin.

1. Medlemmarna
2. Årsmötet utser...
3. Styrelsen som delegerar till...
4. Kansliet eller arbetsgrupper

Styrelsen ska styra organisationen genom att ange inriktningen. Årsmötet ger styrelsen uppdraget att leda organisationen mellan årsmötena. Det är upp till kansliet att leda och genomföra det operativa arbetet. Styrelsen styr, kansliet genomför. Svår uppgift för kansliet att låta styrelsen vara en styrelse om man har mycket kunskap.

I Sverige har vi valt att låta ideella föreningar stå utan lagstiftning. Det innebär inte att ideella föreningar får göra som de vill helt och hållet, utan ska också följa Sveriges lagar. I Sverige har man kommit fram till att svenskar ska vara fria och kunna träffas i föreningsform. Föreningsformen är väldigt viktig och synen har varit att staten inte ska gå in och styra hur föreningar ska vara, organisera sig osv. Vissa föreningar har som uppdrag att vara statens motpol i olika frågor och då skulle det vara konstigt om staten gick in och reglerade i detalj. Jämför man olika organisationer så finns det alltså många likheter och även många skillnader – men styrelsens uppgift och utmaning beror på vilken organisation de rör sig i.

Bland likheterna kan man hitta styrelsens uppdrag (s. 5 i kompendiet):

- Företräda organisationen
- Leda organisationen (det kan man göra på olika sätt, ett av de vanligaste är att samlas och fatta beslut tillsammans)
- Utveckla organisationen

Styrelsen kan delegera det operativa ansvaret, men inte det yttersta ansvaret. Även om man anställer en person så kan man inte delegera bort ansvaret.

Om styrelsen bryter mot stadgar så kommer det upp på årsmötet. Årsmötet rekommenderas av verksamhets- och ekonomiska revisorer att bevilja ansvarsfrihet eller inte. Om årsmötet inte ger ansvarsfrihet så har medlemmarna rätt att väcka talan mot styrelsen. I majoriteten av fallen så anser årsmötet när de inte beviljar ansvarsfrihet att styrelsen inte har skött sitt uppdrag, oftast inte begått något brottsligt.

Styrning

- Helhet; strategiskt tänk
- Demokratisk struktur
- Styrelseform?
- Styrelse – kansli – roller

Olika typer av styrelser

1. Bolagsstyrelsen

2. En ganska passiv styrelse, man överlåter hela arbetet till den anställda ledningen.
3. Uppdragsstyrelsen
4. Förvisso lägger uppdragsstyrelsen ut uppdrag på kansliet, men behåller makten i att fatta de strategiska besluten.
5. Den operativa styrelsen "den ideella föreningen"
6. Styrelsen som på ett väldigt konkret sätt går in och detaljplanerar.

Vilken typ av styrelse som passar beror på organisationens storlek. På Ledarinstitutet så rekommenderar man modellen uppdragsstyrelse om man är en nationell styrelse med anställd personal. Har man kunskapen om detta som personal ska man ta sitt ansvar och stötta styrelsen i att vara en uppdragsstyrelse.

Många styrelser säger att de inte har tid för det strategiska arbetet för att de lägger för mycket tid på det operativa mötet.

En modell för ledning och styrning (baserad på hur Amnesty gör)

Man skiljer på styrning och ledning. Den förtroendevalda sidan arbetar med att formulera uppdrag. Det handlar inte om att inte kommunicera kring frågor, där måste vi vara medvetna om att vi måste hjälpas åt – inte att helt frånsäga sig någon inblandning.

En förutsättning för att vara en uppdragsstyrelse är att ha någon att lämna över uppdraget till.

Arvodering

Hur och varför ska man arvoda för att få saker utförda? Kortsiktiga arvoderingar fungerar inte. Långsiktiga arvoderingar hinner folk frigöra tid för att genomföra det man tagit på sig. Idén med arvodering är att köpa loss tid, tiden måste minska på andra delar i den personens liv.

Frågor att ställa sig som styrelse

- Vilka behov har vi i organisationen?
- Vem ska fylla de behoven, tjänstemän eller frivilliga?
- Hur vill vi använda vår personal?

Valberedningen har en viktig roll i att skapa rätt förväntningar hos de som ställer upp. Kan vara riktigt svårt att hitta kandidater och då kanske valberedningen "skönmålar" lite och skapar förväntningar som inte speglar verkligheten.

Valberedningen har inget ansvar att avlägga rapport eller på något sätt till styrelsen. Valberedningens uppgift är att förbereda val till årsmötet. Det ska finnas några som identifierar vad som behövs i organisationen, funderar över hur en styrelse ska sättas ihop och föreslår detta till årsmötet. Mycket viktigt att komma ihåg att valberedningen har stor makt.

Hur jobbar LSU?

Finns ett tydligt upplägg för hur LSU ska fungera, delegationsordningen är grunden till uppdelningen: vad styrelsen gör och vad kansliet gör.

Som organisation kanske LSU är speciell, men följer också mer typiska organisationsmodeller. Individerna i styrelsen väljs som individer och inte som representanter för sin organisation som har nominerat dem. Alla styrelseledamöter har olika ingångar i vad de vill med sitt engagemang i LSU.

Teman och frågor för Kunskapsjägarna

Hur kan man skapa förtroende för ett kansli bland de ideella?

- Veckobaserad avrapportering vad som händer
- Hög transparens med vad kansliet arbetar med, varför vi betalar ut lön ska man synliggöra inför de ideella
- Synliggöra vilka arbetsuppgifter som utförs
- Tydlig kvalitetssäkring för det arbete som utförs, återkoppling när det går fel
- Kansliet kan ha kontakt med föreningar, träffas fysiskt och inte bara via telefon
- Att ha en hög tillgänglighet – svara att man inte hinner svara just då på t.ex. mail, svara i telefon när det är telefontid
- Hur man arbetar på kansliet – det ska vara tydligt att man gör detta på sin arbetstid och att man har hög integritet när man arbetar
- Inte ha så stort avstånd bland ideella och anställda, ödmjuk i sin kontakt
- Kansliet och styrelsen måste dra åt samma håll, ej motarbeta varandra. Styrelsen får inte säga ”det var styrelsens fel”, kommer det klagomål så tar styrelsen det till Gs och kommenterar inte direkt till ideella.
- Gs måste lita på sitt kansli.
- Använda existerande mötesplatser, t.ex. årsmötet, för att uppvärdera personalen som styrelse
- Sätta tonen som styrelse
- Använda årsberättelse och bokslut för att visa vad personalen har åstadkommit under sin tid
- Sprida kunskap om vad det innebär att vara anställd bland de ideella som i en ungdomsorganisation kanske inte har haft sin första anställning
- Styrelsen måste lita på kansliet, annars fortplantar det sig i organisationen
- Lojalitetsfrågan – Gs gentemot förbundsstyrelsen, styrelsen gentemot ordförande och styrelsen hela personalorganisationen gentemot ideella

Hur kan en konkret roll- och ansvarsfördelning mellan förtroende och anställda se ut?

- Måldokument – smarta mål, tidsbegränsning, för de olika verksamhetsområden
- Delegationsordning – tar upp de olika organen inom organisationen, vilka budgetbeslut som får fattas, vilka uppdrag som kommer från olika håll t.ex. är stadgerelaterade, eller som fastslås inom styrelsen
- Mötas och diskutera vilka områden som har varit otydliga
- Vilka mandat har de olika organen
- Uppdragsbeskrivningar
- Fastslå relationen mellan ordförande och generalsekreteraren

- Hur hanterar anställda sina egna tankar och idéer om förändringar gentemot styrelsen?
- Gs lättare att ta upp det med styrelsen eller i AU, via högste tjänsteman
- Okej att ta upp direkt med ordförande om det är tydligt var beslutet slutligen ligger
- Ta vara på kreativa idéer
- Tid för personalidéer
- Tipslåda för positiva idéer, klagomål via närmaste chef
- Ha ansvarsområden där ideella och anställda möts kontinuerligt
- Skriva beslutsunderlag till hela styrelsen via Gs

- Hur kan man skapa, öka och återuppliva engagemanget i styrelsen?
- Säg åt folk att bara göra det roliga, det andra gör kansliet. Hitta roliga vägar att göra det som är tråkigt
- Rätt folk på rätt plats – hitta platsen för engagemanget. Man kan hjälpa folk på traven med att hitta vad de vill göra. ”Om du hade 5 timmar extra i styrelsen, vad skulle du lägga dem på?” Kan ge svar till vad de skulle ha som ansvar istället.
- Känner man sig pepp på organisationen? Ideologipåfyllning, viktigt att skapa identitet och tillhörighet för individen.

- Anpassa arbetssätt efter individen
- Viktigt att ses utanför styrelsemöten, teambuilding, studiebesök
- Om man inte har tid att ses utanför så ska man ha sociala aktiviteter under styrelsemöten
- Viktigt att få känna sig investerad i
- Ibland kanske ordförande bara måste vänta ut organisationen och de ledamöter som inte vill – det är ”dödläge” och det är bara att gilla läget. Energi kommer att komma, men du kan inte forcera fram det.
- Hur kan man konkret arbeta med att ta fram en övergripande strategi?
- Identifiera resurser i organisationen (vad kan man spendera)
- Göra målen mätbara
- Identifiera existerande mötesplatser och använda dem, behövs fler mötesplatser och andra former
- Ha ett mål med mötet
- Ha en tydlig bild av vilket steg du är i och vilken roll du har där och då och hur beslutet kommer att fattas
- Ha en prioriteringslista över de mål man vill
- Skapa ny gruppdynamik på de möten där strategin ska tas fram – använda metoder för att få kreativa tankar
- Omvärldsbevakning, identifiera vilka faktorer som är viktiga att förhålla sig till
- Identifiera nuläge, de första stegen och målet när strategins tidsplan är över
- Tidsplan för strategin
- Delmål
- Döda inskränktheten – ta in en extern person som kan jobba med det
- Ändra på gruppdynamiken, det kommer att leda till fler kreativa lösningar
- Klargör vad som ska åstadkommas på det mötet
- Identifiering och kartläggning: Inventering av organisationen, varför vi vill göra det, vad har vi behov, när den är perfekt vad innehåller den då

Hur får man förbundsstyrelseledamöter att prioritera sitt engagemang?

- Fysiska mötet, träffas och göra saker tillsammans
- Ta bort trösklar för att man ska kunna göra det, t.ex. prioritera resekostnader
- Tydliga ansvar som man delar med någon annan i organisationen
- Ta första steget och vara den andra personen – när du känner dig frustrerad första gången, ring och fråga den personen vad som är på gång, hur livet är. Ge möjlighet till en för
- Skicka mail med en person i ”till-fältet” och cc:a andra som inte behöver svara. Ange tydligt ägarskap
- Team-building
- Pauser, god mat, fika
- Meningsfulla möten – rensa bordet från det som är onödigt att diskutera
- Presenter
- Uppvärdera professionalism
- Feedback
- Tydliga uppdrag och kunna bocka av
- Känna sig uppskattad, behövd och kompetent
- Tydlighet går inte att underskatta
- Idéburet ledarskap handlar om att kanalisera engagemang.
- Viktigt – varför gick du med
- Roligt – det vi är duktiga på tycker vi är roligt att göra, den som engagerar sig måste känna att man får göra roliga saker
- Trevligt – vad tycker vi är en bra stämning?

- Givande – återkoppling till organisationen, vad det ger mig som individ; kompetensutveckling, nätverk. Vad är det jag får av att sitta i en styrelse?

Konkret övning att göra kring engagemang:

Jag är aktiv i X därför att... jag tror på...

Jag tror på ... därför att...