Hur man skapar en hållbar styrelse

Gunnar Mosnik, fil dr

Efter att ha tillbringat en tid i styrelsearbete reflekterar jag ofta över hur mina erfarenheter från det dagliga arbetet med verksamhetsutveckling kan appliceras på föreningslivet och ideella organisationer. I mitt yrkesliv arbetar jag mycket med processer enligt Lean-filosofin. Det absolut viktigaste fundamentet i denna filosofi är ”människan i centrum”. Det innebär att man måste identifiera vilka organisationens kunder eller medlemmar är, ta reda på vad de vill ha, ta hänsyn till ägarna eller huvudmännen (exempelvis det offentliga eller anslagsgivare), men inte minst se till att medarbetarna, och i detta fall vi som arbetar i styrelsen, mår bra.

Om denna balans inte fungerar kommer vilken organisation som helst att få svårt att överleva i längden. Varje organisation har ett syfte som definieras av både ägare och målgrupper. Ingen organisation överlever på sikt genom att enbart göra det man själv tycker är kul, om det går emot vad uppdragsgivare och kunder faktiskt efterfrågar.

En vanlig utmaning i många organisationer är uppkomsten av subgrupper. Som ny i en styrelse kan man ibland känna hur man påverkas, eller till och med styrs, åt olika håll för att tillhöra en viss falang. Detta skapar ingen bra arbetsmiljö och motverkar principerna om att sätta människan i centrum. Därmed hotas en av grundförutsättningarna för att en organisation ska förbli livskraftig över tid. Det är något som en styrelse som hel grupp måste adressera tillsammans, annars riskerar organisationen att göra sig själv obsolet.

För att vända en sådan utveckling måste man börja med kommunikationen. När subgrupper uppstår hamnar enskilda ledamöter ofta i kläm. Det kan resultera i mejltrådar som är längre än de flesta kommunikationskedjor man upplevt under närmare 30 år i arbetslivet. Det är inte hållbart. Orsaken är ofta att organisationen inte kommunicerar gemensamt. Information skickas fram och tillbaka, samtal förs en och en eller två och två, medan det gemensamma samtalet bara sker under de formella styrelsemötena. Till slut vet ingen vad som faktiskt gäller, vilket leder till total förvirring. Det är inte transparent och därmed inte hållbart i längden. Styrelser behöver kommunicera kollektivt och använda mejl till avstämningar – inte till diskussioner. Utan gemensamma möten där alla får höra allt uppnås ingen transparens, och därmed ingen förståelse för varandra.

Nästa steg handlar om att arbeta enligt standarder. Standardisering är en förutsättning för att kunna identifiera avvikelser och därmed systematiskt arbeta med ständiga förbättringar. Självklart behövs det ibland innovativa och radikala förändringar också, men genom att börja med standardisering och kontinuerliga förbättringar kommer man väldigt långt.

Ett konkret exempel är hur digital information, såsom medlemsprofiler på en hemsida, presenteras. Det behövs en tydlig mall för layouten: fotot på samma plats, likaså namn, e-post, rubriker och länkar till publiceringar eller CV. Ur ett tekniskt perspektiv definieras detta bäst via en central stilmall (CSS). Sidan taggas med strukturerade element, och stilmallen bestämmer designen. Om styrelsen sedan gemensamt beslutar att förbättra sidorna, behöver bara den centrala stilmallen ändras för att det ska slå igenom överallt, istället för att man måste redigera varje unik sida manuellt. Detta gäller även texter, som t ex omfattande rapporter och böcker. Även

om tekniken utvecklas över tid förblir principen densamma: standardisering sparar tid och resurser.

Den andra delen av bottenplattan i Lean, vid sidan av standardisering, är utjämning. Det kan handla om utjämning över tid eller mellan de personer som ska utföra uppgifterna. En central del i detta är att först synliggöra alla arbetsuppgifter och prioritera dessa utifrån målgruppens och ägarens önskemål. Kort sagt: man vill ha ”mest pang för pengarna”.

Först när alla arbetsuppgifter är prioriterade – och även bortprioriterade om de inte bidrar direkt eller indirekt till organisationens syfte – fördelas de inom gruppen utifrån kompetens. Lean-filosofin lär oss att de som arbetar dagligen med en specifik uppgift ofta har mycket bättre operativ kompetens än de som leder. Därför bör beslutanderätten delegeras dit arbetet faktiskt utförs i så hög utsträckning som möjligt. Då skapas ett naturligt flöde i arbetet, vilket är betydligt snabbare än att behöva be om tillåtelse varje gång något avviker från standarden. Här sluts också kretsen: en avvikelse blir startpunkten för att arbeta med ständiga förbättringar för att skapa en ny, ännu bättre standard.

Ledningens och styrelsens huvudsakliga uppgift är att fördela dessa prioriterade arbetsuppgifter och följa upp resultaten. När uppgifter delegeras till arbetsgrupper bör det göras med en tydlig deadline för när resultatet ska presenteras för styrelsen. Efter att ett beslut väl är fattat ska det verkställas så snart som möjligt. Eller som det heter i teorin: överväg noga innan du tar ett beslut, men exekvera beslutet så fort som möjligt.

Detta arbetssätt är ett konkret förbättringsförslag för att skapa en hållbar organisation, en effektiv styrelse, nöjda kollegor i arbetsgrupperna och därmed en säkrad framtid för verksamheten. Det är tankar baserade på mer än två årtionden av yrkeserfarenhet inom processarbete och över ett decennium av praktiskt Lean-arbete