

82 frågor för att få syn på ert styrelsearbete

Truls Neubeck och Markus Kallifatides

Truls Neubeck och Markus Kallifatides, Stockholm, Sverige, 2020

Detta metodmaterial är ett resultat av ett forskningsprojekt som i samarbete med Ideell Arena genomförts vid Stockholm School of Economics Institute for Research, SIR.

Projektet har utförts med stöd från Vinnova.

Förord

I din hand håller du en text som till största delen består av 82 frågor. Dessa är tänkta att fungera som så kallade reflexiva frågor och syftar till att spegla läsaren själv. Frågorna är i sin tur resultatet av flera års forskning och utvecklingsarbete kring ledning och styrning, inte minst inom ideella organisationer. Resultatet av denna forskning är dock på inget sätt en tydlig och lätt väg vidare. Snarare betonar dessa resultat vikten av det egna och i många fall hårda arbetet. För att stimulera till kvalitet i styrelsearbetet har istället ett antal reflexiva frågor tagits fram. Varje sådan fråga kan användas som utgångspunkt för en längre och fördjupad reflektion i styrelsen. Frågor som lämpligen kan spridas ut över en längre tid och lyftas i anslutning till andra aktuella frågor.

Inte minst är detta även ett metodmaterial som syftar till att stimulera styrelsens förnyelsearbete. Metoderna bygger på resultat från det interaktiva forskningsprojektet *Styrelsers ansvar och roll för ett hållbart innovations- och förnyelsearbete i ideell sektor*. Ett av de bärande resultaten i projektet är att styrelser för att kunna ta en fungerande roll i innovations- och förnyelsearbetet behöver frigöra tid och utrymme även för sin egen utveckling. Dessutom behöver de aktivt arbeta med att gå från en hop ledamöter till ett väl fungerande styrelseteam. Förhoppningen med denna skrift är därför att enskilda ledamöter, ordföranden och generalsekretariat såväl som hela styrelser ska kunna få stöd i utveckling och reflektion som en faktisk del av styrelsens arbete.

Metodmaterialet är därmed på inget sätt en enkel handbok eller checklista för ett perfekt styrelsearbete kring innovation och förnyelse. Snarare utgår det från det faktum att just den styrelse som nu har förtroendet att leda och styra organisationen är den verkliga resursen, en resurs som med medveten ansträngning och gemensamt arbete kan bli än bättre på sitt uppdrag.

Materialet består av olika delar som kan användas var för sig eller som helhet. I varje del finns en introducerande text samt ett antal frågor som syftar till att få syn på hur det egna styrelsearbetet ser ut eller fungerar. Dessutom finns exempel på hur en styrelseutvärdering kan utformas eller hur enkla kartläggningar kan göras för att stimulera till gemensam förståelse och nya samtal.

Boken avslutas sedan med några disruptiva idéer som den modiga styrelsen kan pröva för att utmana sin egna föreställningar om vad ett styrelsearbete är och på så sätt kanske rentav påskynda en radikal förändring.

Slutligen är detta ett försök att bidra till den viktiga förnyelse som oundvikligen behöver hanteras för att ideell sektor skall kunna vara en fortsatt innovativ och relevant samhällsaktör genom att dela med oss av våra erfarenheter och tankar.

/Truls Neubeck och Markus Kallifatides

Innehåll

Förord	2
Lärande och utvärdering i styrelsearbetet.....	5
Utvärderingar som ett stöd i lärandet.....	6
Exempel på styrelseutvärderingar.....	6
Frågor att fundera över kring lärande och utvärdering i styrelsearbetet.....	7
Styrelsens sammansättning	8
Arbeta för att synliggöra styrelsens sammansättning.....	8
Jämställdhet och jämlikhet	9
Frågor att fundera över kring styrelsens sammansättning.....	9
Styrelsens grundläggande uppdrag.....	10
Frågor att fundera över kring styrelsens grundläggande uppdrag	11
Möjliga roller i styrelsearbetet	12
En styrelses kontrollerande roll	12
En styrelses stödjande roll	13
En styrelses navigerande roll.....	13
Frågor att fundera kring möjliga roller i styrelsearbetet.....	14
Styrelsens förnyelsearbete.....	16
Analysera behov	16
Generera idéer	16
Testa och hantera risker.....	16
Att skala upp och sprida	17
Ett arbetsmaterial för överblick av möjliga roller i förnyelsearbetet.....	17
Frågor att fundera kring styrelsens förnyelsearbete	18
Tröghet inför förändring	19
En fallstudie: styrelsearbete i innovation och förnyelse.....	19
Frågor att fundera kring tröghet för förändring.....	22
Att skapa mening av tidigare forskningsresultat	23
Frågor att fundera över när det gäller att skapa mening av tidigare forskingsresultat	24
Disruptiva idéer	25
Idéer i syfte att ifrågasätta er egen föreställning om vad styrelsearbete är och hur det skall bedrivas.....	26
Exempel på en styrelseutvärdering	27
Del 1 Förväntningar, delaktighet och tillit.....	27
Del 2 Styrelsens möten och sammankomster.....	27
Del 3 Ordförandens roll.....	28
Del 4 Arbete i utskott och arbetsgrupper	28
Del 5 Verksamhet och arbete framåt	29
Vidare läsning.....	30

Lärande och utvärdering i styrelsearbetet

Styrelsearbete är ett gemensamt hantverk där kvalitet är viktigare än kvantiteter och formalia. Ett framgångsrikt styrelsearbete beror därför på både individuella och gemensamma kognitiva och emotionella kompetenser, hårt arbete och lite tur. Sedan tidigare finns såväl risker och fällor för att lyckas med detta arbete beskrivna likväl som förslag på framgångsrika arbetssätt, men det är genom lärande och utveckling som förutsättningar ges för verklig kvalitet i styrelsearbetet. Detta synsätt bottnar i att kvalitet skapas genom en reflekterande praktik snarare än idén om att det finns experter som kan tala om vad som ska göras och hur. Utmaningen är att göra detta lärande till verklighet i styrelsens praktik.

I detta avsnitt presenteras några idéer om hur lärprocesser kan bedrivas och hur frågorna i denna skrift kan hjälpa till att få syn på er egen styrelse.

Lärande och ny kunskap med hjälp av extern part

Det finns flera goda erfarenheter av att stimulera styrelsens utveckling genom att bjuda in en extern part som kan stödja observation, återkoppling och reflektion. Då styrelsearbetet ofta innehåller känsliga frågor är det av stor vikt att denna externa part har legitimitet och förtroende att få närvara och utmana styrelsen. Ett sätt att uppnå detta kan vara genom att se till att engagemanget handlar om ny kunskap, forskning och att bygga kapacitet i den egna organisationen, snarare än att presentera färdigformulerade svar på hur styrelsearbetet ska bedrivas. Metodiken för ett sådant engagemang bör alltså fokusera på styrelsen som den verkliga resursen och hur den genom reflektion kan bli bättre på sitt uppdrag.

Förenklat uppnås detta genom att gå igenom och upprepa nedanstående punkter:

- Aktiv diskussion och reflektion om en eller flera frågor kring styrelsens arbete
- Observation av vad som sker i styrelsearbetet
- Återkoppling av vad som observerats till styrelsen
- Reflektion över de hinder och möjligheter som kan kopplas till observationerna
- Gemensamt utarbeta förslag på hur dessa hinder och möjligheter kan hanteras
- Test av nya förhållningsätt och praktiker i styrelsearbetet

Även om det kan verka enkelt att jobba på detta sätt, visar erfarenheter att det är väldigt viktigt med gemensamma överenskommelser och öppna diskussioner för att i ett tidigt skede komma överens om varför detta görs, hur mycket tid som skall avsättas samt vad som krävs av styrelsens ledamöter under processens gång.

Utvärderingar som ett stöd i lärandet

Ett annat sätt att stödja styrelsens utveckling är att aktivt arbeta med utvärderingar. För att dessa verkligen skall stödja utvecklingen behöver utvärderingarna behandla de delar i styrelsearbetet som önskas bli bättre samt att ta avstamp i en uttalad ambition om vad som är det önskade läget för styrelsens arbetssätt eller resultat.

Ytterligare en viktig del i utvärderingsarbetet är att försöka korta ned tiden mellan styrelsearbetet och reflektion över hur det gick. Så om utvärderingar används i syfte att stimulera utveckling, bör de som svarat snabbt få ta del av en sammanställning eller analys och på så sätt ges möjlighet att reflektera över vad som fungerar bra respektive mindre bra, samt formulera initiativ till förändring.

Exempel på styrelseutvärderingar

I bokens slut finns ett exempel på en styrelseutvärdering som tar upp frågor om styrelsens förväntningar, delaktighet och tillit, om dess möten och sammankomster, om ordförandes roll, om dess arbete i utskott och arbetsgrupper, samt om verksamheten och arbete framåt. Kanske kan denna typ av frågor användas även för att utvärdera och utveckla ert styrelsearbete.

Frågor att fundera över kring lärande och utvärdering i styrelsearbetet

1. Vad är ert gemensamma mål med styrelsearbetet?
2. På vilket sätt används utvärderingar som ett stöd för styrelsens utveckling?
3. Behandlar utvärderingarna de delar i styrelsearbetet som behöver bli bättre?
4. Finns det en uttalad ambition för vad som är önskat läge (process, arbetssätt eller resultat) för dessa delar i styrelsearbetet?
5. Hur utvärderas om detta önskade läge uppnås?
6. Hur skulle ni kunna korta ned tiden från att vilja åstadkomma något till att få reflektera över hur det gick samt hur ni ska lyckas bättre nästa gång?
7. På vilket sätt kan ni i styrelsen befrämja en kultur, med djupt liggande antaganden, logiker, språk och värderingar, som understödjer lärande och utveckling?

Styrelsens sammansättning

Varje styrelsesammansättning är en pusselbit i just den styrelsens möjligheter och utmaningar att utföra sitt arbete. En viktig del i detta är att kunna använda gemensamma idéer och olika synsätt för att på bästa sätt driva förändring och samtidigt navigera i den omgivande omvärlden. För att stimulera nödvändig medvetenhet om det egna styrelsearbetets utveckling finns därför en poäng för styrelsen att avsätta tid för grundläggande frågor om vilka det egentligen är som utgör styrelsen.

Genom en enkel kartläggning av vilka det är som har fått förtroendet att verka i just denna styrelse, skapas underlag för att diskutera och fundera över den kultur, med djupt liggande antaganden, logiker, språk och värderingar, som finns i representerad i styrelsen.

Arbeta för att synliggöra styrelsens sammansättning

För att underlätta diskussion och reflektion runt frågor om styrelsens sammansättning kan enkla kartläggningar och visualiseringar ofta vara till stor hjälp. Nedan är ett enkelt exempel på hur både förankring i medlemsrörelse och professionella erfarenhet kan synliggöras för styrelsen.

Exempel

Ledamot	Bakgrund i medlemsrörelsen		Yrkesbakgrund		
	Namn	Lokal/regional styrelseledamot	Medlem innan uppdrag i nationell styrelse	Ideell sektor	Offentlig sektor

Exempel på en tabell där ni, genom att lista styrelseledamöternas bakgrund i medlemsrörelsen, lokalt och regionalt styrelsearbete respektive medlemskap innan nationellt styrelseuppdrag) samt professionell erfarenhet från ideell och offentlig sektor samt näringslivet, får ett gemensamt underlag som kan stödja diskussioner om styrelsens sammansättning.

Jämställdhet och jämlikhet

Ett flertal studier och politiska mål visar på betydelsen av att ledande positioner skall vara jämställda. Trots att detta är ofta berör representationen mellan kvinnor och män är det viktigt att påminna sig om att jämställdhet inte ska ställas emot transpersoners rättigheter. Istället kan de stärka och fördjupa arbetet för ett samhälle där alla människor, oavsett kön, har samma rättigheter, möjligheter och livsvillkor.

En sammanställning av styrelser i 100 ideella riksorganisationer verksamma inom allt från idrott, folkbildning, rättighetsrörelser, kultur, brukarrörelse, fackföreningar och mycket mer visar följande:

- 62% av styrelserna är jämställda, i den betydelse att inget kön är underrepresenterat till en lägre grad än 40%
- 55 av 100 ordförande är kvinnor
- Ideella styrelser består i medel av 9,6 ledamöter, där den största har 17 och den minsta 5 ledamöter
- Styrelserna är i medel sammansatta av 54% kvinnor, den med störst andel har 100% och den med minst andel har 9% kvinnliga ledamöter.

Frågor att fundera över kring styrelsens sammansättning

8. Hur kan ni arbeta för att dra nytta av fördelarna och minska nackdelar med just denna styrelsens sammansättning, när det gäller förnyelse och innovation specifikt?
9. Hur ser representationen mellan kvinnor och män ut i er styrelse?

Styrelsens grundläggande uppdrag

Styrelser väljs och utses med ansvaret att utföra ett flertal uppdrag. Men allt för ofta verkar den samlade bilden av dessa uppdrag falla bort till förmån på ett fokus om löpande frågor och särskilda satsningar. För att stimulera nödvändig medvetenhet om det egna styrelsearbetets utveckling behöver styrelsen även avsätta tid för grundläggande frågor om vilka uppdrag det är som skall utföras. Inte minst är en viktig del i allt styrelsearbete att skapa förutsättningar för att hela styrelsen ska ha en gemensam utgångspunkt i organisationens uppdrag och visioner samtidigt som grundläggande krav och uppdrag för styrelsen såsom ekonomi, arbetsgivaransvar och uppdrag från årsstämman är väl kända. Inte minst finns det anledning att inför varje mandatperiod och eventuella andra uppstartsfasen att fundera över på vilket sätt detta sker i just er styrelse.

I en organisation som har anställda finns också en stor och kompetent resurs för genomförande som oftast leds av verksamhetens högste tjänsteperson, en generalsekreterare eller motsvarande. För att styrelsens arbete med att stödja att innovations- och förnyelsearbete skall få bästa möjliga effekt är det därför ofta av stort värde att avsätta tid för, och att uttala den ömsesidiga och förhållandevis enkla frågan om vad denne tjänsteperson och styrelsen behöver av varandra för att lyckas. Givet svaren och påföljande diskussioner kring styrelsens olika uppdrag kan det finnas områden som ni i styrelsen tycker er behöva bli bättre på. Ett viktigt steg är då att avsätta tid och resurser för vad som ska göras och hur detta kan bli verklighet.

Frågor att fundera över kring styrelsens grundläggande uppdrag

10. Hur säkerställs att alla i styrelsen får en genomgång av samt tillgång till material om: stadgar och syfte, vision, strategier, ekonomi, arbetsgivaransvar samt särskilda uppdrag för mandatperioden?
11. På vilket sätt stödjer ni att ledamöter själva reflekterar över vad detta betyder i relation till nödvändiga, önskade och andra förändringsinitiativ?
12. Hur möjliggörs för styrelsens gemensamma diskussion om hur dessa uppdrag kommer främja eller motverka eventuella beslut kring önskad förnyelse?
13. Vad behöver verksamhetens högste tjänsteperson av styrelsen, och vice versa, för att än bättre lyckas med sitt uppdrag?
14. Vad behöver styrelsen göra, lära sig, bli bättre på för att klara av sina grundläggande uppdrag?
15. Är det värt att prioritera denna utveckling för er?
16. Vilka resurser behövs för detta?
17. Kan ni frigöra tid för denna utveckling under styrelsemöten?

Möjliga roller i styrelsearbetet

Som i de flesta områden finns det flera olika roller som styrelsen kan anta i sitt arbete. Roller som beror både på sammanhang, arbetssätt och uppgifter men också outtalade förväntningar, tidigare erfarenheter och invanda mönster. Från tidigare forskning är det väl beskrivet hur styrelser arbetar kontrollerande, möjliggörande och navigerande. Även om det inte finns någon situation där det är givet att en viss roll ska utföras på ett visst sätt, så finns det stora mervärden i att fundera över när och hur styrelsearbetet utövas.

I det följande ges några exempel på hur dessa olika roller kan ta sig uttryck i styrelsearbetet.

En styrelses kontrollerande roll

Exempel på hur en styrelse utövar sin kontrollerande roll är att:

- Att utse ansvariga för beslut
- Följa upp beslut
- Avsätta resurser för ett visst ändamål
- Avgöra om rapporter och underlag är:
 - i linje och enlighet med alla de uppdrag och ambitioner vi har i organisationen
 - i enlighet med regler och värderingar
 - rätt och riktigt
- Avgöra om nivån av kontroll (i relation till tillit, resursanvändning och prioriteringar) är tillräcklig i en specifik fråga

En styrelses stödjande roll

Exempel på hur en styrelse utövar sin stödjande roll är att:

- Dela med sig av kunskap och expertis till verksamheten
- Förmedla kontakter i syfte att främja verksamhetens utveckling
- Tillföra arbetstid (eller pengar) för att stödja verksamheten
- Agera för att ge legitimitet och kännedom för organisationen
- Undvika dubbelarbete, onödigt arbete och "svarta hål" som slukar resurser utan att resultatet förändras

En styrelses navigerande roll

Exempel på hur en styrelse utövar sin navigerande roll är att:

- Formulera bästa möjliga vägval utifrån:
 - omvärldsanalyser med fokus på aktörer, utveckling och trender
 - en organisationsdiagnos som tydligt visar styrkor och svagheter
 - riskanalyser
- Motivera särskilda satsningar
- Bedöma om strategier behöver omformuleras för att verksamheten skall fortsätta utvecklas
- Identifiera vägval som kräver förankring och propositioner till medlemsrörelsen

Frågor att fundera kring möjliga roller i styrelsearbetet

18. Kan ni hitta exempel på när ni som styrelse utövat rollen som kontrollerande, möjliggörande eller navigerande?
19. Kan ni ge exempel på när det gick bra eller dåligt att utöva rollen som en kontrollerande, möjliggörande eller navigerande styrelse?
20. När och hur utser vi ansvariga för något vi beslutat?
21. På vilket sätt följer vi upp beslut?
22. I relation till vad avsätter vi resurser för ett visst ändamål?
23. Anser vi att de rapporter och underlag vi får är ok?
 - a. Är de i linje och enlighet med alla de uppdrag och ambitioner vi har i organisationen?
 - b. Är de i enlighet med regler och värderingar?
 - c. Är allt rätt och riktigt?
24. Vilken är den tillräckliga nivån av kontroll (i relation till tillit, resursanvändning och prioriteringar) i just denna fråga?
25. Har vi fullgjort vår kontrollerande roll medvetet och tydligt samt gemensamt uttalat resultatet av vår kontroll?
26. När och hur ska styrelsen dela med sig av kunskap och expertis till verksamheten?
27. På vilket sätt kan styrelsen förmedla kontakter i syfte att främja verksamhetens utveckling?
28. Vid vilka tillfällen förväntas ledamöter tillföra pengar eller arbetstid för att stödja verksamheten?
29. Hur kan ledamöter agera för att ge legitimitet och kännedom för organisationen?
30. På vilket sätt kan vi tillföra resurser, ekonomi, kunskap och/eller kontakter i syfte att stödja organisationens utveckling?

31. Utgår våra olika stöd, arbetsinsatser och liknande från en gemensam/eller fastställd idé om vad som ska åstadkommas av styrelsen som helhet?
32. Hur kan vi undvika att våra ambitioner att stödja organisationen resulterar i dubbelarbete, kontraproduktiva insatser eller onödigt arbete som inte efterfrågas?
33. Hur kan vi undvika att våra stödjande resurser inte läggs på s.k. svarta hål, dvs verksamhet som bara slukar resurser utan att resultatet förändras?
34. När och hur identifieras hinder och möjligheter i organisationens pågående utveckling?
35. Hur formulerar styrelsen bästa möjliga vägval utifrån en nulägesanalys av interna och externa sammanhang?
36. Hur får styrelsen underlag för att navigera i frågor som berör både medlemsrörelse och de professionellas marknadsorienterade arbete?
37. På vilket sätt genomförs omvärldsanalyser med fokus på aktörer, utveckling, trender och medlemsrörelse för att få ett helhetsperspektiv som kompletterar den professionella organisationens bild?
38. När behövs en organisationsdiagnos som tydligt visar styrkor och svagheter?
39. Hur kan arbetet med riskanalyser bli en bättre del av styrelsens navigerande?
40. Hur motiverar styrelsen de särskilda satsningar som görs nu?
41. När och hur behöver strategier formuleras för att verksamheten skall fortsätta utvecklas?
42. Vilka vägval kräver förankring och propositioner till medlemsrörelsen?
43. Används rimliga resurser som en följd av det vi gjort i olika roller?
44. Hur kan vi som styrelse tillsammans arbeta aktivt med att inta olika roller utifrån olika behov?

Styrelsens förnyelsearbete

Vare förändring, såväl i omvärlden som internt, innebär ett möjligt behov av att ändra och förnya det sätt som saker görs på idag. Som ytterst ansvariga mellan beslutande stämmor behöver alltså även styrelsen förhålla sig till förnyelsearbete.

Ett sätt för att skapa mening kring förnyelsearbete är att betrakta den som en innovationsprocess bestående av följande fyra delmoment:

- Analysera behov
- Generera idéer
- Testa och hantera risker
- Att skala upp och sprida

I det följande beskrivs kortfattat vad som kan karakterisera dessa delar ur ett styrelseperspektiv.

Analysera behov

Utifrån organisationens syfte, vision och arbetssätt finns allt som oftast en mängd olika behov som ännu ej är uppfyllda. Dessutom förändras omvärld, målgrupper och kunskapen kring de insatser som görs i verksamheten. En viktig del i styrelsens arbete är att förstå, värdera och prioritera bland alla dessa behov.

Generera idéer

Nya idéer om vad som bör och behöver göras kommer från både anställda, medlemmar, andra aktörer och styrelsen själv. Allt för ofta är dock idéer starkt inspirerade av omkringgivande normer och förväntningar. Andras agendor och invanda mönster gör helt enkelt att det behövs aktivt arbete med att generera verkligt nya idéer.

Testa och hantera risker

Ett sätt att vidareutveckla idéer och nya arbetssätt är att genomföra tester. I arbetet med tester ges även förutsättningar för att hantera eventuella risker som kommer med det nya. Ett väl beprövat sätt att testa nya idéer är genom att genomföra upprepade lärcykler i formen av att planera, genomföra, studera och agera.

Att skala upp och sprida

Efter flera upprepade och förfinande tester är det fullt möjligt att ha arbetat fram nya och väl fungerande arbetssätt, verksamheter eller andra innovationer. Nästa steg är i så fall att skala upp och sprida det nya. Detta kan innebära allt från särskilda projekt, nya verksamhetsområden, politisk påverkan eller utbildning i de egna leden. Hur styrelsen kan förhålla sig denna typ av idéer innebär kanske inte en så stor skillnad mot den övriga verksamhetsplaneringen, och de roller som styrelsen kan ta där.

Ett arbetsmaterial för överblick av möjliga roller i förnyelsearbetet

För att underlätta diskussion och reflektion runt frågor om styrelsens roller i förnyelsearbetet kan det vara till hjälp med en enkel visuell överblick. Nedan visas ett enkelt exempel på hur både olika roller och de olika delarna i innovationsprocessen kan synliggöras för styrelsen.

Exempel

	Kontrollera	Möjliggöra	Navigera
Behovsanalys			
Idéer			
Test och risk			
Spridning			

Exempel på en matris där ni genom en gemensam överblick kan stödja diskussioner om hur er styrelse arbetar på olika sätt i innovationsprocessen samt om hur ni vill att det ska vara och om ni behöver ändra något.

Frågor att fundera kring styrelsens förnyelsearbete

45. Vad har vi för information runt ett visst behov?
46. Varför är det viktigt att ta itu med detta behov?
47. Hur hänger behovet ihop med andra saker vi gör?
48. Har vi förstått grundorsaken till detta behov?
49. Varifrån kommer dessa nya idéer?
50. Vilka andra har liknande idéer som dessa?
51. Ska vi avsätta resurser (projektmedel, vår egen tid eller annat) för att samla in idéer från andra aktörer?
52. Hur avgör vi om en idé är dålig eller bra?
53. Hur kan vi planera en test, var den ska göras och vilka som skall vara med?
54. På vilket sätt genomför vi testen med de bästa intentioner att lyckas?
55. Vad var det som eventuellt inte gick som planerat i testen?
56. Vilka risker för både denna test och i ett större perspektiv bör vi särskilt uppmärksamma?
57. Vilka delar skall förändras för att lyckas bättre i nästa lärcykel?
58. Vilka är de verkliga innovationsfrågorna utifrån organisationens uppdrag och syfte och vilken är styrelsens roll för att hantera dessa på bästa sätt?
59. Vilka olika roller utövar ni som styrelse i innovationsprocessens olika steg?
60. Hur skulle ni kunna pröva en annan roll i ett visst steg av innovationsprocessen?

Tröghet inför förändring

Motstånd mot förändring, rädslor att släppa kontrollen för det nya, maktskiften och många andra former av organisatorisk tröghet är ett väl studerat faktum i många organisationer. Ofta är det ändå svårt att se sin egen del i denna situation.

För att få en första bild av hur ni själva ser på er organisation och era egna styrelsemöten kan en enkel kartläggning av den generella bilden vara användbar. Genom att genomföra en enkel enkät, med ett antal påståenden där ledamöter kan svara utifrån sin generella bild av era styrelsemöten, och där svaren presenteras på aggregerad form kan därför fungera som underlag för fortsatt diskussion om den egna organisationens tröghet (för detta ändamål kan särskilt frågorna nr 61-69 användas).

En fallstudie: styrelsearbete i innovation och förnyelse

Ett sätt att reflektera över möjligheter och hinder i den egna organisationens stadium av tröghet är att använda sig av en generell fallbeskrivning. Resultaten från forskning om styrelsearbete i innovation och förnyelse har därför formulerats i ett tillspetsat och anonymiserat fall. Situationen som beskrivs i fallet är tänkt att visa på de möjliga spänningar, utmaningar och potential som finns när det handlar om att åstadkomma en önskad förnyelse. Genom att sätta sig in i fallet, fundera över eventuella likheter och skillnader syftar denna del till att stimulera en diskussion om styrelsens styrkor och svagheter när det kommer till att driva ett önskat förnyelsearbete.

För att kunna användas även som underlag för kortare diskussioner och tankeexperiment är fallbeskrivningen uppdelad i mindre delar som även kan behandlas var för sig.

Den självgående organisationen och dess styrelsearbete

Tänk dig att du är förtroendevald i en ideell organisation. Organisationen kan beskrivas som en traditionstyngd folkrörelse som över åren har växt sig stark och etablerat en kompetent professionell organisation. Med mognaden har också kommit stabila och väl fungerande arbetsmetoder och processer. Åren har även gett en mogen och stabil struktur för styrelsearbetet, trots att ledamöter kommer och går. Den mogna organisationens många och viktiga samarbeten har resulterat i ömsesidiga förväntningar, invanda mönster och gemensam förståelse av begrepp. Sammantaget ger detta inte bara organisationen legitimitet utan även en resursbas och källor till kunskap och idéer.

Genom åren har verksamheten växt, inte minst ekonomiskt. Detta innebär att organisationens ekonomi handlar om att befinna sig på en marknad, vara i en relation med staten och offentlig sektor, om att bygga på ideella krafter och insamling, samt olika kombinationer av dessa. Denna mångfald innebär att ekonomistyrning, prognoser och omvärldsanalyser är starkt färgade av praktik, språkbruk och ett invant sätt att tänka för alla dessa olika områden.

Tillsammans är ni i styrelsen en grupp som har olika bakgrunder, erfarenheter och idéer. Ni är alla överens om betydelsen av er ideologi och inte minst verksamhetens syfte, något som gör att ni hela tiden vill vara på tå och anser att mer kan och borde göras för er sak. Men samtidigt som det finns en mängd olika synpunkter, kunskaper och idéer hos styrelsens olika ledamöter, verkar det ändå finnas en utbredd uppfattning om att ordföranden är den som ska identifiera vilka olika punkter som behöver behandlas och på så sätt kan sätta samman styrelsemötet.

Frågor om medlemsrörelsens betydelse är återkommande på era styrelsemöten, men ändå tas inga strategiska beslut om resurstilldelning, ny inriktning eller liknande för detta. Och trots både behov och idéer för hur medlemsrörelsen ska hanteras på nya och bättre sätt verkar det svårt att få till en önskad förändring och förnyelse.

Ibland kan du tycka att det nästan är märkligt att verksamheten ändå verkar fungera rätt bra. På styrelsemötet avsätts tid huvudsakligen till formalia, där de många komplicerade punkterna föredras av tjänstepersoner, vilket tar mycket tid. Trots att ni inte hinner gå på djupet i viktiga frågor rullar verksamheten på. Mognaden har helt enkelt gjort så att organisationen etablerat sig så väl att den nästan fungerar av sig självt. På sammanträden presenteras nya idéer av tjänstepersoner, medan ni i styrelsen ofta får en lite

passiv roll. Ofta behöver ni inte ta aktiva beslut om vilken roll ni ska ta i en fråga eller ens arbeta för att bli en (väl) fungerande grupp.

Men tänker någon, här finns ju risken att vi kör fast eller fortsätter på fel väg. Helt enkelt, hur har vi säkerställt att vi har en bra strategi för de vägval och utveckling som hela tiden görs. Styrelsen skulle ju kunna ta ett annat perspektiv än vad tjänstepersoner och management kan ha. Ibland funderar du på vem som säkrar så att inte någon i organisationen tillskansar sig orättfärdiga fördelar? Även om detta bedöms som en liten risk i er tillitsfulla och "goda" ideella verksamhet så skulle konsekvenserna bli väldigt stora.

Styrelsen är ju också en möjliggörare och förankring till medlemmarna samt kontaktnätet utanför organisationen. Men såklart, om medarbetare i verksamheten redan gör detta, behöver kanske inte ni i styrelsen också göra det. För att en förnyelse ska ske, utmanas ni av dessa olika delar. Styrelsen försöker därför ta en roll för att driva detta. Men det betyder att styrelsen behöver navigera mellan olika aktörer, logiker, fält och sektorer. Och det är i mellanrummen, gläntorna, som den verkliga potentialen för förnyelse och innovation finns. Det finns dock alltid risker med detta nya. Risker som är svårbedömda. Och genom att behålla det upparbetade och passiva förhållningssättet minskar därför styrelsen sin egen risk, då denna istället hanteras av tjänstepersoner och ledningsstrukturer.

För att lyckas åstadkomma en önskad förnyelse och innovation behövs nu hårt arbete. Då styrelsen vill hitta en aktiv roll för att navigera, kontrollera och möjliggöra detta behövs därför både medvetenhet och träning. Inte minst på hur ni som grupp tillsammans bidrar till både kloka beslut och att motverka den organisatoriska tröghet som kan vara en hämsko för nödvändig utveckling.

Frågor att fundera kring tröghet för förändring

61. Tänker du att den organisation du är förtroendevald i är ung/ mogen/ gammal?
62. Anser du att organisationens tjänstepersoner är den huvudsakliga kompetensresursen för verksamheten?
63. Kommer nya idéer om vad verksamheten skulle behöva göra oftast från tjänstepersoner, styrelsen eller medlemsrörelsen?
64. Utmanar nya idéer om vad verksamheten skulle behöva göra medlemsrörelsens idéer om organisationen?
65. Har ni ofta otillräckligt med tid på styrelsemöten?
66. Föredras komplicerade frågor av tjänstepersoner snarare än att dessa frågor förutsätts att endast vara inlästa från rapporter och underlag?
67. Behandlas frågor som rör medlemsrörelsen oftast i samband med ett beslut om resursfördelning?
68. Anser du att ordförande ska vara den som identifierar olika punkter som bör tas upp på styrelsemötet?
69. Används den samlade mängden av olika synpunkter, kunskaper och idéer hos styrelsens ledamöter på ett systematiskt sätt i behandling av frågor på styrelsemötet?
70. Vilka styrkor och svagheter får ni i ert styrelsearbete av de eventuella likheter och skillnader som finns med i det beskrivna fallet?

Att skapa mening av tidigare forskningsresultat

När styrelsearbetet kommit igång och en reflekterande praktik etablerats kring grundläggande uppdrag och roller finns möjlighet att fördjupa reflektionen kring frågor som specifikt rör förnyelse och innovation. Som underlag för denna typ av fördjupande reflektion är det viktigt att få input av andra perspektiv, kunskapskällor och sammanhang.

Ett exempel kommer från en litteraturstudie av tidigare forskning om styrelsers roll för innovation i ideell sektor. Denna studie visar att de fem viktigaste områdena som styrelsen bör förhålla sig till när det gäller innovationsarbetet är: effektivitet, extern och intern organisatorisk kontext samt styrelsens egna strukturer och processer.

Frågor att fundera över när det gäller att skapa mening av tidigare forskningsresultat

71. Vilka källor till motstridigheter finns mellan vårt syfte och en effektiv organisation?
72. Hur inkluderar vi olika intressenter i samband med förändringar i organisationens externa förhållanden?
73. Hur kan vi identifiera och härbärgera multipla identiteter av vår organisation?
74. På vilket sätt tror vi att olika styrelsestrukturer hänger samman med förbättrade arbetsätt och resultat?
75. Hur bestämmer vi om vi ska ta rollen som kontrollanter, möjliggörare eller navigatörer i förhållande till en specifik uppgift?
76. Hur kan vi omfamna komplexitet som en drivkraft för kvalitet i vårt beslutsfattande?
77. Vilket ledarskap behöver styrelsen utöva för att uppnå den önskade förnyelsen eller innovationen?
78. Finns enkla och tydliga samband mellan insats och resultat eller råder stor osäkerhet och många komplexa samband?
79. Vilken typ av beslut behövs fattas i innovationsprocessens olika steg?
80. Är det viktigare att vara en tillitsfull partner som inte tar risker eller behöver vi visa tydlighet i att våga pröva det osäkra?
81. Vilka olika strategier finns för att medlemsrörelsen ska fortsätta vara en positiv kraft i innovations- och förnyelsearbetet?
82. Ska arbetet med medlemsrörelsen ges mer resurser, kan medlemmar inkluderas, förnya, mötas eller utbildas, eller kan rörelsen användas på något helt annat sätt?

Disruptiva idéer

Som nämnt tidigare är en stor motkraft till förnyelse den tröghet som alla organisationer bygger in över tid. Invanda mönster, rädslor för att förlora anseende och inflytande, risken över att inte ha kontroll och flera andra goda skäl bidrar till motstånd mot förändring. I detta avslutande stycke listas därför ett antal utmanande förslag. Dessa så kallade disruptiva idéer syftar till att skaka om er och era förutfattade meningar om hur styrelsearbetet skall bedrivas.

I arbetet med ovanstående avsnitt och frågorna till detta har ni förhoppningsvis fått syn på er själva. Men nu går vi bortom det förväntade. Kanske kan ni få syn på er själva genom hur ni reagerar på förslaget, eller så är det något som ni faktiskt och modigt kan pröva för att lära er oanade saker om er själva och er organisation.

Idéer i syfte att ifrågasätta er egen föreställning om vad styrelsearbete är och hur det skall bedrivas

- Alla är ofullkomliga, enda alternativet är att utvecklas eller dö
- Bjud in en kritisk vän som kan observera, ifrågasätta och återkoppla vad ni gör
- Behandla varje fråga med en för ambitiös ansats och avsluta med frågan om hur ni ska lyckas bättre nästa gång
- Börja planeringen av ett styrelsemöte med att avsätta tid för utvärdering och reflektion
- Låt ordföranden leda diskussionen med att bestämma vem som bör uttala sig utifrån kännedom om dennes erfarenhet och kompetens, och fråga därefter endast efter om någon kan bidra med ett annat perspektiv
- Erkänn och uttala den kultur, med djupt liggande antaganden, logiker, språk och värderingar som kopplas till den person som gör ett uttalande
- Bjud in den röst som saknas när nya initiativ diskuteras
- Strunta i de av styrelsens uppdrag som hindrar önskad innovation att utvecklas till nästa steg
- Peka ut en invand och stabil roll med tillhörande praktik i styrelsen som även innebär en kraft som motverkar nya och innovativa idéer att växa sig starka
- Strunta i att kontrollera kvartalsrapporten och gör en ekonomisk omvärldsanalys i stället
- Betrakta varje styrdokument och strategi som föråldrad i en föränderlig värld
- Prioritera nödvändig förnyelse när ni utformar dagordning
- Avskaffa redogörelser av redan presenterade underlag
- Förbered frågor med att aktivt söka olika perspektiv på dessa
- Kasta dagordningen
- Förutspå minst ett problem som kan följa av den lösning ni just föreslagit
- Argumentera för att uppdrag och syfte inte kan värderas i pengar och att effektiviteten i en viss verksamhet därför är irrelevant

Exempel på en styrelseutvärdering

Del 1 Förväntningar, delaktighet och tillit

- Jag upplever att vi som styrelse har en hög grad av samsyn kring vårt uppdrag och förväntningarna på oss som ledamöter (gradering 1-5: instämmer inte alls – instämmer helt).
- Jag tycker att vi behöver förtydliga vårt uppdrag och/eller förväntningar inom följande område(n) och på följande sätt:
- Jag upplever att min erfarenhet och kompetens tas tillvara i styrelsens arbete (gradering 1-5).
- Jag känner ett särskilt engagemang för att bidra med (ange område(n) och erfarenhet(er)/kompetens(er):
- Jag upplever att styrelsen tar vara på andra ledamöters erfarenhet och kompetens på ett bra sätt (gradering 1-5).
- Jag tycker att vi som styrelse kan höja vår förmåga att ta vara på varandras kompetens genom att:
- Jag tycker att alla styrelseledamöter deltar konstruktivt i arbetet och är öppna och tydliga med sina tankar och åsikter (gradering 1-5).
- Jag upplever att jag kan vara öppen med mina tankar och åsikter och blir lyssnad till i styrelsearbetet (gradering 1-5).
- Jag känner tillit till de andra ledamöterna i styrelsen (gradering 1-5).
- Kommentarer angående förväntningar, delaktighet och tillit?

Del 2 Styrelsens möten och sammankomster

- Hur väl upplever du att vi fördelar tiden vid sammanträden och seminarier mellan frågor som berör styrelsens kontrollerande, möjliggörande och navigerande/riktningsgivande uppdrag?
 - Kontrollerande: (mer/mindre/bra som det är)
 - Möjliggörande: (mer/mindre/bra som det är)
 - Navigerande: (mer/mindre/bra som det är)
 - Eventuella kommentarer:
- Jag får underlagen i tillräcklig tid före styrelsesammanträden (gradering 1-5).

- Jag tycker att underlagen inför mötena håller tillräckligt god kvalitet, så att jag förstår vad frågan handlar om och vilken input som förväntas (gradering 1-5).
- Underlagen skulle kunna förbättras på följande sätt:
- Hur viktigt tycker du att det är att få dragningar av olika frågor på styrelsesammanträdena för att förstå vad frågorna handlar om och vilken input som förväntas? (fler/färre/bra som det är)
- Eventuella kommentarer:
- Jag upplever att innehållet i styrelsens möten och sammankomster är relevanta för styrelsens arbete (gradering 1-5).
- Seminarierna skulle kunna förbättras på följande sätt:
- Andra kommentarer eller förslag på hur du tycker att möten och sammankomster kan förbättras?

Del 3 Ordförandens roll

- Vilka är de tre viktigaste egenskaperna hos en bra styrelseordförande?
- Jag upplever att vi som styrelse har en hög grad av samsyn kring ordförandes uppdrag och våra förväntningar på ordförande (gradering 1-5).
- Jag tycker att vi behöver förtydliga ordförandes uppdrag och/eller förväntningarna inom följande område(n) och på följande sätt:
- Hur kan du som styrelseledamot stötta ordföranden i arbetet?
- Hur tycker du att ordföranderollen bör utvecklas för att möta våra behov och utmaningar under de kommande 2 – 4 åren?

Del 4 Arbete i utskott och arbetsgrupper

- Jag förstår utskottens uppdrag och mandat och hur de stärker styrelsens arbete (gradering 1-5).
- Jag upplever att vi som styrelse har en hög grad av samsyn kring utskottens uppdrag och mandat (gradering 1-5).
- Jag tycker att vi behöver förändra eller förtydliga utskottens uppdrag och mandat (ange utskott och på vilket/vilka sätt):

- Hur tänker du kring antal och uppsättning av utskott? (Fler/färre/bra som det är)
- Eventuella kommentarer:
- Andra kommentarer eller förslag på hur utskottens arbete ska kunna utvecklas?

Del 5 Verksamhet och arbete framåt

- Jag upplever att jag har tillräcklig förståelse för vår verksamhet för att bidra med min erfarenhet och kompetens på ett konstruktivt sätt (gradering 1-5).
- Jag skulle vilja öka min förståelse på inom följande område(n):
- Jag tycker att styrelsens arbete och diskussionerna på styrelsens sammanträden bidrar till att möjliggöra att vi kan arbeta långsiktigt och utvecklas (gradering 1-5).
- Jag skulle önska att arbetet och diskussionerna handlade mindre om:
- Jag skulle önska att arbetet och diskussionerna handlade mer om:
- Vad tycker du är den viktigaste uppgiften för styrelsen det kommande året?
- Med några år kvar av nuvarande verksamhetsinriktning, vilka tycker du är de tre viktigaste frågor för styrelsen att arbeta på längre sikt?

Vidare läsning

Vill ni veta mer, undra om detta verkligen kan stämma och ta styrelsearbetet till nästa nivå? Här följer en första läslista, med texter som alla ger en rik källa till nya referenser.

- Neubeck, T. & Kallifatides M. (2020). Board work for innovation: two cases of interactive research in Swedish civil society organizations, *Submitted*
- Kallifatides, M. & Neubeck, T. (2020). Boards and Innovation in non-profit organizations: A Sense-Making Reading. SIR, Stockholm School of Economics Institute for Research.
- Huse, M. (2007). Boards, governance, and value creation: The human side of corporate governance. Cambridge, UK & New York: Cambridge University Press.
- Stiles, P. & Taylor, B. (2001). Boards at work: How directors view their roles and responsibilities. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Miller-Millesen, J.L. (2003). Understanding the behaviour of nonprofit boards of directors: A theory-based approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 521-547.
- Johannisson, B., Gunnarsson, E. & Stjernberg, T. (red.) (2008). *Gemensamt kunskapande: den interaktiva forskningens praktik*. Växjö: Växjö University Press.
- Rehn, A. (2017). *Innovation*. Stockholm: Liber.



IDEELL ARENA