

STUDIEMATERIAL

# UTVECKLING FÖR SOCIALDEMOKRATISKA STYRELSE



Socialdemokraterna

---

# Innehåll

---

Förord	3
Var börjar vår utvecklingsresa?	4
Nulägesskattning	5

## **Vår idé och vårt uppdrag** **10**

---

Varför socialdemokrat?	10
Värderingar som styr oss	10
Vår uppgift	11
Vilka ger oss uppdraget?	12
Gör vi rätt saker?	13
Vem leder vem?	14

## **Vår kultur och vårt ledarskap** **15**

---

Hur behandlar vi varandra?	15
Varför just jag?	16
Socialdemokratiskt ledarskap	16
Hur ska en människa räcka till?	17
Utveckla sig i ledarrollen	17

## **Vi i styrelsen och våra arbetsformer** **19**

---

Kompetens och resurser	19
Introduktionssamtal	20
Formella och informella roller	20
Konsultativt förhållningssätt	20
Delegering och involvering	21
Gruppens utveckling	22
Konflikthantering	23
Dilemman att diskutera. Ambition mot verklighet	23
Förtroende mot öppenhet	24
Gemensamma beslut mot personligt svängrum	24
Enighet mot tidspress	24
Helhetsansvar mot delintressen	24
Etik och moral	26
Mötesformer	26

## **Våra mål och vår verksamhet** **29**

---

Analysera	29
Våra mål	30
Planera <sup>31</sup>	
Resurser	32
Utvärdera	33
Vad ska vi göra då?	34

## **Vår förening och framtiden** **35**

---

Vilka vill vi vara om 5 år?	35
Generationsväxling	35

Studiematerialet är framtaget av Socialdemokraterna i samverkan med ABE. Fritt för spridning.

Läs mer om vårt gemensamma studiearbete och ladda ner studiematerial på [socialdemokraterna.abf.se](https://socialdemokraterna.abf.se)

---

# Förord

---

En tisdagskväll vid klockan sju i ordförandens kök. Ni ska just till att inleda årets första styrelsemöte. Kaffet är serverat och det kamratliga pratet börjar klinga av. Ni samlar er för att starta mötet.

Vad händer sedan? Följer ni ordningsamt en dagordning, håller talarlista och bockar av punkt för punkt? Eller har någon förberett en inledning till ett samtal om en lokalpolitisk fråga? Har ni ett medlemsmöte att planera? En värvningskampanj att genomföra? Eller motioner att skriva?

Så kommer mötet igång. Vilka deltar i samtalet? Är det någon som alltid pratar mycket mer än er andra? Och någon annan som nästan aldrig säger någonting?

Arbetsuppgifter delas ut. Får du bidra med det du tycker är mest meningsfullt? Hjälps ni åt med de uppgifter ni har att göra? Eller är det någon som tar ett mycket större ansvar än er andra?

Vid niotiden skiljs ni åt igen efter kvällens möte. Hur känns det då? Går ni därifrån inspirerade och stärkta? Uppfyllda av den där idén till ny verksamhet eller ny politik som ni diskuterade? Eller känns det mer som ni bockat av ett måste?

De flesta styrelser har dagar när allt känns toppen och andra när det är lite mer motigt. Vår förhoppning är att det här materialet ska ge er stöd och inspiration att utveckla styrelsearbetet så att det både blir mer effektivt och lustfyllt.

Hur ert arbete ska läggas upp bestämmer ni. Kanske passar det er bäst att ha utvecklingsarbetet som en återkommande del i alla styrelsens möten under ett år? Eller vill ni istället börja med en utvecklingsdag där ni tar ett rejält avstamp för det fortsatta arbetet? Det



här materialet bygger på att ni startar med att göra en gemensam analys av hur styrelsearbetet fungerar idag. Utifrån den analysen väljer ni sedan vilket område ni vill börja utveckla tillsammans.

Goda idéer finns också att hämta i de utvecklingsmaterial för styrelsearbete som ABF har tagit fram.

Lycka till med utvecklingen!

**Tomas Eneroth**

Socialdemokratiska partistyrelsens studieledare

---

# Var börjar vår utvecklingsresa?

---

Innan ni påbörjar utvecklingsarbetet föreslår vi att ni börjar med att komma överens om var ni är nu. Vad fungerar bra redan idag och vad behöver utvecklas?

På de kommande sidorna finns en enkel enkät med påståenden om hur er förening och er styrelse fungerar idag. Varje påstående följs av en skala från 1 till 6, där 1 står för att du inte alls håller med om påståendet och 6 står för att du håller med i hög grad.

Var och en av er fyller i enkäten individuellt. Gå sedan varvet runt, ledamot för ledamot, och berätta vilken skattning ni gjort.

**Tips.** Gör den gemensamma redovisningen av skattningen visuellt tydlig genom att sätta upp förstorade ut-

skrifter av enkäten på väggen. Efter att var och en fått tid att fylla i enkäten individuellt gör ni sedan redovisningen på utskriften på väggen. Gå fram var och en och markera hur ni ser på varje påstående. Markeringen kan göras med ett sträck eller en färgplupp på den punkt på skalan du valt. På det här sättet får ni en visuell bild av hur ni ser på nuläget i er förening och styrelse.

När alla fått redovisa sina bedömningar diskuterar ni gemensamt resultatet. Var är ni överens och varför tycker ni olika i några frågor?

Med hjälp av den diskussionen kan ni sedan bestämma vilket utvecklingsområde ni tycker är mest angeläget att börja arbeta med och vilka ni kan spara till senare eller helt avstå ifrån.

## Gemensamma slutsatser av nulägeskattningen utifrån svaren på kommande sidor

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

När ni är överens om vilket avsnitt ska ni fokusera på först kan det vara klokt att sätta upp ramar för det fortsatta arbetet. Avsätt tid för när det ska göras och kanske ska ni också utse någon i styrelsen som får ansvar för att förbereda nästa steg.

---

# Nulägeskattning 1

## Vår idé och vårt uppdrag

---

Våra värderingar är tydliga i vår förenings verksamhet

1	2	3	4	5	6
<i>inte alls</i>					<i>i hög grad</i>

Våra värderingar präglar styrelsens arbete

1	2	3	4	5	6
<i>inte alls</i>					<i>i hög grad</i>

Våra värderingar är väl kända bland medlemmar och väljare

1	2	3	4	5	6
<i>inte alls</i>					<i>i hög grad</i>

Vi har en tydlig gemensam bild av vår uppgift i vår förening

1	2	3	4	5	6
<i>inte alls</i>					<i>i hög grad</i>

Det är tydligt vem som är styrelsens uppdragsgivare i vår förening

1	2	3	4	5	6
<i>inte alls</i>					<i>i hög grad</i>

---

# Nulägeskattning 2

## Vår kultur och vårt ledarskap

---

Vår förening/arbetarekommun präglas av samarbete och respekt för varandra

1 2 3 4 5 6  
*inte alls* *i hög grad*

Medlemmarna anser att deras engagemang och idéer uppskattas och tas tillvara

1 2 3 4 5 6  
*inte alls* *i hög grad*

Vår förening/arbetarekommun har förmågan att fånga upp rörelser i omvärlden och att samarbeta med andra folkrörelser

1 2 3 4 5 6  
*inte alls* *i hög grad*

Vi har en tydlig gemensam ledarskapssyn i vår förening/arbetarekommun

1 2 3 4 5 6  
*inte alls* *i hög grad*

Vårt ledarskap stärker förnyelsekraften och förändringsförmågan i vår förening/arbetarekommun

1 2 3 4 5 6  
*inte alls* *i hög grad*

---

# Nulägesskattning 3

## Vi i styrelsen och våra arbetsformer

---

Vi har bra metoder för att ta emot nya ledamöter i vår styrelse

1	2	3	4	5	6
<i>inte alls</i>					<i>i hög grad</i>

I vår styrelse kommer alla ledamöters kompetens till sin rätt

1	2	3	4	5	6
<i>inte alls</i>					<i>i hög grad</i>

I vår styrelse har vi effektiva arbetsformer

1	2	3	4	5	6
<i>inte alls</i>					<i>i hög grad</i>

I vår styrelse är alla involverade i arbetet och känner ansvar för uppgiften

1	2	3	4	5	6
<i>inte alls</i>					<i>i hög grad</i>

Vi i styrelsen är överens om hur vi ska lösa konflikter när de uppstår

1	2	3	4	5	6
<i>inte alls</i>					<i>i hög grad</i>

---

# Nulägeskattning 4

## Våra mål och vår verksamhet

---

Vår styrelse är bra på omvärldspaning och analys

1	2	3	4	5	6
<i>inte alls</i>					<i>i hög grad</i>

Vi är bra på att sätta mål som vi sedan lever upp till

1	2	3	4	5	6
<i>inte alls</i>					<i>i hög grad</i>

I vår styrelse har vi väl fungerande planering och uppföljning

1	2	3	4	5	6
<i>inte alls</i>					<i>i hög grad</i>

Vi har de resurser vi behöver för verksamheten

1	2	3	4	5	6
<i>inte alls</i>					<i>i hög grad</i>

Vi utvecklar verksamheten kontinuerligt och lär av våra misstag

1	2	3	4	5	6
<i>inte alls</i>					<i>i hög grad</i>



---

# Nulägeskattning 5

## Vår förening och framtiden

---

Vi i styrelsen har en gemensam bild över var vi vill att vår förening/arbetarekommun ska vara om 5 år

1 2 3 4 5 6  
*inte alls* *i hög grad*

Vi har väl fungerande modeller för generationsväxling i vår förening

1 2 3 4 5 6  
*inte alls* *i hög grad*

Vi har väl fungerande stöd för nya ledare i vår förening

1 2 3 4 5 6  
*inte alls* *i hög grad*

Vi är bra på att ta rätt på kompetens och erfarenhet hos de som lämnar sina uppdrag i vår förening

1 2 3 4 5 6  
*inte alls* *i hög grad*

---

# Vår idé och vårt uppdrag

---

## Varför socialdemokrat?

**Gör en enkel övning.** Tänk en kort stund på varför du är socialdemokrat. Försök att sammanfatta dina skäl i två ord eller begrepp. Ge dig ett par minuter att bestämma dig, men inte mer.

**Skriv sedan upp** orden på ett stort papper. Låt alla i styrelsen skriva sina ord eller begrepp.

**Titta nu på orden tillsammans.** Vad är det ni ser? Hur hör de ihop?

Vi socialdemokrater har en gemensam idé om vårt samhälle som ofta blir tydlig när en grupp socialdemokrater gör övningen här ovanför tillsammans. Vi bär vår idé i vårt engagemang.

För att åstadkomma den förändring vi önskar behöver vi en gemensam utgångspunkt.

## Värderingar som styr oss

Vårt partiprogram inleds med orden: ”Tillsammans kan vi skapa en bättre framtid. Den viktigaste lärdomen av socialdemokratins historia är just detta: samhället går att förändra.”

I partiprogrammet kan du läsa om vår samhällssyn, vår

syn på världen av idag och vår politik. Men det som kanske är allra mest centralt är våra värderingar.

De blir tydliga i övningen ovan och de formuleras i vårt partiprogram under rubrikerna:

- Demokrati
- Frihet, jämlikhet och solidaritet
- Arbetets värde

Läs gärna texten om våra värderingar på sidorna 6–8 i partiprogrammet som du hittar här:

[socialdemokraterna.se/Var-politik/Partiprogram-och-riktlinjer/](https://socialdemokraterna.se/Var-politik/Partiprogram-och-riktlinjer/)

### TITTA PÅ SVAREN PÅ FÖREGÅENDE SIDOR OCH DISKUTERA:



- Är våra värderingar tydliga i vår förenings arbete?
- Är de väl kända för medlemmarna och väljarna?
- Hur märks de i styrelsens arbete?
- Präglar våra värderingar vår lokala politik?
- Präglar de vår verksamhet? Hur då?
- Finns det något vi borde utveckla? Vad? Och hur?

## Gemensamma slutsatser om vår idé och vår förening

---

---

---

---

---

---

---

---

**Tips.** Vill ni fördjupa den idépolitiska diskussionen i hela föreningen? Eller i styrelsen? Starta en studie-cirkel utifrån studiematerialet "Vår ideologi" som du hittar här:

<https://socialdemokraterna.abf.se/>

### Vår uppgift

Med stöd i den diskussion ni nu har fört om vår gemensamma idé kan ni nu komma vidare och fokusera på uppgiften för föreningen och styrelsen. Vad är det ni ska göra i er förening?

### ! Gör en övning!

Tänk var och en i en stund på vilka de tre viktigaste uppgifterna för er förening är. Skriv ner varje uppgift på en egen post-it-lapp (eller ett vanligt A4 och använd sedan tejp för att sätta upp dem). Redovisa sedan era lappar en i taget för varandra, samtidigt som ni sätter upp dem på en vägg. Sätt lapparna tillsammans om de beskriver samma sak.

Diskutera den bild av uppgiften ni nu har framför er på väggen. Har ni någorlunda samma bild av vad ni ansvarar för? Vad är gemensamt och var skiljer det sig?

### Gemensamma slutsatser om vår uppgift

---

---

---

---

---

---

---

---

Nu har ni en gemensam nulägesbild av hur ni ser på er uppgift. Kanske finns det frågor där ni fortfarande inte riktigt är överens, men ni vet i alla fall vad ni tycker olika om. Låt det vara så en stund.

## Vilka ger oss uppdraget?

Fundera nu istället på vem som är uppdragsgivaren. För uppgiften bestäms ju egentligen inte i styrelsen. Uppgiften bestäms av uppdragsgivarna.

### DISKUSSION



- Vem är styrelsens uppdragsgivare? Tänk lite var och en först och gå sedan runt bordet och berätta för varandra hur ni ser på vem som är styrelsens uppdragsgivare. Gå gärna varvet åt

motsatt håll jämfört med när ni senast gjorde en runda runt bordet.

### Diskutera den bild som framträder.

- Hur påverkas ni av uppdragsgivaren?
- Är det tydligt i er verksamhet på vems uppdrag ni agerar? Är det tydligt för medlemmarna? Är det tydligt för väljarna?
- Behöver ni göra något med anledning av slutsatserna ni drar? Vad? Och hur?

## Gemensamma slutsatser om vem som är styrelsens uppdragsgivare

---

---

---

---

---

---

---

## Gör vi rätt saker?

Föreningens uppgift beskrivs i grundstadgar för socialdemokratiska föreningar och klubbar i fyra punkter. Enligt grundstadgarna ansvarar föreningen för:

- att värva medlemmar,
- opinionsbildning för partiet, dess idéer och politik
- utformning av den lokala socialdemokratiska politiken i dialog med väljarna
- medlemsmottagande, medlemsutveckling och medlemskontakter
- utveckling av medlemskapets värde

Om föreningsstyrelsens uppgifter står det bland annat att styrelsen ansvarar för att bilda opinion för partiet och dess politik, att utveckla medlemskapets värde, att befrämja ett aktivt och öppet partiarbete inom föreningen samt att svara för att medlemmarna ges möjligheter att påverka partiets hållning i aktuella politiska frågor och aktivt delta i utformningen av föreningens verksamhet.

På motsvarande sätt beskrivs en arbetarekommuns uppgifter också i grundstadgarna. Där står att arbetarekommunen ansvarar för:

- att värva medlemmar,
- utveckla medlemskapets värde,
- opinionsbildning för partiets idéer och politik inom kommunen,
- kommunikation med väljare inom kommunen,
- valorganisationen i sitt verksamhetsområde,
- utveckling av politiken inom kommunen,

## Gemensamma slutsatser om vi gör rätt saker

---

---

---

---

---

---

---

---

- val och nominering av politiskt förtroendevalda,
- utveckling av förtroendevalda,
- utveckling av studieverksamheten,
- medlemsintroduktion,
- facklig-politisk och övrig organisationsverksamhet,
- stöd för organisations- och verksamhetsutveckling i de socialdemokratiska föreningarna,
- tillsyn över de socialdemokratiska föreningarnas verksamhet och utveckling.

Och om arbetarekommunens styrelse står det bland annat att den ansvarar för att agitera för partiet och dess politik, att utarbeta kommunalpolitiska program, att ansvara för arbetarekommunens ekonomi och medlemsadministration samt att stödja de socialdemokratiska föreningarnas och klubbarnas verksamhet. Styrelsen har också arbetsgivaransvar gentemot arbetarekommunens personal.

Om du vill läsa hela grundstadgarna så hittar du dem här:

<https://www.socialdemokraterna.se/vart-parti/om-partiet/stadgar>

### DISKUTERA



- Är det något i hur uppgiften beskrivs i grundstadgarna som ni tappat bort i er förening? Vad? Varför?
- Vad ska ni göra åt det? Och hur?

### Vem leder vem?

Den socialdemokratiska föreningen ansvarar för att utforma den lokala politiken i dialog med väljarna. Arbetarekommunen ansvarar för utvecklingen av politiken i kommunen. Samtidigt fattas de politiska besluten ofta i nämnder, styrelser och fullmäktige i kommunen och i region. Ibland till och med i riksdagen. I de beslutande församlingarna sitter de företrädare vi har valt i vårt parti.

Arbetarekommunen är alltså uppdragsgivare för de socialdemokratiska företrädare som sitter i kommunens beslutande organ, för att tala klartext.

### DISKUTERA



- Hur tar er förening/arbetarekommun hand om era förtroendevalda med offentliga uppdrag?
- Hur ser gränsdragningen er emellan ut?
- Vilka frågor avgörs var?
- Hur fungerar det idag? Och hur vill ni att det ska fungera?
- Hur förankras politiken? Och hur förs medlemmarnas åsikter vidare till förtroendevalda?

### Gemensamma slutsatser om vem som leder vem

---

---

---

---

---

---

### Sammanfattande slutsatser om Vår idé och vårt uppdrag

---

---

---

---

---

---

---

---

# Vår kultur och vårt ledarskap

---

## Hur behandlar vi varandra?

Organisationskultur handlar om hur vi är med varandra. Vilka normer och värderingar som styr hur vi behandlar varandra och vilken stämning vi skapar tillsammans i vår organisation.

Ofta sägs det att kulturen sitter i väggarna. Eller att kulturen är organisationens känsloliv. Alltså inget som vi lätt fattar ett beslut om att förändra och sedan händer det. Men svårigheten får inte förhindra oss från att våga utveckla vår organisationskultur. Det är bara genom att synliggöra hur kulturen ser ut nu och hur vi vill att den ska se ut som vi kan åstadkomma förändring.

I Socialdemokraternas ledarskapsidé står det att ledarskapet ska vara:

- **Demokratiskt** – alla i gruppen får chansen att föra fram sina åsikter och allas argument värderas utifrån samma måttstock. När vi tar beslut är våra beslutsprocesser tydliga och öppna, för att besluten ska få styrkan av att vi fattat, och står bakom, dem tillsammans.
- **Synliggörande och uppmuntrande** – vi anstränger oss för att alla ska få det utrymme som krävs och för att var och en ska få möjlighet att komma till sin rätt. Vi tror på människors förmåga och vilja att utvecklas och växa i nya och gamla roller och uppgifter.

- **Modigt och tryggt** – vi ställer upp för varandra och stöttar varandra. Om någon av oss gör fel är vi förstås kritiska mot felet men är ändå där för varandra som partivänner. Vi backar inte från att agera i frågor som upplevs svåra eller komplexa.
- **Visionärt och uthålligt** – vi håller idén och rörelsens ändamål i fokus, vågar tänka nytt men vi agerar så att vi kan stå för det vi sagt och gjort för lång tid framöver. Det gäller både det politiska innehållet och hur vi agerar mot varandra.

Vi bidrar alla till hur kulturen är och vi har alla ett ansvar för att forma den. Ett särskilt ansvar har ledare i organisationen – till exempel ni som är valda till en socialdemokratisk styrelse.

**! Gör en övning.** Hur vill ni att kulturen ska vara i er förening? Vilka är de viktigaste kännetecknen som ska prägla hur vi behandlar varandra? Fundera var och en i några minuter och gå sedan varvet runt. Skriv upp de kännetecken ni vill ska prägla er kultur på ett stort papper som ni sätter upp på väggen eller på en whiteboard.

Reflektera tillsammans över er önskade kultur. Kan ni forma en gemensam målbild? Försök formulera den tillsammans på pappret eller på whiteboarden.

## Sammanfatta den gemensamma målbilden för organisationskulturen

---

---

---

---

---

---

---

---

**!** **Gör en övning – del 2.** Tänk dig nu att väggen där pappret/whiteboarden sitter är målet – den ultimata organisationskulturen.

Ställ dig sedan så långt från denna punkt som du tycker att ni är idag.

Stå kvar där ni är och låt var och en berätta varför ni valt att stå just där. Försök uttrycka vad som är det bästa och vad som är det sämsta med organisationskulturen så som den är idag.

### Sammanfatta gemensamma slutsatser om vad som är bäst och sämst i vår organisationskultur

Bäst 1 \_\_\_\_\_

Sämst 1 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Bäst 2 \_\_\_\_\_

Sämst 2 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Bäst 3 \_\_\_\_\_

Sämst 3 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Diskutera nu vad ni ska göra för att förstärka det som är bäst och åtgärda det som är sämst. Ofta handlar det om att hitta gemensamma spelregler för hur ni ska vara mot varandra. Gör eventuellt en plan för de aktiviteter ni vill genomföra. Mer om hur man planerar verksamhet kan ni läsa i avsnittet om Målen och verksamheten.

Fundera först själv en stund och skriv gärna ner några rader på ett papper för att ha som stöd i nästa steg.

Dela sedan in er två och två och samtala om era slutsatser. Vilka erfarenheter, kunskaper och egenskaper i ditt ledarskap värdesätter du hos dig själv? Och hur ser ni på varandras styrkor som ledare?

#### Varför just jag?

Ledarskap är avgörande för organisationens utveckling. Inget är så nära förknippat med hur kulturen är i en organisation som hur ledarskap utövas. Ni, som är valda av partivänner, för att sitta i styrelsen har fått ett förtroende att leda och utveckla er organisation. Men varför var det just ni som fick det förtroendet?

#### Socialdemokratiskt ledarskap

Skiljer sig ett gott socialdemokratiskt ledarskap från annat bra ledarskap? Ja, åtminstone på en punkt. Vi har något så ovanligt som en gemensam ledarskapssyn som är antagen av partiets verkställande utskott. I den Socialdemokratiska ledarskapsidén kan man läsa:

**!** **Gör en övning.** Varför just du? Ställ dig själv frågorna – vilka erfarenheter, kunskaper och egenskaper har jag som gör att mina partivänner valde just mig till ledare? Och varför ville jag bli vald?

”Vi måste ha ett ledarskap för rörelse, ett ledarskap som lyfter fram den mening och den känsla som skapar engagemang, som skapar rörelse i rörelsen. Som stärker förnyelsekraften och förändringsförmågan. Som engagerar många att göra skillnad.”



## DISKUTERA



- Vad tycker ni kännetecknar ett gott ledarskap?
- Vilka särskilda socialdemokratiska förtecken bör vårt ledarskap ha? Lyft gärna fram några konkreta exempel när det goda socialdemokratiska ledarskapet blivit synligt. Vad var det som var så bra? Hur påverkade ledarskapet situationen?

Några viktiga egenskaper för ledaren kan vara:

- Hålla idén i fokus
- Öka engagemanget
- Lyssna
- Ge helhetsbilden
- Hålla partiet i rörelse
- Utveckla sig i ledarrollen

Läs gärna hela den socialdemokratiska ledarskapsidén. Ni hittar den här: <https://socialdemokraterna.abf.se/>

## DISKUTERA



- Hur stämmer det ledarskap ni utövar överens med den socialdemokratiska ledarskapssynen?
- Leder ni utifrån de uppgifter som vår gemensamma ledarskapssyn pekar ut? Vad gör ni särskilt bra? Vad skulle ni kunna göra bättre? Hur ska ni göra då?

### Hur ska en människa räcka till?

Som ledare finns förväntningar på oss att vi ska leva upp till ett gott socialdemokratiskt ledarskap. Vi ska till exempel vara kompetenta och väl förankrade i verkligheten och i våra idéer, vara drivna organisatörer och ha god förmåga att engagera andra i arbetet, vara beredd att stå upp för den socialdemokratiska politiken på många sakområden, vara bra på att förmedla budskap och värderingar, vara engagerad och vi ska vara förtroendeingivande. Listan kan göras längre.

Som ledare utsätts vi för tryck från många håll. Ibland kan intressena dessutom vara motstridande.

Men hur ska en människa räcka till? Var och en av oss kommer aldrig kunna leva upp till alla dessa förväntningar. Särskilt inte när de aldrig riktigt uttalas. Därför gör vi klokt i att tidigt synliggöra vilka förväntningar

som faktiskt finns på var och en av oss. Inte minst från oss själva.

**! Övning.** Gör som en hemläxa, var och en i styrelsen, en egen lista med dina egna förväntningar på dig själv och på ditt uppdrag. Vad vill du uppnå? Och hur vill du uppnå det?

Gör också en lista med en förväntan som du har på var och en av dina kamrater i styrelsen. Tänk på att vara konstruktiv i din feedback, så att den är till glädje för dina kamrater.

Utse sedan någon som får till uppgift att sammanställa alla förväntningar ni har på varandra – så att varje ledamot i styrelsen får en lista med kamraternas förväntningar på hen. Det är viktigt att det tydligt framgår vem det är som har denna förväntan så att ni ska kunna ställa följdfrågor om ni vill det.

När ni ses så får var och en av er listan med de andras förväntningar på dig. Jämför den med din egen lista med dina egna förväntningar. Hur stämmer de överens. Är det rimligt? Kan och vill du leva upp till alla förväntningar? Vilka vill du ta bort.

För samtal två och två om hur ni tänker kring era egna förväntningar och de andras förväntningar. Ge varandra feedback och stöd i samtalet så att ni kan göra tydligt för er själva vilka förväntningar du vill försöka motsvara.

Återkoppla sedan till var och en i styrelsen hur du ser på hens förväntningar och berätta hur du tänker kring den.

Behåll listorna och dina slutsatser och gå tillbaka till dem efter något år. Fundera över om något har förändrats och om du nu gör en annan bedömning.

### Utveckla sig i ledarrollen

Att utvecklas i sitt ledarskap kan vara bland de roligaste du upplever som förtroendevald. Utvecklingen kommer mer i fokus, och blir lättare, om du ser till att få stöd för att utvecklas. Stödet kan se ut på många olika sätt. En möjlighet är utbildningar i regi av arbetarekommunen och partidistriktet eller Socialdemokraternas partistyrrelse. En annan möjlighet är kortare inspirationsseminarier eller föreläsningar i regi av ABF och andra.

Ni kan också – tillsammans i styrelsen eller var och en efter behov – ta egna initiativ för att utveckla ert ledarskap. Här följer några tips på hur ni kan göra det:

**Tips 1.** Gästtalare. Bjud in någon från en annan folk-rörelse för att berätta om hur de ser på och arbetar med att förstärka sitt ledarskap. Inbjudan kan vara till styrelsemöte eller till ett medlemsmöte.

**Tips 2.** Att ha en fadder. Särskilt när du är ny i rollen kan en fadder vara ett bra stöd att ha. Faddern är ofta en mer erfaren partikamrat, som har tid att hjälpa en nyvald tillrätta. Ofta är fadderns uppgift att hjälpa till med praktiska saker och tala om hur det fungerar med möten, beredningsprocesser, beslutsordningar, regler och så vidare. Men självklart kan en fadder också vara ett bollplank i hur olika frågor ska hanteras.

**Tips 3.** Att ingå i nätverk. Stödnätverk kan vara mer eller mindre formella. De allra flesta har nära vänner som fungerar som nätverk när det krävs. Men det kan finnas skäl att i någon utsträckning formalisera nätverk med personer i liknande situation och komma överens om några enkla regler för när och hur man ska träffas och vilka regler som ska gälla för det som sägs när man ses inom nätverket.

**Tips 4.** Att ha en mentor. Mentorskap bygger på att adept och mentor kommer överens om att träffas regelbundet, kanske en gång i månaden, för att samtala om adeptens utveckling. Mentorskap kan vara formellt organiserat med element av utbildning och tydlighet kring vad som ska tas upp mellan adept och mentor inom en på förhand bestämd tidsram. Men mentorskap kan också byggas på ett eget initiativ. Adept och mentor har ingen formell relation som mellan chef och medarbetare eller mellan arbetskamrater. Mentorn är ofta en äldre, erfaren ledare, som tycker att det är intressant att dela med sig och som också lär sig mycket själv av träffarna. För adepten är det en stor fördel att kunna ta upp aktuella problem och svårigheter med en person som inte själv är inblandad, men som har relevanta erfarenheter att bidra med.



#### REFLEKTERA . . .

Frågor att fundera över individuellt:

- Vilka stöd har jag för mitt ledarskap?
- Vilket stöd skulle jag vilja ha?
- Hur gör jag för att få det?

### Sammanfattande slutsatser om Vår kultur och vårt ledarskap

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Vi i styrelsen och våra arbetsformer

---

## Kompetens och resurser

På första styrelsemötet efter årsmötet är det klokt att lägga tid på att lära känna varandra i styrelsen. Det kanske känns självklart för de som är nya i styrelsearbetet, men förvånansvärt ofta är det också klokt att lägga tid på att lära känna varandra i en styrelse där de flesta tror att de redan känner varandra väl.

Ta chansen att samtala kring er uppgift och vilken kompetens ni tillsammans har. Det kan också handla om hur ni är som individer och hur ni bäst ger varandra stöd. Lägg tid på att lära känna varandras personliga utgångspunkter för det politiska engagemanget. Det ger större förståelse när det är motigt, när ni behöver ge varandra stöd och kan dessutom spela stor roll för er samlade politiska kraft.

**Tips.** En inbjudan och dagordning till det första mötet skulle kunna innehålla frågor till var och en att fundera över.

Frågorna skulle kunna vara:

- Varför blev du socialdemokrat?
- Varför är du socialdemokrat idag?
- Varför valde du att tacka ja till ett förtroendeuppdrag?
- Vad tycker du att du kan bidra med?
- Vilka är dina styrkor?
- Vad engagerar dig särskilt?
- Vad vill du uppnå med uppdraget?

När ni kartlagt gruppens styrkor och svagheter kan ni gemensamt peka ut utvecklingsområden där ni behöver komplettera med nya kunskaper och erfarenheter.

## Sammanfatta gemensamma kompetensutvecklingsområden

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Introduktionssamtal

Ett sätt att samla kunskap om vars och ens förväntningar är också att ordföranden håller ett introduktionssamtal med var och en av styrelsens ledamöter för att efter det första mötet samla in alla synpunkter och påbörja arbetet med att fördela uppgifter och sakområden inom styrelsen.

Frågor för ett introduktionssamtal kan vara till exempel:

- Vad tycker du är styrelsens viktigaste uppgift?
- Vilka kunskaper och kontakter har du som kan vara värdefulla för styrelsens arbete?
- Vad behöver ordföranden veta om dig för att kunna sköta sitt uppdrag?
- Vad tycker du att ordföranden bör tänka på för att ni i styrelsens ska göra bästa möjliga arbete?

Efter samtalen med var och en redovisar ordföranden slutsatser för styrelsen. Den redovisningen kan vara grund för ett gemensamt samtal där ni kommer överens om hur ni ska sprida arbetsuppgifterna inom styrelsen så att ni alla tas i anspråk och utvecklas.

## Formella och informella roller

I styrelser finns formella roller som ordförande, kassör, facklig-politisk ledare och studieledare för att nämna några. Ofta finns också informella roller som följer av organisationskultur och personsammansättning.

### DISKUTERA



- Vilka formella roller har ni i er styrelse?
- Är förväntningarna på de rollerna tydliga? Hur ser de ut?
- Vilka informella roller har ni? Hur ser de ut? Hur stärker de styrelsens arbete?

## Sammanfatta de formella och informella rollerna i er styrelse

---

---

---

---

---

---

---

---

## Konsultativt förhållningssätt

Ett konsultativt förhållningssätt bygger i korthet på att ledarens uppgift är att stödja andra att lyckas med sina respektive uppgifter och på en tilltro till varje människas inneboende förmåga att lösa problem och ta ansvar.

Tekniken är enkel. Den handlar om att inte ta över någon annans problem och göra det till sitt. I stället ställer ledaren öppna frågor som inte kan besvaras med "Ja" eller "Nej". Avsikten är att personen själv ska komma fram till sin egen lösning. Ledaren ger inte råd eller talar om för personen vad hen ska göra.

De sex grundfrågorna är:

Vad? Varför? Hur? Var? När? Vem?

**! Gör en övning.** Tänk igenom det ansvarsområde du har i styrelsen. Kanske som en "hemläxa" inför nästa möte. Tänk i termer av:

- Nuläge
- Drömläge
- Hinder/svårigheter
- Resurser/möjligheter

På mötet avsätter ni en timme för coachande samtal. Dela in er i grupper med tre personer i varje grupp.

I gruppen har ni tre roller – den som blir coachad, coachen och lyssnaren. Ni har alla olika ansvar:

- Roll 1: Den som blir coachad ansvarar för innehållet i samtalet och för att vilja komma vidare. Den ansvarar också för slutsatserna av samtalet.
- Roll 2: Coachen är samtalsledare och ansvarar för att lägga upp samtalet. Coachen ställer öppna frågor, lyssnar aktivt och ställer följdfrågor för att driva samtalet framåt.
- Roll 3: Den som lyssnar ansvarar för att lyssna både på innehållet i samtalet och på hur samtalet förs för att efter samtalet kunna ge coachen feedback på hur den kan utvecklas som coach och den coachade feedback på hur den kan komma vidare med sin utmaning. Dessutom är lyssnaren ansvarig för tidhållning.

Ägna 20 minuter åt var och en – ca 15 minuter åt samtalet, 3–4 minuter åt gemensamma reflektioner och 1–2 minuter för den coachade att berätta om sina slutsatser. Sedan växlar ni så att alla får pröva alla tre rollerna.

### Delegering och involvering

Att delegera ansvarsområden på ett genomtänkt och effektivt sätt är ett viktigt verktyg för att effektivisera styrelsens arbete och göra arbetet meningsfullt för alla ledamöter.

En bra tumregel är att var och en ska ha åtminstone någon arbetsuppgift som uppfattas som rolig och viktig samtidigt som, det som måste göras men som ingen egentligen vill göra, fördelas så jämnt som möjligt mellan alla styrelseledamöterna.

**Tips.** Checklista för delegering:

- Vilken är uppgiften?
- Vad är syftet och målet med arbetet? Hur ska resultatet användas?
- När ska det vara klart?
- Vilka resurser i form av pengar, personer och material finns?
- När ska ledamöten presentera sin plan för jobbet för styrelsen?
- Hur ska resultatet redovisas för styrelsen när det är färdigt och eventuellt också under arbetets gång?

### DISKUTERA



- Hur ser arbetsfördelningen ut i er styrelse? Kommer var och en till sin rätt? Har var och en utrymme för frågor hen känner stort engagemang i? Delar ni rättvist på det som måste göras?
- På vilka andra sätt kan ni arbeta för att öka involveringen i styrelsens arbete? Och i föreningen/arbetarekommunen i sin helhet?

### Sammanfatta gemensamma slutsatser om delegering och involvering

---

---

---

---

---

---

---

---

## Gruppens utveckling

Er styrelse genomgår – som alla andra grupper av människor – utveckling i hur ni relaterar till varandra över tid.

### GRUPPERS UTVECKLING (IMGD)



Det har gjorts en hel del studier och observationer av grupper och hur de potentiellt kan utvecklas över tid mot att bli högpresterande (effektivitet, kvalitet och välmående). En person som har studerat detta i väldigt stor omfattning är Susan Wheelan. Hon har skapat en modell som kallas för "Integrative Model of Group Development" (IMGD) som beskriver olika beteenden och behov som är vanligt förekommande hos individer i grupper under olika faser av deras utveckling. Modellen visar på fyra faser av en grupps utveckling till att bli vad som kallas ett högpresterande team.

I korthet bygger IMGD på fyra faser

#### FAS 1. Tillhörighet och trygghet

När en ny grupp kommer samman ägnas mycket energi hos medlemmarna åt att observera varandra då det finns stort behov att förstå vilka de andra i gruppen är. Detta är kopplat till grundläggande sociala mänskliga behov, som att känna sig accepterad, inkluderad och att känna trygghet. Medlemmar i gruppen är väldigt artiga mot varandra och vanligt är att man inte vill "sticka ut" från mängden. Man väljer medvetet att inte visa så mycket av sig själv och man visar inte så ofta meningsskiljaktigheter öppet eftersom man vill undvika att stöta sig med varandra. Konflikter är väldigt ovanligt. Medlemmar i gruppen har omfattande beroende av ledaren och vill ha tydliga uppgifter och veta vad som förväntas. Det är också vanligt att man frågar ledaren om lov innan man gör något.

#### FAS 2. Opposition och konflikt

När en viss nivå av trygghet har uppnåtts bland medlemmar i gruppen skapas förutsättningar för gruppen

att utvecklas vidare. Ökad trygghet skapar en situation där deltagarna vågar visa mer av sig själv och sina åsikter. Under första fasen "tillhörighet och trygghet" ägnas mycket av energi och fokus till relationer mellan deltagare i form av att lära känna varandra och förstå varandra. I denna andra fas läggs mycket energi och fokus på påverkan och inflytande. Konkurrens mellan medlemmar är vanligt och till skillnad mot första fasen är konflikter normalt förekommande. Medlemmar utmanar ofta varandra och försöker övertyga varandra om vad som är "rätt". Det kan förekomma att medlemmar allierar sig med varandra mot andra i gruppen. I denna fas är det också vanligt att ledaren ifrågasätts och utmanas. Det kritiska i denna fas för att en grupp ska utvecklas vidare är hantering av konflikter och meningsskiljaktigheter.

#### FAS 3. Tillit och struktur

När en grupp och dess medlemmar har lämnat låsta positioneringar i form av "rätt" och "fel" och hittat konstruktiva förhållningssätt i att hantera meningsskiljaktigheter är det ett tecken på att gruppen nått vidare utveckling till den tredje fasen. En djupare tillit har infunnit sig och förmågan att samarbeta och hitta gemensamma lösningar ökar. Deltagare uppfattar varandras olikheter som styrkor och meningsskiljaktigheter som bidrag för att skapa hög kvalitet och goda resultat i det som ska uppnås. Känslan av sammanhållning är stor och centralt fokus är att skapa de bästa förutsättningar att nå ett gott resultat. Med fördjupad trygghet i relationerna har fokus förskjutits till att uppnå kvalitet i de uppdrag och mål som finns för gruppen.

#### FAS 4. Arbete och produktivitet

I denna fas har energi och fokus som läggs på uppdrag och att nå mål fördjupats ytterligare. Samarbetet är mycket effektivt och medlemmar har en hög nivå av tolerans, öppenhet och trygghet mellan varandra. Man ser till hur gruppens gemensamma kompetens kan användas på allra bästa sätt och hur man kan jobba för att uppnå sina resultat. Således är flexibiliteten i gruppen stor. Ansvarstagandet från alla i gruppen är maximalt. Arbetet präglas av känslan av delaktighet och engagemang och blir mera lustfyllt och kreativt.

Och så snart en grupp förändras – någon kommer in, eller någon lämnar – så påbörjas återigen den första fasen om tillhörighet och trygghet.

## DISKUTERA



- Hur har er grupp utvecklats?
- Känner ni igen er i någon av faserna?  
Minns ni särskilda händelser som tydligt visade att ni då var i någon av faserna?
- Vad kan ni göra för att gruppen ska fortsätta utvecklas?

**Tips.** Se material i ämnet, kopplat till den grundläggande ledarskapsutbildningen.

<https://socialdemokraterna.abf.se/>

## Konflikthantering

Det är naturligt att det uppstår konflikter i en grupp, och debatten är också en del av den politiska vardagen. När en konflikt uppstår mellan olika partier är det naturligt och därmed enklare att hantera. Konflikter inom partiet kan däremot ta mer tid och energi i anspråk.

Konflikter i grund och botten är nödvändiga och bra. När människor är starkt engagerade och vill förändra saker och ting uppstår det konflikter. Det är när vi förtränger och döljer konflikter som de blir besvärliga.

Konsten är inte att avskaffa konflikterna, utan att lära sig hantera dem. Att få upp dem i ljuset och se till att striderna avgörs med justa medel. De flesta konflikter är inte värre än att vi kan leva med dem, eller ganska enkelt hitta lösningar.

När konflikterna blir så allvarliga att de påverkar gruppens arbete negativt måste de hanteras. Som ledare är det klokt att undvika att bli domare i konflikter, alltså att vara den som avgör vem som har rätt respektive fel. Sådant skapar alltid förlorare, och grunden för konflikten finns kvar. Ni kan möjligen få en stunds vapenvila, men inte fred.

En annan metod är att vara medlaren. Utgångspunkten är att de inblandade måste lösa sin konflikt själva, men att de behöver hjälp. Första steget är att få båda parter att erkänna konflikten. Nästa steg är att försöka hitta vägen framåt. En enkel modell handlar om att

reda ut vad de båda parterna egentligen tycker och tänker, något som lätt kommer i skymundan i stridens hetta, när känslorna tar över.

Att både beskriva sin egen ståndpunkt, men också vad de tror att den andre tycker, kan vara en viktig utgångspunkt för konfliktlösningen. Med hjälp av svaren kan det sedan bli tydligt var de tycker lika respektive olika. Där brukar en också kunna hitta vägen framåt.

**Tips.** Åsiktsanalysen kan ge ett bra underlag för att reda ut vad som egentligen är kärnan i en konflikt. Om de inblandade besvarar alla de här fyra frågorna blir svaren ett bra underlag för att hitta möjligheter att komma vidare.

- Jag anser att hen borde...
- Jag anser att jag själv borde...
- Jag tror att hen anser att jag borde...
- Jag tror att hen anser att hen själv borde...

## DISKUTERA



- Hur vill vi lösa konflikter i vår styrelse?
- Hur ska vi tala med varandra om de konflikter som uppstår?  
Och hur vill vi att de ska lösas?
- Hur tar vi ansvar för att komma vidare?

**Tips.** Läs om konflikthantering i materialet "Att leda partivänner", som du hittar här:

<https://socialdemokraterna.abf.se/>

## Dilemman att diskutera Ambition mot verklighet

Politik är att vilja. Men ibland krockar våra ambitioner med verkligheten. Ett exempel som de flesta socialdemokratiskt förtroendevalda tvingas att hantera är när de politiska ambitionerna är större än det ekonomiska ramarna. Ett annat exempel är när ambitionerna för vad du vill hinna med vida överstiger den tid du har till ditt förfogande.

## Frågor att fundera över:

- Vilka krockar mellan ambitioner och verkligheten kommer ni att möta?
- Hur ska ni tänka och agera då?

## Förtroende mot öppenhet

Som ledare kommer ni många gånger att balansera mellan att hålla förtroenden och att agera för öppenhet. Det som kanske är det lättaste kan handla om förtroenden du får från människor i din grupp eller på andra sätt inom ramen för ditt uppdrag. Då är det ganska enkelt att bestämma sig för att du aldrig ska bryta de förtroendena.

Lite svårare är kanske den krock som finns mellan att å ena sidan föra förtroendefulla samtal i en grupp av människor och å andra sidan visa öppenhet mot såväl partivänner som medborgare. För samtidigt som såväl traditionella som sociala medier är avgörande för vår möjlighet att nå människor, så kan de också i värsta fall vara ett hot mot våra möjligheter att vrida och vända på en fråga i det vi tidigare brukade kalla interna sammanhang.

### Frågor att fundera över:

- Vad ska vara förtroendefulla samtal i er styrelse?
- Vad bör präglas av öppenhet och vad bör stanna i styrelsen?
- Vad är bra om man sprider via sociala medier och vad bör ni avstå från att sprida?
- Vilken praktisk ordning vill ni ha när det gäller andra mediekontakter?

## Gemensamma beslut mot personligt svängrum

Som grupp är det också klokt att resonera kring dilemma som finns i konflikten mellan gruppens enighet och personligt svängrum för er i styrelsen. Vi representerar i första hand partiet.

När beslut fattats i styrelsen företräder alla ledamöter majoritetens uppfattning. För att ett sådant förhållningssätt ska vara hållbart krävs att diskussionen som leder fram till styrelsens beslut är demokratisk och ger alla ledamöter en verklig möjlighet att påverka. Därför är det viktigt att ni är överens i styrelsen om hur era processer fram till beslut ska se ut.

Samtidigt måste vi vara beredda att visa att politiker är människor av kött och blod, som lever i samma verklighet som människor gör mest. Vi måste som förtroendevalda vara beredda på att synas och höras i debatten.

### Frågor att fundera över:

- Hur ser ni på balansgången mellan å ena sidan gemensamma beslut och å andra sidan personligt svängrum? Vilket förhållningssätt vill ni ha i er styrelse?
- Hur ska ni hantera om ni inte blir överens?

## Enighet mot tidspress

För ordföranden kommer det kanske också finnas situationer där hen är tvingad att ha en uttalad uppfattning i en fråga som helst borde ha behandlats i styrelsen först. Det kan handla om akuta situationer där väljare eller media kräver ett besked. Och det kan också handla om beslutssammanhang där ordföranden representerar sin styrelse. Även här kan det vara väl investerad tid att prata igenom hur ni vill att sådana situationer ska hanteras.

### Frågor att fundera över:

- Vilka situationer skulle kunna dyka upp där ordföranden eller någon annan i styrelsen måste ge besked utan att först prata med styrelsen?
- Hur vill ni att sådana situationer ska hanteras?

## Helhetsansvar mot delintressen

Ett annat dilemma är det mellan helhetssyn och delintressen. Det kan till exempel handla om att någon ledamot i styrelsen å ena sidan självklart står upp för intressen som finns i hans fackliga organisation. Å andra sidan kanske ni tillsammans i styrelsen anser att ni måste fatta ett beslut i strid med det intresset om ni ska ansvara för helheten i politiken.

### Frågor att fundera över:

- Vilka situationer skulle kunna dyka upp där i er styrelse där helhetsansvaret kolliderar med intressen som ni som ledamöter tillhör?
- Hur vill ni att sådana situationer ska hanteras?





## Etik och moral

Politik är en verksamhet som vilar på förtroende. Som ledare har vi ett förtroende att förvalta utifrån bästa förmåga. Det gäller också frågor om moral och etik. Det är naturligt att frågan om privatmoral i första hand är just en privat fråga. Men som företrädare för ett parti kan ditt agerande – om du uppträder olämpligt – skada partiet liksom förtroendet för politiken.

Det finns ofta grundläggande regler att luta sig mot. Till exempel...

...att öppenhet och ärlighet ska vara en självklarhet. Vi ska alltid lägga korten på bordet och aldrig dölja sanningen.

...att egna intressen aldrig ska blandas ihop med organisationens. Finns det anledning att misstänka en sådan sammanblandning eller jäv ska det alltid diskuteras öppet.

...att alltid agera på ett sådant sätt att man kan möta människor och öppet och med stolthet redovisa vad man gjort.

...att alltid följa regler för förmåner och ekonomiska förhållanden med organisationens pengar (inte minst representation) noggrant.

Men allt går inte att reglera i skrift. Att möta kritik med att reglerna är oklara eller kan tolkas på olika sätt möter ingen respekt hos människor. Vi ska leva som vi lär.

### DISKUTERA



- Vilka etiska och moraliska regler gäller i er förening/arbetarekommun och i er styrelse?

## Mötesformer

Det är också klokt att tillsammans tänka igenom hur ni vill arbeta i styrelsen. Det kan handla om praktiska förhållanden som att hitta arbetsformer, sammanträdes-tider och arbetsförhållanden som är vettiga och skräddarsydda för er som finns i styrelsen.

Ett sammanträde är en utmärkt form för demokratiskt beslutsfattande. Det finns tydliga regler för hur vi begär ordet, talar i tur och ordning, lägger fram yrkanden, fattar beslut och skriver protokoll. Dagordningen gör att vi pratar om en sak i taget och vet när det blir dags för nästa fråga.

Men ett sammanträde i traditionell form garanterar inte att alla kommer till tals. Tvärtom är det inte ovanligt att en stor del av tiden upptas av några få som pratar mycket, medan andra inte säger så många ord. Inte sällan finns det också en obalans mellan hur mycket kvinnor respektive män kommer till tals.

Då kan en metod vara att tillämpa dubbla talarlistor.

**Tips.** Dubbla talarlistor innebär att de som inte talat någon gång har förtur framför de begär ordet för andra eller tredje gången. Talarlistan kvoterar så att ordföranden eftersträvar jämn könsfördelning i debatten, vilket innebär att om det är färre av det ena könet anmälda, så får det underrepresenterade könet förtur. Målet är varannan man varannan kvinna.

Sammanträdet som form kan också vara direkt dåligt för kreativitet och nytänkande. Då krävs andra mötesformer som mer betonar samtal, spontanitet, känslor, idéskapande. Sådant uppstår inte av sig själv, bara för att vi ibland säger att ”nu pratar vi utan dagordning”. Det krävs planering och eftertanke.

**Tips.** Här är tre enkla metoder att använda för att utveckla mötesformerna:

### 1 Fem lappar var

Var och en får fem lappar och uppgiften att enskilt skriva ner fem förslag om ”hur vi kan arbeta med den här frågan”, ”bästa lösningar på problemet” eller vad det nu är som gruppen behöver lösa. Efter några minuter klistras lapparna upp på ett blädderblock. Gruppen läser, sorterar och prioriterar tillsammans bland de saker som står på lapparna. Om man vill kan var och en på något sätt markera sin röst i en preliminär prioritering.

### 2 Laget runt

Laget runt går ut på att allas idéer ska komma med i en diskussion och att alla ska komma med i samtalet med någorlunda jämt fördelad tid. Det går till så här:

**Utse tidtagare.** Denne deltar i arbetet på samma sätt som de andra, bara med en extra uppgift att sköta tidtagningen.

**Tre minuters tystnad.** För att alla ska få lite tid att samla sig och fundera får ingen tala under tre minuter. Var och en tänker och associerar tyst för sig själv kring ämnet.

**En minuts redovisning var.** Var och en får högst en minut på sig att berätta vilka idéer, tankar och eventuella förslag man har om den aktuella frågan. Efter en minut avbryter tidtagaren och lämnar ordet till nästa person – laget runt. Ingen annan får avbryta den som talar.

**Frågerunda.** Var och en får i tur och ordning möjlighet att ställa frågor till de andra om saker som man inte uppfattat eller förstått. Avsikten är att försöka förstå så bra som möjligt. Däremot får man inte använda frågerundan till frågor som ”Du kan väl ändå inte anse att...?”. Det är formellt sett en fråga, men i praktiken en motargumentation.

**Ordet fritt.** Tidtagaren lämnar ordet fritt för diskussion och värdering av de olika idéer och tankar som kommit fram.

**Tre minuter kvar.** Om ni från början kommit överens om en sluttid har tidtagaren ytterligare en uppgift, nämligen att påminna gruppen om att det är tre minuter kvar och alltså dags att summera och eventuellt fatta beslut.

### 3 PMI

PMI står för Plus/Minus/Intressant. Det är en metod för att ta fram de olika argument som kan finnas för och emot ett förslag så att man får ett så bra beslutsunderlag som möjligt.

Delar upp gruppen i två halvor. Den ena gruppen får i uppgift att hitta så många Plus som möjligt med förslaget, oavsett vad gruppmedlemmarna själva egentligen tycker. Den andra gruppen letar på samma sätt upp så många Minus som möjligt.

Båda grupperna har också uppgiften att notera frågeställningar under Intressant. Intressant är sådant som varken är Plus eller Minus, utan där vi funderar över bieffekter och liknande. ”Jag undrar vad som skulle hända med... om vi genomförde det här förslaget?”

Båda gruppernas resultat skrivs upp på tavla eller blädderblock. Hela gruppen kan sedan jämföra argumenten, ta bort sådana som kanske tar ut varandra och lyfta fram de viktigaste, fundera över hur vi kan ta reda på mer om punkterna under intressant och så vidare.

#### DISKUTERA



- Vilka arbetsätt tillämpar vi?
- Hur fungerar de?
- Vad vill vi utveckla? Hur?  
Vem tar ansvar för det?

### Sammanfatta gemensamma slutsatser om arbetsformer

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Gemensamma slutsatser Vi i styrelsen och våra arbetsformer**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Våra mål och vår verksamhet

---

I kapitlet Vår idé och vårt uppdrag fick ni möjlighet att arbeta med vår idé, våra värderingar och vårt uppdrag. Där fanns också de formella uppgifter som en socialdemokratisk förening respektive en arbetarkommun har att förhålla sig till enligt grundstadgarna.

Vår idé är förstås vår utgångspunkt också när vi ska planera och genomföra verksamhet.

I det här kapitlet får ni tips om hur ni kan lägga upp arbetet med att sätta mål för verksamheten och sedan planera, genomföra och utvärdera.

## Analysera

Innan ni går in på att planera den egna verksamheten gör ni klokt i att göra en omvärldsspaning. Vad i er omvärld kommer att påverka er?

Omvärldsspaning är en viktig och återkommande del i varje framgångsriks styrelses arbete.

**! Gör en övning.** Ger er själva i hemläxa till nästa möte att tänka ut en trend i er omvärld. Vad är det som händer och vad är det som kan komma att hända?

När ni ses på styrelsens går ni tillsammans igenom var och en av de trender ni tillsammans tänkt igenom. Hur påverkar den här trenden våra väljare? Våra medlemmar? Och oss i styrelsen? Vilka konsekvenser får den?

För att lyckas med ett målstyrt arbete behöver ni ha en gemensam bild av hur verkligheten ser ut idag. Ett sätt att få den samlade bilden är att göra en klassisk SWOT-analys tillsammans. SWOT står för Strength Weakness Opportunity Threat – alltså styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

## Gör en övning

<i>Styrkor</i>	<i>Svagheter</i>
<i>Möjligheter</i>	<i>Hot</i>

**Först:** Utifrån vår uppgift – vilka är våra styrkor idag? Vilka svagheter har vi?

Låt var och en tänka på 3–4 stycken på post-it-lappar som ni sätter upp i rutorna. Resonera tillsammans kring dessa styrkor och svagheter.

**Sedan:** Hur ser morgondagens möjligheter och hot ut? Gör på samma sätt med lappar för var och en.

**Till sist:** Resonera kring hur ni kan utnyttja era styrkor, ta de möjligheter som ni ser, utveckla era svagheter och möta de hot ni har framför er.

## Sammanfatta gemensamma slutsatser från analysen

---

---

---

---

### Våra mål

Nu har ni en gemensam bild av var ni är idag. Nu är frågan – vart ska ni då? Vad vill ni uppnå? Vilka mål ska ni ha?

Målen behövs för att ni ska använda de resurser ni har – i tid och i pengar – på bästa sätt. Målen hjälper er att göra prioriteringar och åstadkomma förändring.

#### DISKUTERA

- Tänk på ett tillfälle när du verkligen jobbat mot ett styrande mål och lyckats. Vad kännetecknade de målen? Varför blev de styrande?
- Tänk själv först. Prata sedan med varandra.

En metod för att sätta mål är att tänka igenom att målen är **SMARTARE**. Målen ska vara:

- **Specifika** – målen ska tydligt beskriva ett tillstånd er förening/arbetarekommun ska ha uppnått när målet är uppnått.
- **Mätbara** – målen ska gå att utvärdera i effekt, inte

aktivitet. Vad har hänt när målet är uppnått? Inte vad har ni gjort.

- **Accepterade** – målen ska vara accepterade bland alla som berörs av arbetet med att nå dem.
- **Relevanta** – målen ska handla om de som är relevant för er organisations arbete. Ni ska själva kunna påverka effekten.
- **Tidsatta** – ni ska veta när målet ska vara uppnått.
- **Ambitiösa** – målen ska få er att spänna bågen och göra det lilla extra
- **Realistiska** – målen ska – även om de är ambitiösa – vara möjliga att nå
- **Emotionellt tilltalande** – målen ska vara motiverande för er som ska göra jobbet.

#### DISKUTERA

- Vilka mål har ni i er förening/arbetarekommun idag? Politiska mål? Organisatoriska mål? Hur tog ni fram de? Är de SMARTARE?
- Hur skulle ni kunna arbeta om ni vill bli bättre på att sätta mål?

## Sammanfatta gemensamma slutsatser om våra mål

---

---

---

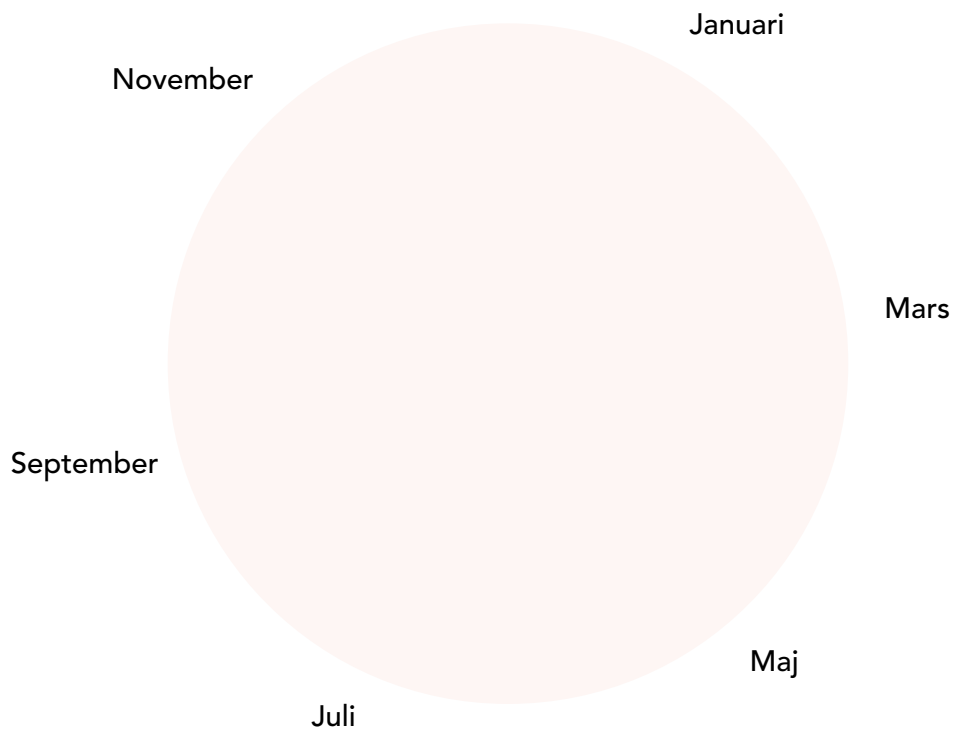
---

## Planera

Nu är det dags att sätta handling bakom orden. Vad behöver ni göra för att nå era mål? Det finns många modeller för handlingsplaner. Det viktiga är att ni hittar en modell som passar er förening/arbetarekommun och er verksamhet. En enkel modell kan se ut så här:

Handlingsplan för _____				
Verksamhetsåret 20 _____				
Vad – aktivitet	Varför – vad syftar aktiviteten till	Hur – metod	När – tidsaxel	Vem – ansvarig

Det kan också vara klokt att tydliggöra verksamhetsåret genom en årscykel. Rita upp året och alla större aktiviteter som ni ska genomföra. På det sättet gör ni det tydligt hur verksamheten löper över året.



Börja med att lägga in de verksamheter som ni vill göra under året utifrån Handlingsplanen. Lägg också in sådant som ni gör varje år, till exempel årsmöten och firande av första maj. Om det är ett valår ska det förstås också framgå, och om det finns deadlines för motioner till en distriktskongress eller en partikongress ska de också med.

Titta sedan på årscykeln och reflektera över vad ni vill

lägga till eller ta bort. Vad går att göra mer av? Finns det några samordningsvinster att göra?

#### DISKUTERA



Hur fungerar vår verksamhetsplanering idag?  
Vad gör vi bra? Vad skulle vi kunna utveckla?  
Bli det vi planerar genomfört? Om inte – varför?  
Hur skulle vi kunna ändra på det?

### Sammanfatta gemensamma slutsatser om planering

---

---

---

---

#### Resurser

Nu är det dags att börja tänka igenom de resurser ni har till ert förfogande. Först nu? undrar vän av ordning. Borde vi inte ha koll på resurserna innan vi drar iväg med en orealistisk planering som vi aldrig kan genomföra?

Resurser kan påverkas. Och resurser är långt mer än ekonomi.

Engagemang, lust att bidra med sin tid och hur många ni är som bidrar i er förening/arbetarekommun kan ni

påverka. Det påverkar hur mycket tid ni har till ert förfogande. Och det påverkar också vilken ekonomi ni har att arbeta med.

Tänk därför på resurser som en förutsättning ni kan påverka med det arbete ni gör utifrån era mål och er planering.

**! Gör en övning.** Gör en Fem lappar var, som beskrivs i avsnittet om mötesformer på sidan 25. Uppgiften är att ta fram de bästa förslagen på hur ni ökar era resurser i er förening/arbetarekommun.

### Sammanfatta gemensamma slutsatser om planering

---

---

---

---




## Utvärdera

Att utvärdera verksamheten är att utveckla verksamheten. Den kanske bäst använda tiden i styrelsen är den ni lägger på att lära er av de ni redan gjort för att göra det bättre nästa gång.

Utvärderingsmodeller är som planeringsmodeller. Det finns en uppsjö och det viktiga är att ni hittar en modell som passar er styrelse.

**Tips.** En enkel fyrfältare kan vara till hjälp även här.

<i>Behålla</i>	<i>Utveckla</i>
<i>Avveckla</i>	<i>Diskutera</i>



Rita upp fyrfältaren på ett blädderblock, en whiteboardtavla eller på ett stort papper. Varje deltagare får några post-it-lappar att skriva ner synpunkter på. En synpunkt per lapp. Placera sedan lappen där du tycker den hör hemma i fyrfältaren.

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

### DISKUTERA



Hur brukar vi utvärdera vår verksamhet? Fungerar det bra? Utvecklas verksamheten genom våra utvärderingar? Hur kan vi bli bättre på att lära av vad vi gjort?

## Sammanfatta gemensamma slutsatser om utvärdering

---

---

---

---

---

## Vad ska vi göra då?

Om ni har arbetat er igenom det här materialet har ni gissningsvis många nya idéer för verksamheten. Men kanske behövs ytterligare energi.

Då är studier alltid en bra källa till inspiration.

Läs exempelvis den Grundläggande ledarskapsutbildningen tillsammans. Du hittar mer information här:

<https://socialdemokraterna.abf.se/>

En viktig del i vårt arbete är att värva, välkomna, aktivera och engagera nya och befintliga medlemmar. På Rosen för alla, partiets intranät för medlemmar, får du tips om hur du som medlem kan värva nya medlemmar (bank-ID behövs för inloggning):

<https://rosenforalla.se/rosenforalla/engageradig/varvaenmedlem.4.18d0309317ee37656b57a10.html>

Att utveckla politiken ger också ny energi. Dra igång en studiecirkel i en lokal politisk fråga. Bjud in brett för att delta i cirkel. Bjud också in andra organisationers företrädare för att berätta om sin ståndpunkt i frågan. Ordna panelsamtal där olika aspekter av frågan blir tydliga.

### DISKUTERA



- På vilka områden skulle vi behöva utveckla vår verksamhet?
- Vår politik?
- Hur kan vi göra det?
- Vem ska vara ansvarig?

## Sammanfatta gemensamma slutsatser Våra mål och vår verksamhet

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Vår förening och framtiden

---

## Vilka vill vi vara om 5 år?

En styrelses kanske viktigaste ansvar är att säkra framtiden för föreningen eller arbetarekommunen. Framtidssäkring handlar både om att idag verka så att föreningen blir starkare – till exempel genom att bilda opinion för vår politik, värva medlemmar, utveckla organisationen – men också om att skapa grogrund för nästa generation ledare.

### DISKUTERA



- Hur vill vi att vår förening/arbetarekommun ska vara om 5 år? Vad behöver vi då göra nu?

**! Gör en övning.** Gör en Fem lappar var, som beskrivs i avsnittet om mötesformer. Uppgiften är att ta fram de bästa förslagen på hur ni framtidssäkrar er förening eller arbetarekommun.

## Sammanfatta gemensamma slutsatser om framtidssäkring

---

---

---

## Generationsväxling

Ett konkret ansvar för en styrelse är att värva och skola kommande generationer. Det arbetet ryms förstås inom det vardagliga värvnings- och studiearbetet. Men det kan också finnas skäl för en styrelse att särskilt fokusera på frågor om generationsväxling i föreningen och i arbetarekommunen.

Det handlar dels om att säkra att nya, yngre medlemmar känner att de tas i anspråk och får det svängrum de vill ha. Men också om att möta eventuella behov av stöd.

Kanske kan studier, särskilda nätverk, mentorskapsprogram eller fadderverksamhet vara kloka insatser att göra?

Lika viktigt är det att fundera över hur den äldre generationens kompetens och erfarenhet ska tas tillvara den dag de lämnar sina uppdrag. Vilken roll kan och vill de spela för att bidra till föreningens eller arbetarekommunens utveckling?

### DISKUTERA



- Hur arbetar vi med generationsväxling i vår verksamhet?
- Får de kommande generationerna utrymme?
- Tar vi rätt på kompetens och erfarenhet hos den de som lämnar sina uppdrag?
- Vad behöver vi utveckla? Hur gör vi det?

## Sammanfatta gemensamma slutsatser om generationsväxling

---

---

---

**Du hittar alla våra studiematerial på:  
[socialdemokraterna.abf.se](https://socialdemokraterna.abf.se)**

