

ORDFÖRANDE-  
HANDBOKEN

AV HANNA  
JONSSON

LITGIVEN AV LSU



Hanna Jonsson

**Skribent:** Hanna Jonsson  
**Projektledare  
& redaktör:** Johan Welanders, LSU  
**Layout:** Gillbring Grafisk Design  
**Illustrationer:** Torgeir Husby  
**Korr:** Helena Lindh  
**Omslagsidé:** Torgeir Husby  
**Omslagsfoto:** Olle Sahlin  
**Repro & tryck:** Tryckverket, Årsta  
**Produktionsår:** 2005  
**ISBN:** 91-975453-2-5

**Utgiven av:** Landsrådet för Sveriges ungdomsorganisationer  
**Adress:** Pustegränd 1-3, SE-118 20 Stockholm  
**Tel:** 08-440 86 70  
**Fax:** 08-440 86 80  
**Webb:** [www.lsu.se](http://www.lsu.se)  
**Beställ denna bok:** [www.lsu.se](http://www.lsu.se)

# Innehållsförteckning

Innehållsförteckning .....	1	Arvodering av ordföranden .....	42
Förord .....	2	Tipslista .....	43
Allt är möjligt .....	4	Personlig utveckling .....	44
<b>Del I: Praktiskt – om styrelsearbete .... 6</b>		Tipslista .....	45
Styrelsearbete .....	8	Hur länge ska du sitta kvar?	
Förtroendevalda .....	8	Om kontinuitet och förändring .....	46
Tipslista .....	11	Tipslista .....	47
Att ha det yttersta ansvaret – juridiskt .... 12		<b>Del III: Att leda andra ..... 50</b>	
Verksamhet, budget & ansvarsfrihet .... 12		Planering av styrelsearbetet .....	52
Reservation .....	12	Tipslista .....	53
Firmateckning .....	12	Arbeta mot gemensamma mål .....	54
Arbetsgivaransvar .....	13	Tipslista .....	55
Olika typer av anställning .....	13	Att arbeta i en grupp .....	56
Bokföringslagen .....	14	FIRO-modellen .....	56
Tipslista .....	15	Tipslista .....	59
Mötesformer .....	16	Inspirera & engagera .....	60
Tipslista .....	17	Tipslista .....	61
Beslutsfattande .....	19	Att vara bollplank och utveckla andra .... 62	
Tipslista .....	21	Tipslista .....	63
Ideellt engagemang .....	22	Slasktrattsfenomenet - att delegera .....	64
Tipslista .....	23	Konflikthantering – förebyggande .....	66
Hantering av kriser .....	24	Tipslista .....	67
Tipslista .....	25	Gemensamt ansvar .....	67
<b>Del II: Att leda sig själv ..... 26</b>		Konflikthantering – krishantering .....	68
Att ha det yttersta ansvaret – praktiskt .... 28		Tipslista .....	69
Tipslista .....	29	<b>Om LSU .....</b>	<b>70</b>
Vad innebär ordföranderollen? .....	30	<b>Om Studieförbundet .....</b>	<b>71</b>
Tipslista .....	31	Stöttar föreningslivet .....	71
Att forma och hitta sin roll som ledare .... 34		<b>Avslutningsord .....</b>	<b>72</b>
Tipslista .....	35	<b>Vill du veta mer? .....</b>	<b>72</b>
Planering och prioritering .....	36	Del I - Styrelsearbete .....	72
Tipslista .....	37	Del II – Att leda sig själv .....	72
Stress och utbrändhet .....	39	Del III –Att leda andra .....	72
Tipslista .....	41	Hemsidor .....	72

## Förord

Att vara ordförande i en ungdomsorganisation är otroligt inspirerande. Det vet jag. Men det räcker inte med inspiration för att vara en bra ordförande. Det krävs så mycket mer: utmanande visioner, glädje, samarbete, vilja, motstånd, frustration, hjärta, framgång, dumma idéer, revolutionerande idéer, mod, samarbetsförmåga och en massa annat som man som ordförande både älskar och ibland känner ångest inför.

I min roll som ordförande behöver jag hela tiden utveckla och utmana mig själv. Ibland genom heta diskussioner med andra ordföranden, ibland genom att läsa, reflektera och få aha-upplevelser. Det är viktigt att jag hela tiden fyller på

mina ”verktyg”, det vill säga utvecklar mina perspektiv och min mentala metodbank, för att aldrig slå mig till ro som ordförande, gilla läget eller nöja mig med good enough.

Vi som är ordförande i en ungdomsorganisation förväntas ha koll på alltifrån juridiskt ansvar och arbetsgivarfrågor till hur styrelsen som grupp utvecklas eller vad som stod i morgontidningens ledare för två veckor sedan. Alltid med medlemmarnas bästa för ögonen. Och samhällets. Och världens. Och...Ja, ibland känns listan lång. För lång. Kan jag inte bara få tänka på mig själv en liten stund – lite? Jo, säger jag. Självklart. En ordförande som inte tar sig tid för personlig utveckling och självreflektion får det

tufft. Därför är böcker som *Ordförandehandboken* helt rätt. *Ordförandehandboken* finns till för mig. Och för dig med. Men på ett villkor: du lovar att dela med dig av och använda dina nya tankar och insikter. Behåll inte kunskapen för dig själv. Då utvecklas inte organisationen och människor i din omgivning lika mycket som de har potential att göra.

Hanna Jonsson är tidigare ordförande i Sverok, en av Sveriges största ungdomsorganisationer. Hanna är en sådan människa som delar med sig av sin kunskap. Det tackar vi i ungdomsorganisationerna för. Det är hon som tog initiativ till *Ordförandehandboken* och med hjälp av kloka hjärnor i sin omgivning såg till att *Ordförande-*

*handboken* förverkligades. Tack Hanna och Studieförbundet – vår samarbetspartner kring *Ordförandehandboken*. Samarbete är nog det smartaste sättet att se till att kunskapen sprids ännu mer. Tack.

Så – läs och inspireras. I sängen, i badet, i gräset, på festivalen, i skolan eller någon annanstans. Ta dig tiden. Det ger tillbaka. Och om du delar min filosofi – dela med dig av din kunskap. Varför inte över en fika?

Åsa Bjerling  
Ordförande i Landsrådet för Sveriges  
ungdomsorganisationer

## Allt är möjligt

Du som läser det här har förmodligen bestämt dig för att på allvar delta i organiseringen av en verksamhet du brinner för. Många starka åsikter, viljor och idésprutor samlas för gemensamma ansträngningar. Föreningens syfte beskrivs i stadgarna men lever genom verksamheten och de aktiviteter organisationen har – och du som ordförande är en viktig del i att föra det hela framåt. Den här boken handlar om vikten av att du som ordförande själv sätter upp former som kan ändras efter vilja och behov. Boken handlar också om att sätta sina egna gränser och om att våga flytta fram dem. Allt är möjligt!

Boken riktar sig främst till dig som är ordförande i en större ideell organisation, men självklart finns sådant som går att dra nytta av även som styrelseledamot, eller ordförande i en mindre förening. Många av tipsen och tankarna är utformade med tanke på de särskilda villkor som

präglar arbetet i en ideell ungdomsorganisation, men mycket är universellt och fungerar förmodligen minst lika bra för ordföranden i organisationer med både barn, ungdomar och vuxna eller för unga ledare i andra sammanhang.

Tanken är att tipsen och tankarna i boken ska inspirera till vidare engagemang. Boken är uppbyggd så att det ska gå lika bra att bläddra fram till de kapitel som kan vara till hjälp för stunden som att läsa boken från pärm till pärm. Genom alla kapitel och förslag på hur planeringen av arbetet kan läggas upp går en röd tråd: vikten av att vara tydlig och förberedd samt att som ordförande avsätta tid till eftertanke och reflektion. Boken har tre huvudsakliga delar: allmänt om styrelsearbete, att leda sig själv samt att leda andra. Inom varje del finns ett flertal kapitel som tar upp relaterade ämnen och följs av konkreta tips på metoder eller reflektion.



Jag har hämtat mycket inspiration från LSU:s ordförandenätverk där vi diskuterat gemensamma funderingar, delat med oss av tips och kommit med förslag på lösningar av problem. Det är alltid lika uppfriskande och intressant att se hur olika organisationers verksamhet och struktur ser ut. Sverok, där jag var ordförande 2001/2002 och 2002/2003, har till exempel en stor förkärlek för formalia, vilket naturligtvis har format min syn på såväl styrelsearbete som ledarskap och därmed vad som tas upp i denna bok. Oavsett hur formell en organisation väljer att vara i sina beslutsprocesser och arbetsformer, vill jag poängtera hur viktigt det är att enbart se formalia och andra spelregler som verktyg för att underlätta arbete och engagemang i organisationer. Detta verktyg måste sedan användas på rätt sätt; det är ett sätt att skapa gemensamma utgångspunkter, inte något som har

ett egenvärde i sig. På samma sätt är boken att betrakta som en uppsjö av möjliga sätt att utforma styrelsearbete och ledarskap, inte en pekpinne mot den enda rätta vägen.

Ta hand om dig och din organisation, tänd gränser och satsa! Sätt upp mål och våga omvärdera och utvärdera regelbundet. Fånga upp dina egna och andras idéer och ta tillvara på erfarenheterna längs vägen – det är gratis att förändra världen.



Hanna Jonsson  
Stockholm i maj 2005



# ÁRSMÓTTI 978114

- 1. Ábyrgðarstjórn
- 2. Fariðgæmi af dómstól
- 3. Val af stjórn: af stjórnunni
- 4. Val af 1997-árin

Del I:







# Praktiskt – om styrelsearbete

*Det finns olika anledningar till att engagera sig och många olika former att organisera sig på. Sverige har en unik historia av folkrörelser och organisering, något som märks tydligt både i de traditioner och den kultur som finns inom olika organisationer och i samhällets uppbyggnad av "systemen" runt omkring. Även om det finns vissa grundläggande sätt som föreningar och organisationer oftast är uppbyggda på idag, så har formerna med tiden utvecklats och varierats. Organisationens krav på formalitet och struktur beror ofta på vilket mål organisationen har med sin verksamhet och vilka organisationens medlemmar är. Något som märks inte minst i ungdomsorganisationer.*

*Begrepp som stadgar, årsmöte, styrelseutformning samt vissa demokratiska principer om öppenhet och tillgänglighet återfinns på många ställen i föreningsverige. Vissa idéer om hur saker bör göras är vitt spridda på grund av de krav som ställs av myndigheter och bidragsgivare. Andra tankar utmanar och bryter ny mark – effektiviserar gamla metoder. Ytterligare andra idéer kanske känns nyskapande och passande just nu, men visar sig vara redan beprövade och bortprioriterade av andra för länge sedan.*

*Just glädjen att träffa vänner och möjligheten att utveckla sig själv är några av de viktigaste orsakerna till att så många väljer att engagera sig och lägga ner mycket tid på ideellt arbete. I den här delen av boken finns kapitel som tar upp juridiskt ansvar, mötesformer, beslutsfattande och särskilda utmaningar i ideella organisationer. Välj ut och läs de godbitar som förbättrar och verkar bra och strunta högaktningfullt i resten!*

# Styrelsearbete

*Styrelsen väljs på årsmötet för att under året ansvara för organisationens löpande och strategiska arbete. Med utgångspunkt i den verksamhetsplan som fastställs och de motioner och propositioner som antas på årsmötet ska styrelsen göra olika saker och utveckla organisationen.*

Ofta skiljer det sig mycket mellan hur olika styrelser och organisationer lägger upp arbetet. En styrelse kan till exempel ha en operativ eller strategisk roll. Är styrelsen operativ betyder det att den koncentrerar sig på att genomföra och arbeta med verksamheten praktiskt, medan en strategisk styrelse arbetar mer på ett visionärt plan. Det vanligaste i många ungdomsorganisationer är en blandning av båda där det varierar hur mycket av den ena eller andra delen som förekommer.

En annan sak som varierar från organisation till organisation är vilka som engagerar sig i organisationsfrågorna: enbart styrelsen eller även andra intresserade och inblandade som anställda, aktiva i projekt- och arbetsgrupper, folk från distrikts- och föreningsstyrelser eller andra ideella. Titlar och ansvarsområden ser ut på olika sätt i olika organisationer, men några funktioner eller poster finns i de flesta ungdomsorganisationerna. Du läser om dessa i texten som följer.

## Förtroendevalda

### Ordförande

Ofta väljs ordföranden separat på årsmötet. Han eller hon är samordnare för styrelsens arbete med övergripande ansvar för såväl löpande arbete som visions- och strategiarbete. Det är ofta ordföranden som håller i styrelsemöten. I de fall det finns någon form av verkställande utskott som tar beslut mellan möten så brukar ordföranden vara en del av det. Ordföranden fungerar även som organisationens ansikte utåt och har ofta kontakt med medlemmar och externa aktörer som media, myndigheter och samarbetsorganisationer.

### Vice ordförande

Vice ordföranden är den som tar över om ordföranden av någon anledning avgår, blir sjuk eller har semester. Det är viktigt att organisationens arbete kan fortsätta även när ordföranden är frånvarande och att utse en vice ordförande i



god tid är bra eftersom diskussionen om att hitta en ersättare för ordföranden ofta kan bli känslig. I en del organisationer är vice ordförandetiteln bara en symbolisk titel, i andra är det en markering för vem som antas bli nästkommande ordförande och en desto mer prestigefylld uppgift. Personen kan i vissa fall fungera som arbetsledare för ordförande och vara den som ger kritik och håller ögonen extra öppna för varningssignaler på överbelastning. Vice ordförande kan också ha uppgiften att vara "piska" – den som hjälper ordföranden med uppföljning och ser till att saker blir gjorda i tid.

### **Kassör**

Kassören ansvarar för organisationens ekonomi med allt vad det innebär. Hon eller han ska ha koll på bokföring, handkassa samt på att budgeten följs. Kassören är ofta firmatecknare tillsammans med ordförande, viket innebär att hon eller han är behörig att skriva under avtal och ta

ut pengar från konton. Likaså är kassören den som tar fram rutiner för inlämning av kvitton och begäran om ersättning för utlägg. Kassören lämnar förslagsvis rapporter och sammanställningar över ekonomi antingen till varje styrelsemöte eller kvartalsvis. I en del organisationer är det kassören som är ansvarig för att se till att bidragsansökningar skickas iväg när de ska, och ser över alternativa inkomstkällor.

### **Sekreterare**

Sekreteraren för protokoll över de möten som hålls och har ofta koll på arkivet med gamla protokoll, stadgar och liknande. Han eller hon kan vara den som tillsammans med ordförande gör förslag på mötesschema, kallar till möten och sammanställer handlingar. Beroende på vilka andra poster som finns i styrelsen kan sekreterarens informationsroll variera. Rollen bör inte förväxlas med generalsekreterare som ofta är högste tjänsteman i organisationen.

Valberedning  
NÅR BÖRJAT? HUR MÅNGA, HUR VÄL INSÄTTA,  
ERSÄTTNING PÅ SÄMMAN VIS SOM STYRELSEN?  
MÅTE & RESA IK - TELEFON KONSKE → KALLA M. NÄSTA MÖTE!  
MÖTESSCHEMA, HUR OFTA TRÄFFA

### Ledamöter

I de flesta styrelser finns ett antal ledamöter med olika uppgifter. Det är sällan uppgifterna specificeras av stadgar eller bestäms av årsmötet. Rollerna varierar mycket beroende på vilken typ av organisation det är, hur styrelsen valt att arbeta, om det finns anställda för vissa uppgifter och om ansvarsområden är definierade och uppdelade. Vanligt i styrelser är att ha ett ojämnt antal personer för att det vid omröstningar på styrelsemöten inte ska kunna bli lika många röster på olika förslag.

### Valberedning

Förtroendevalda som utses av årsmötet med uppgift att arbeta fram förslag på personer till förtroendeposter inom organisationen inför nästa år kallas för valberedning. Det finns delade åsikter om ledamöterna i den bör vara medlemmar i organisationen eller inte, även om det vanligaste är att de är medlemmar. Valberedningen bör ha god insikt i vad som krävs av de olika posterna och hur organisationen fungerar. Det är också bra om de som sitter i valberedningen har ett stort kontaktnät och lätt för att hantera människor. Valberedningen bör prata med samtliga nominerade och sedan göra ett

urval i god tid innan årsmötet så att förslaget hinner komma med i årsmöteshandlingarna. Om valberedningen skall ta fram ett eller flera förslag är också något som ser olika ut i olika organisationer. En annan sak som kan skilja mellan organisationerna är om det är upp till valberedningen att förorda ett alternativ eller om det är årsmötet som skall välja utan en i förväg gjord rangordning.

### Revisorer

Där styrelsens uppdrag handlar om att förvalta och utveckla organisationen är det revisorerna som ser till att det hela sköts på rätt sätt genom att granska styrelsens arbete. I en del ideella organisationer är granskningen uppdelad i två delar; verksamhet och ekonomi. Revisorerna ska ha insikt i styrelsens arbete för att till årsmötet yrka på ansvarsfrihet eller inte. Ibland kan en mindre formell tillsägelse markera att revisorerna anser att något gått emot organisationens intressen och bästa, men utan att det behöver vara något brottsligt. Vanligtvis kräver bidragsgivare för exempelvis statsbidrag att en organisation ska granskas av en auktoriserad revisor. Det innebär en revisor som har en viss examen samt arbetar professionellt som just revisor.

## Tipslista

För att få en levande organisation med många aktiva är det nästan en förutsättning att det är fler än styrelsen som engagerar sig och gör saker. Det kan vara ett bra sätt att hitta nya förmågor och gradvis slussa in dem i organisationsarbetet, men det är även utmärkt att be gamla styrelseledamöter fortsätta arbeta med någon fråga eller ta ansvar för ett verksamhetsområde. Här är några tips för att engagera aktiva runt styrelsen:

### Sätt ramar

- Gå igenom vilka uppgifter och frågor styrelsen vill driva och vad den har tid med själv.
- Se över vilka områden som kräver mer insatser.
- Vilken typ av insatser behövs? En styrgrupp för ett projekt, folk som kan hjälpa till med markservice på arrangemang eller diskussions- och utvecklingsgrupper?
- Sätt upp ramar för vad som gäller rörande rutiner runt planering och rapportering så att det inte faller utanför styrelsens kontroll. Tänk samtidigt på att det måste kännas meningsfullt att engagera sig. Våga delegera men ge tydligt mandat åt den som fått ett uppdrag eller ansvar delegerat till sig.

### Hitta fler engagerade

- Kontakta gamla styrelseledamöter och fråga om de är intresserade.
- Annonsera i interna tidningar och på hemsidan, som om det vore arbetsannonser.
- Hör runt i distrikten och bland aktiva föreningar om det finns intresserade där.
- Valberedningen kan ha namn på personer som vill engagera sig, men inte bli valda till någon förtroendepost. Ta kontakt med dessa och fråga om de är intresserade av att engagera sig i på något annat vis.
- Använd personliga kontakter – ibland kan det vara bra att dra in folk även utanför organisationen som har specialkompetenser på olika områden.

## Att ha det yttersta ansvaret – juridiskt

*Styrelsen väljs som helhet att leda organisationen och ordförande är den som leder styrelsens arbete. Det här kapitlet tar upp olika saker som kan vara bra att ha koll på när det gäller ansvar och den rent juridiska biten runt ansvar samt relevanta lagar.*

Formellt sett har ordförande samma juridiska ansvar som resten av styrelsen. Däremot finns ofta fler och högre förväntningar på ordföranden, både vad gäller kunskap om organisationen, vad som kan och får göras, men även för att få saker gjorda och att se till att styrelsen gör det den ska. Mer om detta i kapitlet "Att ha det yttersta ansvaret – praktiskt".

Det finns ingen lag som specifikt tar upp och reglerar ideella föreningar. Däremot finns det interna styrdokument för organisationen som styr, till exempel de egna stadgarna samt praxisdokument som beskriver hur saker och ting brukar gå till i organisationen.

### Verksamhet, budget & ansvarsfrihet

I de allra flesta föreningar väljs en styrelse som under verksamhetsåret har mandat att driva föreningen framåt och genomföra verksamhetsplanen inom budgetramarna. Ett annat ord för denna uppgift är att styrelsen har vårdplikt för föreningen – att se till att föreningen sköts på bästa sätt.

När ett årsmöte ger den gamla styrelsen ansvarsfrihet betyder det att föreningens stadgar har följts och att styrelsen inte allvarligt skadat föreningen. Detta gäller förstås utifrån den information som årsmötet har när beslutet tas. Kommer det fram annan information i efterhand är det fortfarande möjligt att ställa styrelsen till svars.

### Reservation

Om en styrelseledamot anser att ett beslut styrelsen tagit går emot föreningens stadgar eller på annat sätt skadar föreningen så är det möjligt för ledamoten att reservera sig. Detta förs till mötesprotokollet samtidigt som beslutet tas och visar sedan för revisorer och medlemmarna att den styrelseledamoten inte står bakom det beslutet. Reservation mot ett beslut medför också att den som reserverat sig inte är ansvarig för de konsekvenser beslutet kan få för föreningen.

### Firmateckning

Firmatecknare kallas den eller de som får skriva under avtal och ta ut pengar från föreningen



konto. Ofta brukar det vara ordförande och kassören, ibland tillsammans och andra gånger var och en för sig. Styrelsen ger personerna en sorts fullmakt – mandat – att göra saker i hela styrelsens namn. Dock är det viktigt att specificera hur stort ansvar firmatecknarna har och vad de kan göra i föreningens namn.

## Arbetsgivaransvar

Många organisationer har en eller flera anställda. Som arbetsgivare finns en mängd lagar som är viktiga och nyttiga att känna till. I och med att det handlar om anställdas säkerhet kan det uppstå komplicerade och känsliga situationer. Ofta är det bra att gå med i en arbetsgivarorganisation som har koll på vad som gäller för arbetsgivare och håller i relevanta utbildningar. Det är viktigt att alla överenskommelser mellan anställda och organisationen skrivs ner. Dels om det skulle uppstå en konflikt, dels för att de anställda ofta är kvar längre än de förtroendevalda i organisationen och det kan vara svårt för efterföljare att veta vad som är bestämt om inget finns ner skrivet.

## Olika typer av anställning

Vissa organisationer har anställd personal. Beröende på situation, uppgift och ekonomi kan organisationen välja olika former av anställning. Det hela är ganska komplicerat och värt att läsa in sig noggrant på om organisationen ska anställa eller arvoda någon.

### Tillsvidareanställning

Personen är anställd och det finns inget fast datum när tjänsten tar slut. Den anställda kan bara bli uppsagd på grund av arbetsbrist, dålig ekonomi (och då kan inte föreningen anställa någon annan istället) eller av personliga skäl. Om någon avskedas av personliga skäl innebär det att den anställde ska ha misskött sig grovt och fått tydliga skriftliga varningar av arbetsgivaren.

### Visstidsanställning

En tidsbegränsad, eller uppdragsbaserad anställning där något ska göras inom vissa tidsmarginaler eller en viss sak ska avslutas. Hit räknas exempelvis projektanställningar och vikariat.

### **Konsulter**

Organisationen kan använda sig av konsulter, det vill säga köpa in en tjänst av ett företag istället för att anställa en person. Även om arbetet läggs upp på samma vis som vid en anställning så skiljer det sig rent avtalsmässigt. Det handlar ofta om ett uppdrag med tydligt slut och organisationen betalar ut en överenskommen summa utan att behöva tänka på arbetsgivaravgifter eller arbetsgivaransvar. Viktigt att notera är att konsulten behöver lägga på 25% moms på priset. Likaså ligger det på organisationens ansvar att kontrollera att konsulten har F-skatt.

### **Arvodering av förtroendevald**

Den här frågan tas inte upp i någon lag. Är det en utomstående person som får i uppdrag att göra något mot betalning räknas det in under visstidsanställning. Om till exempel ordföranden är avlönad kan organisationen möjligen se det som en tillsvidareanställning med förutsättning

att personen ska vara vald av det senaste årsmötet eller en visstidsanställning om ett år i taget.

### **Löneskatter**

Överstiger en betalning eller gåva 1 000 kronor för en person under ett år måste organisationen som betalar även betala löneskatt på beloppet. Detta gäller oavsett om det är reda pengar eller saker, så som blommor, biocheckar eller mat. Personer som får lön, eller av annan anledning får betalning av organisationen, skall rapporteras till skattemyndigheten för kontrolluppgifter. Läs mer på [www.skatteverket.se](http://www.skatteverket.se).

### **Bokföringslagen**

Enligt bokföringslagen måste alla dokument som rör organisationens bokföring sparas i tio år. Dokumenten ska förvaras i Sverige och på ett ordnat och överskådligt sätt och i samma skick som när de skapades.



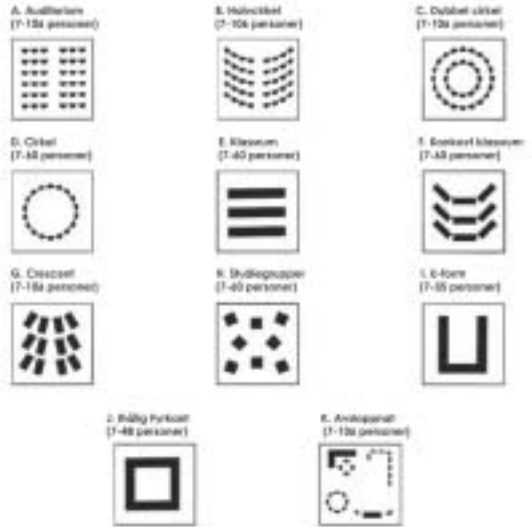
## Tippslista

- Hör efter om det är någon i organisationen som läser till eller arbetar som jurist. Fråga om det är okej att kontakta honom eller henne vid behov i olika juridiska frågor. Om organisationen har en auktoriserad revisor har denna förmodligen minst samma kompetens men inte alltid känslan för vad som är görbart i organisationen. Dessutom är det ofta mycket kostsamt med den professionella revisorshjälpen, även kortare telefonsamtal brukar faktureras.
- Se över på vilka sätt organisationens föreningar/medlemmar kan tänkas hamna i situationer där det är bra att ha koll på vad som gäller juridiskt. Gå igenom vad som är lagligt och vilka lagar som är aktuella. Sammanställ ett eller ett par dokument med information så att det blir enkelt att läsa på och veta vad som ska göras eller undvikas.

## Tips på arbetsgivarorganisationer för ideella organisationer

- Idea  
<http://www.ideella.org/>
- Arbetsgivaralliansen  
<http://www.arbetsgivaralliansen.se>

## ABC i Sammanträdes-formationer



## Mötesformer

*Olika typer av möten kräver olika mötesformer. Genom att tänka igenom vad styrelsen ska ta upp och vad den ska uppnå med mötet kan du förbereda lämpligt upplägg för att kunna föra mötet framåt. När det finns mycket att säga är det lätt hänt att det blir stressigt eller att alla inte riktigt kommer till tals. Det finns många olika metoder att använda beroende på typen av möte: beslutsmöte; visionsmöte eller öppna diskussioner. Oavsett agenda är det viktigt att i förväg tydligt gå ut med vad det är för typ av möte så att deltagarna vet vad de kan förvänta sig.*

Det kan vara en bra idé att ni i början av verksamhetsåret gemensamt i styrelsen går igenom vilken form och vilket upplägg ni ska använda er av på era möten. När alla berörda får vara med och bestämma och ribban läggs på en vetlig nivå känner sig fler bekväma med arbetssättet.

Se över mötesrutiner och gå igenom vilka möten som behövs. Vilka ska få vara långa och vilka bör hållas kortare? Kreativa möten kräver för det mesta längre tid än beslutsmöten och

kan med fördel hållas på andra ställen än runt det traditionella mötesbordet.

Gör inför varje möte klart vad syftet och målet med mötet är. Vad är det som ska beslutas eller uppnås? Om mötet är en del i en längre process, förtydliga vad styrelsen gör nu och vad som händer senare. Sätt gärna tidsramar för hur lång tid varje del av dagordningen bör ta så vet alla ungefär vad som gäller och det slipper bli stressigt mot slutet.

## Tipslista

### Inleda möten

Mötets början är viktig, att känna att alla är närvarande såväl fysiskt som mentalt. Introduktionen blir viktig för att fånga uppmärksamhet hos deltagarna, sätta stämning och hitta rätt energinivå. I boken *Kreativa möten* finns fem förslag för att inleda ett möte och få alla att känna sig väntade, välkomna, uppskattade, betydelsefulla samt positiva till att vara med:

- Välkomna alla.
- Starta i tid, det är viktigt för att kunna följa schemat och av respekt för dem som är där.
- Håll en kort presentation av syftet med dagens möte.
- Genomför någon form av presentation och/eller lägesrunda för att ge alla möjlighet att landa på mötet och känna sig mer avslappnade.
- Stäm kort av vilka förväntningar som deltagarna har på mötet. Antingen genom ytterligare en runda eller med post-it lappar. Ändra i upplägget vid behov.



### Ordförandeklubba

Det kan kännas stelt med en ordförandeklubba om organisationen inte brukar använda sig av en formell mötesstruktur med exempelvis tydliga frågor om "mötet kan gå till beslut". Samtidigt kan det vara bra att ge tid för mötesdeltagare att ta upp ytterligare något innan beslutet klubbas eller markera när det är dags att begära votering. I en del organisationer finns principen med ordförandeklubba fast istället för att använda en traditionell liten träklubba används något annat "ställföreträdande" föremål. Samma funktion men lite lättare. Gärna ett föremål med anknytning till organisationen eller en viktig fråga som ska diskuteras.

## Meningsfulla möten

Med små medel kan du som ordförande enkelt visa att era möten leder någon vart. Här är tips som kan vara till hjälp och som hämtats från tidningen *Chefs* hemsida:

- Bestäm ett datum för avstämning.
- Börja nästa möte med att rapportera om vad förra mötets beslut eller aktivitet resulterade i. Det visar att era möten är meningsfulla.
- Alla bör komma i tid, men den senkomne kan ha en högst giltig orsak. Du behöver inte dra allt från början, men uppdra åt någon av de andra att efteråt berätta vad som sagts.

## Dubbla talarlistor

För att lyfta fram dem som inte pratar lika ofta på mötet så är metoden med dubbla talarlistor bra. Istället för att sätta alla på samma lista i tur och ordning, så används två listor. De som vill säga något för första gången hamnar på listan som vanligt, men när det är dags för andre eller tredje inlägget sätts personen upp på den andra talarlistan. När så den första talarlistan är tom betas namnen på den andra listan av. Så fort någon sätter upp sig på första listan går den personen före dem på lista nummer två.

# Beslutsfattande

*Vad utmärker egentligen ett bra beslut? Visst är själva sakfrågan viktig, men ofta handlar det lika mycket om hur diskussionerna innan har förts och om hur själva beslutet har tagits. Även om alla inte är överens om resultatet så accepteras beslutet på ett annat sätt när det är väl förankrat och genomdiskuterat. Att alla känner att de haft möjlighet att bidra med åsikter och att beslutsprocessen har varit öppen så att det går att hänga med i vad som sagts och varför spelar också stor roll för hur beslutet tas emot.*

I många ungdomsorganisationer är det viktigt med en öppen och demokratisk organisation. Samtidigt som det ska vara lätt att se hur och var det går att påverka så ska alla ges samma möjligheter till såväl inflytande som delaktighet. Ibland behöver beslut tas snabbt medan det andra gånger är viktigt att beslutsprocessen får ta tid. Medan vissa beslut tas i styrelsen, är andra är så pass viktiga att de bör lyftas upp på ett årsmöte och behandlas där. Ytterligare andra beslut är det viktigt att förankra i organisationen hos medlemmarna. Det kan göras på olika sätt: genom fysiska diskussionsmöten, utskickad information eller på hemsidans forum för att nämna några.

Det finns många olika sätt att fatta beslut. Ibland reglerar föreningens stadgar hur beslutet ska fattas, i andra fall är det upp till styrelsen att bestämma. Det är viktigt att styrelsen är tydlig från början med vilken metod som används och inte byter tillvägagångssätt under en pågående diskussion för att nå ett visst beslut.

## Majoritetsbeslut

Det kanske vanligaste formella sättet att ta beslut på är genom omröstningar där det förslag som får flest röster vinner; majoritetsbeslut. Även om majoriteten av styrelseledamöterna står bakom ett beslut kan det finnas flera ledamöter som absolut inte är nöjda. Genom att alla i förväg vet vad som gäller när besluten tas, oavsett vilken sida som vinner, så är i alla fall hela styrelsen överens om vilka konsekvenser ett beslut kommer att få.





## Konsensusbeslut

Ett annat sätt att besluta något på är genom så kallade konsensusbeslut, vilket innebär att hela styrelsen är överens. Genom att diskutera och väga alternativen för och emot, att ta till sig de andras argument och vara öppen för att byta åsikt så utkristalliseras förhoppningsvis ett förslag som alla kan ställa sig bakom. Ofta tar konsensusbeslut mycket längre tid än en snabb omröstning efter den första diskussionen, men fördelen är att alla kan stå bakom beslutet.

## Vinna-vinna-lösningar

Ett tredje alternativ som kanske låter självklart, men ändå används förvånansvärt sällan. Istället för att ställa de två ursprungsförslagen mot varandra kanske det går att göra både och eller hitta en tredje lösning som gör alla nöjda. Det går inte att tillämpa i alla situationer, men i de fall det är möjligt så tjänar alla på det. Det är inte heller klart att det går att tänka om och hitta andra varianter, men genom att ge mötet tid att tänka eller använda en inspirerande metod eller ta paus kan det dyka upp nya idéer.



## Tipslista

### Tänkvärt om beslut

- Informera och för en dialog med dem som berörs av det eventuella beslutet.
- Skapa delaktighet före och efter beslutet.
- Motivera själva beslutet, även i protokollet.
- Informera om beslutet, och skapa delaktighet. Då är det lättare att acceptera beslutet och eventuellt motstånd blir mindre.
- Tydliggör vilka förutsättningar som gäller och på vilka grunder beslutet är fattat.
- Inget beslut gäller för alltid. Det går alltid att riva upp eller korrigera ett fattat beslut.

### Per capsulambeslut

Ibland krävs att snabba beslut tas samtidigt som det inte är möjligt att ha ett styrelsemöte. En del organisationer använder sig då av så kallade per capsulam-beslut för att verksamheten inte ska stanna upp. Det kan gå till på följande vis:

- Ett skrivet beslutsunderlag skickas ut till alla i styrelsen (eller läggs upp på internt forum).
- Styrelsemedlemmarna får ställa frågor och diskutera via mejl under tre dagar (antal dagar bestäms i förväg, kan vara två dagar, beroende på hur ofta styrelsemedlemmarna kollar sin mejl).
- Nya att-satser kan läggas till via mejl som skickas ut till alla.
- På utsatt tid mejlar alla sina röster till sekreteraren som sammanställer resultatet.
- Klubbade av beslutet sker på nästkommande styrelsemöte, det vill säga läggs beslutsunderlaget och de olika yrkandena samt röstetalen till protokollet.

## Ideellt engagemang

*Att vara engagerad i en ideell organisation förenar hundratusentals människor. Precis som intresseinriktningarna skiljer sig mellan organisationerna så är det av olika anledningar som människor väljer att gå med i en förening. Även om organisationerna sysslar med olika saker så finns det sådant som ofta fungerar på samma sätt i organisationer som är ideella.*

### Organisationens syfte

De flesta organisationer har ett tydligt uttalat syfte, alltså en beskrivning av vad organisationen ska göra och sträva mot. En del samlas runt en idé och samhällsvision som de vill verka för, andra är intresseorganisationer som har en gemensam hobby eller bakgrund. Drivkraften är att tillsammans jobba för att förbättra förutsättningar för det område organisationen verkar inom. Tvärt emot företag så är inte målet för ideella organisationer att gå med ekonomisk vinst, utan att omvandla pengar till verksamhet.

### Resurser

Många av dagens ungdomsorganisationer får statsbidrag från Ungdomsstyrelsen och söker pengar från landsting på distriktsnivå och kommuner på lokalnivå. Medlemsavgifter, samarbeten med studieförbund och olika projektbidrag är andra sätt att finansiera verksamheten. En del organisationer har väl upparbetade kontakter med stiftelser medan det är svårare för andra. Några har ett ”moderförbund” som de får pengar av och ytterligare andra blir sponsrade av företag. Det kan vara bra att tänka igenom hur orga-

nisationen klarar sig om någon av inkomstkällorna försvinner och om det finns alternativa finansieringskällor. Projekt kan ofta vara mycket bra och utvecklande för organisationen, men om den enda möjligheten att hålla verksamheten igång är genom att hitta på nya projekt är det lätt hänt att fokus försvinner från de egentliga målen.

### Vad begära av ideellt engagerade

Personer som sitter med i styrelser brukar ofta ha andra engagemang och saker att göra, arbete eller skola och självklart övriga intressen. Ibland blir det direkta krockar där det inte går att välja både organisationsengagemanget och ”det andra”. Styrelsen bör gå igenom vilka möten som är extra viktiga att delta i. Överlag är det en bra sak att planera i god tid för att göra det lättare att hitta tider som passar alla. Det är även viktigt att gå igenom vad som gäller för ersättning av utlägg i samband med olika aktiviteter, resor, fika, telefon och liknande kostnader. Ges exempelvis ersättning för förlorad arbetsinkomst för styrelseledamöter som arbetar och hur löses det för dem som studerar? Har någon för mycket att göra och engagemanget inom orga-



## Tipslista

### Visa uppskattning!

Genom att skicka presentkort på böcker, biocheckar eller något annat mindre visar organisationen uppskattning för dem som engagerar sig. Det behövs inte alltid mycket, hellre ett extra kort vid jul eller födelsedag än något stort och dyrt efter avslutat engagemang. Att få feedback på sitt ideella arbete och sina utförda uppgifter är också något som kan göra engagemanget väl värt. Den personliga utvecklingen, uppmuntrande kommentarer eller möjlighet att delta i utbildningar är bra sätt att få ideella att förstå hur betydelsefulla de är och att få dem att känna sig uppskattade.

organisationen blir uppenbart lidande är det ofta bra att gå rakt på sak och i ett tidigt skede fråga om personen vill lösa det på något annat sätt eller byta bort något ansvarsområde.

#### **Ideellt arbete = gratisarbete?**

Synen på anställning och ersättning för olika uppgifter varierar både inom och mellan olika organisationer. Att organisationen är ideell är inte

samma sak som att allt arbete inom organisationen måste ske på ideell basis. I en del situationer kan det vara bra att ta in professionella tjänster medan det andra gånger går att lösa minst lika bra med frivilligarbete. Det finns vissa fördelar med att exempelvis arvodera någon för en viss uppgift. I och med att lön betalas ut går det att ställa krav på ett annat sätt, både kvalitetsmässigt och att arbetet blir färdigt i tid.

## Hantering av kriser

*Det är viktigt att vara förberedd om något allvarligt händer. De flesta organisationer är så pass stora att det är troligt att en medlem någon gång under organisationens existens råkar ut för en olycka eller på annat sätt blir inblandad i en allvarlig situation och behöver stöd.*

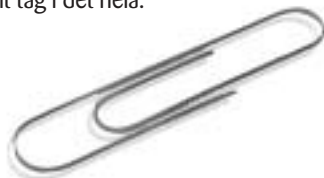
När en kris uppstår är det bra att ha en checklista som går att pricka av. Tankeverksamhet och rationalitet kan försvinna snabbt när det blir panik eller stressigt. Gå igenom organisationens verksamhet och se vilka olika typer av scenarion som kan inträffa i olika verksamheter. Läs på och sätt upp olika åtgärdslistor att följa. Punkter med tydliga instruktioner för såväl arrangörer som ordföranden att beta av.

### Bortfall i styrelsen

Vad händer om någon i styrelsen av olika anledningar avsäger sig sitt uppdrag? Förbered er i styrelsen i början av året genom att sätta upp rutiner för dokumentation av de olika ansvarsområden som delas upp. Försvinner någon från sin post är det då möjligt att ta upp arbetet och fortsätta utan att förlora allt som gjorts tidigare och utan att riskera att allt stannar upp alltför länge. Det är även viktigt att följa upp med diskussioner om de förändringar som skett, framförallt om de skett till följd av en större konflikt.

### Brottslighet inom organisationen

Ibland händer det att någon i organisationen gör något som inte bara strider mot stadgarna eller är "dåligt" utan faktiskt straffbart. För situationer som exempelvis berör fusk i rapportering av medlemmar eller genomförda aktiviteter går det att ta fram rutiner som både förebygger och sedan tydligt visar att ni i organisationen tar avstånd från sådana handlingar. Det kan vara svårt att hantera frågor som förskingring eller grovt felaktiga rapporteringar av projektbidrag. Se till att det finns material som visar vad som hänt, koppla in revisorer och gå sedan till polisen. Det räcker med ett par tusen kronor för att det ska hamna under utredning. Framförallt är det viktigt att inför bidragsgivare visa att organisationen inte tillåter några som helst oegentligheter. På samma sätt blir det inte intressant för media att gräva i er organisation och stoltsera med olika stories när ni själva inom organisationen redan tagit tag i det hela.



## Tipslista

Länkar för dig som vill följa upp något felaktigt som skrivits om organisationen eller personer i den:

### Pressombudsmannen och Pressens Opinionsnämnd

Tillsätts och finansieras av bland annat Journalistförbundet och Tidningsutgivarna. Hit vänder sig den som anser sig blivit illa behandlad eller omskriven på ett felaktigt sätt i en publicerad tidningsartikel.

<http://www.po-pon.org/>

### Granskningsnämnden för radio och TV

Här kan du anmäla SVT, Sveriges Radio, Utbildningsradion och TV4 för partiskhet, osaklighet och kränkningar av enskildas privatliv.

<http://www.grn.se>

### Mediekritik.nu

Internetbaserat forum för gräsrotsbaserad mediekritisk aktivism. Många bra länkar vidare för den som vill engagera sig i, eller mot, något som medier skriver om.

<http://www.mediekritik.nu/>

## Mediestormar

Det finns många anledningar till att en organisation kan hamna i medias blickfång och helt plötsligt granskas från alla håll och kanter. Upprörda myndigheter, medlemmar och föräldrar hör av sig och undrar vad som står på. Börjar någon skriva något brukar det inte ta lång tid innan andra hänger på. Här är förslag på hur organisationen kan göra:

- Se till att fakta stämmer, gör de inte det bör detta påpekas, be att de publicerar de kor-

rekta uppgifterna. Vid grova fel kontakta pressombudsmannen eller granskningsnämnden.

- Kontakta media och förklara organisationens syn på saken. Försök ta kontakt med samma person som gjorde det första reportaget alternativt fråga efter nyhetschefen. Kontakta även konkurrenter och gå ut med er version.
- Har du ställt upp på en intervju kan du be att innan det publiceras få läsa igenom artikeln eller höra hur du citeras.



**Del II:**



## Att leda sig själv

*Med siktet inställt på att föra organisationen framåt och att stödja och utveckla styrelsen händer det lätt att du som ordförande glömmar bort att fokusera på dig själv.*

*Det är viktigt att hinna med sig själv, att hitta tid för att tänka efter och att planera arbete och engagemang. Under tiden som ordförande bör du ta tillvara på de stora möjligheter som finns att utvecklas i rollen och att bygga upp ett starkt ledarskap som anpassas till dig och till organisationen. Skillnaden mellan att ha kontroll och kunna agera självvalt kontra att dras med i olika situationer och enbart reagera på saker som händer kan ibland vara hårfin, men medför stora skillnader inte bara för styrelsen och organisationen utan även för det du gör.*

*Den här delen av boken tar upp verktyg som kan vara bra att ha med sig i rollen som ledare för en organisation. Samlade tips och erfarenheter för att underlätta och utveckla det egna ordförandeskapet.*



## Att ha det yttersta ansvaret – praktiskt

*Styrelsen leder organisationen, men ordförande är den som leder styrelsen. Ibland kan det vara svårt att avgöra var gränsen för styrelsens kollektiva ansvar och ordförandens ansvar för styrelsen går. Att i början av styrelsens arbete sätta ramar för vad som gäller är ett bra sätt att tydliggöra ansvarsfördelningen. Då är det också lättare att säga till när något inte fungerar som det ska och enklare att hitta smidiga lösningar. Skriv ner vad styrelsen kommit fram till, gärna i punktform, så är det möjligt att gå tillbaka och stämma av efter hand.*

### Makt och påverkan

Förutom den formella titeln finns det olika saker som ger ordförande inflytande och möjlighet att påverka: förmågan att ta initiativ och starta såväl diskussioner som aktiviteter, att ha styrelseledamöternas och medlemmarnas förtroende och din egen förmåga att leda verksamheten framåt. Dessutom kretsar mycket runt allmän och övergripande information och kommunikation i organisationen, där du som ordförande bör ha en nyckelroll i flödet och se till att vara uppdaterad och insatt i vad som händer.

### Alltid redo

Värt att poängtera är att ordföranderollen inte går att släppa på samma sätt som ett annat uppdrag. Under tiden du är förtroendevald är du alltid en representant för organisationen och fungerar som en förebild för medlemmar och

styrelse. Särskilt i organisationer som drivs på ideell basis är det snarare regel än undantag att aktiviteter och kontakter sker på kvällar och helger eftersom det är då folk är lediga.

### Ensam på toppen

Ordförandes roll i styrelsen är unik, vilket medför att det ibland inte är möjligt att få full förståelse för vissa uppgifter och situationer av övriga i styrelsen. Att ha ansvar för att hålla allt igång och inspirera andra gör att ordföranden inte alltid uppfattas som en i gänget på samma sätt som de andra ledamöterna. Det är ofta till ordföranden som personer utanför styrelsen vänder sig med både problem och roliga saker, något som förstärker den samordnande rollen. Ofta får du som ledare mycket kritik, både för bra och dåliga saker gällande det du gör. Se det som något bra istället för jobbigt och ta tillvara på möjligheten att förbättras i rollen som ordförande!

## Tipslista

På tidningen *Ledarnas* hemsida finns en lista med bra tips som kan förebygga att du som ordförande känner dig ensam. Mycket handlar om att vara balanserad och att må bra för att kunna fungera och leda så optimalt som möjligt.

### Mentorskap/bollplank

Genom att ha någon utanför organisationen som stöd för funderingar och tankar runt ansvar och utveckling får du dels prata av dig med någon som finns bara för dig utan att behöva vakta dina ord och formulera dig väl, dels bolla tankar runt viktiga frågor. Beroende på hur konkreta tips du vill få så bör du välja mentor utifrån hans eller hennes kunskapsområden och egenskaper.

### Bygg upp nätverk

Det finns olika typer av nätverk. Dels ditt eget kontaktnät med personer från olika håll som du kan ta hjälp av och ha stort utbyte av i olika situationer. Dels finns också mer formaliserade nätverk för exempelvis ordföranden i ideella organisationer som hålls av paraply- eller samarbetsorganisationer. Att delta i diskussioner om aktuella ledarskapsfrågor och erfarenhetsutbyten är ovärderligt! Ideell arena, LSU samt Ledarna är några exempel på nätverk som finns för dig som ordförande. Annars är det alltid bra att fråga andra ordföranden om nätverk eller starta upp ett eget efter behov.

### Ladda batterierna

För att stötta andra och driva organisationen framåt krävs att du själv mår bra. Som ordförande är det lätt att lägga ner all vaken tid på organisationen, men det är viktigt att hämta intryck och energi även från andra håll. Träna, umgås med vänner utanför organisationskretsarna och gör saker du trivs med. Även om det kan låta självklart att sådana här saker är viktiga, så är det ofta de som stryks först i kalendern om det blir för mycket. Att skära bort dem är ofta fel ände att börja i, särskilt om det sker under en lång tid.

### Ge och ta feedback

Genom en öppen kultur i organisationen, där det är tillåtet att ge och ta emot respons, utvecklas både organisationen och engagerande. Så länge engagemanget känns meningsfullt är det roligt att vara aktiv och när något är roligt blir resultatet alltid bättre. Dessutom ökar kontakten och sammanhållningen stärks i styrelsen, vilket direkt bidrar till att minska osäkerhet och ensamhet.

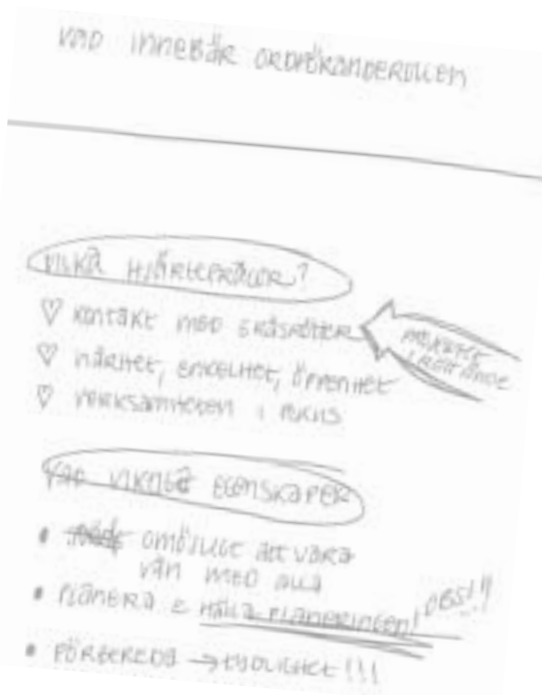
## Vad innebär ordföranderollen?

Att vara ordförande kan vara otroligt häftigt vissa gånger och tyngre andra. Går saker bra är det fantastiskt roligt att vara den som ses som ansvarig och en av nyckelpersonerna – går det mindre bra kan det så klart bli jobbigt. Det är ett stort privilegium att under en tid sitta som ordförande för en organisation. Utmaningar och möjlighet att utvecklas både som person och ledare är något att ta till vara på och positionen och förtroendet är något att vara stolt över.

### Hitta din egen ledarstil

Den formella rollen som ordförande innebär prestige och viss auktoritet som följer direkt med titeln. Samtidigt måste du själv hitta din egen ledarstil både i kontakt med styrelsen, medlemmar och utåt mot myndigheter och media. Bra ledarskap är något du utvecklar själv utifrån den du är och det sätt du trivs med att agera i olika situationer. Det existerar ingen universell ledarstil som fungerar för alla, däremot finns det olika stilar och metoder att utveckla olika ledarstilar.

Att vara ordförande i en ideell organisation skiljer sig på många vis från att vara chef på ett företag. En chefspost över andra anställda innebär given makt medan en ideell ledare måste förtjäna sin makt. En chef har formella möjligheter att straffa och belöna, en ideell ledare kan bara göra detta genom att inspirera och engagera.





## Tippslista

### Snabb genomgång av ditt ledarskap

Ta dig tid för reflektion över ditt personliga ledarskap genom att fundera över dessa punkter.

- Gå igenom vad ledarskap innebär för dig.
- Finns det några motto eller värderingar som är särskilt viktiga?
- Hitta de frågor och värderingar som du gillar och vill arbeta i linje med.
- Skriv ner de principer som är viktigast för dig och på vilka sätt du kan uppfylla dem.
- Fråga gärna tidigare ordföranden i din eller andra organisationer hur de arbetat för att uppnå en viss sak och be om tips på bra litteratur eller metoder du kan använda för att utveckla ditt personliga ledarskap.

### Styrelsens förväntningar på ordförande

I början av verksamhetsåret går många styrelser igenom olika ansvarsposter och vad de innebär, men glömmer definiera ordförandeposten. Ta tid för att tillsammans gå igenom vad styrelsen anser att det innebär att vara ordförande i just din organisation och vad ledamöterna förväntar sig. Antingen genom enskilda samtal eller i gruppdiskussion, exempelvis med hjälp av övningen "oavslutade meningar". Den går till såhär:

- Skriv upp ett antal oavslutade meningar och låt styrelsen, enskilt eller tillsammans, avsluta dem.
- Diskutera vidare utifrån det och försök hitta några gemensamma utgångspunkter som du sedan kan agera efter.
- Exempel på oavslutade meningar att inleda diskussionen med:
  - ”Ordförandens viktigaste uppgift är att...”
  - ”Det bästa ordföranden kan göra är...”
  - ”Det värsta ordföranden kan göra är...”
  - ”För att inspirera styrelsen kan ordföranden...”
  - ”Om det är dålig stämning i styrelsen bör ordföranden...”
- Se till att själv ha tänkt igenom hur du vill och inte vill arbeta innan för att kunna föra en givande diskussion med resultat du kan känna dig bekväm med.

## Arbetsledare som stöd

Genom att någon fungerar som arbetsledare för ordföranden finns möjlighet att bolla tankar rörande arbetsuppgifter och arbetssätt samt prioriteringar med denne. Finns formella upparbetade strukturer och tankar runt hur arbetet läggs upp så är det i ett senare skede lättare att handskas med problem som uppkommer.

## Analys av förväntningar

Gå igenom, själv eller tillsammans med den person som stöttar dig;

- Vilka av dina uppgifter är stadgereglerade?
- Vilka uppgifter förväntar sig styrelsen, kansli, distrikt och övriga organisationen att du ska utföra?
- Vilka uppgifter förväntar du dig att du ska utföra?
- Stämmer uppgifterna överens? Om inte, vilka är viktigast, vad ska du prioritera högst?



## Att forma och hitta sin roll som ledare

*Att gå från att ha varit styrelseledamot till att sitta som ordförande för automatiskt med sig ökat ansvar och andra krav; både gällande uppgifter som ordföranden förväntas göra och att ordförande ser till att andra sköter sina uppgifter. Ibland kan det vara svårt att gå från att ha varit en i gänget till att vara den som leder, inte minst eftersom det finns redan utarbetade relationer och roller. Genom att förklara din syn på styrelsearbete och hur du tänker dig din roll som ledare markerar du att vissa saker ändrats. När du visar att du har kompetens, engagemang och är väl förberedd är det mindre troligt att någon av de "gamla uvarna" som suttit med tidigare kommer att ifrågasätta dig och din position.*

### Att marknadsföra sig själv

Ordföranden i en organisation är en officiell person som kommer i kontakt med många människor på olika evenemang och aktiviteter. Att i förväg bestämma dig för vilken bild av dig du vill förmedla till andra underlättar ditt agerande i olika situationer. Du tjänar på att själv bestämma hur du vill bli uppfattad som person. Självklart går det aldrig att helt styra folks tankar, men du kommer en bra bit på vägen genom att vara förberedd. Att kliva in i din ordföranderoll kan dessutom ge styrka att klara av situationer som är svåra. Likaså underlättar det möjligheten för dig att se hur du utvecklas och att hålla lite distans till dig själv och ditt arbete.

### Lyft fram dina egna visioner

Som nyutträd ordförande är det mycket som händer och hundratals uppgifter som väntar. En del saker är mer viktiga än andra och det är lätt hänt att ta itu med det mest brådskande, men det är inte alltid det bästa angreppssättet. Ta dig istället tid att gå igenom vilka frågor du tycker är viktigast att arbeta med som ordförande, vad du vill ha förändra i organisationen och vad du vill lämna efter dig. Finns det något du vill att medlemmarna ska prata om tio år efter att du har avgått? Låt det märkas att du har visioner och tankar, att du vet vart du för organisationen!

## Tipslista

### Håll kvar grundtankar och drivkraften i ditt engagemang!

Vad var det som fick dig att gå med i organisationen från början? I takt med ökat engagemang på förbunds- och distriktsnivå är det vanligt att det blir allt mindre tid över åt den grundläggande verksamheten som "vanliga" medlemmar sysslar med. Se till att du har kvar ena foten i det som du tycker är roligt och det du brinner för. Lämna inte lokalföreningen helt utan försök att vara med på lite möten och aktiviteter då och då. Ofta kan det ge nytändning, energi och insikt i vad det är som är roligt och viktigt med att engagera sig. Dessutom betyder det mycket för lokalföreningarna att personer ur styrelsen visar intresse och uppmärksamhet, att visa att de är viktiga.

### Att hitta sin roll II

I *Tjejrupper – hur kan de göras bättre?* som är utgiven av LSU och ett par ungdomsorganisationer, finns en lista med punkter som är bra att tänka igenom som stöd för att hitta sin roll som ledare:

- Vad gör dig arg och upprörd? Gå igenom situationer som kan leda till att du tappat fokus och koncentrerar dig på argumentation om rätt och fel istället för att använda dialogen som metod. Spalta upp vad du kan göra för att det inte ska hända.
- Påverkar du som ledare om gruppen är jämställd eller inte? Vad kan du göra för att få med alla på sina egna villkor?
- Lägg upp en plan för att tycka om dig själv och inte låta självkritiken ta överhand. Mår du bra själv är det lättare och roligare att se till att andra har det bra.
- Det underlättar att från början veta hur och med vad du vill arbeta. Det är svårare att efter ett halvår börja ändra på inarbetad rutin och jargong.

## Planering och prioritering

*Som ordförande finns det alltid saker att göra, personer att kontakta eller dokument att finslipa. Dessutom går det alltid att göra lite mer eller lite bättre. Det kan vara svårt för dig att avsluta något på grund av att tiden är slut. Det är viktigt att få avsluta saker, att kunna gå vidare och känna sig nöjd. För att det ska vara möjligt är en ordentlig planering ett måste. Gå igenom vad som behöver göras, begränsa dig till de viktigaste sakerna och prioritera.*

### Grus och sten

Föreställ dig ett tankeexperiment där du har ett glas som du ska fylla upp med ett par stora stenar, lite mindre stenar och ett par nävar grus. I vilken ordning ska sakerna läggas i för att garantera att allt får plats? Många börjar med gruset, fyller på med småstenarna och trycker sedan ner de stora stenarna så gott det går. Börjar du tvärtom med de stora stenarna är det lättare att fylla på med grus och sand runtomkring.

Tanken är att de stora stenarna är dina viktigaste arbetsuppgifter, gruset det som är ganska viktigt och sanden småsaker som kommer upp allteftersom. Ofta är det lätt hänt att småsakerna och gruset tar så mycket tid i anspråk att det är svårt att hinna med de stora stenarna. Saker som visionerande arbete och långtidsplanering får stryka på foten för annat. Mängder av mejl är

exempel på en sak som går att sitta med i dagar utan att bli riktigt färdig. Fördelen med att göra upp en planering och ge småsaker lägre prioritet är att de stora och viktiga uppgifterna inte faller bort.

### Ställtid

När du planerar, se till att uppskatta både praktisk och ekonomisk resursåtgång, liksom tidsperspektivet. I denna beräkning bör både arbetsinsats (hur lång tid det kommer att ta) och kalendertid (när ska det göras) finnas med. Tänk då även på ställtiden som är den tid det tar att förbereda sig och sedan fysiskt ta sig till rätt plats och även att ställa om tänkandet till andra arbetsuppgifter. Ju fler uppgifter som ska hinnas med desto mer ställtid blir det.

# Tipslista

## Effektiv vardagsplanering

I boken *Få det gjort* tar David Allen upp ett par olika saker för att underlätta en effektiv planering:

### 2-minutersregeln

Om en sak tar mindre än två minuter ska du göra den direkt. Ett snabbt samtal eller svar på ett mejl, att lägga ett papper på rätt ställe eller andra saker som tar längre tid att skriva upp och sedan stryka från "Att göra-listan" efter att det är gjort.

### Vad är nästa steg?

Att använda sig av "Att göra-listor" är ett bra sätt att se till att inte glömma bort något. Ofta underlättar det att ha en lista med saker som ska göras. David Allen menar att det är psykologiskt smart att istället för att skriva upp stora punkter "att arbeta med utvecklingsprojektet", skriva ner vad som konkret är nästa steg i arbetet "kalla arbetsgruppen till möte".

## Att göra

- Kolla mejlen
- Svara (ny tid för intervju)
- Ringa om försäkringen!!
- Lunch m. Magnus-B.  
~~Café Myskäcken kl. 14:00~~  
hemma hos kanslisara

## Lista ditt arbete

- Skriv en lista med dina fyra viktigaste arbetsuppgifter.
- Skriv sedan ytterligare en lista över de saker du lägger mest tid på.
- Jämför listorna; hamnar samma sak på samma plats?
- Försök att anpassa ditt arbete efter prioriteringarna, alltså det som är viktigast före saker som tar lång tid.

## Distansarbete

Det är inte säkert att du som ordförande bor i samma stad som organisationen har sitt kansli (förutsatt att ni har ett kansli). Distansarbete är ett alternativ för den som inte vill flytta eller pendla alltför ofta.

## Håll koll på dokument – både i datorn och på skrivbordet

Förslag på sorteringsmetod från boken *Administration A* som kan göra det lättare att hålla ordning och hitta saker när de behövs.

### Närarkiv

Ett ställe för dokument och saker som används dagligen eller mycket ofta. Bör vara mycket lättillgängligt, att lägga något i närarkivet ska vara lika behändigt som att lägga det i en hög direkt på skrivbordet.

### Mellanarkiv

För dokument som används då och då, kanske en pärm i en hylla eller mapp på datorn som är insorterade och ställda i uppenbar ordning.

### Slutarkiv

Dokument och saker som du inte använder eller arbetar med längre och som inte är aktuella men ändå intressanta att spara. För digitala dokument kan du ha en arkivmapp med tydliga undermappar på datorn. Annars utskrivna kopior i organisationens arkivskåp.





## Stress och utbrändhet

*Att ha mycket att göra är något som alla råkar ut för någon gång. Ofta kan lite press på att saker ska bli färdiga i tid bidra till att självdisciplinen och prestationen ökar. Likaså kan förväntningar från andra runtomkring bidra till att engagemanget känns meningsfullt. Dessutom är det roligt att testa sina gränser och se sig själv utvecklas.*

### När det blir för mycket

Oavsett hur rolig eller viktig en sak är, så kan för många saker att göra på samma gång under för lång tid leda till att det blir för mycket. Istället för att stimulera engagemanget vidare så blir uppgifter jobbiga måsten och livet tyngre. Att under en längre period utsätta sig själv för kraftig stress är direkt skadligt och kan i värsta fall leda vidare till utbränning.

### Utbrändhet

Utbrändhet används ofta i vardagsspråk som ett begrepp för "långvarig stressrelaterad ohälsa med arbetsoförmåga och sjukskrivning". En del experter menar att det inte är ett slutgiltigt tillstånd utan en längre process. Stort engagemang

i kombination med viss frustration under en längre tid bidrar till allt högre stress som i sin tur antingen leder vidare till ett läge med omvärdering av engagemang och tid eller en krisituation – utbrändhet.

Frustration kan uppkomma av många olika anledningar Några exempel är genom glapp mellan mål och medel, bristande stöd och uppbackning från styrelsen eller personliga konflikter. För att motverka utbrändhet av dessa anledningar är bra förebyggande åtgärder att granska riskfaktorer gällande arbetsroller, styrning och feedback. Ett annat sätt är att göra en genomgång och förändring rörande resurser och mål, stöd och kommunikation samt utvecklingssamtal runt organisatoriska och personliga mål.

## Håll ögonen öppna för varningssignaler!

Under kraftig press förändras hela människan. Mat och sovvanor är bland det första som ändras. Om stressprocessen fortlöper kan ett mer undvikande beteende än vanligt börja uppkomma; det blir jobbigt att svara i telefon, öppna posten eller träffa folk. Stressreaktioner kan ta sig många olika uttryck och varierar från person till person, men exempel på reaktioner är följande:

### Känslomässiga reaktioner

Spänning  
Ångest  
Nedstämdhet  
Trötthet  
Överkänslighet  
Nervositet

### Intellektuella reaktioner

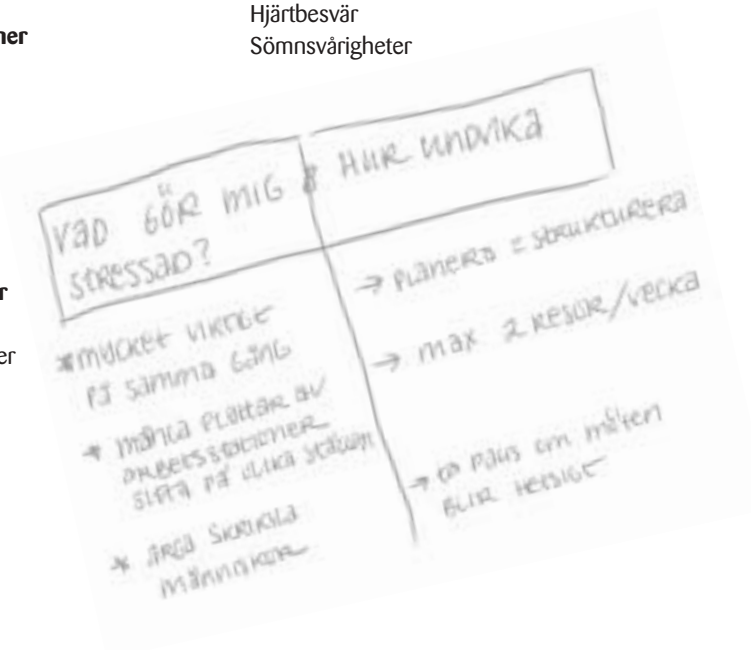
Nedsatt minnesfunktion  
Koncentrationssvårigheter  
Beslutssvårigheter  
Sänkt kreativitet

### Förändringar i beteendet

Otålighet  
Hetsighet  
Irritation  
Självdestruktivitet

### Biologiska reaktioner

Hjärtklappning  
Spända muskler  
Huvudvärk  
Magbesvär  
Högt blodtryck  
Hjärtbesvär  
Sömnsvårigheter



# Tippslista

## Stresshanteringstips

Det går att motverka och minska stressen. Här är några förslag på vad du på ett ganska enkelt sätt kan göra för att hjälpa dig själv:

- Gör roliga saker, lista dem och planera in dem i kalendern så att de blir av! Försök att boka in tid att ta det lugnt, tid till familjen och tid till saker du tycker är roligt och avslappnande.
- Fundera över och skriv ner dina mål, både privata och kopplade till organisationen.
- Sätt upp delmål, och var realistisk! För att se att du är på väg och att saker händer.
- Glöm inte att du bestämmer över ditt liv, släpp inte den egna kontrollen.

## Prestationsbaserad självkänsla

Prestationsbaserad självkänsla är ofta hög bland unga och välutbildade. För att se hur hög eller låg den prestationsbaserade självkänslan är kan följande frågor besvaras med hjälp av en femgradig skala där 1 är lika med "stämmer inte alls" och 5 lika med "stämmer helt".

- "Jag tror att jag ibland försöker bevisa mitt värde genom att vara duktig."
- "Jag känner att jag måste vara lite bättre än andra för att duga inför mig själv."
- "Min självkänsla är alltför mycket beroende av vad jag åstadkommer i mina vardagliga sysslor."
- "Jag har ibland känt ett inre tvång att åstadkomma något värdefullt här i livet."

Om du lägger ihop poängsumman för dina svar på de fyra frågorna och räknar ut medeltalet och det ligger över 3,5 räknas det som hög prestationsbaserad självkänsla och riskerna för utbrändhet ökar. Mer information om detta och om andra faktorer finns att tillgå i en rapport av bland andra Lennart Hellsten: *Utbrändning i Sverige – en populationsstudie*.

## Arvodering av ordföranden

*I en del organisationer är det självklart att ordförandeposten innebär heltidsarbete – ett heltidsengagemang på minst 40 timmar i veckan och lön därefter. I andra organisationer skulle det vara otänkbart, både ideologiskt och ekonomiskt omöjligt, precis som det kanske inte är aktuellt att avbryta studier eller ett bra jobb för sitt organisationsengagemang. Eller?*

Frågan om arvodering måste kopplas samman med uppgifterna som ska göras. Det är onödigt att fylla ut en heltidstjänst för ordföranden ”bara för att det ska vara så” och det blir både konstant och ohållbart om viktiga och tidskrävande saker förväntas göras på bekostnad av skola, arbete eller privatliv. Olika saker gäller för olika organisationer, men helt klart är det här en fråga där det är viktigt att det finns klara riktlinjer för vad som gäller. Att ständigt känna sig ifrågasatt för att andras förväntningar inte stämmer överens med verkligheten eller för att arvoderingen (och i och med det underförstått arbetet) kostar för mycket pengar sett till vad som kommer ut av det är något som effektivt dödar engagemang.

Har organisationen många anställda och en styrelse med hög omsättning, där ledamöter och ordförande byts ut ofta, kan en heltidsarbetande ordförande väga upp det hela. Annars händer det ibland att de anställda tar för stor plats. Eftersom de ofta arbetar heltid och har bäst tillgång till information och kontakter finns risken att det blir de anställda och inte de förtroendevalda som styr organisationen. Den demokratiska aspekten att det ska vara möjligt att kräva ansvar av sty-

relsen för den verksamhet som har bedrivits blir tydlig när förtroendevalda har tagit beslutet.

### Heltidsanställning av ordförande – konsekvenser

Förutom de uppenbara ekonomiska argumenten, (Har organisationen råd? Är det värt pengarna?) finns det andra infallsvinklar i diskussionen runt arvodering. Är det förtroendevalda som ska arvoderas eller bör det arvoderade uppdraget utlysas bland alla medlemmar? Måste det vara just ordförande som är arvoderad? Oavsett om olika argument väger olika tungt i olika situationer så är det mycket viktigt att vara konsekvent. Frågor som handlar om pengar brukar ofta bli känsliga liksom diskussioner runt principer och ideologi. Här ställs det ideella idealet mot att kunna ställa krav på ett sätt som inte alltid är möjligt när något görs på frivillig basis. Samtidigt kan det bli viss snedfördelning av den reella makten inom styrelsen eftersom ordförande har möjlighet att lägga ner mycket mer tid och energi på att förbereda beslut och prata med folk. Det behöver nödvändigtvis inte vara dåligt, men maktbalansen i styrelsen är värd att tänka på.

## Tipslista

### Fördelar med arvodering

I och med att ordföranden inte är beroende av en annan heltidssysselsättning som går före det ideella engagemanget frigörs tid till organisationen. Det innebär bland annat:

- Möjlighet att delta på viktiga möten.
- Möjlighet att arbeta udda tider för att sedan kompa ut det och vara ledig en annan dag.
- Tid att vara tillgänglig för media och medlemmar; fungera som organisationens ansikte utåt och inåt.
- Mer tid till att höja kvaliteten på styrelsearbetet och planering samt uppföljning av detsamma.

### Kan förebyggas med arvodering

- Vad bestämmer när det är läge att börja betala för att få saker gjorda?
- Hur ska organisationen hålla rätt på antal timmar och hur mycket tid som ska läggas ner på olika saker?
- Fungerar det att någon ur styrelsen arbetsleder ordföranden?
- Det kan vara svårt att hålla isär det ursprungliga engagemanget och det avlönade arbetet – finns det några skillnader?

### Alternativa lösningar

- Ett Arbetsutskott, AU, som tillsammans delar på huvudansvaret för styrelsen och tar beslut mellan styrelsemöten.
- Generalsekreterare – en anställd som även tar visst politiskt ansvar och blir förbundets ansikte utåt. Balanserar dessutom en stark ordförande.
- Arvodering knuten till vissa uppgifter som är tidskrävande istället för direkt till en styrelsepost. Ordföranden kan ta vissa uppgifter och andra styrelsemedlemmar kan ta sig an andra beroende på vad som passar tid, möjlighet och intresse.



## Personlig utveckling

*Att vara en bra ledare handlar om att tillåta sig själv att utvecklas, inte bara som ordförande, utan även som människa. Peppa dig till att våga anta nya utmaningar så kommer du på längre sikt bättre kunna utnyttja hela din potential i båda rollerna. Livet blir mycket roligare när du inser att du fortfarande kan utvecklas. Går saker inte som det var tänkt från början – se det som en erfarenhet och inte en jobbig motgång.*

### Självkänsla och självförtroende

En sak som är grundläggande i arbetet med personlig utveckling är skillnaden mellan självkänsla och självförtroende. En träffande liknelse är att jämföra självförtroendet, din utbildning samt dina färdigheter och kompetens, med muskler och självkänslan, den personliga utvecklingen och den inåtriktade medvetenheten om ditt eget värde, med konditionen. För att ta dig framåt behöver du båda.

### Känslor runt ansvar och skuld

Likaså är det viktigt att hålla isär ansvarskänslor och skuld-känslor. Det är svårt att vara en bra ledare och samtidigt vara uppfylld av skuld-känslor för saker som inte blivit gjorda eller kunde ha gjorts bättre. Som ordförande har du till exempel ansvar för att alla i styrelsen trivs, men om någon inte gör det är det för det mesta inte ditt fel. Dina personliga känslor är något du kan arbeta med och som kan förändra inställningen från att något är jobbigt till att bli både utmanande och intressant.

### Reflektion och kritik

Att arbeta med sin självbild är en ständigt pågående process och det är viktigt att du undviker att fastna i negativa tankemönster. Därför kan det vara bra att skilja mellan självkritik och självreflektion. Tänker du att ”usch vad jag är dålig som inte hann med...” så kritiserar du dig själv. Negativa tankar som bara leder till att du känner dig sämre. Om du istället reflekterar över varför du hamnar i den här situationen igen, så ger du dig själv möjlighet att förändras eller ändra på saker som går att ändra, till exempel planering.

Trygghet och självkänsla är sammankopplade med självbild och synen på prestationer. Formulera dina egna mål och var medveten om varför du vill uppnå dem så blir det roligare och du orkar mer och kommer längre. Det finns många program och coacher som riktar sig till ledare i din situation. Mia Törnblom är en av de coacher som arbetar med personlig utveckling och hon har även erfarenhet av att coacha ideella ordföranden. Mia använder sig av ett program där tyngdpunkten ligger på självanalys och mental träning. Alla tips i det här kapitlet (utom SWOT-analysen) kommer från henne.

# Tipslista

## Fem varningslampor

Tecken som visar på att självkänslan är låg och/eller i obalans:

- Du ser ner på och pratar mycket skit om andra.
- Du gör saker (presterar) för att bevisa att du kan, istället för att göra det du vill.
- Du känner dig som en bluff och tror att du snart kommer att bli avslöjad.
- Du jämför dig med andra hela tiden.
- Du tycker att du är ful och tror att du skulle vara lyckligare om du såg bättre ut.

## High-five för självkänslan

Fem enkla sätt för att stärka självkänslan:

- Skriv ner tre bra saker om dig själv varje kväll.
- Tävla inte med andra, bara med dig själv.
- Öva på att ge komplimanger till andra och när du själv får en komplimang ska du säga tack!
- Var förlåtande mot dig själv, det finns inga perfekta människor.
- Öva på att tycka om dem eller det som du ogillar.

## SWOT-analys

Analysera dina starka/svaga sidor och möjligheter/hot som du har framför dig. SWOT står för Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats – det vill säga styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Analysmodellen är ganska enkel men samtidigt överskådlig. Den går att använda såväl på rollen som ordförande som på mer personliga egenskaper – eller tillämpa på organisationen som en del i utvecklingsarbetet. Gör så här:

- Dela upp ett papper i fyra delar.
- Sätt in ovanstående rubriker (styrkor, svagheter, möjligheter och hot) så att det är en i varje ruta.
- Lista dina styrkor och svagheter – var ärlig, det är bara du som ska läsa det och det är bara till för att utveckla dig själv.
- Gå vidare till att lista vilka möjligheter du ser för dig själv och sedan tänkbara hot.
- Gå sedan igenom vad du skulle vilja ändra och på vilka sätt det går att göra, både kort- och långsiktigt.

# Hur länge ska du sitta kvar?

## Om kontinuitet och förändring

*Många tycker att det första året som ordförande tar mycket tid i anspråk när det gäller saker som handlar om att få igång rutiner, knyta kontakter och komma in i rollen. I och med ett andra år öppnas möjligheterna att bli mer effektiv. När det tredje året kommer kan det vara svårt, både för organisationen och dig själv att avgöra om det är bra att du sitter kvar i ytterligare ett år. Balansgången mellan att ha koll på hur saker fungerar och att ha blivit hemmablind är klurig och i slutändan handlar det mest om att själv ha koll på sina egna beslut. Att aldrig låta sig övertalas att ställa upp för någon annans skull för att sedan inte orka med hela året.*

### Ett eller flera år?

Ett tungt vägande argument för att ordföranden sitter mer än ett år är kontinuiteten. I många ungdomsorganisationer är det däremot vanligt att styrelseledamöter som sitter med i styrelsen under två år eller fler får en status som "gammal" i organisationen. Likaså är det vanligt att ordföranden sitter ett eller flera år innan han eller hon axlar uppdraget som ledare för hela organisationen. Som tillträdande ordförande är det bra att ha koll på hur organisationen fungerar och att ha arbetat upp kontakter med såväl medlemmar som myndighetspersoner. Men samtidigt som det är bra för kontinuiteten att ha varit med tidigare när misstag gjordes och rättades till, så måste det alltid finnas utrymme för nya människor att prova sina idéer.

### Överlämning och dokumentation

Någon gång är det dags för ordföranden att avgå – oavsett efter ett eller tio år i rollen. För att organisationen inte ska förlora för mycket fart och kunskap är det viktigt med överlämning och dokumentation av det tidigare arbetet. En del saker kan skötas löpande under hela året, andra kräver en mer personlig genomgång och då är det bra om både den nya och gamla ordföranden viger tid till detta. Finns det bara en självklar kandidat är det inget som hindrar att ni inleder inskolningsperioden redan innan årsmötet. Om det finns flera kandidater är det viktigt att lämna avgörandet till årsmötet och inte ge en kandidat ett uppenbart försprång genom att ha planerat en massa i förväg.

I de fall där ordföranden slutar på grund av stress, konflikt eller utbrändhet blir det hela mer komplicerat. Att ha som rutin att någorlunda löpande dokumentera vad som händer blir då desto viktigare. Det är tråkigt, men händer tyvärr alltför ofta att unga ordföranden tar ut sig för mycket. Det ska vara roligt att engagera sig, inte enbart en plikt som måste uppfyllas.





# Tipslista

## Bestäm själv...

...om du vill sitta ett år till eller inte. Gör en tydlig lista med plus på ena sidan och minus på den andra. I kolumnen med ett plus listar du anledningar till att sitta kvar och i den andra anledningar till att avgå. Jämför de olika sidorna och fundera över vad som väger tyngst:

## Saker som kan tala för att sitta kvar

- Du har fortfarande idéer du vill genomföra och tankar att dela med dig av.
- Du tycker fortfarande att det är roligt att göra saker för och i organisationen.
- Du känner att du gör skillnad och kan tillföra något.
- Du får möjlighet att följa upp påverkansarbete.
- Du kommer att komma längre i utvecklingsarbetet och med organisationens utformning Det är alltid lättare att implementera sin egen vision än någon annans.

## Saker som kan tala för att avgå

- Du upplever att det är svårt att känna att andra är bra och att deras arbete är en tillgång även om det inte är exakt som du skulle göra det.
- Du känner att förankringen och engagemanget har försvunnit.
- Din inspiration saknas och det känns tungt att ta itu med "att-göra listan".
- Du har en känsla av att ordförandeskapet och organisationen tar för mycket av din tid.
- Du vill gå vidare i livet.
- Du ifrågasätter inte saker lika mycket och går för mycket på rutin.

## Generella tips inför överlämning

- Ha en person du litar på som ska säga till om du blir för gammal eller tappar glöden och visionstankarna. Be om denna hjälp direkt efter ditt tillträde för att göra en jämförelse möjlig inför nästa årsmöte.
- Skriv ned vad du saknade i fråga om överlämning när du tillträdde och utgå ifrån det när det är du som ska lämna vidare till nästa ordförande.
- En relativt snabb omsättning i styrelsen kan vara både bra och dålig för organisationen. Ett sätt som ger utrymme till den nya styrelsen men samtidigt möjlighet att lära av gamla misstag är att ha nedskrivna dokumentation av saker och ting som händer. Exempelvis samlade och nedskrivna rapporter och utvärderingar från ett visst ansvarsområde ger nya personer möjlighet att själva välja hur ett gammalt problem bör tacklas.
- Ett sätt att minska att varje styrelse får börja om från början är att försöka byta ut hälften av styrelsemedlemmarna varje år och försöka undvika att många avgår samtidigt. Antingen genom aktiv planering från valberedningen eller stadgereglerat i och med tvååriga mandatperioder som överlappar varandra.

## Advisory board

En Advisory board (rådgivningskommitté) kan vara en e-postlista eller möten där före detta styrelsemedlemmar är med och svarar på frågor om hur det fungerade på deras tid eller hur de hanterade ett visst problem kan vara en bra idé. Systemet med en sådan ger viss kontinuitet och tar tillvara på tidigare styrelsers kompetens – fast helt på den nuvarande styrelsens villkor eftersom listan/mötena enbart är rådgivande och besluten fattas av den sittande styrelsen.

## Tips för bra ordförandeöverlämning

- Ha en pärm där du regelbundet skriver ner vad du gör inom vissa områden och vad du tänker.
- Arbeta en månad parallellt tillsammans.
- Ha gemensamma möten med viktiga personer, exempelvis myndighetskontakter, samarbetspartners och liknande.
- Lämna över kontaktuppgifter; visitkortspärm och telefonnummer från den gamla ordförandetelefonen – om en sådan finns.
- Kopiera viktiga och intressanta filer från datorn till nya ordföranden. Gå igenom de viktigare.
- Har du och den nya ordföranden bra kontakt kanske du kan tänka dig att sitta som mentor där organisationen betalar för resor och mat vid träffar så att kontakten är möjlig.
- Tänk på att saker som är självklara för dig inte behöver vara det för andra.
- Se det som att du egentligen blir vald för en 14-månadersperiod (om din mandatperiod är ett år) med ett par månader direkt efter årsmötet som tid där du bör vara tillgänglig och finnas med och stötta den nya styrelsen vid behov.



**Del III:**



# Att leda andra

*Som ordförande är du en nyckelperson i arbetet att föra såväl styrelse som organisationen framåt. Det finns många olika metoder för att arbeta ihop grupper och få en bra stämning, ett inspirerande klimat eller en hög produktivitet och det behöver inte nödvändigtvis vara ordföranden som får huvudansvaret för den uppgiften. Ni kan till exempel utse en person i styrelsen som ansvarar för det hela, alternativt sätt ihop en arbetsgrupp som gemensamt tar ansvar för gruppens utveckling och välmående.*

*Se styrelsevård, arbetssätt och utveckling som ytterligare ett ansvarsområde som bör planeras och sedan utvärderas och stämmas av regelbundet under året. I slutändan är det hela styrelsen som gemensamt måste känna sig bekväm med upplägg och arbete samt gå vidare inom vissa områden. Vissa tillfällen kan det vara bra att ta in en extern processledare, exempelvis i arbete med konfliktlösning när en opartisk person kan vara användbar eller vid visionsarbete när det kan vara nyttigt att se den egna organisationen med nya ögon.*

*Glöm inte att styrelsen är sammansatt av personer som var och en har egna unika erfarenheter och referensramar. Ta tillvara på olika bakgrunder och behov för att utveckla ett eget arbetssätt där styrelsen plockar ut de metoder som passar. Fråga personer från andra organisationer hur de lagt upp sin verksamhet eller organisation på olika områden. Det är alltid intressant att ta till sig nya idéer och att jämföra sin organisation med andra.*

## Planering av styrelsearbetet

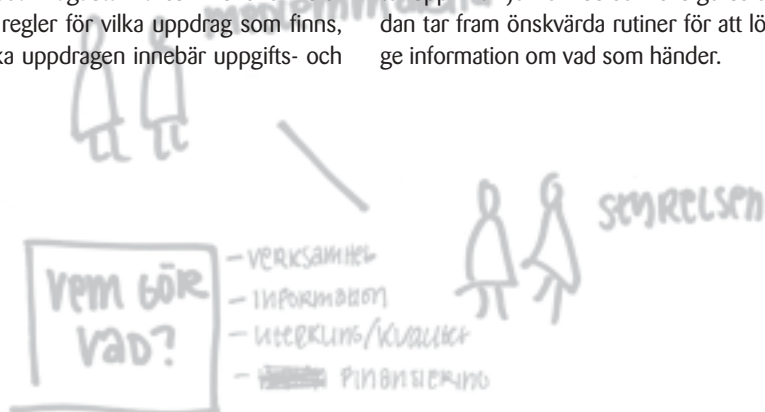
En styrelse består ibland av flera personer som kommer från olika föreningar och har olika erfarenheter och synsätt på styrelsearbete. Det är bra att med varje ny styrelse från grunden gå igenom på vilket sätt den ska lägga upp arbetet. Genom att tillsammans formulera spelregler för det gemensamma engagemanget är det lättare att hålla sig inom ramarna. Dessutom öppnar det upp för att det ska vara okej för den som har synpunkter att vid avstämningsmöten lyfta upp saker, ha avvikande åsikter och föreslå förändringar.

Hitta gemensamma utgångspunkter, ta reda på varandras värderingar, förväntningar och intressen. Var beredd på att arbetet med detta kommer att uppta en stor del av det första styrelsemötet. Ofta är det bra att lära känna varandra inom styrelsen innan det är dags att delegera uppgifter. Det är bra att titta både på vad styrelsen vill göra, vad årsmötet har fastslagit i verksamhetsplanen samt en eventuell vision och sedan utefter det planera och konkretisera vad som ska göras under året och vem som ska göra vad.

Oavsett hur styrelsen väljer att lägga upp sitt arbete, är det viktigt att ni tillsammans formulerar tydliga regler för vilka uppdrag som finns, vad de olika uppdragen innebär uppgifts- och

ansvarsmässigt samt att ni bestämmer hur arbetet ska rapporteras tillbaka till styrelsen.

Beroende på hur formellt arbetet läggs upp och hur stora ansvarsområden respektive styrelseledamot har hand om blir återkopplingen tillbaka till resten av styrelsen olika viktig. Om styrelsen i sin helhet tar detaljerade beslut i alla frågor om vad, när och hur något ska göras kanske det räcker med att meddela att allt är gjort enligt vad styrelsen beslutade. Har styrelseledamöterna stora ansvarsområden blir det desto viktigare både att hela styrelsen tillsammans sätter upp riktlinjer för vad som ska göras och sedan tar fram önskvärda rutiner för att löpande ge information om vad som händer.



## Tipslista

### Avstämningspunkter för ny styrelse

- Starta det nya styrelseåret med en ordentlig "komma igång helg".
- Lägg in tid för att bara umgås utan schemalagda möten eller aktiviteter.
- Diskutera styrelsens spelregler för året.
- Vad kräver styrelsen av respektive styrelseledamot (tid, engagemang med mera).
- Diskutera vad som gör en grupp bra.
- Hitta former för feedback.
- Diskutera ledarskap och att ställa upp för varandra; vad innebär det praktiskt?
- Gör förväntningsanalyser för hela styrelsen tillsammans och var och en för sig.
- Ha teambuildingövningar, gärna ledda av någon utanför styrelsen.
- Utvärdera varje styrelsemöte efter de givna överenskommelserna, antingen mot slutet eller i början på nästa möte.

### Utformning av styrdokument

Förslag på disposition för ett styrdokument för en styrelse med självständigt arbetsätt eller ett större projekt:

- Definition av ansvarsområdet.
- Viktiga principer och värden att ha med i arbetet.
- Vad ska göras, gärna konkreta mål.
- (Hur) hänger målen ihop med övrig verksamhet?
- Uppskattad tidsåtgång och kostnader.
- Förutsättningar för arbetet; behövs hjälp eller stöd?
- Information; vilka som bör känna till vad som händer och hur det ska rapporteras.
- Dokumentation.

Det kan vara bra att låta styrelsen i stort spåna på vad som ska göras först, gärna med verksamhetsplanen delvis framför ögonen, och sedan låta den ansvarige för ett visst område själv skriva ett förslag som styrelsen tar upp till diskussion och sedan slår fast. Då blir alla delaktiga men den som ska driva arbetet slipper känna sig låst och har fått ett tydligt mandat att köra på.

## Arbeta mot gemensamma mål

*Oavsett om organisationen är stor eller liten är det viktigt med förankring i organisationen i stort och framförallt i styrelsen. Naturligtvis måste inte alla vilja samma saker, men någonstans är det bra att hitta en balansgång mellan mångfald och möjlighet att komma framåt. Är styrelse och medlemmar överens om åt vilket håll organisationen ska på längre sikt är det lättare för styrelsen att känna sig peppad även om alla inte alltid har samma syn på vad som ska hända i vissa situationer.*

### Enade utåt

Styrelsen fungerar som organisationens ansikte mot medlemmar och distriktsaktiva. Oftast är det bäst om styrelsen kan stå enad utåt eftersom en enad front gör det är lättare att få med andra på samma linje och ger större genomslagskraft och trovärdighet. Men det kan uppstå situationer när styrelsen verkligen står splittrad i en viktig fråga. Situationer där en eller flera personer har en avvikande åsikt än den som röstats igenom. Det är bra om ni i styrelsen redan i ett tidigt skede har diskuterat igenom hur ni ska hantera sådana situationer – är det okej att fortsätta föra diskussionen eller finns det tillfällen när det är dags att ge sig? Måste alla i styrelsen försvara de gemensamma besluten? Framförallt är det viktigt med grundliga beslutsprocesser som gör det lättare att acceptera ett beslut som går emot den egna synpunkten. Ibland kan det vara viktigare att ni kommer fram till ett beslut än hur ni har kommit fram till det, andra gånger är det tvärt om.

### Prioritera tillsammans

Även om styrelseledamöter ansvarar för olika områden och arbetar med skilda saker så är det bra med en gemensam utgångspunkt. Att låta alla känna sig delaktiga i planering och sedan ta del av rapportering för att ha möjlighet att komma med synpunkter och nya idéer. Det är bra om det finns tydligt mandat för vad som är okej att göra inom det egna ansvarsområdet och när det är dags att göra en fråga till en strategisk diskussion där hela styrelsen är delaktig.

### Engagera medlemmar

Genom att engagera fler medlemmar och distriktsaktiva i såväl förberedande diskussioner som konkret implementering av beslut skapas en känsla av att alla strävar mot samma mål. Det kan handla om såväl ett tillfälligt projekt som mer långsiktiga och övergripande mål. Bjud in till diskussion och gå ut med information. Förankrade beslut och aktiviteter som så många som möjligt sluter upp bakom är bra både för organisationen och för de som är aktiva!

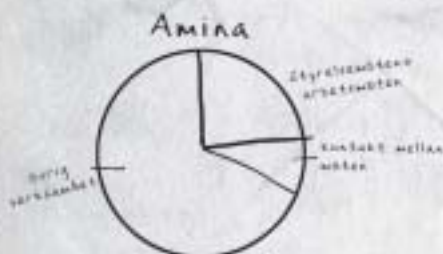


# Tipslista

## Prioriteringskakor

Ett tydligt och visuellt sätt att visa vad olika styrelseledamöter tycker är viktigt och sedan utgå från det i en gemensam planering. Gör exempelvis såhär:

- Dela ut ett papper med en färdigtryckt cirkel i mitten till varje styrelseledamot.
- Låt alla enskilt dela in cirkeln i olika delar. Dessa representerar de områden han eller hon tycker att ni som organisation ska arbeta med under året.
- Varje dels storlek varierar beroende på hur mycket tid och resurser som personen anser att de ska få ta – proportionellt till varandra.
- Lägg ut allas prioriteringskakor i mitten på bordet och gå igenom om, vad och hur de skiljer sig från varandra.
- För utifrån detta en diskussion med syfte att ni ska komma överens om en kaka som visar hela styrelsens gemensamma prioriteringar.



## Att arbeta i en grupp

*Olika grupper fungerar på olika vis. Det finns faktorer som påverkar hur en grupp fungerar, exempelvis hur länge medlemmarna arbetat ihop, varför gruppens sammansättning ser ut som den gör och på vilka premisser som medlemmarna är med i gruppen.*

Att arbeta i en grupp innebär ofta att det föds fler idéer och tankar genom själva mötet och i diskussionen med andra mot hur det hade sett ut om var och en hade funderat över samma frågor var för sig. Dessutom är det nästan alltid roligare att vara flera som delar på ansvar och upplevelser. Att planera och lägga energi på gruppens samhörighet och samarbetsförmåga är ofta en god investering i fråga om effektivitet och trivsel. Ju bättre personer trivs i en grupp desto bättre presterar de. Viktigt att komma ihåg är även att de allra flesta faktiskt engagerar sig för att ha roligt!

### **FIRO-modellen**

FIRO-teorin (Fundamental Interpersonal Relationship Orientation) är framtagen av psykologen Will Schutz för att förstå vad som händer i en grupps utveckling och hur gruppens utveckling hänger ihop med effektiviteten.

Enligt FIRO-teorin måste alla grupper gå igenom olika faser för att få en välutvecklad och fungerande samarbetsförmåga och sammanhållning – och i och med det bli mer effektiv. En del grupper fastnar i någon av de första faserna och

når inte den sista fasen där arbetet och kommunikationen fungerar riktigt bra. Som ordförande är det viktigt att anpassa ledarskapet beroende på vilken av faserna gruppen befinner sig i. Låt arbetssättet ändras när gruppen utvecklas och mognar. Det kan också vara intressant att använda sig av FIRO-modellen för att se var den egna styrelsen befinner sig och hitta metoder för att komma vidare till nästa nivå i gruppens utveckling i syfte att styrelsearbetet ska vara så utvecklande och effektivt som möjligt. Olika typer av konflikter uppstår under de olika faserna och det är en fördel att vara medveten om det eftersom det gör det lättare att hitta rätt form av konflikthanteringsmetod som hjälper gruppen att komma vidare.

### **Pendla mellan faserna**

Du kommer att märka att styrelsen pendlar fram och tillbaka mellan de olika faserna, beroende på vad som händer runtomkring. Får styrelsen en ny uppgift eller gruppmedlem hamnar den på fas ett igen, samtidigt är vägen tillbaka till någon av de senare faserna kortare om gruppen tagit sig dit tidigare.



### **Det fem faserna är:**

1. Tillhörighetsfasen
2. Gemytlighetsfasen
3. Rollsökningsfasen
4. Idyllfasen
5. Samhörighetsfasen

### **Tillhörighetsfasen**

Här känner sig gruppen fram, alla är artiga och försöker lära känna varandra. Potentiella konflikter sopas under mattan, det är viktigare att passa in och bli accepterad. I den här fasen är tydliga mål och strukturer är viktiga.

### ***Deltagarna frågar sig***

- Varför är jag här?
- Vill jag vara med i gruppen?
- Vilka regler kommer att gälla?
- Passar jag in?
- Vad kommer gruppen att kräva av mig?

### ***Så leder du gruppen***

Här är det viktigt att vara tydlig och skapa trygghet genom att se till att det finns struktur, riktlinjer och klara mål. Ägna tid åt att lära känna varandra och gå igenom era förväntningar.

Gruppen har svårt att komma vidare innan alla deltagare vet om de vill och får vara med i gruppen.

### **Gemytlighetsfasen**

Alla i gruppen känner sig delaktiga, det är roligt och trevligt men ni är fortfarande i ett sådant läge att öppna konflikter undviks. Vilka roller som finns och hur ni ser på varandra är inte riktigt färdigutformat.

### ***Så leder du gruppen***

Här bör ledarskapet inriktas på att föra arbetet framåt och inte låta gruppen fastna i det bekväma med att vara överens utan diskussion.

### **Rollsökningssfasen**

Väl igång med arbete som förutsätter samarbete och uppenbart ledarskap så har gruppen hamnat i rollsökningssfasen. Frågor som makt, inflytande och kompetens är viktiga och en del vill vara med och påverka öppet medan andra undviker det. Det bildas ofta mindre grupperingar, konflikter kommer upp till ytan och hanteras på olika sätt. Gruppen visar ett stort behov av ledarskap och struktur, samtidigt som den ofta inte riktigt är beredd att låta någon tillgodose behovet.

### ***Deltagarna frågar sig***

- Är jag tillräckligt kompetent?  
Är de andra tillräckligt kompetenta?
- Vem är ledaren?
- Vem har inflytande?
- Hur stort inflytande vill jag ha?



### ***Så leder du gruppen***

Din primära roll är att ge stöd och uppmuntra gruppen att fokusera på målet. Fokusera på vikten av samarbete och visa förtroende för gruppen. Sammanfatta gärna det ni kommit fram till för att befästa överenskommelser och struktur. Var en förebild, som både ger och tar emot feedback. Försök att minimera spänningarna i gruppen genom att gå igenom eventuella konflikter. Låt styrelseledamöterna diskutera och känna sig fram för att hitta sina roller.

### ***Idyllfasen***

Väl igenom rollsökningsfasen är den tyngsta delen genomgången. I idyllfasen har gruppen en stark vi-känsla och deltagarna är nöjda med att ha klarat av konflikter och hittat sina roller. Mycket av energin går åt till att bevara stämningen och ganska ofta läggs mindre krut på egentliga uppgifter.

### ***Så leder du gruppen***

Här behöver gruppen påtryckningar för att komma vidare in i nästa fas. Försök att återigen fokusera på uppdrag och mål. Det är lätt hänt att deltagarna i gruppen tar det lugnare med varandra för att bevara den goda stämningen och undviker konflikter. Var vaksam på detta så att

arbetet och gruppen inte blir lidande genom att en viktig fråga missas eller undertryckta konflikter leder till större problem.

### ***Samhörighetsfasen***

Här är såväl tillit som öppenhet stor, konflikterna är utredda och rollerna klargjorda. Nya meningsskiljaktigheter som uppkommer hanteras moget. Beslut föregås av diskussioner och respekt. Både positiva och negativa känslor tillåts. Deltagarna kan nu fokusera på gruppens och uppgiftens bästa.

### ***Deltagarna frågar sig***

- Är jag omtyckt och tycker jag om de övriga?
- Hur stor öppenhet är tillåten?
- Är vi lojala mot varandra och gruppen?
- Hur starka känslor kan jag visa?

### ***Så leder du gruppen***

Fokusera på uppgiften, allas kapacitet och vilka resurser ni har. När en uppgift kräver en annan typ av ledare delegerar du ansvaret till den som är mest lämplig. Värt att tänka på är att grupper lätt kan förväxla gemytlighetsfasen med samhörighetsfasen.

## Tippslista

### Succé- och misslyckandevisualisering

I *LSU:s projektledarhandbok* beskrivs en övning som kan vara bra i arbetet med att forma gruppen och få koll på varandras tankar och mål: succé- och misslyckandevisualisering. Den går till såhär:

- I en succévisualisering går ni förslagsvis igenom vilka resultat ni är nöjda med, uppskattad tid som bör läggas ner på gruppens arbetssätt och hur detta ska göras. När är var och en nöjd med den egna insatsen? Hur kan ni hjälpa och stötta varandra?
- I en misslyckandevisualisering ställer ni de omvända frågorna: Vilka resultat är ni inte nöjda med? När är ni missnöjda med egna och andras arbetsinsatser?
- Gör övningarna enskilt till att börja med, och sedan med hela gruppen. På så sätt visar ni att det finns olika synsätt och tankar och får föra diskussionerna utifrån det.

### Möten som stärker gruppen

- Kombinera styrelsemöten med att göra minst en annan sak som bryter av mot det vanliga arbetet och som enbart är till för att ha roligt tillsammans.
- Bjud in föreläsare eller experter på olika ämnen som engagerar styrelsen.
- Ha en talarrunda (där alla får tala ostört) efter varje möte där ni stämmer av hur väl var och en tycker att ni följer era uppsatta spelregler för styrelsearbetet.

## Inspirera & engagera

*Ofta är de som sitter i en styrelse engagerade och har både energi för styrelsens gemensamma arbete och egna idéer. Ibland behövs det dock lite extra energi för att det hela inte ska stanna upp. Mycket kan förebyggas genom förberedelser, medan andra tips kan vara bra att ta till vid speciella tillfällen. Här har ordföranden en viktig roll i att peppa och engagera så att det fortsätter att vara roligt, utmanade och intressant. Gå gärna igenom tillsammans vad ni i styrelsen tycker att ett kreativt styrelseklimat innebär.*

### Lyssna aktivt

Deltagande på möten och i diskussioner är viktigt både i ett demokratiskt perspektiv där de förtroendevalda representanterna får möjlighet att representera och tillföra sina värderingar och åsikter, men också för att besluten ska bli så bra som möjligt. Genom att ge tid till att lyfta fram olika alternativ bearbetas och förankras beslutet i styrelsen. Det är mycket roligare att bidra med sina åsikter om de tas emot positivt av resten av mötet. Inte nödvändigtvis så att alla måste hålla med alla, men att känna att folk lyssnar och tar till sig olika argument gör att det känns meningsfullt.

### Att motivera

I boken *Myten om moroten* menar författarna Stefan Boethius och Martin Edin att det finns både yttre och inre motivationsfaktorer och att

det, när det kommer till kritan, är de inre som är starkast. Genom användandet av morot och piska uppnås resultat i ett kortsiktigt perspektiv, men när moroten försvinner så försvinner även motivationen för att fortsätta framåt och arbetet avstannar. De inre drivkrafterna är däremot grunden för ett mer hållbart och ärligt engagemang. De som drivs av en tro på det de arbetar för, som har roligt och som vill göra bra ifrån sig, har ett bättre utgångsläge än de som lockas av lön eller hotas av straffåtgärder. Framförallt är detta viktigt i ideella organisationer som inte avlönar eller har som syfte att tjäna pengar.

Rent praktiskt handlar det om att förväntningarna från alla håll måste vara tydligt uttalade och att det ska vara enkelt att se det meningsfulla med det egna arbetet. Ordförandens roll i detta arbete handlar mycket om att se till att förutsättningarna för att alla ska kunna hitta sina egna inre drivkrafter finns.

## Tipslista

### Sex bra tips för att få en styrelse att tappa lusten

Tagna från boken *Myten om moroten*.

1. Dominera och avbryt andra.
2. Inte ge några erkännanden.
3. Ta åt sig äran för genomförda saker själv.
4. Att alltid veta bäst.
5. Ta alla beslut själv.
6. Nedvärdera andras insatser.

### Fyra regler som främjar ett kreativt arbetsklimat

Framtagna av Lena Börjesson i boken *Mötesboken för ledare*.

- Ingen har fel.
- Alla tankar är värda att skrivas upp.
- Förbjud det automatiska nej:et.
- Se det positiva i idén.

### Uppmuntra kreativitet

På hemsidan [www.chef.se](http://www.chef.se) poängteras att det är viktigt att lära sig både av framgångar och misstag. Ledarens roll är att på samma gång vara handledare, katalysator, samordnare och pådrivare. Det måste finnas utrymme för:

- Nyfikenhet och frihet att pröva nya saker.
- Ifrågasättande och högt i tak för reaktioner och synpunkter som inte alltid stryker medhårs.
- Problemlösning och utmaningar som behövs i alla uppgifter för att det inte ska kännas tråkigt och betongifierat.
- Reflektion och nya idéer föds aldrig när människor är stressade och överarbetade.
- Att agera. Att enbart tänka kreativt spelar inte så stor roll.
- Misstag är otroligt viktigt för utveckling.



## Att vara bollplank och utveckla andra

*I många fall är det ordförandens uppgift att hålla kontakt med alla i styrelsen och se till att styrelseledamöterna är glada och engagerade. Mycket utgår från en överenskommelse mellan ordföranden och respektive ledamot för hur kontakten bör läggas upp och hur mycket stöd som är önskvärt. Det är även bra att vara medveten om att det är ganska lätt hänt att ordföranden i och med sin centrala roll tar stor plats och låter sina åsikter färga hela styrelsen.*

I utvecklingssamtal mellan ordförande och styrelseledamöter är det bra att utgå från ledamotens egna förväntningar på sitt eget och styrelsens arbete och stämma av med hur det går. Försök att ha minst ett inledande samtal i början av året och sedan nästa samtal efter ett halvår med respektive styrelseledamot för att se om några förändringar bör göras inför resterande verksamhetsår. Det finns både för- och nackdelar med att många styrelser i ungdomsorganisationer sitter ett år och efter det byts ut till stora delar. Det tar vanligtvis ett halvår innan saker och ting börjar flyta på ordentligt, vilket gör att det passar utmärkt med avstämning halvårs innan eventuella dåliga rutiner befästs.

Det är bra om utvecklingssamtalet är någorlunda planerat och strukturerat. Försök att i dessa

sammanhang undvika småprat runt andra stora frågor, men inled gärna med lite allmänt prat för att skapa en öppen och utvecklande stämning. Försök att hinna med både konkreta sakfrågor som mål och utbildning, värderingsfrågor samt mer personliga tankar om arbetsrelationer. För att det inte ska kännas konstlat eller forcerat är det grundläggande att du har en fungerande vardagskontakt med personerna i styrelsen. Att skapa en sådan kan annars vara en bra början. Utvecklingssamtalen måste vara något ni är överens om. Både du och den du pratar med måste vara medveten om varför ni har samtalen, vad ni ska ta upp och vilka mål ni har med dem. För att samtalet ska ge resultat måste ni lita på varandra och kunna ta till er varandras åsikter och tankar.



# Tipslista

## Tips för upplägg av utvecklingsamtal

- Försök att ha ett samtal varje månad.
- Samtalet bör klaras av på maximalt 30 minuter (för att inte glida över på andra frågor).
- Håll samtalet i konstruktiv och positiv anda.
- Ha skarpa och ärliga samtal.
- Viktigt att samtalet hållas separat från övriga kontakter.
- Samtalet bör dels gå igenom uppföljning och avstämning och dels se över nya utmaningar och planering.
- Både den ansvarige (styrelsepersonen) och samordnaren (ordföranden) ska förbereda sig. Den ansvarige genom att bedöma och dokumentera hur det har gått, samt ta fram några idéer för framtiden och samordnaren genom att läsa igenom eventuella rapporter från den ansvarige samt fundera över framtiden.

## Förslag på saker att ta upp i ett utvecklingsamtal

Med utgångspunkt från upplägg från [www.chef.se](http://www.chef.se):

- Vad är styrelsens och organisationens vision, verksamhetsidé och mål?
- Vad är din vision och ditt mål med arbetet?
- Hur kan du bäst bidra till att utveckla verksamheten?  
Vilket område är du mest intresserad av?
- Vad uppskattar du mest i ditt arbete?
- Vilka hinder upplever du?
- Vilka förväntningar har vi på varandra som ordförande/styrelseledamot?
- Inom vilka områden behöver du öka din kompetens?
- Hur tycker du att styrelsen fungerar?
- Hur tycker du att samarbetet med andra personer i styrelsen fungerar?
- När ska vi ha nästa samtal?

## Slasktrattsfenomenet – att delegera

*Delegering är bland det viktigaste och samtidigt bland det svåraste som finns. Det är svårt att avsäga sig roliga saker, samtidigt som det är jobbigt att se viktiga saker förbli ogjorda. Att delegera är en av de absolut viktigaste uppgifterna för dig som ordförande. Det är upp till dig att se till att arbetet i styrelsen blir jämnt fördelat och sedan följa upp det hela.*

Det enklaste sättet att minimera risken för att saker faller mellan stolar är att specificera arbetsuppgifterna ordentligt och göra klart för alla vem som ansvarar för vad. Finns det inte tid att göra allt finns det inget annat att göra än att prioritera. Se det aldrig som ett alternativ att du tar på dig någon annans uppgift bara för att det ska bli gjort. Det löser inga problem och är ohållbart i längden.

Försök ta fram tydliga rutiner för vad som händer när det trillar in en ny uppgift eller något som ska göras. Genom en tydlig uppställning eller Att göra-listor så är det exempelvis enkelt att se om det är någon som har för många uppgifter. Ta hjälp av folk utanför styrelsen med saker som styrelsen inte har tid för och som ändå måste göras. Antingen genom att rekrytera ideella arbetsgrupper eller att låta anställda jobba med frågorna.



## Konflikthantering – förebyggande

*Att ha olika åsikter är ett måste för utveckling i gruppen och för att styrelsen ska kunna göra framsteg. Genom konstruktiva diskussioner och ett öppet diskussionsklimat hålls taket högt för inspiration och kreativitet. Problem kan förstås uppstå om det inte går att komma överens om en lösning. Det är inte alltid de vanliga metoderna för beslut eller samarbete fungerar.*

Det går ofta att förebygga att konflikter växer sig stora genom att utveckla naturliga kanaler för diskussion och återkoppling av såväl arbete som arbets sätt. Att kort och gott förklara att "det här finner jag mig inte i" istället för att vara tyst och låta saker ligga och gro minskar både bitterhet och frustration. Det är viktigt att ha ett styrelseklimat där det är okej att säga ifrån och okej att bli arg ibland. I en styrelse vill man ha ett arbets sätt med möjlighet till hetsiga diskussioner rörande sakfrågor följda av beslut eller överenskomelser.

Om valberedningen tänker på att inte ta in alltför omogna eller otrygga personer i styrelseförslaget finns en bra grund att utgå ifrån. Många konflikter uppkommer just på grund av att någon blir rädd eller känner att det handlar om förlorad prestige.

### Kort ABC för att hantera konflikter

Saxat från [www.chef.se](http://www.chef.se)

- Misstänker du en konflikt
  - bestäm dig för att reda ut den direkt.
- Du kan tala med bägge parter och be dem lösa knuten och bli sams.
- Om det inte går kan du själv gå in som medlare.
- Inta rollen som objektiv observatör och rådgivare.
- Hjälptill att definiera det verkliga problemet.
- Lyssna, upprepa och beskriv. Hitta en bild som båda sidor kan acceptera.
- Be meningsmotståndarna göra upp ett "kontrakt" om framtiden.
- Ta aldrig själv över problemet.
- Låt de inblandade lösa det som är deras.
- Koppla in extern hjälp om så behövs.

## Tipslista

### Trygghet bra grund för samarbete

- Alla människor har med sig olika värderingar, erfarenheter, och åsikter. Ibland är den enda beröringspunkten engagemanget inom organisationen. Det okända kan skapa rädsla och osäkerhet. För att skapa ett så attraktivt samarbetsklimat som möjligt är det nödvändigt att styrelseledamöterna lär känna varandra. Detta låter självklart, men är verkligen oerhört viktigt.
- Slå fast spelregler. Gå igenom vad som är tillåtet i er grupp och hur ni ska behandla varandra. Till exempel: Visa respekt. Tolerera inte utfrysning. Slå redan tidigt fast gränserna för vad ni i styrelsen accepterar och få folk att säga ifrån direkt.
- Lär känna varandra. Gör saker tillsammans även utanför de vanliga beslutsmötena.
- Var tydlig med vilka behov det finns av att förändra eller förbättra något i arbets sättet och diskutera varför.
- Ett bra arbets klimatet i styrelsen är allas ansvar. Därför måste alla involveras. Låt varje styrelseledamot tala om varför han eller hon tror att det kommer att gå bra eller bli fel och använd det som utgångspunkt när ni gör förbättringar.

### Gemensamt ansvar

Alla i styrelsen har ett ansvar för att samarbetet i gruppen som helhet fungerar. En bra grundattityd för att kommunicera mer effektivt och öka förståelsen för varandra kan se ut så här:

- Jag tar ansvar för mina känslor.
- Jag inser att den enda jag kan ändra på är mig själv.
- Jag inser att jag äger mitt beteende.
- Jag tar ansvar för hur jag väljer att tolka det som sker.

## Konflikthantering – krishantering

*Det kan ofta vara svårt att veta när något har gått för långt och ännu svårare att veta när och på vilket sätt det är lämpligt att ta tag i det hela. I sådana situationer finns inget bättre än att använda sig av utvecklingssamtal för att stämma av med styrelseledamöterna hur de tycker att klimatet i styrelsen är. Ofta blir det ganska påtagligt när en konflikt vuxit sig stor, men ibland blir det genom stegvisa förändringar möjligt att vänja sig vid ett klimat som annars skulle kännas ohållbart och oacceptabelt. Hör till exempel med externa gäster på möten hur de uppfattar styrelseklimatet.*

### Professionella konflikter

Åsiktsskillnader i sakfrågor eller oenighet om vilket sätt som bäst uppfyller målen är exempel på ganska vanliga professionella konflikter. Det är precis sådana konflikter som styrelsen ska diskutera och som måste få finnas. Däremot måste det vara möjligt att gå vidare och inte fastna i konflikterna för att föra arbetet framåt. Gör så här:

- Ta tag i konflikten. Ta konflikten på allvar och sopa den inte under mattan. Försök att lösa den grundligt men ändå relativt snabbt. Det går inte att stanna upp helt vid varje meningsskiljaktighet.
- Hitta en gemensam lösning. Vägen till lösning kan vara givande och öka styrelseledamöternas förståelse för varandras intressen och problem. Går det att hitta en kompromiss?
- Lyssna och var saklig. Lyssna på allas argument och var själv förberedd med genomtänkta ståndpunkter.



### Personliga konflikter

Sårade känslor eller bristande förtroende skapar lätt personliga konflikter. På samma sätt kan bristande kommunikation eller stress vara en orsak till att vi talar förbi varandra. Den personliga konflikten kan bli mycket djup och svår att lösa om den blir allt för stor. Det är därför viktigt att ni i styrelsen är uppmärksamma på ert eget och andras beteende, och tränar er i att hantera och möta personer i olika situationer.

- Du är en förebild. Kom ihåg att du i egenskap av ordförande alltid är en förebild och även om du inte kan tycka om alla, så påverkar du relationerna i hög grad. Relationer är inte statiska utan dynamiska och relaterar hela tiden till vad som sägs och görs.
- Värda relationer. Om relationerna är bra från början så är det mer sannolikt att det inte uppstår några konflikter. Om ni inte är överens, diskutera fram en lösning som alla känner sig tillfredställda med.
- Alla kan inte älska alla. Alla konflikter går inte att lösa, men det är viktigt att styrelsearbetet och människor inte blir lidande. Att respektera varandra i styrelsen är en förutsättning för att kunna arbeta tillsammans.

# Tipslista

## Lägg korten på bordet

När en konflikt väl brutit ut är den något som påverkar hela styrelsen. Är flera personer inblandade är det viktigt att reda ut saken med alla inblandade.

Jag ger här ett förslag på en metod för att lösa en konflikt. Metoden eller övningen kan vara svår och jobbig att gå igenom eftersom den förutsätter öppenhet och ganska direkta samtal. Ändå brukar det vara bättre med en direkt diskussion än att frågor blir infekterade och tär på allas krafter. Ta gärna in en extern processledare som kan hålla i det hela och föra diskussionen framåt. Gör förslagsvis såhär:

- Boka in ett möte enbart för konfliktlösning och se till att ni inte behöver stressa.
- Gå igenom bakgrunden som du har uppfattat det hela, försök att vara saklig och framförallt fokusera på att det är en ohållbar situation, att ni måste ta er vidare och reda ut det hela.
- Överlåt till processledaren att berätta om övningen och ta det praktiska så kan du fortsätta som en i gruppen.
- Poängtera att det är en förutsättning att vara ärlig, men ändå konstruktiv. Inga personliga påhopp är tillåtna, bryt alla sådana tendenser direkt.
- Skriv upp allas namn på ett stort papper i mitten.
- Låt alla för sig själv i korthet skriva ner hur de uppfattar var och ens relation till övriga styrelsen och om det är några problem någonstans.
- Genom en "runda", där enbart den som har ordet får tala, låter du alla berätta vad de skrivit om alla. I tur och ordning läggs alla kort på bordet. Var noga med att kritiken ska framföras som "jag upplever dig som..." eller "när du..." och inte "du är..." eller "du gör...". Det handlar inte om anklagelser utan om att klargöra var alla står och försöka hitta en lösning.
- Öppna upp till diskussion där det är tillåtet att fråga varandra hur var och en menar.
- Förhoppningsvis går det att få en bättre översikt av vad som är problematiskt. För efter ett tag in diskussionen på hur det är möjligt att gå vidare. Även om alla inte är överens så måste det gå att hitta en godtagbar väg framåt.

## Om LSU

Landsrådet för Sveriges ungdomsorganisationer (LSU) är ett samarbetsorgan för 100 svenska ungdomsorganisationer, som tillsammans har över 700 000 medlemmar. Vi jobbar för att stärka ungt föreningsliv och ungdomsorganisationers utveckling. LSU är mötesplatsen och kompetenscentrat som ur ett mångfaldsperspektiv bedriver bred verksamhet inom ledarskap och organisationsutveckling samt påverkan och ungdomspolitik. Vi har samarbeten med ungdomsorganisationer både i Europa och i andra delar av världen.

### **Ledarskap och organisationsutveckling**

Många frågor som ungdomsorganisationerna brottas med liknar varandra. LSU ordnar därför utbildningar och forum för erfarenhetsutbyte inom en rad olika områden, framför allt kring organisations- och ledarskapsfrågor, mångfald, påverkan och hållbar utveckling.

### **Påverkan och ungdomspolitik**

Ungdomar ska vara med och påverka de politiska beslut som fattas. LSU ser till att ungdomsorganisationer får träffa och diskutera med dem som bestämmer. LSU påverkar också politiker aktivt, som representant för ungdomsorganisationerna, i frågor som organisationerna tillsammans har bestämt sig för att lyfta fram.

### **Världen som arbetsfält**

Möjligheterna måste förbättras för världens unga att påverka och vara del av allt beslutsfattande. LSU främjar därför samarbete mellan ungdomsorganisationer i olika länder. Bland annat ordnar vi utbildning och erfarenhetsutbyte tillsammans med ungdomsrörelser i Vitryssland, Sri Lanka, Uganda och Libanon.





## Om Studieförbundet

I Studieförbundet strävar vi efter att allt ska vara möjligt – för alla. Vi kan vara en resurs när du vill: bli bättre på att tala inför folk, sy kläder och skor, bli bättre på att skriva, lära dig slöjda, utbilda dig till ledare, måla, utveckla din förening, låna lokaler, lära dig spela instrument, utbilda föreningens kassör, spela teater, organisera ett lajv, lära dig ta hand om din nya hundvalp, organisera ett fågelskådarläger, lära dig pedagogiska metoder, lära dig utbilda andra, lära dig om viltvård, arrangera en föreläsning eller en konsert, bli bättre på att göra hemsidor, ta jägarexamen, lära dig mer om din hembygd, skaffa replokaler, ordna eller delta i natur- eller kulturvandringar, lära dig och din hund viltspår, stötta föräldrar som vill nattvandra på stan eller lära sig mer om tonåringar, lära dig göra en film, laga mer spännande mat...

Detta och mycket, mycket mer har vi erfarenhet av. I så stor utsträckning som möjligt utgår vår verksamhet ifrån dig och dina önskemål. Studieförbundet har inga politiska eller religiösa kopplingar. Det är en av anledningarna

till att så många ungdomar vänder sig till oss. Vi finns i hela landet och möjligheterna, liksom inriktningen på verksamheten, varierar. Kontakta din lokala Studieförbändeavdelning så lyssnar vi på dina idéer!

### Stöttar föreningslivet

Studieförbundet är ett av Sveriges största studieförbund. Som Studieförbund är vi en resurs för föreningslivet i första hand för våra medlemsorganisationer. Med resurs menar vi främst pedagogiskt. Ett exempel på det är denna bok. Den har LSU och Studieförbundet tagit fram tillsammans för att hjälpa föreningar att få ett effektivt och roligt styrelsearbete.

Medlemmar erbjuds studiecirkel, utbildningar och andra arrangemang. Styrelser kan få hjälp med att sätta igång utvecklingsprocesser och delta i föreningsutbildningar. De som leder cirkel hos oss får utbildning i hur de kan leda grupper på ett roligt och demokratiskt sätt.

Välkommen till Studieförbundet!

# Avslutningsord

*Ordförandehandboken* är slut men din resa har just börjat. Eller fortsatt. Eller avstannat. Du bestämmer. Den här boken handlar om styrelsearbete, den viktiga konsten att leda sig själv och den utmanande men nödvändiga kunskapen att leda andra. Dessa tre delar är viktiga att reflek-

tera kring och kunna hantera i rollen som ordförande i en ungdomsorganisation.

Tanken är att tipsen och tankarna i *Ordförandehandboken* boken ska inspirera dig till vidare engagemang. Lycka till på din härliga resa!

## Vill du veta mer?

### Del I – Styrelsearbete

*Mötesteknik,*

Bo Elmgren. Bilda förlag, 2001.

*Kreativa möten,*

Ulrika Eklund och Brit Stakson.

Landsrådet för Sveriges ungdomsorganisationer, 2002.

*Administration A,*

Mona Johansson & Sonja Westerblad.

Liber Ekonomi.

*Organisation & ledarskap,*

Maria Bergengren. Bonnier Utbildning, 2003.

*21 sätt att göra roligare möten,*

Lena Börjesson. Metoda.

### Del II – Att leda sig själv

*Utbränning i Sverige – en populationsstudie,*

Lennart Hallsten, Katalin Bellaagh och Klas Gustafsson. Arbetslivsinstitutet, 2002.

*Få det gjort – Svart bälte i vardagseffektivitet,*

David Allen, DN Förlag, 2001.

*Tjejgrupper – hur kan de göras bättre?*

Ulrika Eklund och Marcus Dahlberg.

Röda Korsets Ungdomsförbund, Assyriska Ungdomsförbundet, Centerpartiets Ungdomsförbund och Landsrådet för Sveriges ungdomsorganisationer, 2004.

*Nya Bränn inte ut dig,*

Barbro Bronsberg och Nina Vestlund. Bokförlaget Forum, 1997.

*Jo, du kan! – Hur du tränar din mentala*

*förmåga och lever ett rikare liv,*

Lars-Eric Uneståhl och Maria Pajkull.

Veje International AB, 1993.

*Självkänsla nu! Din personliga coach visar hur,*

Mia Törnblom, Forum förlag, 2005.

### Del III – Att leda andra

*LSU:s projektledarhandbok,*

Johan Welander, Thomas Laurell och Anders Hultman.

Landsrådet för Sveriges ungdomsorganisationer, 2004.

*Myten om moroten*

– *En ny syn på ledarskap och motivation,*

Stefan Boethius och Martin Edin,

Svenska Dagbladets förlag, 1994.

*Mötesboken för ledare,*

Lena Börjesson. Metoda, 1993.

*Medledarskap*

– *att skapa arbetsglädje genom delat ansvar,*

Bengt Hjalmarsson. Ekerlids förlag, 2003.

### Läs även


*Välj mångfald! En metodbok för dig som arbetar för inkludering.*

Ulrika Eklund & Margot Granvik. LSU, 2005.

### Hemsidor

<http://www.ledarna.se>

<http://www.chef.se>

A close-up photograph of a person's open left hand held against a red brick wall. The word "SLUT!" is written in black marker on the palm. The hand is positioned with fingers spread, and the brick wall's texture and mortar lines are clearly visible in the background.

SLUT!

Ordförandehandboken har funktionen att inspirera, motivera och stötta dig som är nyvald ordförande i en ungdomsorganisation eller vill utvecklas i din ordföranderoll. Även du som är styrelseledamot eller ledare i någon annan ideell organisation – nationellt, regionalt eller lokalt – har sannolikt stor användning av ordförandehandboken.

Ordförandehandboken är praktisk, lättillgänglig och samlar information om vad du som ordförande behöver veta i din ordföranderoll. Alltifrån hur du håller bra möten, löser konflikter och hanterar stress till hur du utvecklar dig själv som människa under din tid som ordförande. Om du inte vill läsa boken från pärm till pärm kan du använda den som uppslagsverk och läsa det som är relevant för stunden. Plocka ut godbitarna och låt dig väl smaka!



Den här boken är delvis finansierad av Europeiska Socialfonden inom Equalprogrammet. Innehållet behöver dock inte avspegla den Europeiska Kommissionens och/eller andra nationella myndigheters ståndpunkter. Studiefrämjandet är medfinansierare och samarbetspartner till LSU i framtagandet av Ordförandehandboken.

ISBN: 91-975453-2-5