

FÖRTROENDE!

**| HANDBOK FÖR
STYRELSEARBETE**



IBN RUSHD
STUDIEFÖRBUND

Innehållsförteckning



1. Organisering ger möjlighet till positiv förändring	s. 3	7. Inkludering	s. 27
		<i>Checklista för inkluderande styrelsearbete</i>	s. 27
2. Föreningsdemokrati	s. 4	<i>Härskartekniker, motstrategier och bekräftartekniker</i>	s. 28
3. Att vara förtroendevald	s. 5	8. Möten	s. 33
<i>Mandat: Vem får bestämma vad?</i>	s. 5	<i>Varför möten?</i>	s. 33
<i>Roller</i>	s. 5	<i>Inför mötet</i>	s. 33
<i>Utskott</i>	s. 7	<i>Under mötet</i>	s. 34
4. Strategiskt arbete	s. 8	<i>Efter mötet</i>	s. 36
<i>Metoder och verktyg</i>	s. 8	<i>Beslutsuppföljning</i>	s. 36
<i>Problem- och orsaksanalys</i>	s. 11	9. Att fatta beslut	s. 37
<i>Omvärldsanalys</i>	s. 12	<i>Vägen till ett beslut</i>	s. 37
<i>Riskanalys</i>	s. 13	<i>Beredning</i>	s. 37
<i>SWOT-analys</i>	s. 14	<i>Omröstning</i>	s. 38
<i>Gapanalys</i>	s. 15	10. Årsmöte	s. 40
<i>Idégenereringsmetoder</i>	s. 16	<i>Årsmötet från en styrelses perspektiv</i>	s. 40
<i>Exempel: strategiskt arbete med inkludering</i>	s. 16	<i>Valberedningen</i>	s. 43
<i>Överlämning och kommunikation av det strategiska arbetet</i>	s. 16	<i>Beslut</i>	s. 44
5. Ledarskap	s. 18	11. Årscykel	s. 45
<i>Att leda sig själv och sitt eget arbete</i>	s. 18	12. Mallar	s. 46
<i>Vad är en bra ledare?</i>	s. 21	<i>Dagordning</i>	s. 47
<i>Övning: Din och min roll</i>	s. 22	<i>Protokoll (Beslutsprotokoll)</i>	s. 48
6. Att skapa engagemang	s. 24	<i>Verksamhetsplan</i>	s. 50
<i>Tydlig information</i>	s. 24	Egna anteckningar	s. 52
<i>Mervärde</i>	s. 24		
<i>Identitet</i>	s. 26		
<i>Underlätta engagemanget</i>	s. 26		



1.

Organisering ger möjlighet till positiv förändring

STORT GRATTIS!

Du som läser det här studiematerialet är antagligen förtroendevald. Det betyder att just du fått förtroende att vara med och leda en organisation, grattis!

I din roll som förtroendevald har du möjlighet att skapa positiv förändring, inte bara för dig själv, utan också för hela samhället. Ditt uppdrag kommer ge dig många värdefulla erfarenheter och kan bidra till engagemang, nya möten, reflektion och utveckling.

Det här materialet fungerar som en handbok för alla förtroendevalda, både för dig som är helt ny i din roll, och för dig som är mer van. Materialet kan användas som underlag för en studiecirkel i vilken styrelse som helst. Till exempel kan varje styrelsemöte inledas med att man arbetar med några frågeställningar från materialet.

Lycka till i ditt viktiga, roliga och utmanande uppdrag!



Omar Mustafa, förbundsrektor
Ibn Rushd Studieförbund

2.

Föreningsdemokrati

En stor del av folkbildningsarbetet sker i nära samarbete med folkrörelser, föreningar och andra organisationer som är medlemmar i studieförbund. Ibn Rushd Studieförbund har en stor andel av verksamheten i samarbete med föreningar. En del av vårt demokratiarbete handlar om att stärka föreningslivets demokratiska strukturer genom styrelseutbildningar, föreningskunskap och svensk folkrörelsetradition. Folkbildningsarbetet bygger ofta på att stödja och utveckla människors möjlighet att organisera sig i föreningar och organisationer. Särskilt marginaliserade grupper stärks genom de möjligheter som organisering ger dem.

Organisering kan ske genom att bilda förening. En förening är i princip en grupp personer som på ett demokratiskt uppbyggt sätt bedriver någon form av verksamhet beroende på intresse. En förening är öppen och personer som delar föreningens åsikter, intresse och värdegrund kan bli medlemmar. Grundläggande i en förening är att det är en mötesplats för personer som vill driva, påverka eller delta i någon form av verksamhet, med något gemensamt intresse.

Då den svenska demokratin i stort sett är uppbyggd av folkrörelser där människor samlas för att gemensamt påverka sin livssituation och samhället så kan föreningsdemokratin liknas vid en "demokratiskola", inte minst för grupper som inte har erfarenhet av demokrati.

Föreningsdemokratin i sin formella form innebär att det finns ett högsta beslutande organ, årsmötet, som väljer en styrelse. Styrelsen ansvarar för organisationens verksamhet mellan årsmötena. Det innebär att se till att ekonomi, administration och aktiviteter sköts på ett bra sätt och utgår från medlemmarnas behov. Styrelsen kan därför ses som medlemmarnas förlängda arm, som ser till att det som medlemmarna beslutat på årsmötet genomförs. Men det formella demokratiarbetet är inte det enda som gör att föreningsdemokratin kan liknas vid en "demokratiskola". Det handlar också om det informella, att alla har möjlighet delta på lika villkor, att det är tillgängligt för alla som vill och att alla har möjlighet att uttrycka sig och sina åsikter, även om vi alla inte tänker eller tycker likadant.



3.

Att vara förtroendevald

Att vara förtroendevald betyder precis som det låter att man har fått förtroendet att göra någonting. Det kan vara att ha en viss roll, göra en viss uppgift eller ansvara för ett visst område. Att man är vald betyder att man har blivit framröstad av en grupp medlemmar eller andra förtroendevalda. En föreningsstyrelse röstas fram av medlemmarna på årsmötet och styrelsens medlemmar kallas ledamöter.

De vanligaste positionerna inom den ideella sektorn är just förtroendeuppdrag. Inom ideell sektor finns också anställda, men de har inte blivit framröstade. I stället har de blivit utvalda av en chef eller liknande. De förväntas göra sitt jobb utifrån vad som har bestämts om lön, timmar och arbetsuppgifter. Förtroendevalda får i stället själva bestämma hur de ska göra sitt uppdrag och hur mycket tid det ska ta.

MANDAT: VEM FÅR BESTÄMMA VAD?

Styrelsens uppdrag är att ta hand om organisationen mellan de gånger medlemmarna kan träffas på årsmötet. Styrelsen röstas fram av, och arbetar på uppdrag av, medlemmarna. Styrelseledamöterna ska arbeta med det som bestämts på årsmötet. Mycket av det årsmötet bestämmer brukar handla om verksamhetsplanen, därför är styrelsens största uppgift ofta att

implementera verksamhetsplanen. Det ska göras inom ramen för andra styrdokument som beskriver vad medlemmarna bestämt, till exempel stadga, budget eller olika policies.

Att styrelsen fått förtroende att ta hand om organisationen mellan årsmötena betyder inte att styrelsen får göra vad som helst. Vad styrelsen får göra och inte bör stå i något styrdokument, till exempel stadgan. Styrelsen ska agera i medlemmarnas intresse, det är därför viktigt som styrelse att känna sig säker på att man gör saker som medlemmarna håller med om att man ska göra. Om man är osäker och något inte finns dokumenterat i ett styrdokument kan man till exempel vänta med frågan till nästa årsmöte, eller på något sätt ta in medlemmarnas åsikter i frågan.

ROLLER

Ledamöterna i en styrelse kan ha flera olika roller. Det betyder att en styrelse kan vara olika stor. En grundregel är att styrelsen består av ett ojämnt antal ledamöter, så att svåra beslut ska kunna tas med hjälp av omröstning utan att det blir lika och behöver lottas. Stora styrelser kan få många olika kompetenser, medan små styrelser är smidigare att sammankalla, administrera och få överblick i.

I princip finns alltid en ordföranderoll. Ordförande är den som förväntas sammankalla styrelsen. Det betyder att man ser till att bjuda in styrelsen till möten. Övriga ledamöter kan ha andra uppdrag som till exempel sekreterare, kassör eller medlemsansvarig. De kan också vara bara ledamöter. Även om man har olika ansvarsområden är det viktigt att komma ihåg att man tillsammans ansvarar för alla styrelsens beslut.

Att ha ansvarsområden inom styrelsen kan vara bra för göra det enklare att ta beslut, se till att saker blir gjorda och enklare följa upp arbetet. Man kan dela ut ansvarsområden i sin styrelse även om medlemmarna på årsmötet inte bestämt det.

Här är exempel på ansvarsområden som kan vara bra att dela ut:

Sammankallande

- Att planera när styrelsen ska ha möten och vilka frågor man ska ta upp
- Att se till så att alla får informationen om mötena och får kallelser och handlingar i tid

Dokument och dokumentation

- Att styrdokument finns tillgängliga, hålls uppdaterade och arkiveras
- Att protokoll finns sparade och sorterade
- Att styrelseledamöter och medlemmar kan få hjälp med att tolka styrdokument

Internkommunikation

- Att medlemmar, arbetsgrupper, styrelseledamöter och andra inom organisationen får relevant information
- Att medlemmar och andra vet vart de ska vända sig med frågor
- Att interna forum används ändamålsenligt

Externkommunikation

- Att information om föreningen finns tillgänglig för intresserade
- Att hemsida, sociala medier och andra externa kanaler uppdateras
- Att utåtriktade aktiviteter sprider en önskad bild om organisationen

Ekonomi

- Att budgetförslag tas fram
- Att styrelsens ledamöter är informerade om det ekonomiska läget
- Att utgifter och intäkter bokförs korrekt

Arrangemang eller verksamhet

- Att ansvara för särskilda delar av organisationens verksamhet
- Kan fungera ungefär som en projektledare
- Att rapportera om resultat för arrangemangen
- Att involvera medlemmar i arrangemangen

UTSKOTT

Styrelsen kan också dela in sig i utskott. Utskott är en sorts arbetsgrupp med ett mindre antal ledamöter. Utskotten kan träffas före eller efter styrelsens möten, de kan också träffas oftare än styrelsen om det behövs. Utskott är bra för att förbereda styrelsens diskussioner. Utskotten förbereder genom att ta fram bra handlingar och föreslå beslut. Läs mer om det i kapitel 8. Möten på sidan 33.

Utskotten ansvarar för ett område tillsammans, till exempel några av punkterna listade här uppe. Att utskotten har ansvar för vissa saker behöver inte betyda att de måste göra allt arbete själva. Utskottet kan till exempel planera, sätta upp mål, utvärdera och följa upp. Då kan någon annan, till exempel en grupp medlemmar eller en anställd, göra den konkreta uppgiften.

Några vanliga utskott är organisationsutskott, verksamhetsutskott och arbetsutskott:

Organisationsutskott

- Kan ha ansvar för till exempel dokumenthantering, internkommunikation, organisationsstruktur, frågor om medlemskap och organisering

Verksamhetsutskott

- Kan ha ansvar för till exempel föreningens arrangemang, årliga händelser och andra verksamheter

Arbetsutskott

- Kan ha ansvar för till exempel att förbereda styrelsens arbete och ta brådskande beslut om ekonomi eller annat när styrelsen inte hinner träffas.



4.

Strategiskt arbete

En styrelse kan leda organisationen på olika nivåer. Tre nivåer som är vanliga att dela in arbetet i är strategiskt, taktiskt och operativt.

Strategisk nivå

Det strategiska arbetet handlar om att bestämma riktning och vision och se till helheten. Det rör ett längre tidsperspektiv. Varför gör vi det här?

Det finns flera metoder och verktyg du kan använda som hjälp i ditt strategiska arbete, läs mer om dem på nästa sida.

Taktisk nivå

Det taktiska arbetet handlar om särskilda delar i verksamheten. Det rör ett kortare tidsperspektiv. Hur gör vi det här?

Operativ nivå

Det operativa arbetet handlar om genomförande och rör nuet. Nu gör vi det här.

Det är ganska lätt att fastna i att bara arbeta taktiskt eller operativt. Det beror på att det är

mer konkret och därför enklare att se framför sig. Det kan till exempel vara att hålla i en medlemsträff. Men för att organisationens verksamhet ska vara långsiktigt hållbar och bättre uppnå organisationens mål är det viktigt att inte glömma den strategiska nivån. Man behöver bestämma vart man ska innan man börjar fundera på hur man ska ta sig dit. Det är inte alltid så lätt att hålla sig på strategisk nivå i sitt arbete. Det är en abstraktionsnivå som för många kan vara svår eller ovan. Därför är det viktigt att ha förståelse för att det strategiska arbetet är något som kan behöva få ta tid och träning i din styrelse.

METODER OCH VERKTYG

MÅL

Mål är ett välanvänt och viktigt verktyg i strategiskt arbete. Men det är viktigt att man bestämmer målen på rätt sätt, så att de faktiskt går att nå. Ett sätt att säkerställa det är att arbeta med mål som är SMARTA.



ÄR DITT MÅL SMART?

Aktivitet:

Mål:

Specifikt

Målet ska vara tydligt och avgränsat. Undvik mål som är för breda och stora eller använder luddiga ord som kan misstolkas eller vara svåra att förstå. Ett bra knep är att testa målet på någon annan och se om de förstår.

JA NEJ

Mätbart

Det ska gå att utvärdera och mäta om målet har uppnåtts. Det kan till exempel handla om antal deltagare, kostnad, betyg i en nöjdhetsundersökning, en ökning eller minskning.

JA NEJ

Accepterat

Alla ska kunna stå bakom målet. Det kan handla både om att ni är överens i styrelsen, och att ni sett till att medlemmarna håller med.

JA NEJ

Realistiskt

Målet måste kunna uppnås. Bra mål är utmanande men inte helt omöjliga. Tänk på saker som tid, resurser, kostnad och kompetens.

JA NEJ

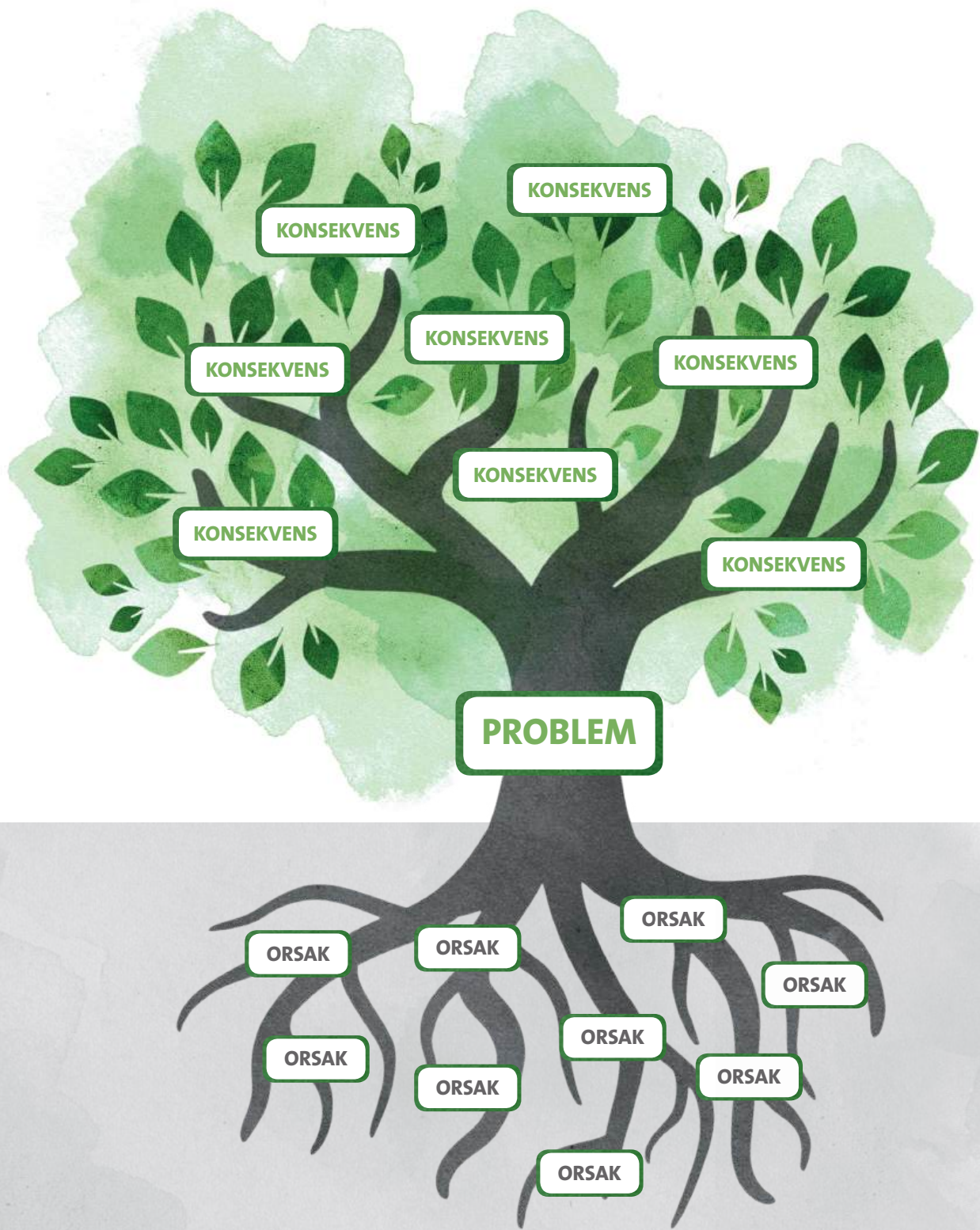
Tidsbundet

Målet behöver ha en start och ett slut. Glöm inte att också bestämma när målet ska följas upp, till exempel efter halva tiden eller en gång i månaden.

JA NEJ

Exempel på SMARTA mål:

- Minst 10 personer ska gå studiecirkeln om styrelsearbete under höstterminen.
- Minst 80% av deltagarna ska ha gett medlemsträffen i augusti mer än 9 av 10 i betyg.



PROBLEM- OCH ORSAKSANALYS

Många föreningar arbetar med att lösa problem i samhället. Men även när man arbetar med interna frågor, som hur föreningen ska bli bättre på någonting, så brukar det handla om att man ska lösa något slags problem. Ett vanligt misstag när man försöker lösa problem är att man fokuserar för mycket på konsekvenserna av ett problem. Då kan man missa problemets grundläggande orsaker. Om man bara åtgärdar konsekvenserna av ett problem finns det en risk att problemet återkommer. Man kan också råka skapa fler problem. För att förstå orsakerna kan man analysera problemet med hjälp av ett problemträd.

PROBLEMTRÄDETS STAM - HUVUDPROBLEMET

Problemet som man försöker lösa ska utgöra själva stammen på trädet. Det kan till exempel vara "Vi har för få medlemmar".

PROBLEMTRÄDETS RÖTTER - ORSAKERNA

Efter att ha definierat problemet ställer man sig frågan: Varför har vi för få medlemmar? Svaret kanske blir att "För få personer känner till föreningen" eller "Det tar för mycket tid att engagera sig". Svaren är alltså orsakerna. Till varje orsak ställer man sedan ännu en gång frågan om "Varför?". Till exempel "Varför känner så få personer

till vår förening?". Svaren på detta kanske är "Hemsidan är för gammal" och "Vi syns inte på stan". Sedan kan man sätta mål som är baserade på orsakerna. Målen kan då vara i stil med "Uppdatera hemsidan" eller "Synas mer på stan".

PROBLEMTRÄDETS KRONA - KONSEKVENSERNA

Med ett problemträd kan man också analysera konsekvenser. Då frågar man sig vad problemet leder till. Konsekvenserna kan man sätta upp som grenar i trädet, så att de bildar en trädkrona ovanför stammen. I fallet med problemet "För få medlemmar" skulle det kunna vara "Svårt att genomföra aktiviteter" eller "Svårt att rekrytera folk till styrelsen".

PROBLEM SOM HÄNGER IHOP

Ibland kan ett problem vara både en konsekvens och en orsak. Orsaker, problem och konsekvenser hänger ju ihop. Det gör att man ibland kan hamna i en cirkel, där det första problemets orsak är ett annat problems konsekvens. Då får man träna på att hålla flera tankar i huvudet samtidigt. Att ett problem återkommer och hänger ihop med flera andra delar i trädet är ofta ett tecken på att det är ett grundproblem. Det borde man därför hantera extra ordentligt.

OMVÄRLDSANALYS

OMVÄRLDSBEVAKNING

För att ha en bra grund för sitt arbete är det bra att ha koll på omvärlden. Ett verktyg för det är att då och då göra en omvärldsbevakning. Omvärldsbevakningen hjälper till att förutspå framtida utvecklingar och hur det påverkar föreningen. På så sätt bidrar omvärldsbevakningen till det strategiska arbetet. Den kan också bidra till det operativa arbetet, till exempel genom att ge uppslag till debattartiklar. Bevakningen kan vara både passiv och aktiv. Passiv bevakning kan till exempel innebära att man sätter upp bevakningar som ger notifikationer på när media skriver om saker ni arbetar med. En aktiv bevakning kan vara att en gång i veckan gå igenom vad som händer i media, samhället och andra föreningar.

TRENDANALYS

Ibland vill man göra en extra satsning för att förstå sin omvärld. Det kan till exempel vara när man ska lansera en kampanj, en ny verksamhet eller ta fram en ny plan för föreningen. Då kan man göra en trendanalys. I en trendanalys granskar man omvärlden och identifierar trender. Det vanligaste är att man studerar media för att samla material inom ett visst ämne. Då går man igenom både tidningar, tv, bloggar, poddar och sociala medier. Sedan granskar man materialet och letar efter förändringar eller saker som är nya och populära. För att få bra resultat är det bra att vara ganska avgränsad och specifik i sin analys.

ÖVNING: OMVÄRLDSANALYS

Föreningens verksamhet:

Teman som verksamheten berör:

Vad har hänt med dessa teman...	I media	På sociala medier	Politiska beslut
... den senaste veckan?			
... de senaste 3 månaderna?			
... det senaste året?			
Vad tror vi kommer hända framöver?			

RISKANALYS

Oftare än vad man kan tro blir det inte som man tänkt sig. För att se till att det ni planerar går så bra som möjligt är det därför viktigt att kartlägga olika risker. Då kan ni förebygga och hantera riskerna. Det kan man göra med hjälp av en riskanalys. I en riskanalys skriver man ner allt som kan gå fel. Sedan diskuterar man vilka konsekvenser de

händelserna skulle få och hur troligt det är att de inträffar. Tillsammans ger konsekvensen och sannolikheten en risknivå. Man kan inte undvika alla risker. Därför är det här ett viktigt verktyg för att prioritera vilka risker som ska hanteras. Ju högre risknivå en händelse har, desto viktigare är den att förebygga och ha en plan B för.

EXEMPEL PÅ RISKANALYS FÖR ETT EVENEMANG

Risk	Konsekvens	Sannolikhet	Riskenivå (konsekvens * sannolikhet)	Åtgärder
Deltagare får förhinder	2	4	8	Ha en reservlista.
Föreläsaren får förhinder	5	2	10	Plan B: Hitta en film på samma tema som er verksamhet som ni kan visa.
Cateringfirman kommer inte med maten	5	1	5	Förebyggande åtgärd: Stäm noga av tid och plats med cateringfirman. Plan B: Gör en lista på restauranger med bra priser i närheten.
En deltagare får en allergisk reaktion	5	1	5	Förebyggande åtgärd: Deltagarna kan anmäla allergier och preferenser när de anmäler sig. Plan B: Ha allergimedicin i evenemangets första hjälpen-låda.

SWOT-ANALYS

SWOT-analys är en metod som ger en bra strategisk översikt. Den kan användas både på hela organisationer och på delverksamheter. Den går ut på att man identifierar:

- **Styrkor** (Strengths)
- **Svagheter** (Weaknesses)
- **Möjligheter** (Opportunities)
- **Hot** (Threats)

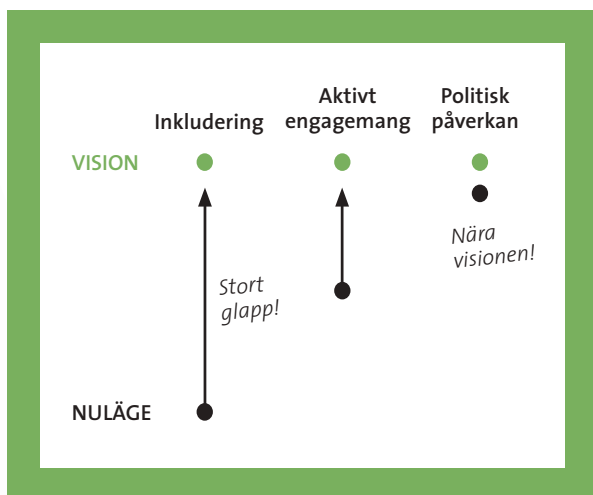
	Verkar för att nå uppsatta mål	Motverkar att nå uppsatta mål
Internt Organisationen	Styrkor Bra kontaktnät i området	Svagheter Svårt att rekrytera till styrelsen
Externt Omvärlden	Möjligheter Det ska byggas en ny gymnasieskola i området	Hot Sänkt bidrag från kommunen

GAPANALYS

Gapanalys är en metod man kan använda för att kartlägga skillnaden mellan nuläget och ett önskat läge. Det kan till exempel handla om att man vill bli en mer inkluderande organisation, vill ha mer aktivt engagemang eller måste uppfylla ett nytt lagkrav.

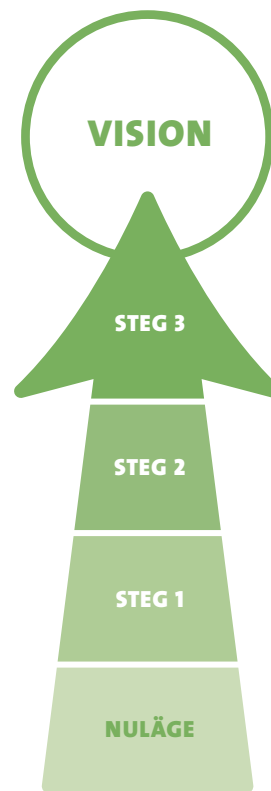
- **KARTLÄGGA NULÄGE OCH VISION**

Här kan man använda sig av flera olika metoder. Bland annat kan man granska dokument, göra intervjuer, skicka ut en enkät eller hålla workshops.



- **IDENTIFIERA OCH PRIORITERA ÅTGÄRDER**

Det här görs bäst genom en workshop. Man kan prioritera vilka åtgärder man vill jobba med. Då kan man välja att ta de områden som ligger längst ifrån visionen idag, eller välja ut de områden som är viktigast för föreningen.



IDÉGENERERINGS- METODER

På taktisk och operativ nivå behöver man ofta komma på idéer. Det kan vara svårt att komma på bra idéer från ingenstans. Många personer tycker att det är lite jobbigt att presentera en idé, eftersom de är rädda att idén är dålig. Därför är det viktigt att man har bra metoder och en snäll miljö när man ska komma på idéer. En grundläggande regel är att inte vara för negativt inställd för tidigt i processen. När man ska komma på så många idéer som möjligt är det bättre att komma på både bra och dåliga idéer. Senare kan man fundera på vilka som är bäst och arbeta vidare med dem.

Läs mer om idégenereringsmetoder:

- *Idéagenten - Jonas Michanek och Andreas Breiler*
- *Hyper Island Toolbox*

EXEMPEL: STRATEGISKT ARBETE MED INKLUDERING

STRATEGISK NIVÅ

På strategisk nivå handlar inkluderingsarbete om att få en långsiktig helhetsbild. Den bilden kan man sedan bestämma hur man ska jobba vidare för att nå. Man kan definiera en målbild för arbetet så att beslut och åtgärder kan verka mot samma mål. Då får besluten större effekt.

Exempel på aktiviteter:

- Gapanalys. Hur ser nuläget ut? Vad är visionen? Vilka åtgärder är viktigast för att ta oss närmare visionen?
- Aktörs- och omvärldsanalys. Hur har andra organisationer lagt upp sitt inkluderingsarbete?

TAKTISK NIVÅ

På den taktiska nivån sätter man ramar som kan stötta inkluderingsarbetet. Genom det identifierar man vilka konkreta åtgärder som ska göras.

Exempel på aktiviteter:

- Ta fram en inkluderingsplan med olika åtgärder, deras mål och hur de ska utvärderas
- Bestäm en process för vad som händer om någon medlem blir utsatt för exempelvis diskriminering eller trakasserier

OPERATIV NIVÅ

Den operativa nivån handlar om hur ni genomför de olika åtgärderna.

Exempel på aktiviteter:

- Arrangera verksamhet som främjar inkludering
 - Exempel: utbildning om normkritik
- Ta fram checklistor för planering av verksamheter
 - Exempel: boka tillgänglighetsanpassade lokaler, använda sig av mikrofon, ha ett bönerum, använda språk som alla förstår



Strategiskt	Taktiskt	Operativt
Fler unga ska vara engagerade i föreningen så att vi kan jobba med barn- och ungdomsfrågor på ett trovärdigt sätt.	Ha verksamhet tillsammans med skolor och ungdomsgårdar. Finnas i digitala kanaler där många unga finns.	Hålla i utbildningar om barns rättigheter på en skola. Ta fram en digital kampanj om mobbning.
Fler kvinnor ska sitta i styrelsen för att bättre representera könsfördelningen hos medlemmarna.	Lyfta kvinnliga förebilder inom organisationen. Ha ett jämställt arbetsklimat i organisationen.	Starta upp ett mentorskapsprogram för tjejer inom organisationen. Göra en enkät om arbetsklimatet i de olika arbetsgrupperna ur ett jämställdhetsperspektiv.

ÖVERLÄMNING OCH KOMMUNIKATION AV DET STRATEGISKA ARBETET

Det strategiska arbetet sträcker sig över lång tid. Därför får ofta flera olika styrelser arbeta med att genomföra samma strategi. För att det ska gå bra är det viktigt att man överlämnar det strategiska arbetet ordentligt från den gamla till den nya styrelsen. Det kan vara svårt, eftersom det strategiska arbetet är mer abstrakt än det operativa.

Det finns ofta mer utrymme för olika tolkningar i det strategiska arbetet. Därför är det bra om fler än bara styrelsen är med och tar fram det. Då ökar chansen att nya styrelsemedlemmar känner till det strategiska arbetet redan när de börjar. På så sätt lever arbetet vidare bättre från styrelse till styrelse. Det är också viktigt att man kommunicerar ut det strategiska arbetet till alla medlemmar. Då kan de vara med och bidra för att föreningen ska nå sina mål.

5.

Ledarskap

Styrelsen har ju fått i uppdrag att leda och utveckla föreningen. Därför hänger ledarskap ihop med styrelsearbetet. Ledarskap finns alltid, även om man inte märker det. Det kan vara formellt eller informellt, synligt eller osynligt, väl koordinerat eller helt slumpmässigt. Om ledarskapet ska få de effekter man vill är det något man aktivt behöver fundera på och arbeta med.

ATT LEDA SIG SJÄLV OCH SITT EGET ARBETE

Innan du kan leda andra på ett bra sätt behöver du kunna leda dig själv och ditt eget arbete. Du som person är den viktigaste byggstenen i en förening, den finns ju inte utan engagerade människor som du! Att ta ansvar över ditt eget arbete blir också ett sätt att ta hand om föreningen.

PLANERING OCH ORGANISERING

Att ha ett system för hur man organiserar sitt arbete handlar mycket om avlastning. Att du ska kunna fokusera på det du jobbar med just nu. I stället för att fokusera på saker du ska komma ihåg eller göra sedan. Det kan till exempel handla om:

- **Kalender**

- En digital, internetbaserad kalender eller en fysisk kalender är bra att ha för att planera allt som ska göras en specifik tid och dag. Om du skriver det i kalendern behöver du inte komma ihåg det i huvudet. Du har också enklare att se till att du inte får för mycket att göra under en viss dag eller vecka. Tänk på att alla möten behöver tid för förberedelser och tid för efterarbete. Det kan vara bra att skriva in i kalendern också. Glöm inte att också planera in ledig tid, så att du får vila emellanåt!

- **Ett sätt att samla alla dina uppgifter**

(till exempel ett anteckningsblock eller en app i mobilen)

- Som förtroendevald är det lätt att få uppgifter i olika storlekar från olika håll. För att hålla koll på alla stora och små saker man ska göra är det viktigt att samla alla sina uppgifter på ett ställe. Annars hamnar man lätt i en situation där några uppgifter ligger i mailen, några sitter på en post-it-lapp på köksbordet och några står skrivna på ett papper från förra styrelsemötet som man har glömt var man lade.

- **En metod för hur du kategorisera och prioriterar dina uppgifter** (t.ex. Getting Things Done)

- För att sedan vara säker på att du gör rätt sak vid rätt tillfälle är det bra att kategorisera dina uppgifter. En välkänd metod för detta är GTD - Getting Things Done, framtagen av managementkonsulten David Allen. I GTD-metoden kategoriserar du dina uppgifter på bland annat hur lång tid de tar, hur mycket energi de tar, hur viktiga de är och på vilken plats de kan göras. Då kan du enkelt se vad du bör göra när du till exempel bara har en kvart på dig, är ganska trött och befinner dig i stan. Om du inte kategoriserar dina uppgifter kommer du att se alla uppgifter hela tiden, och hela tiden behöver fundera på vilken som

är bäst att göra. Det tar onödigt mycket mental energi. Spara den till att tänka igenom saker, vara alert på mötena och bidra mer till din förening genom att ha en metod för kategorisering och prioritering!

- **Genomgång**

- Med jämna mellanrum kan det vara bra att gå igenom din kalender, vad du har att göra och dina ansvarsområden. Då kan du se vad du behöver fokusera på framöver och märka i god tid om någonting inte kommer hinnas med. Du kan också bättre lägga grunden för kommande arbete, till exempel genom att i god tid kolla upp någonting du behöver veta inför en uppgift.

MIN METOD

Min kalender:

Hur jag samlar in mina uppgifter:

Hur jag kategoriserar och prioriterar mina uppgifter:

Hur jag går igenom mina uppgifter:

PRIORITERING

Du kan inte göra allt samtidigt. Prioritering är därför ett viktigt verktyg för att kunna arbeta med rätt sak vid rätt tillfälle. Det är dock viktigt att förstå att när du behöver prioritera beror det ofta på att du har för lite tid eller energi att göra allt. Det betyder att prioritering nästan alltid måste betyda att prioritera bort. Det för att du ska kunna hinna med alla dina uppgifter. Att kunna tacka nej eller signalera i god tid att något behöver prioriteras bort är mycket viktigt. Annars riskerar du att prioritera vissa uppgifter högst och sen inse halvvägs att du aldrig kommer att komma till uppgifterna med lägst prioritering.

Det finns flera metoder för prioritering. Ett exempel är att sortera dina uppgifter utifrån tid och energi i relation till effekt och ändamålsenlighet. Eller utifrån vad som är viktigt i relation till vad som är bråttom. Som styrelseledamot kan du också ta hjälp av till exempel strategier och verksamhetsplaner i dina prioriteringar. Vilka av dina uppgifter stämmer bäst överens med organisationens strategi? Vilka uppgifter handlar om de mest prioriterade verksamheterna i verksamhetsplanen?

DOKUMENTATION

Att dokumentera sitt arbete handlar också om avlastning. Om du dokumenterar ditt arbete behöver du inte förlita dig lika mycket på att komma ihåg allt du gjort eller ska göra. Det är också ett viktigt verktyg för att andra ska kunna ta del av ditt arbete även efter att du slutat, om du blir sjuk eller behöver hjälp. Genom att dokumentera ditt arbete ger du också andra möjligheten att dra nytta av arbetet för fler saker. Dokumentation kan till exempel handla om att dokumentera och spara förarbetet du gjort inför

en motion eller möteshandling eller att dela med dig om vad du och en medlem diskuterade över en fika när ni pratade om senaste medlemsträffen. Mer information än du tror är relevant för andra! Genom att dokumentera är du också med och bevarar organisationens historia. När ni firar ett jubileum kanske någon vill skriva en bok eller göra en presentation om framväxten av föreningen, och då är ditt förarbete guld värt.

KOMMUNIKATION

Nyckeln för att andra ska lita på att du tar ansvar över ditt arbete är kommunikation. Att tydligt kommunicera vad du tar på dig och inte och din status på olika uppgifter. Det gör att andra kan fokusera på det de ska göra i stället för att alla ska slösa energi på att projektleda varandra. Våga vara tydlig och ärlig! Har du inte hunnit läsa handlingarna till styrelsemötet? Om du vågar säga det kanske det visar sig att ni är fler som inte hunnit, och ni kan ta lite tid i början av mötet till att läsa. Har du fått förhinder och kan inte vara med på medlemsträffen? Säg det i tid så att de andra (eller du själv) kan hitta en ersättare till dig.

FEEDBACK

Feedback är viktigt för att du och andra ska utvecklas i sitt ledarskap. Det är ofta svårt att se sig själv utifrån och förstå hur ens olika handlingar uppfattas. Därför är det väldigt värdefullt att kunna ge och få feedback för att utvecklas. Dock kan feedback vara väldigt svårt, och lätt uppfattas som sårande kritik.

Att tänka på när du ger feedback

- Hitta rätt tillfälle. Feedback bör ges mellan två personer. Försök hitta ett tillfälle där båda parter har bra förutsättningar för att prata i lugn och ro.
- Se till att personen är redo för feedback. Kolla av att personen vill få feedback, helst ska den ha bett om det själv. Många behöver vara i rätt läge för att kunna ta emot feedback på ett bra sätt.
- Fokusera på positiva beteenden. Vad du vill att personen ska göra mer av i stället för sådant du vill se mindre av.
- Fokusera på din upplevelse i stället för på den andras beteende. "När du gjorde så här på mötet kändes det så här för mig..."

Att tänka på när du får feedback

- Börja inte ifrågasätta eller försvara dig själv. Oavsett vilka skäl du hade för ett agerande så har det på något sätt skapat problem.
- Lyssna först, svara sen. Försök ta in och fundera noga på det personen sa, gärna efteråt i lugn och ro i stället för direkt på plats.

VAD ÄR EN BRA LEDARE?

Det finns många åsikter och teorier om hur en bra ledare ska vara. Kanske minns du själv någon som du tyckte var en bra ledare, och säkert någon som du inte tyckte om att ha som ledare. En bra ledare kan anpassa sin ledarstil efter olika situationer. Det finns inte en ledarstil som alltid passar bäst! Ett vanligt sätt att dela upp ledarstil på är i en auktoritär respektive en demokratisk och delegerande ledarstil.

AUKTORITÄR LEDARSTIL

En auktoritär ledarstil betyder att ledaren bestämmer vad andra ska göra och hur, utan att få råd eller information från dem. Den auktoritära ledarstilen har flera problem och bör normalt bara användas i sällsynta fall. Exempel på när den här ledarstilen kan passa är om du som ledare vet säkert att du har all information att lösa problemet själv, om du har ont om tid eller om de andra har väldigt begränsad kunskap och ett stort behov av ramar och instruktioner.

Med det auktoritära ledarskapet riskerar du att missa viktig information för dina beslut och inte dra nytta av de olika erfarenheter och perspektiv som finns hos andra. Det här leder också lätt till en ohållbar situation för ledaren, där otroligt mycket ansvar läggs på en person. Konflikter och kritik blir också svårare att hantera, eftersom det lättare kan tolkas som kritik mot den enskilda ledaren i stället för kritik mot besluten och handlingarna. Den här typen av ledarskap skapar också ett väldigt bräckligt engagemang där andra inte får förutsättningar för ett engagemang som är baserat på ens egna drivkrafter och viljor. I en sådan situation dör lätt engagemanget ut om ingen driver på tillräckligt hårt.



DEMOKRATISK OCH DELEGERANDE LEDARSTIL

En demokratisk och delegerande ledarstil inkluderar andra i beslutsprocessen och ger andra möjlighet att själva ta besluten. I de flesta situationer har inte du som ledare all information eller den mest relevanta erfarenheten för att ensam ta beslutet. Då passar den demokratiska och delegerande ledarstilen.

Det här leder inte bara till bättre beslut eftersom de ju är baserade på mer information och fler perspektiv, utan leder också till beslut som är väl förankrade i organisationen och därför har större chans att bli genomförda. Att ansvar fördelas över fler personer skapar dels ett mer hållbart engagemang, men också ett roligare där fler personer får vara med och påverka och ta ansvar. Den här typen av ledarskap kräver dock en större nivå av tid och engagemang från de andra, eftersom det kräver en högre nivå av delaktighet.

Som ledare kan du fråga dig själv:

- Vilken information, erfarenhet och kompetens har jag?
- Vilken information, erfarenhet och kompetens har andra?
- Vilka resurser (till exempel tid, pengar, engagemang) finns för delaktighet och delegering?
- Vad har andra för förväntningar på och behov av mitt ledarskap?
- Hur uppfattas jag och mitt ledarskap?

ÖVNING: DIN OCH MIN ROLL

Det här är en reflektionsövning som går att kombinera med många andra teambuildingaktiviteter. Övningen låter deltagarna reflektera över gruppdynamik och ledarstilar.

Gör så här:

Problemlösning

Gör en problemlösningsovning tillsammans. Det är viktigt att alla kan få vara aktiva och att det inte finns fördefinierade uppgifter eller roller. Exempel på övningar är att lösa ett T-pussel tillsammans eller att bygga något (till exempel en legofigur) utan att prata. Det går också att använda sig av aktiviteter som escape room.

Reflektion

- **Runda** - Vad fungerade bra och dåligt med samarbetet?
- **Diskutera** - Vilka roller och uppgifter brukar finnas i en grupp?
- **Fundera enskilt** - Hur fördelade ni rollerna och uppgifterna mellan varandra? Vem ledde, vem följde? Vem pratade mest, vem lyssnade? Vem utförde, vem översåg?
- **Skriv ner** - Beskriv rollen personen till höger om dig tog
- **Runda** - Alla berättar hur de tänker om sin roll. Vilken roll tyckte de att de tog? Varför tog de den rollen? Hur kändes det att ha rollen? Personen till vänster läser upp sin lapp. Stämmer det överens med vad vi just hörde? Hur skiljer det sig åt?

ÖVNING: HUR UPPFATTAS JAG?

Det här är en övning som syftar till att utveckla styrelseledamöternas självkännet. Det är mycket viktigt att som ledare ha god förståelse för hur andra uppfattar ens person och beteende.

Gör så här:

1. Förbered verktygen

Varje person tilldelas sedan fyra kort eller lappar var. Dessa lappar kallas procentlappar. På dessa ska det stå:

100 %

75 %

50 %

25 %

0 %

2. Välj era egenskaper

Varje person väljer några egenskaper som den ser hos andra i styrelsen eller som den skulle vilja få reda på mer om när det gäller den själv. Dessa skrivs ner på lappar och läggs i en skål. Dessa lappar kallas egenskapslappar.

3. Sätt igång!

Alla sitter i en ring och håller i sina fyra procentlappar så att ingen kan se dem. En person drar en egenskapslapp och läser den högt. Alla ska nu välja en av sina

procentlappar och lägga den nedåtvänt på bordet framför sig. De ska välja den lapp som bäst beskriver hur väl egenskapen passar in på personen. Samtidigt ska personen som läste egenskapslappen också lägga en procentlapp framför sig, även den nedåtvänd. Den personen ska försöka lägga en lapp som matchar vad de andra har lagt. Hen ska alltså inte "betygsätta" sig själv, utan lista ut vad de andra har valt.

Personen som läste egenskapslappen räknar högt till tre, och då vänder alla på sina lappar så att de blir synligt vad de valde. Personen som läste egenskapen får sedan en poäng för varje lapp som matchar sin egen procentlapp.

Turen går sedan vidare till nästa person.

Reflektion

Den här övningen kan vara känslig och är viktig att göra i ett tryggt klimat. Den är samtidigt väldigt viktig för att alla ska börja reflektera över hur andra uppfattar dem. Det är vanligt att man bara funderar på hur man själv tycker att man är som person. Den här övningen syftar till att vända på de perspektiven. På så sätt kan man öka sin självkännet, lära sig mer om varandra och bli bättre ledare.

6.

Att skapa engagemang

Alla föreningar är beroende av att människor engagerar sig. Därför är det viktigt att i en styrelse fundera på hur man skapar förutsättningar för engagemang och får engagemanget att växa organiskt. Föreningen behöver ha strukturer som främjar engagemang.

TYDLIG INFORMATION

När människor bestämmer sig för att våga testa någonting nytt behöver de olika mycket information. Vissa behöver bara lite information för att våga prova på något nytt. Andra vill förstå precis vad som förväntas av dem och tar gott om tid på sig innan de bestämmer sig för att göra något. Båda de här typerna av människor behövs i en förening. Därför är det viktigt att informationen föreningen sprider för att få folk att engagera sig passar båda typerna. Den behöver vara kort och inspirerande. Den behöver också ge möjlighet att läsa mer. Det är viktigt att hemsidan och andra dokument ger medlemmarna en tydlig bild av vad engagemanget innebär. Man behöver förstå vad man tar på sig, vad som förväntas och vilka förkunskaper som krävs.

MERVÄRDE

För att någon ska engagera sig i en förening måste de känna att det är värt det. Engagemanget måste alltså ge någonting tillbaka. Engagemanget måste ge mervärde. Målet med att skapa mervärde är att alla i föreningen med gott samvete ska kunna rekrytera sina närmsta vänner till föreningen. Man ska kunna göra det på ett ärligt sätt, utan att ljuga eller inte berätta allt. Man ska verkligen kunna lova att de man rekryterar kommer att känna att engagemanget är värt det. Mervärde kan man få på många olika sätt. Några exempel på mervärden är inflytande, personlig utveckling och gemenskap.

INFLYTANDE

Inflytande handlar om att personer som engagerar sig får vara med och bestämma i föreningen. Det kräver att beslut som tas på årsmötet, inom styrelsen och i föreningen i stort är möjliga att påverka. Det kan göras genom att man lägger upp processen för beslut så att de förbereds tillsammans med fler och förankras på flera håll i föreningen.

PERSONLIG UTVECKLING

Det är bra om de som är engagerade får goda möjligheter att lära sig nya saker och utvecklas i sina roller. För det behövs både kompetensutveckling, till exempel genom att man arrangerar interna utbildningar. Till interna utbildningar kan man absolut bjuda in föreläsare från andra föreningar. Några exempel på ämnen som man

kan lära medlemmarna mer om är styrelsearbete, budget, projektledning, inkluderingsarbete, föreningsformalia, kommunikation eller kris- hantering.

Personlig utveckling handlar också om att låta personer ta lagom stora steg för att utvecklas. Människor växer av att få ta eget ansvar. Därför är det bra om de som är engagerade får gå som i en trappa upp när det gäller omfattning på sina uppdrag och ansvar i föreningen. För detta kan det vara bra att skapa olika nivåer av engagemang. Man kan kategorisera uppdragen utifrån tid, omfattning, ansvar och förkunskaper. Mindre uppdrag, som att vara funktionär på ett arrangemang eller fixa fika till ett möte, kräver mindre tid, ansvar och förkunskaper. Större ansvar, som att sitta i styrelsen eller vara ansvarig för en verksamhet, innebär mer ansvar och är av större omfattning. Om det finns en tydlig länk mellan uppdragen blir det enklare för medlemmarna att se att de kan testa en sak i taget. Först kan de testa att vara fika-ansvariga på ett arrangemang, och om det fungerade bra kan de kanske ta hand

om marknadsföringen av arrangemanget. Slutligen, när de har prövat på de två tidigare rollerna, är chansen större att de känner sig redo att vara ansvariga för hela arrangemanget.

GEMENSKAP

I många föreningar är den interna gemenskapen ett starkt skäl till att folk engagerar sig. Gemenskapen kan också göra att folk stannar längre. Därför är det viktigt att aktiviteter där folk lär känna varandra ses som en strategiskt viktig del av verksamheten. Sådana arrangemang sker inte bara av sig själv. Som styrelse är det därför viktigt att ta ansvar för aktiviteterna och planera dem så att alla får information om dem, kan delta i dem och får ut någonting av dem. Här ska man inte underskatta att fundera på vad man själv tycker om – om du som styrelseledamot hade lockats av en viss slags social aktivitet betyder det antagligen att andra gör det också. Om ni i styrelsen har kul tillsammans märker medlemmarna det och kommer också ha roligare.



IDENTITET

Vad vi som människor identifierar oss med påverkar mycket hur vi väljer att agera. Det påverkar därmed också vårt engagemang. I en förening kan man skapa engagemang genom att förstärka identiteten som de engagerade har inom föreningen. Det kan man till exempel göra genom att ta fram en värdegrund tillsammans. Värdegrunden kan uttrycka vad föreningen och de engagerade medlemmarna står för. Utifrån värdegrunden kan man hitta ett bra ord som beskriver medlemmarna. Ett exempel på detta är hur UNICEF arbetar med månadsgivare som de kallar för världsföräldrar. Man kan också trycka upp kläder eller produkter med föreningens grafiska profil. De engagerade kan få produkterna som ett tack för sitt arbete eller få köpa dem för att hjälpa till att sprida föreningens budskap. Tänk bara på att trycka upp kläder som ni själva tycker är riktigt snygga och produkter som ni själva faktiskt skulle använda! Här får man gärna vara lite kritisk för att få fram så bra produkter som möjligt.

UNDERLÄTTA ENGAGEMANGET

Det ska vara så enkelt som möjligt att engagera sig. Det betyder inte att det alltid ska vara så fritt som möjligt. Många personer vet inte riktigt själva vad de vill göra med sitt engagemang och de kan därför behöva lite vägledning. Att samla tips på aktiviteter och tillvägagångssätt för att arrangera dem kan därför vara bra. Olika mallar för inbjudningar, utvärderingar och möteshandlingar kan också vara bra att ha lättillgängliga för medlemmarna. Fundera noga på hur det kan gå till och ta gärna fram tydliga arbetsbeskrivningar till alla.



7.

Inkludering

I en demokratisk organisation är det viktigt att alla känner att de kan göra sin röst hörd. Det ska gälla oavsett vilka förutsättningar man har. Det gäller också inom styrelsen, på mötena, i arbetet och i styrelserummet. Men det är något som inte händer av sig självt, utan något som man som styrelse aktivt måste arbeta för att kunna garantera.

Checklista för inkluderande styrelsearbete

- Vi har pratat om våra förväntningar och förutsättningar för styrelsearbetet
- Vi har pratat om hur vi vill arbeta tillsammans
- Vi har satt upp mål för hur vi vill att styrelsens klimat ska vara
- Vi har samlat in allas behov och önskningsar för möten och aktiviteter
- Vi har tagit reda på vilka hjälpmedel vi har möjlighet att erbjuda, till exempel hörslinga
- Vi träffas på datum som inte krockar med högtider
- Alla kan se, höra och hänga med i vad som händer på mötet eller aktiviteten
- Vi har paus var 45:e minut
- Vi blandar mötesformerna med till exempel diskussion, rundor, övning och film.
Se kapitel 8. Möten på s. 33 för mer tips om hur ni har bra möten.
- Vi använder metoder för att fördela talartiden på ett rättvist sätt, till exempel rundor och talarlistor
- Alla kan ta sig till och från aktiviteterna utan att behöva använda bil
- Alla kan ta sig in och runt i lokalen
- Alla kan äta det som serveras. Vi försöker i så stor utsträckning som möjligt se till att alla kan äta samma mat
- Vi har allergivänliga lokaler och aktiviteter där det inte finns till exempel parfym, djur och rökning
- Vi använder ett språk som alla förstår, till exempel undviker vi onödigt svåra ord, delar ut ordlistor över viktiga ord, ordnar tolk
- Vi använder ett språk som alla känner sig inkluderade i, till exempel förutsätter vi inte något kring bakgrund, erfarenhet, kön, könstuttryck, ålder, etnicitet, funktionalitet, religion eller sexualitet
- Vi skickar ut material, handlingar och annan information i god tid före mötet eller aktiviteten
- Vi planerar så att vi kan undvika ändringar i sista sekund
- Vi har ett sätt att utvärdera möten och aktiviteter på
- Vi har en process för vad som händer om något går fel, till exempel om någon känner sig exkluderad eller trakasserad

Den här listan är inte komplett, använd den som inspiration och fyll på med sådant som känns viktigt för dig och din styrelse!

HÄRSKARTEKNIKER, MOTSTRATEGIER OCH BEKRÄFTARTEKNIKER

Härskartekniker är olika sätt att trycka ner andra för att behålla eller skapa sig en dominant position. Härskartekniker används inte alltid medvetet, utan kan vara ett inlärt beteende hos människor. Det är Berit Ås, en norsk sociolog, som formulerat teorin om härskarteknikerna. Dessutom har Empowerment

nätverket vid Stockholms universitet tagit fram verktyg för att bemöta härskarteknikerna och arbeta för att förändra dem. Dessa är uppdelade i motstrategier och bekräftartekniker. Motstrategier är hur du kan göra om du blir utsatt för en härskarteknik och bekräftartekniker är hur du kan göra för att motarbeta härskartekniker.

HÄRSKARTEKNIK	MOTSTRATEGI	BEKRÄFTARTEKNIK
Osynliggörande	Tag plats	Synliggörande
Förlöjligande	Ifrågasättande	Respekterande
Undanhållande	Korten på bordet	Informera
Dubbel bestraffning	Bryta mönstret	Dubbel belöning
Skuld och skam	Intellektualisera	Bekräfta dig själv & andra

OSYNLIGGÖRANDE

En eller flera personer nonchalerar en person som försöker prata. Exempel på osynliggörande är att vända ryggen till eller att börja göra något annat, till exempel sortera papper, svara i telefon eller gå iväg. Denna härskarteknik används för att förminska personer, visa att de inte finns eller är oviktiga.

Motstrategi: ta plats

Du har rätt att bli lyssnad på och bekräftad. Möt osynliggörande genom att ta plats och ge muntlig respons direkt. Avbryter någon dig medan du pratar? Eller lyssnar ingen? Säg att du tycker att det är viktigt att de lyssnar på dig och fortsatt därefter prata. De flesta människor vill inte framstå som oförsämda och att du poängterar det gör att de blir tvungna att lyssna på dig.

Bekräftarteknik: synliggörande

För att bryta ett dåligt mönster av osynliggörande kan du agera genom att lyssna aktivt på den/de som osynliggörs, ställa frågor och visa att du bryr dig om vad personen har att säga. Är du en person som ofta får ta plats? Ge då plats till de som sällan får det.

FÖRLÖJLIGANDE

En person framställs mindre än vad han eller hon är. Exempel på förlöjligande kan vara att kalla någon "lilla gumman" eller att behandla någon nedlåtande eller ironiskt. Denna härskarteknik används också för att förminska och göra sitt offer till någon en kan skratta åt på ett negativt sätt.

Motstrategi: ifrågasätt

Bemöt förlöjligande med att ifrågasätta. Kallar någon dig för "lilla gumman"? Fråga vad personen menar med det, eller fråga "hörde jag dig rätt när du sa ...?". Förlöjligande ska aldrig låtas gå obemärkt, utan stanna upp och ställ frågor till personen som förlöjligar dig. Försök att inte hamna i ett läge där du skrattar med när du egentligen inte tycker att det är roligt.

Bekräftarteknik: respektera

För att motarbeta förlöjligande gör du genom att respektera. Bemöt människor seriöst med respekt och stötta. Skratta inte med när någon blir förlöjligad. Det är aldrig roligt att skratta på bekostnad av någon annan. Är ni fler som inte skrattar blir det uppenbart för personen som förlöjligar att det inte är ett OK beteende.

UNDANHÅLLANDE AV INFORMATION

Genom att medvetet inte ge alla samma information utesluts någon eller några ur gemenskapen. Ett exempel är att någon behåller information för sig själv för att skapa ett övertag. Ett annat exempel kan vara att skicka ut information inför ett möte till alla utom en av deltagarna, eller formulerar ett dokument på ett språk som alla inte förstår. Denna härskarteknik används för att exkludera någon från att "vara med" men också för att hindra deltagande på lika villkor.

Motstrategi: kräv korten på bordet

Ofta känner du dig dum, eller otillräcklig när du blir utsatt för denna härskarteknik, men det är du inte, utan det är någon som gör att du känner så genom att undanhålla information. Du kan bemöta undanhållande av information genom att kräva korten på bordet. Säg att du inte fått den informationen som du behöver för att kunna delta på lika villkor. Begär att få ut information som du har rätt till. Händer det ofta? Berätta det för den ansvariga och kräv att det måste förändras.

Bekräftarteknik: informera

För att motarbeta ett mönster av undanhållande av information är det viktigt att du informerar. Var öppen och tydlig. Har du fått information som du märker att någon blivit exkluderad ifrån? Skicka då den informationen till den personen och berätta för personen som undanhöll informationen att "jag såg att du missade att skicka till alla, så jag gjorde det".

DUBBEL BESTRAFFNING

Den drabbade får kritik hur den än gör. Detta drabbar ofta kvinnor i ledande ställning. Om de tar beslut själva kallas de för okvinnliga, om de i stället vill ha dialog innan beslut så är de för mjuka och inga riktiga ledare. Denna härskarteknik skapar en känsla av att vara oförmögen att göra rätt, eftersom vad du än gör så uppfattas det fel.

Motstrategi: bryt mönstret

Blir du utsatt för dubbel bestraffning är det viktigt att du belyser detta för personen/ personerna som utsätter dig för det. Diskutera med den/de om prioriteringar och gör det tydligt vad du tycker i frågan. Du ska alltid ta upp frågan om dubbel bestraffning om du känner att det du gör aldrig anses vara rätt.

Bekräftarteknik: dubbel belöning

För att motarbeta dubbel bestraffning ska du använda dig utav dubbel belöning. Det innebär att din inställning till människor bör vara att alla människor gör så gott de kan. Det betyder inte att människor aldrig gör fel, utan snarare att inställningen gör det lättare att ge konstruktiv kritik och uppmuntran.

PÅFÖRANDE AV SKULD OCH SKAM

Denna teknik hänger nära ihop med de andra. Den drabbade blir utpekad på ett negativt sätt. Ett exempel på tekniken är när duktiga elever får höra att de fjäskar, eller när den muslimska kvinnan som väljer att inte bära slöja sedan får höra: "Du är ingen riktig muslim". Denna härskarteknik används alltså för att få någon annan att känna skuld och skam på grund av en händelse, handling eller egenskap utan att det egentligen handlar om att du gjort något fel.

Motstrategi: intellektualisera

Att påföra skuld och skam är ett väldigt effektivt sätt att förminska dig, få dig att ta ansvar för något som du inte ska ta ansvar för och få dig att känna att det är något fel på dig. Så är det inte. För att bemöta denna härskarteknik ska du intellektualisera. Det innebär att du försöker se på situationen utifrån. Gjorde du verkligen något fel? Om inte så är det viktigt att du definierar vad det var som fick dig att känna så. Lägg fokus på det för att inte skuldbelägga dig själv.

Bekräftarteknik: bekräfta dig själv och andra

Backa varandra! Att stödja och backa sig själv och andras livsval är motsatsen till påförande av skuld och skam. Att som kvinna få bekräftelse från en medsystem kan betyda mycket. Att du backar/bekräftas dig själv kan även ge styrka till andra att göra det samma vilket i längden kan bryta kulturella mönster som byggt upp skuld och skam.

ÖVNING: MÄT TIDEN!

För att verkligen veta hur makten är fördelad i er styrelse är det bra att mäta ordentligt. Det kan en demokratiobservatör göra under ett eller flera av era styrelsemöten. Observatörer kan vara någon i styrelsen eller någon annan som ni tar in för uppdraget.

MÄTTABELL

Inlägg	Namn (vem pratade?)	Tid (hur länge pratade personen)
1		
2		
3		
4		
5		
osv.		

Sammanställning

I den här tabellen sammanställer ni sedan resultatet. Då kan ni tydligt se vilka som tar mest respektive minst plats i styrelsen. Ni kan lägga till egna kolumner där ni till exempel noterar kön, om det är just jämställdhetsaspekten ni vill komma åt.

Namn	Antal inlägg	Total tid

8.

Möten

VARFÖR MÖTEN?

Varför har man möten? Det är en fråga som allt för få ställer sig. Inom både den ideella sektorn och på företag håller man ofta lite för mycket möten, bara för att. Det beror på att vi lätt tar för givet att ett arbete måste ske genom möten. Men det stämmer inte alltid.

I en styrelse är mötena främst det forum där man slutgiltigt bestämmer saker. Mötena ska kunna dokumenteras väl för att medlemmarnas ska kunna utkräva ansvar av styrelsen för det de har bestämt. För resten av arbetet inom en styrelse behöver man inte alltid ha möten. När man väl har möten är det viktigt att de går rätt till och uppfyller sitt syfte. Ett bra möte tar inte för kort tid, och inte heller för lång tid. Det tar precis lagom lång tid utifrån vad som behövs diskuteras. Ett bra möte behandlar bara de frågor som det finns behov av att behandla. Varken fler eller färre frågor ska tas upp. På ett bra möte får alla komma till tals och bidra. Man kan sammanfatta det som att ett bra möte ska vara effektivt, sakligt och inkluderande.

INFÖR MÖTET

UNDERLAG

Inför mötet är det bra om man funderar igenom och förbereder allt som inte kräver att alla sitter tillsammans i samma rum. Information inför ett

beslut är ofta bättre om folk kan läsa i förhand. Då finns det mer tid att ställa i förväg ställa frågor. Man hinner också ta reda på någonting som man tycker verkar oklart och man kan passa på att förankra med andra i föreningen. Samtidigt kan alla läsa informationen när det passar de själva bäst. Någon kanske bara kan läsa väldigt sent på kvällen när barnen har gått och lagt sig. Någon annan kanske jobbar natt och bara kan läsa på eftermiddagarna. Ju mer styrelseledamöterna har läst in sig i förväg, desto mindre tid behöver man lägga på att redogöra ett ärende på plats på mötet. Den tiden kan man i stället lägga på att diskutera ordentligt och fatta själva beslutet.

ETT BRA UNDERLAG

Ett bra underlag utgörs av en bra handling. Den ger läsaren lagom mycket information inför ett beslut, så att hen känner sig trygg i sina åsikter om saken och med stor säkerhet kan rösta i frågan. Detta kan man uppnå på flera olika sätt. Handlingen ska innehålla information om bakgrunden till frågan. Den ska ge svar på frågan om varför saken diskuteras. Den kan också ge en konsekvensanalys av olika möjliga alternativ man kan gå vidare med. Det är också viktigt att få med vilka resurser som berörs av ärendet, både vad gäller pengar, tid och föreningens saker.

Det är viktigt att försöka få med ett fullständigt förslag till beslut. Detta är vad styrelseledamöterna faktiskt behöver ta ställning till. ►

Om du känner dig osäker så lita på din egen bedömning, du lägger fram det förslag du tror mest på! Det betyder inte att du inte får ändra på dig under mötets gång. Men det är viktigt att ha med, eftersom det annars är otydligt hur man egentligen ska gå vidare.

REGLER OCH FORMALIA

Oftast finns regler för hur styrelsen ska sammanställas för att det vara så demokratiskt som möjligt. Dessa regler kan stå i stadgan eller bestämmas tillsammans i styrelsen. Hur många dagar innan mötet som en kallelse måste gå ut och hur många dagar innan mötet som dagordning och handlingar måste skickas är två vanligt förekommande regler. Det viktiga med dessa regler är att alla är överens om vad som gäller och att alla får samma information inför mötena. Det betyder inte att man inte kan vara lite flexibel om det verkligen behövs. Men om man ska vara flexibel, till exempel genom att ha sena handlingar eller hålla ett möte även om en kallelse inte har gått ut, är det mycket viktigt att alla är överens om det.

UNDER MÖTET

Det finns mycket man kan göra för att själva mötet ska bli effektivt, sakligt och inkluderande.

ANSVAR SOMRÅDEN UNDER MÖTET

Under mötets gång är det viktigt att det är tydligt vem som har ansvar för vad. Ibland är det självklart utifrån vilka ansvarsposter som finns i styrelsen, men det gäller inte alltid. Dessutom kan det vara bra att växla roller. Då får fler testa på olika roller och utvecklas samtidigt som gruppen får en ny dynamik som kan förbättra klimatet.

Följande ansvarsområden är bra att fördela:

- **Ansvar för att leda mötet** (mötesordförande)
 - Fördela ordet
 - Genomföra beslutsprocesser
 - Se till att dagordningen följs
 - Se till att alla få komma till tals
- **Ansvar för att dokumentera mötet** (mötessekreterare)
 - Skriva protokoll
 - Hålla koll på vilka som är på plats och får rösta
 - Hjälpa mötesordföranden att hålla koll på vilka olika förslag som kommer fram
- **Ansvar för att mötet går demokratiskt till** (demokratiobservatör)
 - Hålla extra koll på om någon använder härskartekniker
 - Känna av när deltagarna skulle behöva en paus
 - Se till så att alla får komma till tals
- **Ansvar för att justera protokollet** (justerare)
 - Läsa igenom protokoll efter mötet så att det har dokumenterats på rätt sätt. Brukar också innebära att man ska signera protokollet efteråt.
- **Ansvar för att räkna röster** (rösträknare)
 - Räkna röster om man röster för hand eller på lappar
 - Brukar vara samma person som justeraren

METODER PÅ MÖTET

För att själva mötet ska flyta på så bra som möjligt kan man variera sätten mötet hålls på. Det behöver nämligen inte bara vara helt fria diskussioner under mötet. I stället kan man testa olika sätt att prata om en fråga, beroende på vad som passar frågans form.

Incheckning

Varje möte kan med fördel börja med en liten incheckning. Där får alla chansen att berätta om det är någonting de andra i mötesrummet bör känna till inför mötet. Det kan till exempel vara att man är extra trött eller att man behöver gå hem tidigare. Man kan också använda incheckning för att kartlägga gruppens förkunskaper på ett område eller förväntningar på dagens möte.

Rundor

En runda innebär att en i taget får säga något utan att avbrytas. Man går ett helt varv runt i rummet innan man börjar diskutera vad de andra har sagt. Rundor gör att alla i rummet verkligen får en chans att uttala sig. De kan vara extra bra att använda i början eller slutet av en diskussion. På så sätt kan man fånga upp åsikter som kanske inte annars hade kommit fram. Rundorna kan också gärna användas vid särskilt känsliga eller kontroversiella diskussioner. Om deltagarna riskerar att påverkas mycket av varandras eller de mest högljudda personernas åsikter är det ett tecken på att diskussionen är lite känslig. Om beslutet kan få väldigt långtgående konsekvenser och många har starka åsikter i frågan är det ett tecken på att den är kontroversiell. Då kan man före diskussionen låta alla skriva ner vad de tycker på en lapp och redovisa detta genom en inledande runda.

Talarlista

Det är sällan bra att ha en diskussion helt fritt, utan några som helst ramar. Det gör det svårt att "hoppa in" i diskussionen utan att riskera att avbryta någon. Därför bör den som leder mötet fördela ordet mellan deltagarna. Det kan man göra genom att skriva ner vilka som vill tala på en lista. I talarlistan kan man ge förtur till de som inte uttalat sig tidigare. Man kan också kvotera på andra sätt, till exempel utifrån kön. Det kallas för att föra "dubbla talarlistor". Men talarlistor är inte alltid lämpligt. Om det inte är dags att föra diskussioner eller fatta beslut i formell mening, utan till exempel handlar om att komma på en vision eller nya verksamheter, kan det vara bättre att låta deltagarna tala helt fritt. Då kan man haka på i den mest aktuella diskussionen och utveckla varandras idéer i ett kreativt flow.

Parkering

Det är inte så enkelt som man kan tro att bara diskutera det som faktiskt står på dagordningen. Det är lätt att andra frågor dyker upp och börjar kännas akuta eller på andra sätt viktiga att diskutera. Då kan man ha en parkeringsruta. I den skriver man upp sådana frågor. Ordföranden eller någon annan i styrelsen kan sedan lyfta frågan i slutet av mötet. Om det är en stor frågan kan man till och med ta med sig den från mötet, bereda den ordentligt och lyfta den vid ett annat tillfälle. På så sätt kan man hålla diskussionerna till det man ska behandla enligt dagordningen, samtidigt som man inte tystar någon som kommer på fler viktiga frågor som styrelsen behöver prata om.

EFTER MÖTET

Många tänker sig att arbetet är klart när mötet är klart. Men det är oftast då det faktiskt sätter i gång. Efterarbetet till ett styrelsemöte är mycket viktigt i en förening. Det avgör vilken relevans styrelsemötet ska få för föreningens utveckling.

PROTOKOLL

Protokollet måste på ett tydligt och rättvisande sätt spegla vad som hände på mötet. Mycket övergripande kan man säga att det finns två typer av protokoll – diskussionsprotokoll och beslutsprotokoll. I diskussionsprotokoll försöker sekreteraren skriva ner hur diskussionen gick inför ett beslut. Det är väldigt bra eftersom det gör det möjligt att i efterhand se hur styrelsen resonerade när man bestämde något. Tyvärr är det också väldigt svårt att skriva bra diskussionsprotokoll. Ju mer detaljerat man skriver, desto svårare blir det att läsa och förstå vad som är viktigt. Ju mindre man skriver, desto större är risken att någon tycker att hen har tolkats fel. Därför använder sig många organisationer i stället bara av beslutsprotokoll. Då skriver man bara ner det man faktiskt beslutar.

BESLUTS- UPPFÖLJNING

Efter mötet är det viktigt att ha strukturer som gör att man ser till att det som bestämdes faktiskt händer. Det är vanligare än man kan tro att en förening fattar en massa beslut som det sedan aldrig blir någonting av. Det kan bero på att det var otydligt vem som skulle göra en viss sak, när det skulle göras eller på vilket sätt. Sådant är enklare att följa upp på om styrelsen har fungerande rutiner för beslutsuppföljning. Det

kan vara allt ifrån att ordföranden regelbundet går igenom alla protokoll till att man för in alla beslut i ett separat dokument som lyfts på varje möte. I det dokumentet kan genomförda beslut markeras som gröna. Om det man har bestämt har blivit försenat, men håller på att genomföras, kan det markeras som gult. Om man inte alls har kommit igång med arbetet kan man märka beslutet i rött. Med ett sådant dokument kan styrelsen dessutom enklare prioritera om eller bort saker. Det kan behövas om man upptäcker att man helt enkelt råkat ha för höga ambitioner om vad som skulle vara möjligt att genomföra.



9.

Att fatta beslut

VÄGEN TILL ETT BESLUT

IDÉ → FÖRSLAG → INFORMATION → DISKUSSION → BESLUT

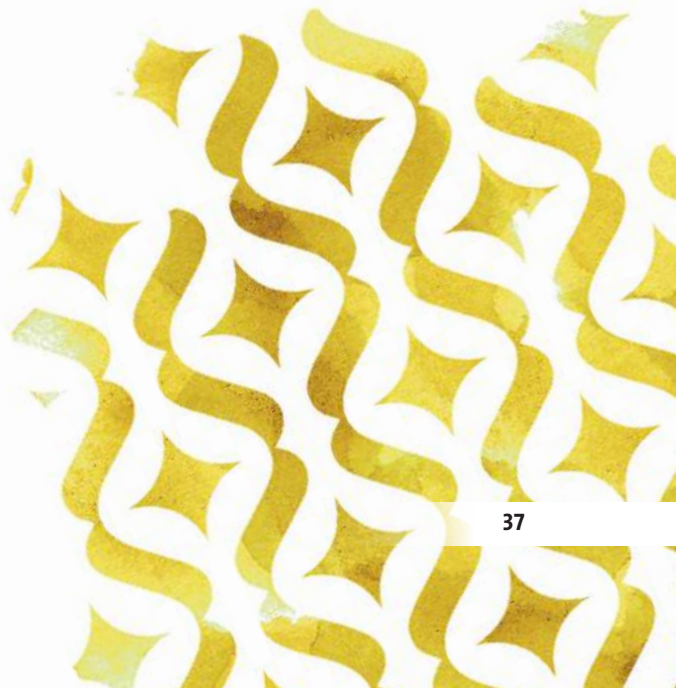
Hur kommer ett beslut till? Vägen fram till själva omröstningen tar ofta längre tid och är lite mer komplicerad om allt ska gå rätt till, bli väl förankrat och följa demokratis alla spelregler.

Oftast börjar ett beslut bara som en idé i någons huvud. Det kanske dyker upp i en diskussion under ett möte eller när man sitter och tänker på något annat. Idén formuleras och bör i någon form inkomma till styrelsen på ett bra sätt. Det bör vara i form av en handling. Handlingen är oftast skriven av någon inom styrelsen, men kan också komma direkt från en medlem. Handling-

en genomgår först en beredning. Det kan se ut på olika sätt. Som minst är det bara ordföranden som gör en bedömning om ifall punkten passar på dagordningen och kan tas upp på nästa styrelsemöte. I en lite större form bereds underlaget kanske i ett arbetsutskott inom styrelsen. Läs mer om arbetsutskott i kapitel 3. Att vara förtroendevald på s. 5. Först efter den beredningen skickas det till styrelsen för beslut. Det kan också hända att förslaget behöver skickas på remiss till fler delar av föreningen. Det innebär att man skickar förslaget till särskilda arbetsgrupper, medlemmar eller andra. Man låter helt enkelt dem komma med åsikter om förslaget.

BEREDNING

Bra beslut kräver bra beredning. Det betyder att ett ärende måste ha utretts eller diskuterats ordentligt innan det är dags att ta beslut. Helst ska man redan innan diskussionen börjar ha kommit fram till alla olika sätt som problemet kan hanteras på och alla olika kompromisser som kan tänkas finnas. Beredning kan göras inom styrelsen, till exempel i ett arbetsutskott. Det kan också göras utanför styrelsen, genom att förslaget diskuteras under en workshop några veckor innan.





OMRÖSTNING

Beslutsfattandet är i grund och botten ett sätt att avgöra vad som har stöd och inte. Om det finns flera alternativ handlar beslutsfattandet om att avgöra vilket alternativ som har störst stöd. Det kan göras med flera olika metoder. Omröstning är den vanligaste. Det finns flera sätt att genomföra en omröstning på.

METODER

Med rösten: Acklamation

Acklamation betyder att man röstar genom att ropa. För att man tydligare ska kunna skilja på vilka som röstar på vilket förslag röstar man på ett speciellt i omgångar. Läs mer om hur acklamation går till i kapitel 10. Årsmöte på s. 40.

Med handen: Handuppräckning

Ibland kan röstningen vid acklamation vara så jämn att det inte går att höra vilket förslag som vann. Då kan man använda sig av handuppräckning istället. Man räcker upp handen på det förslag man vill rösta för, och man räknar sedan händerna på varje förslag för att se vilket som vann.

Med lappar: Sluten votering

Ibland kan det vara lite känsligt vad man röstar på. Då passar det bra att göra en sluten votering. En sluten votering är en omröstning där man röstar anonymt. Det är vanligt vid personval, eftersom det till exempel kan vara lite jobbigt om en kandidat får väldigt få röster. Sluten votering går till så att man skriver ner sin röst på en lapp. Det finns också digitala verktyg man kan använda för röstning, och de erbjuder oftast sluten votering.

KRAV VID OMRÖSTNINGARNA

Vid omröstning kan man sätta upp olika krav. Det handlar ofta om vilken slags majoritet man tycker att man behöver för att beslutet ska gå igenom. Det absolut vanligaste är att bara använda enkel majoritet eller konsensus, men det kan vara bra att känna till att man kan ha andra krav.

Enkel majoritet

Enkel majoritet är det vanligaste att använda vid omröstningar. Det betyder att förslaget behöver få mer än 50 % av de avlagda rösterna för att gå igenom. Här räknas en blank röst inte som en avlagd röst.

Absolut majoritet

Absolut majoritet ställer lite högre krav än enkel majoritet. För att ett beslut ska gå igenom vid

















absolut majoritet krävs stöd från mer än 50% av alla som får rösta. Det betyder att man också räknar de blanka eller nedlagda rösterna. Absolut majoritet är vanligt att använda vid personval.




Kvalificerad majoritet

Kvalificerad majoritet betyder att man sätter ett krav på en önskad andel, ofta 2/3 eller 3/4. Förslaget måste då få t.ex. 2/3 av de avlagda rösterna för att gå igenom. Kvalificerad majoritet är vanligt att använda vid stadgeförändringar.

Konsensus

Konsensus betyder att alla måste vara överens. Det betyder att förslaget måste få 100 % av de avlagda rösterna måste för att gå igenom.

Enkel majoritet	Absolut majoritet	Kvalificerad majoritet	Konsensus
			
			
			
			

 JA  NEJ  BLANKT

10.

Årsmöte

Arsmötet är en förenings högsta beslutande organ. Från högsta beslutande organ utgår all annan makt. På årsmötet finns medlemmarna representerade, och i en demokratisk förening är det från medlemmarna som makten ska utgå. Därför är årsmötet mycket viktigt i alla organisationer!

Med hjälp av personval, stadgan och andra styrdokument delar medlemmarna ut makten till andra delar av föreningen. Till exempel väljer man en styrelse med hjälp av personval. Med hjälp av stadgan och andra styrdokument bestämmer man vad styrelsen ska göra. Det är ett sätt att ge styrelsen makt att ta beslut och driva föreningen framåt.

ÅRSMÖTET FRÅN EN STYRELSES PERSPEKTIV

Att vara på årsmötet i rollen som styrelse är annorlunda än att vara på plats som vanlig medlem. Som styrelse ska man nämligen stå till svars inför årsmötet för det man har gjort under året. Man kommer också med förslag till årsmötet som man vill att medlemmarna ska besluta om. Det kan till exempel vara verksamhetsplanen och budgeten.

ANSVARsutkrävande

När styrelsen blir vald får den förtroende från medlemmarna att leda organisationen fram till nästa årsmöte. När det är dags för det årsmötet har medlemmarna en chans att utkräva ansvar från styrelsen. De granskar då hur styrelsen har skött organisationen. Det görs genom att styrelsen presenterar sitt arbete genom en verksamhetsberättelse och en ekonomisk rapport. I den får styrelsen chansen att visa medlemmarna att man har gjort ett så bra jobb som möjligt utifrån förutsättningarna som fanns.

Revisorerna ska ha granskat styrelsens arbete under året. De lägger därför fram en rapport till årsmötet.

Slutligen tar medlemmarna ett beslut om ansvarsfrihet. Ansvarsfrihet innebär att man är friad från ansvar för de händelser som skett i organisationen under året. Poängen är att man som styrelseledamot ska kunna lägga det bakom sig. Man ska inte behöva gå och oroa sig för att någonting kommer komma upp och kritiseras i efterhand i framtiden. Om man inte beviljar ansvarsfrihet är det oftast för att styrelsen antingen har begått ett brott eller misskött organisationen väldigt grovt. I efterhand kanske det kommer upp ny information. Då har medlemmarna självklart fortfarande rätt att polisanmäla eller väcka åtal. Beslutet om ansvarsfrihet grundar sig bara på den informationen som fanns när beslutet togs.

VERKSAMHETSBERÄTTELSE

Verksamhetsberättelsen beskriver styrelsens och föreningens arbete under året som gått. Den kan vara indelad i verksamhetsområden eller beskriva året månad för månad. Den kan författas gemensamt i styrelsen eller av enskilda ledamöter, men alla i styrelsen måste stå bakom den. Verksamhetsberättelsen bör utgå ifrån verksamhetsplanen som gällde under året som styrelsen arbetade.

EKONOMISK RAPPORT

En ekonomisk rapport beskriver vilken budget man hade beslutat om och hur det gick med att följa den. Det är bra om den beskriver föreningens ekonomi under året både i siffror och i text. Större föreningar presenterar årets ekonomi med ett årsbokslut. Det är en sammanställning av bokföringen som har gjorts under året. Ett årsbokslut följer ofta en standard för hur det är upprättat och hur innehållet är presenterat.

REVISIONSBERÄTTELSE

En genomgång av hur revisorerna har arbetat under året. Den ska innehålla förslag på om styrelsen ska få ansvarsfrihet eller inte. Större föreningar har olika revisorer för verksamheten och ekonomin. Då kan verksamhetsrevisorerna vara vanliga medlemmar som granskar så att styrelsen har följt stadgan och gjort sitt bästa med verksamhetsplanen. De ekonomiska revisorerna kan vara auktoriserade, vilket betyder att de har en licens för att granska årsbokslut och att de arbetar professionellt med det.

FÖRSLAG FRÅN STYRELSEN

Inför det kommande året lägger styrelsen ett antal förslag på vad föreningen ska göra. Det görs genom verksamhetsplan, budget och propositioner. Propositioner är alla stora förslag från styrelsen som ligger utanför verksamhetsplanen och budgeten. Styrelsen har god insikt i verksamheten och vet ofta vad som behöver utvecklas i framtiden. Men ofta sitter medlemmarna också på viktiga insikter och bra förslag. Därför kan det vara bra att involvera medlemmarna i processen när alla förslag tas fram. Då har man också passat på att förankra på förhand. Det kan göra att diskussionerna på årsmötet tar lite mindre tid.

Verksamhetsplan

Verksamhetsplanen beskriver vad föreningen ska göra under en viss tid. Ofta gäller en verksamhetsplan ett år i taget. En verksamhetsplan kan se ut på olika sätt. En strategisk verksamhetsplan fokuserar mer på syften och mål än exakta aktiviteter. I mindre föreningar är det vanligare att verksamhetsplanen är väldigt konkret. Man kan se till att medlemmarna får tycka till om verksamhetsplanen på olika sätt. Man kan till exempel skicka ut en enkät där man frågar om behov och önskemål, ordna en träff där man pratar om olika lösningar, eller skicka ut verksamhetsplanen på remiss några veckor före årsmötet.

Budget

Budgeten är en plan för hur föreningens pengar ska användas. I den ska man lista både pengarna man tror att föreningen kommer få och pengarna man tror att föreningen kommer använda. Budgeten ska planeras noga. Men den kan också vara ganska övergripande. Det är viktigare att medlemmarna har makt över ramarna än över detaljerna. Om budgeten är för detaljerad

kan den bli väldigt svår att följa om någonting oväntat händer. Budgeten ska följa verksamhetsplanen. Man ska inte börja besluta om en massa nya aktiviteter utan att ha kollat om de passar i budgeten.

Andra propositioner

När styrelsen lägger fram ett förslag till årsmötet kallas det för en proposition. Propositionerna kan handla om mycket olika saker. Det kan vara att man vill ändra någonting i stadgarna. Det kan också vara att man vill starta en ny verksamhet. Förslaget liknar en vanlig styrelsehandling, med bakgrund och förslag till beslut.

BEMÖTA MEDLEMMAR

Ägandeskap, normer och makt

Som styrelse i en förening har man mycket makt. Man har ofta mer information och kunskap än de andra medlemmarna. Man kan också ofta mer om hur möten, förhandling, diskussion och debatt går till. Det är viktigt att man tar hand om den här makten med gott omdöme, ansvarskänsla och ödmjukhet. Man ska komma ihåg att man som styrelse sätter exempel för resten av medlemmarna genom sitt beteende. Därför är det extra viktigt att man när man sitter i styrelsen betar sig schysst och inkluderande mot alla på mötet.

Informera medlemmar

För att kunna ta bra beslut behöver medlemmarna ha mycket information. Därför är det viktigt att man som styrelse är transparent. Det innebär att rapporterna om styrelsens arbete ska vara tydliga och ärliga. Man ska också ta tid till att svara ordentligt på frågor från medlemmarna.

Motioner

Förslag från medlemmarna kallas motioner. Precis som propositionerna kan motionerna handla om nästan vad som helst. Det är bra om motionerna kommer in ganska tidigt till styrelsen. Styrelsen ska nämligen ofta svara på motionerna och säga vad man tyckte om förslagen. I den processen är det bra att ha mycket kontakt med medlemmen som har motionerat. Då kan man kompromissa och tillsammans hitta det allra bästa förslaget. Att medlemmar lägger fram egna förslag är ett mycket sunt tecken i en förening. Därför ska man inte motarbeta det eller ta förslagen som kritik. I stället ska man välkomna och uppmuntra motioner.

VALBEREDNINGEN

Valberedningen arbetar självständigt från styrelsen. Den tar fram kravprofiler som beskriver vad som krävs för varje förtroendepost. Sedan samlar den in kandidater och nomineringar. Därefter samlas information om kandidaterna in. Den informationen ska användas för att kunna se om personen motsvarar kravprofilen. Informationen kan samlas in genom intervjuer, ansökningar, enkäter, referenser eller arbetsprover.

Vad som krävs på varje post är egentligen en fråga för hela föreningen. Vissa år kanske man har utmaningar som kräver en särskild kompetens. Eller så kan föreningens verksamhet förändras i en önskad riktning om man ställer nya krav. Därför bör valberedningen prata med både styrelsen och andra medlemmar om vad som är bra att ha med i kravprofilen. Efter den diskussionen får styrelsen inte försöka påverka valberedningen.

FÖRBEREDELSE INFÖR ÅRSMÖTET

- *Bestämma tid, datum och plats*
- *Informera valberedningen om tidsramar*
- *Fundera på propositioner*
- *Skicka ut kallelse*
- *Praktiska arrangemang*
- *Bjuda in till motionsskrivarestuga*
- *Förberedelsearbete för verksamhetsplan, budget och propositioner*
- *Skriva verksamhetsplan, budget och propositioner*
- *Svara på motioner*
- *Skicka ut alla handlingar*
 - Verksamhetsberättelse
 - Ekonomisk rapport
 - Revisionsberättelse
 - Verksamhetsplan
 - Budget
 - Propositioner
 - Motioner och motionssvar
 - Valberedningens förslag

Årsmöte! Hurra!



BESLUT

I de allra flesta beslut är det tydligt när man diskuterar åt vilken håll det lutar. För att spara tid är det därför standard att man röstar med acklamation (läs mer på s 38), det vill säga att man röstar genom att ropa. Eftersom det är svårt att höra vad som sägs om några säger "ja" till ett förslag samtidigt som några säger "nej" röstar man på ett speciellt sätt.

Då kan det gå till såhär:

Först tar man reda på hur många som vill genomföra förslaget.

Ordförande: Alla som vill att vi ska genomföra förslaget, säg ja nu!

De som vill genomföra förslag 1: Ja!

Sedan tar man reda på hur många som inte vill genomföra förslaget.

Ordförande: Alla som **inte** vill att vi ska genomföra förslaget, säg ja nu!

De som **inte** vill genomföra förslag 1: Ja!

Ordföranden lyssnar noga och bestämmer sig sedan för vad hen tror att flest röstade på. För att beslutet ska vara transparent och gå att rätta till om ordföranden hörde fel, gör man såhär:

Ordförande berättar vad den tyckte flest röstade på.

Ordförande: Jag finner att vi har beslutat att genomföra förslaget.

Därefter väntar ordföranden lite innan hen "klubbar" igenom förslaget. Man klubbar ett förslag genom att slå med en ordförandeklubba, handen eller någonting annat lite lätt i bordet. När klubban slår i bordet är frågan avslutad och



bestämd. Om man tyckte att ordföranden hörde fel, ska man ropa Votering! innan klubban hinner slå i bordet. Då genomför man i stället handuppräknning så att man kan räkna exakt. Om det fortfarande är oklart vad flest ville efter det, så gör man en sluten votering.

11.

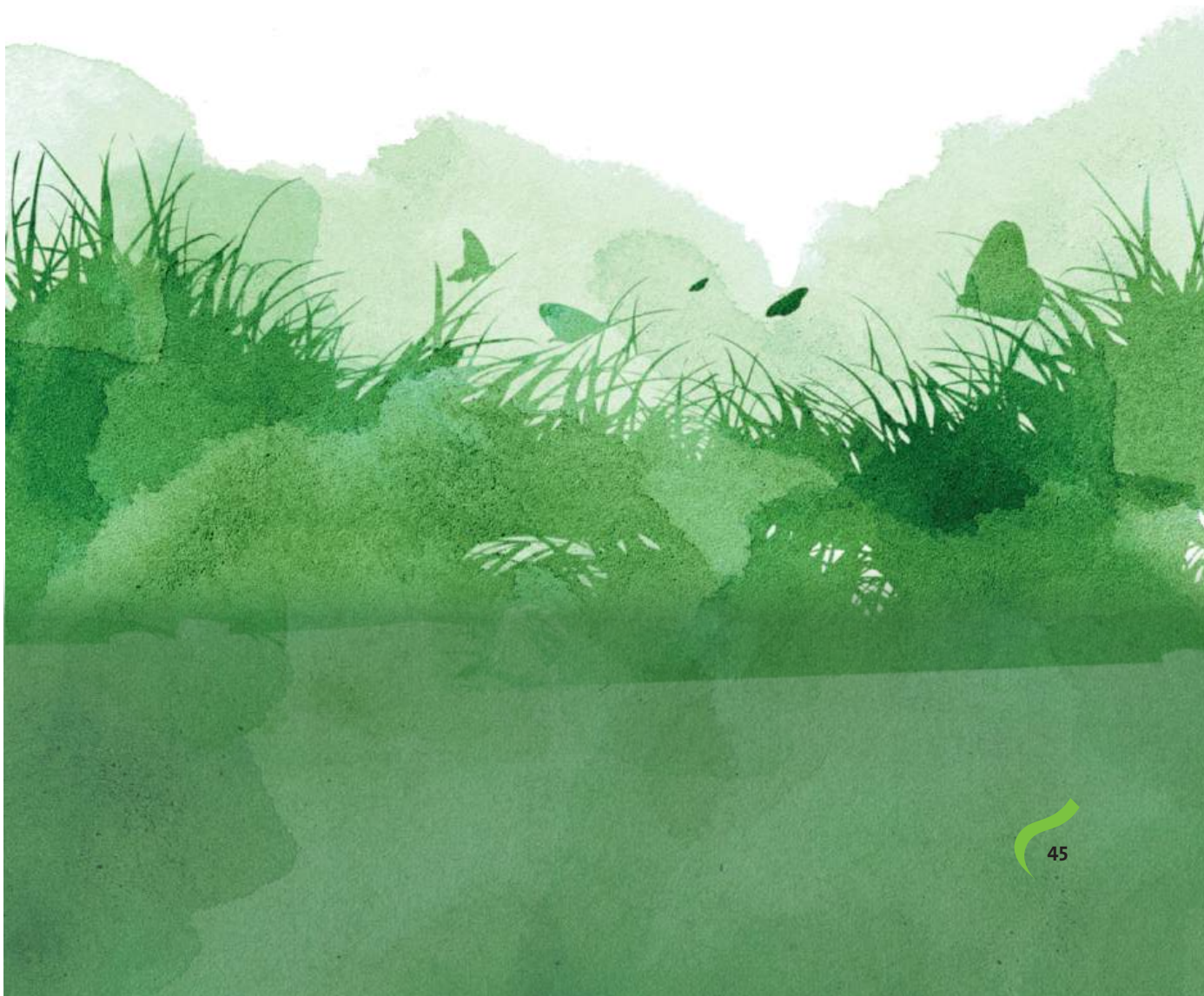
Årscykel

De flesta föreningar jobbar ungefär ett år i taget. Det är tiden mellan årsmötena och den tiden kallas för verksamhetsår. Det brukar vara den tiden som verksamhetsplan och budget handlar om. Det brukar också vara den tiden som är styrelsens mandatperiod.

Året för budgeten kallas för räkenskapsår. Verksamhetsår och räkenskapsår bör starta och sluta

samtidigt. Verksamhetsåret behöver inte följa kalenderåret. Kalenderåret är januari-december. Men det är vanligt att de följs åt eftersom det ger tydliga ramar för planering och rapportering.

Det är vanligt att ha sitt årsmöte i början av året. Då väljer man en styrelse. Man bestämmer sig också för en verksamhetsplan och en budget.



12.

Mallar



DAGORDNING

[Föreningens namn] Styrelsemöte [nr]

[Datum] [Tid] [Plats]

	Punkt	Kommentar
1.	Mötets öppnande	Ordförande öppnar mötet.
2.	Fastställande av röstlängd	Vi räknar hur många röstberättigade som finns på mötet.
3.	Mötets stadgeenliga kallelse	Vi ser till så att alla har fått kallelse, dagordning och handlingar i tid.
4.	Mötesfunktionärer	Vi väljer en mötesordförande, en sekreterare och två justerare samt rösträknare.
5.	Fastställande av dagordning	Vi bestämmer vilka punkter som ska tas upp på mötet. Om man vill lägga till eller ta bort någonting, så kan man göra det under den här punkten.
6.	Föregående mötesprotokoll	Vi tittar på protokollet från föregående möte och lägger det till handlingarna om det ser bra ut.
7.	Informationspunkt:	Underlag finns i bilaga [nr].
8.	Diskussionspunkt:	Underlag finns i bilaga [nr].
9.	Beslutspunkt:	Underlag finns i bilaga [nr].
10.	Övriga frågor	Här hanteras övriga frågor. Det bästa är om de anmäls i förväg redan när dagordningen fastställs.
11.	Mötet avslutas	Mötesordföranden avslutar mötet.

PROTOKOLL (BESLUTSPROTOKOLL)

[Föreningens namn] Styrelsemöte [nr]

[Datum] [Tid] [Plats]

	Punkt	Protokoll
1.	Mötets öppnande	Ordförande [Namn] öppnade mötet kl [tid].
2.	Fastställande av röstlängd [Namn], [Namn], [Namn] och [Namn] var på plats på mötet. Styrelsen beslutade: att fastställa röstlängden till [antal] röstande ledamöter
3.	Mötets stadgeenliga kallelse	Kallelsen skickades ut [datum]. Dagordning och handlingar skickades ut [datum]. Styrelsen beslutade: att anse mötet stadgeenligt kallat
4.	Mötesfunktionärer [Namn] nominerades till mötesordförande. [Namn] nominerades till mötessekreterare. [Namn] nominerades till justerare och rösträknare. [Namn] nominerades till justerare och rösträknare. Styrelsen beslutade: att välja [Namn] till mötesordförande att välja [Namn] till mötessekreterare att välja [Namn] till justerare och rösträknare att välja [Namn] till justerare och rösträknare

forts. Protokoll (Beslutsprotokoll)

	Punkt	
5.	Fastställande av dagordning	<p>..... [Namn] föreslog att lägga till en punkt om [ämne].</p> <p>Styrelsen beslutade: att fastställa dagordningen med en ny punkt 10, [ämne].</p>
6.	Föregående mötesprotokoll	<p>Styrelsen beslutade: att lägga föregående mötesprotokoll till handlingarn</p>
7.	Informationspunkt:	<p>Styrelsen lyssnade på informationen och ställde frågor.</p>
8.	Diskussionspunkt:	<p>Styrelsen diskuterade frågan.</p>
9.	Beslutspunkt:	<p>Styrelsen diskuterade frågan.</p> <p>Styrelsen beslutade: att [beslutet] (T.ex. att starta upp en ny studiecirkel i styrelsearbete)</p>
10.	Övriga frågor	<p>..... [Namn] lyfte frågan om [ämne].</p> <p>..... [Namn] svarade att [exempel].</p>
11.	Mötet avslutas	<p>Mötesordförande [Namn] avslutade mötet kl [tid].</p>

VERKSAMHETSPLAN

[Föreningens namn]

VERKSAMHETSPLAN [år]

Inledning

[Ett stycke som beskriver var föreningen befinner sig just nu och vilka utmaningar som ligger framför den. Här kan man också skriva om en kort sammanfattning om innehållet i verksamhetsplanen eller hur de ska läsas.]

[OMRÅDE 1]

BAKGRUND

[Ett stycke som beskriver dagsläget inom det här området. Det kan vara både vad som har hänt fram till nu, till exempel att någonting går väldigt bra, eller ett problem som ni har identifierat.]

Vision

[En mening som beskriver visionen med området.]

Mål

- [Mål 1]
- [Mål 2]
- [Mål 3]

Aktiviteter

- [Aktivitet 1]
- [Aktivitet 2]
- [Aktivitet 3]

Budget och resurser

[Ett stycke som beskriver hur mycket området får kosta och vilka som förväntas arbeta med det och på vilket sätt.]

Uppföljning

[Ett stycke som beskriver hur det här området ska följas upp. Det kan till exempel vara genom en enkät, en rapport eller ett utvärderingsmöte.]

[OMRÅDE 2]

BAKGRUND

[Ett stycke som beskriver dagsläget på inom det här området. Det kan vara både vad som har hänt fram tills nu, till exempel att någonting går väldigt bra, eller ett problem som ni har identifierat.]

Vision

[En mening som beskriver visionen med området.]

Mål

- [Mål 1]
- [Mål 2]
- [Mål 3]

Aktiviteter

- [Aktivitet 1]
- [Aktivitet 2]
- [Aktivitet 3]

Budget och resurser

[Ett stycke som beskriver hur mycket området får kosta och vilka som förväntas arbeta med det och på vilket sätt.]

Uppföljning

[Ett stycke som beskriver hur det här området ska följas upp. Det kan till exempel vara genom en enkät, en rapport eller ett utvärderingsmöte.]

Uppföljning

[Ett stycke som beskriver hur ni ska följa upp planen under året.]

Egna anteckningar

Egna anteckningar

Egna anteckningar



www.ibnrushd.se