

Når arbejdsmiljøet
slår knuder

**EN GUIDE TIL HVORDAN DU
STYRKER SAMARBEJDS-
FLADERNE MELLEML BESTYRELSE
OG SEKRETARIAT**

Vi har i projektet "Tidspres og rolleklarhed i mindre NGO'er", som er støttet af Velliv Foreningen undersøgt årsager til tidspres og rolleklarhed og afprøvet en række redskaber i samarbejde med fem organisationer.

Redskaberne, vi præsenterer her, er redskaber, som har været særligt virksomme i arbejdet med at skabe mere rolleklarhed og mindre tidspres gennem projektet og i vores øvrige arbejde med at styrke arbejdsmiljøet i NGO'er.

STYRK SAMARBEJDSFLADERNE MELLEM BESTYRELSE OG SEKRETARIAT

Ud fra et arbejdsmiljøperspektiv er det væsentligt, at bestyrelsens rolle og opgave er tydelig i en frivillig organisation, og at dette løbende bliver evalueret af bestyrelsen. Det kan være en banal pointe, men den er vigtig: Frivillige organisationer forandrer sig løbende, og derfor er bestyrelsens rolle og opgave i at lede organisationen også foranderlig.

I projektet så vi, at det er vigtigt for det psykiske arbejdsmiljø for ledere og ansatte, at der er en tydelig deling mellem bestyrelsens rolle og ansvar og sekretariatets. Jo mere tydelig denne deling er, desto mindre uklarhed om krav og forventninger blandt medarbejdere og ledere.

Eksempler på, at bestyrelsens rolle i organisationen forandrer sig, kan være:

- Når foreninger ansætter den første person.
I dette tilfælde vil bestyrelsens rolle være under forandring fra en arbejdende bestyrelse til, at det fx er en sekretariatsleder, der nu træffer dag-til-dag beslutninger og udarbejder oplæg om mål og indsatser for den kommende tid til bestyrelsens orientering/drøftelse/input.

- Når foreninger er stiftet og ledet af en ildsjæl, som så stopper i foreningen. I dette tilfælde har bestyrelsens rolle måske været mere kosmetisk, da stifter og tidligere leder har defineret og taget beslutninger for foreningens mål. Bestyrelsen skal nu i en periode være en arbejdende bestyrelse, som skal løse de daglige arbejdsopgaver, indtil en ny sekretariatsleder er ansat.
- Stor udskiftning i bestyrelsen.
I dette tilfælde betyder det ofte, at en sekretariatsleder bliver bærer af overleveringen af viden og erfaringer fra den forrige bestyrelse til en ny bestyrelse, og som fx kan skubbe bestyrelsen fra at have haft stor indflydelse til at have mindre indflydelse.

Det er særligt, når den frivillige organisation ansætter den første person, eller når sekretariatet vokser, at bestyrelsens rolle og opgave skal justeres og afstemmes med den rolle, som sekretariatet kan og skal indtage.

Ud fra principper for 'Good Governance'¹ skal der være en tydelig deling mellem sekretariatet og bestyrelsen, hvor sekretariatslederen har ledelsesretten over medarbejderne, og bestyrelsen ikke blander sig i medarbejdernes arbejde og opgaveløsning.

Hvis der ikke er en tydelig rolleklarhed eller tillid mellem frivillige i bestyrelsen, ansatte i sekretariatet og frivillige i aktiviteterne, kan der opstå situationer, hvor både formel og uformel magt spiller ind og påvirker medarbejderen arbejdsmiljø og andre frivilliges trivsel.

Når der er uklarhed, kan det skyldes, at ansatte og bestyrelsesmedlemmer har forskellige perspektiver på eller idéer om, hvordan bestyrelsesmedlemmer kan og skal agere i organisationen, og hvilken betydning det kan have. Derfor kan det være en god idé først at afklare i bestyrelsen, hvordan bestyrelsesmedlemmerne oplever deres egen rolle, og hvilken rolle de gerne vil og bør indtage i organisationen.

¹ Læs mere om Good Governance i Frivilligrådets anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor fra 2021 [her](#)

WORKSHOPGUIDE TIL AT DRØFTE SAMARBEJDSFLADER MELLEM BESTYRELSE OG SEKRETARIAT

Når en frivilligorganisation udvikler sig fra udelukkende at være baseret på frivillige kræfter i alle led i organisationen til at ansatte et sekretariat, er det vanskeligt for bestyrelsen at gå fra at være en driftsbestyrelse til at være en strategisk bestyrelse. Ofte vil bestyrelsesmedlemmer have lyst til at blande sig i driftsopgaver, fordi de muligvis har været vant til det tidligere, eller fordi kulturen er blevet sådan. Driftsbestyrelsen er udelukkende for foreninger, hvor der kun findes frivillige. Derfor skal bestyrelsen flytte sig væk fra driften, når der er et lønnet sekretariat. Det skyldes, at bestyrelsen uhensigtsmæssigt producerer uklare krav og modstridende krav og forventninger – både leder/ledelsen og til medarbejderne.

Nogle gange er det vigtigt at løsne lidt op i forestillingen om, hvad bestyrelsen kan og ikke kan blande sig i, så herunder er nogle arketyper på bestyrelser, hvor samtalen med bestyrelsen handler om, hvilken rolle og ansvar bestyrelsen har, som den 'strategiske bestyrelse'.

Hvilket problem er I ved at løse?

Uklare roller og ansvar mellem bestyrelse og sekretariat

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?

Arketyperne kan bruges til at beskrive foreningens 'Good Governance', og der kan ofte tilføjes en funktionsbeskrivelse for sekretariatslederen og for for-personen.

Overvejelser

I din planlægning af workshoppen er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Hvad vil dem, der skal deltage, tænke om at have en workshop om det problem, I er ved at håndtere (løse)?
- Kan I træffe beslutninger på workshoppen eller blot drøfte de forhold, som gør sig gældende?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?
- Hvem kan du finde støtte hos undervejs i workshoppen, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i gruppen? Og giver det anledning til opmærksomheder du har eller noget, du skal have sagt højt i din rammesætning af workshoppen?
- Har du selv en agenda, eller noget du vil opnå, og hvordan får du bedst gjort det tydeligt for alle?

1. RAMME- SÆTNING	<p>Præsenter årsagen til/baggrunden for, at I skal have denne workshop samt hvad formål og mål med workshoppen er.</p> <p>Gør det tydeligt, om I skal/kan træffe beslutninger.</p> <p>Rammesæt workshoppen med inspiration fra indledningen af afsnittet og præsentation af arketyperne for bestyrelser, som er præsenteret ovenfor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drøft, hvilken rolle bestyrelsen skal have i for eningen. • Aftal, hvornår og hvordan I vil genbesøge aftalen om bestyrelsens rolle. 	15 min
2. PLENUM- DRØFTELSE	<p>I plenum drøfter I:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilken rolle skal bestyrelsen have i foreningen? 	15 min
3. OPSAM- LING	<p>Som opfølgning på mødet kan du stille følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • For det vi i dag har drøftet/besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår og hvordan I taler om det, hvis enten bestyrelsen eller sekretariatet oplever, at rollerne skrider? • Hvornår, hvem og hvordan genbesøger vi aftalen om bestyrelsens rolle? • Hvilke eventuelle positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/besluttet i dag, medfører? 	30 min

Kort om bestyrelser - arketyper

I en frivillig organisation kan bestyrelsernes roller og funktioner variere betydeligt. Her er tre arketyper af bestyrelser, som iflg. vores erfaring er gode til at tale ud fra. Det kan I fx gøre på et bestyrelsesmøde, og det vil formentlig kræve, at det bliver faciliteret af en ekstern konsulent, da der er en magtrelation mellem bestyrelsen og sekretariatslederen/ledelsen, som gør det vanskeligt for begge parter at drøfte nøgtern og sige, hvad man mener.

1. 'Kosmetisk bestyrelse': Denne type bestyrelse spiller en mere ceremoniel eller repræsentativ rolle. Medlemmerne er ofte udpeget og ikke nødvendigvis særlig optaget af foreningens mærkesag. De involverer sig kun i deres formelle ansvar med at føre tilsyn og gennemføre en generalforsamling.

2. 'Driftsbestyrelsen': Denne type bestyrelse er meget hands-on og involverer sig direkte i organisationens daglige aktiviteter. Medlemmerne kan tage aktiv del i projektstyring, fundraising, og andre operationelle opgaver.

3. 'Strategisk bestyrelse': En strategisk bestyrelse fokuserer på at fastlægge organisationens langsigtede mål og strategier. Denne bestyrelse sætter en ramme og retning for og med ledelsen for at udvikle og implementere en vision for organisationens fremtid samtidig med, at den sikrer, at organisationen forbliver tro mod sit formål og værdier. Den daglige ledelse ligger hos sekretariatslederen.

WORKSHOPGUIDE TIL AT FORVENTNINGSADFÆSTEMME BESLUTNINGSRETTE MELLEM BESTYRELSE OG SEKRETARIAT

Denne guide kan bruges i forlængelse af samtalen om, hvilken rolle bestyrelsen har i foreningen.

Hvilket problem er I ved at løse?

Uklare roller og ansvar mellem bestyrelse og sekretariat

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?

I forlængelse af samtalen om, hvilken type bestyrelse I har/er, kan arbejdet med skemaet herunder give et godt overblik over fordelingen af rolle og ansvar mellem bestyrelse og sekretariat og frivillige. Det kan være en hjælp i det daglige, når det skal være tydeligt, hvordan og hvem der kan træffe beslutninger, drøfte aktiviteter eller løse hvilke opgaver.²

Overvejelser

I din planlægning af workshoppen er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Hvad vil dem, der skal deltage, tænke om at have en workshop om det problem, I er ved at håndtere (løse)?
- Kan I træffe beslutninger på workshoppen eller blot drøfte de forhold, som gør sig gældende?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?

- Hvem kan du finde støtte hos undervejs i workshoppen, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i gruppen? Og giver det anledning til opmærksomheder du har eller noget, du skal have sagt højt i din rammesætning af workshoppen?
- Har du selv en agenda eller noget, du vil opnå, og hvordan får du bedst gjort det tydeligt for alle?

Forberedelse

Forbered mødet ved at udfylde skemaet præsenteret nedenfor fx i samarbejde mellem bestyrelsesleder og sekretariatsleder med relevante områder for jeres organisation og med relevante persongrupper.

Udfyld persongruppernes roller ift. de forskellige arbejdsområder, så I får fordelt beslutningskompetencer, ledelse og kommunikation:

B = Beslutning

I = Indstiller

O = Orienteres

S = Sparring

U = Udfører

² Auken, Laura et al. (2020); *At lede en sag. Grundbog for bestyrelsesmedlemmer i frivillige organisationer*. 2. udgave, 2. oplag. CFSA

1. RAMME- SÆTTE	<p>Præsenter årsagen til/baggrunden for, at I skal have denne workshop, samt hvad formål og mål med workshoppen er.</p> <p>Gør det tydeligt, om I skal/kan træffe beslutninger.</p> <p>Præsenter det udfyldte skema som ramme for den videre drøftelse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter samtalen på mødet fx med spørgsmålene i øvelsen. • Aftal, hvornår og hvordan I vil genbesøge aftalerne om fordeling af roller, ansvar og opgaver 	15 min
2. PLENUM- DRØFTELSE	<p>Faciliter samtalen på mødet med i spørgsmålene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan adskiller bestyrelsens arbejde sig fra det wdaglige ledelsesarbejde? • Hvad er intentionen med at fordele opgaver og ansvar? • Hvad vil vi gerne stå med bagefter? • Hvordan træffer vi beslutninger om fordeling af ansvar og opgaver? Skal alle være enige? • Hvornår skal vi genbesøge fordelingen? 	45 min

3. OPSAM- LING	<p>Som opfølgning på workshoppen kan du stille følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • For det vi i dag har drøftet/ besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår, hvem og hvordan følger vi op? • Hvilke positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/ besluttet i dag, medfører? 	15 min
-------------------------------	--	--------

SKEMA TIL FORDELING AF BESLUTNINGSKOMPETENCER, LEDELSE OG KOMMUNIKATION:

	Budget	Strategi	Nye aktiviteter	X-aktivitet	Y-aktivitet	Medlemsdemokrati	Ansættelser og vilkår
Bestyrelse							
Sekretariat							
Frivillige							

B = Beslutning I = Indstiller O = Orienteres S = Sparring U = Udfører

WORKSHOPGUIDE TIL DIALOG PÅ SEKRETARIATET OM SAMARBEJDET MED BESTYRELSEN

Hvilket problem er I ved at løse?

Uklarhed i samarbejde mellem bestyrelse og medarbejder.

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?

Redskabet kan hjælpe jer til at afdække, hvordan I oplever bestyrelsens rolle i forhold til resten af organisationen, samt hvordan I kan få en konstruktiv dialog til at styrke samarbejdet mellem sekretariat.

Overvejelser

I din planlægning af workshoppen er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Hvad vil dem, der skal deltage, tænke om at have en workshop om det problem, I er ved at håndtere/løse?
- Kan I træffe beslutninger på workshoppen eller blot drøfte de forhold, som gør sig gældende?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?
- Hvem kan du finde støtte hos undervejs i workshoppen, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i gruppen? Og giver det anledning til opmærksomheder, du har, eller noget du skal have sagt højt i din rammesætning af workshoppen?
- Hvordan sikrer du konstruktiv drøftelse om samarbejdet med bestyrelsen undervejs i workshoppen?
- Har du selv en agenda eller noget du vil opnå, og hvordan får du bedst gjort det tydeligt for alle?

1. RAMME- SÆTNING	<p>Præsenter årsagen til/baggrunden for, at I skal have denne workshop, samt hvad formål og mål med workshoppen er.</p> <p>Gør det tydeligt, om I skal/kan træffe beslutninger.</p> <p>Sæt scenen, så samtalen om samarbejdet med bestyrelsen foregår på en konstruktiv måde – ”vi skal tale om det på en måde, så bestyrelsen i princippet kunne sidde og lytte med”</p>	15 min
2. INTER- VIEW- ØVELSE	<p>Del dine kolleger i makkerpar og giv dem interviewguiden herunder. Sæt tidsrammen og understreg, at det er vigtigt, de interviewer hinanden skiftevis (det er ikke en samtale).</p>	30 min
3. INDIVI- DUET	<p>Efter interviewet får dine kolleger mulighed for refleksionstid alene omkring spørgsmålet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad vil være virkningsfuldt at drøfte sammen nu? • Hvad tror du, bestyrelsen tænker om det, du vil drøfte? <p>Skriv emner på post-it notes eller en tavle.</p>	5 min

4. I PLENUM	Drøft det, I har noteret, og afslut med en dialog om: <ul style="list-style-type: none"> • Hvad beslutter vi at prøve af? Og hvornår skal vi evaluere? • Hvad kræver mere information eller udvikling? Og hvem gør det? 	5 min
5. OPSAM- LING	Som opfølgning på workshopen kan du stille følgende spørgsmål: <ul style="list-style-type: none"> • For det vi i dag har drøftet/besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår, hvem og hvordan følger vi op? • Hvilke positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/besluttet i dag, medfører? 	25 min

Interviewguide

Ofte vil det kun være nogle få medarbejdere, der sammen med lederen/ledelsen 'kommer i klemme', når der er utydelige samarbejdsflader, men de fleste medarbejdere vil være opmærksomme på, at det forekommer, og derfor er det en vigtig drøftelse at have på hele arbejdspladsen.

Spørgsmålene kan være med til at afdække, hvordan I oplever bestyrelsens rolle i forhold til resten af organisationen, og jeres svar og overvejelser kan I bruge i samarbejdet med bestyrelsen om, hvordan I kan bidrage til samarbejdet.

Vælg først en fokuspersion. Den anden (intervieweren) skal nu stille nedenstående spørgsmål. Et interview varer 15 minutter – derefter bytter I rolle.

- Hvordan oplever du helt konkret, at bestyrelsens rolle kommer til udtryk?
- Hvornår er det mere og mindre til stede?
- Når det er uklart, hvilken rolle bestyrelsen har, hvad oplever du så, I gør for at håndtere det?
- Hvordan samler I op, når der har været uklarhed, og taler om, hvordan det fremadrettet kan håndteres?
- Hvilken betydning har bestyrelsen i din hverdag og i dine kollegaers hverdag?
- Hvilken betydning har bestyrelsen for andre frivillige i foreningen og for brugere/medlemmer/andre?
- Hvad har du lagt mærke til, at der er sket i den seneste tid, som er udtryk for, at bestyrelsen skubber til, at I bevæger jer i en foretrukket retning i organisationen?
- Hvad er evt. blevet tydeligere for dig undervejs i dette interview? Hvis ja, hvad?
- Er der noget, du gerne vil arbejde videre med dine kollegaer om?

WORKSHOPGUIDE TIL DIALOG OM SAMARBEJDET MELLEM BESTYRELSE OG SEKRETARIATSLEDELSE

Hvilket problem er I ved at løse?

Uklarhed i samarbejde mellem bestyrelse og medarbejder

Hvad kan brugen af dette redskab bidrage til?

Workshoppen kan hjælpe jer til at afdække, hvordan I oplever bestyrelsens rolle i forhold til resten af organisationen, og jeres svar og overvejelser kan I bruge i samarbejdet med bestyrelsen om, hvordan I kan bidrage til samarbejdet.

Overvejelser

I din planlægning af workshoppen er der nogle forberedelsesspørgsmål, du bør stille dig selv – eller bedre endnu – drøfte med en kollega/leder:

- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Hvad vil dem, der skal deltage, tænke om at have en workshop om det problem, I er ved at håndtere/løse?
- Kan I træffe beslutninger på workshoppen eller blot drøfte de forhold, som gør sig gældende?
- Hvem, hvornår og hvordan følger I op?
- Hvem kan du finde støtte hos undervejs i workshoppen, hvis noget bliver svært/går galt?
- Hvilken position og magt har du i gruppen? Og giver det anledning til opmærksomheder, du har eller noget, du skal have sagt højt i din rammesætning af workshoppen?
- Har du selv en agenda eller noget du vil opnå, og hvordan får du bedst gjort det tydeligt for alle?

1. RAMME-SÆTTE	<p>Præsenter årsagen til/baggrunden for, at I skal have denne workshop, samt hvad formål og mål med workshoppen er.</p> <p>Gør det tydeligt, om I skal/kan træffe beslutninger.</p> <p>Den oplevelse, I har af kvaliteten af samarbejdet mellem bestyrelsen og sekretariatet, har sit udgangspunkt i de erfaringer, værdier og relationer, I hver især har med de personer, der indgår i den anden gruppe, og der kan være en forskel i oplevelsen, som udspringer af magtbalancen i forholdet.</p>	10 min	3. INTERVIEW-ØVELSE - fortsat	<p>Interviewøvelsen kan give jer indsigt i, hvor I hver især står i forhold til, hvilken rolle bestyrelsen skal have i organisationen, og der kan samles op med en samtale om, hvordan bestyrelsen bedst muligt bidrager i udvikling og læring i organisationen fx med spørgsmål om: Hvilken (arketypisk) rolle bør bestyrelsen spille i organisationen i den kommende tid? Og hvorfor?</p>	
2. INDIVIDUEL REFLEKSION	<p>Bed bestyrelsesmedlemmer og sekretariatsledelse bruge 5 minutter på at reflektere over en situation inden for det senere års tid, der illustrerer noget af det, som de virkelig sætter pris på og værdsætter ved jeres samarbejde mellem bestyrelsen og sekretariatsledelsen. Det skal være en situation, som de selv har været en del af, og som de tænker tilbage på med glæde.</p>	5 min	4. INDIVIDUET	<p>Efter interviewet får deltagerne mulighed for refleksionstid alene omkring spørgsmålet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad vil være virkningsfuldt at drøfte sammen nu? <p>Skriv emner på post-it notes eller en tavle.</p>	5 min
3. INTERVIEW-ØVELSE	<p>Inddel deltagerne i makkerpar og giv dem interview-guiden herunder. Sæt tidsrammen og understreg, at det er vigtigt, de interviewer hinanden skiftevis (det er ikke en samtale).</p>	40 min	5. I PLENUM	<p>Drøft det, I har noteret, og afslut med en dialog om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad beslutter vi at prøve af? Og hvornår skal vi evaluere? • Hvad kræver mere information eller udvikling? Og hvem gør det? 	45 min
			6. OPSAMLING	<p>Som opfølgning på workshoppen kan du stille følgende spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • For det vi i dag har drøftet/besluttet, hvad er så næste skridt? Og hvem har ansvaret? • Hvornår, hvem og hvordan følger vi op? • Hvilke positive effekter/forandringer håber vi, at det, vi har drøftet/besluttet i dag, medfører? 	15 min

Interviewguide

Gennemfør interview på skift. Vælg, hvem der først er interviewer, og hvem der er fokuspersion. Et interview tager ca. 20 minutter. Der skal ikke noteres eller berettes til andre om samtalen, bortset fra spørgsmålene i det sidste punkt, som kan bruges til opsamling på øvelsen.

Inspiration til spørgsmål

- Hvad gør du i dit virke som bestyrelsesmedlem/sekretariatsleder, du vil betegne som den rigtige måde at samarbejde på?
- Hvorfor kan du kalde netop det for den rigtige måde at samarbejde på?
- Skelner du evt. mellem forskellige former for den rigtige måde at samarbejde på?

- Hvad tror du, de andre i bestyrelsen/sekretariatsledelsen forbinder med det, du kalder den rigtige måde at samarbejde på?
- Når du praktiserer det, som du og evt. andre betegner som den rigtige måde at samarbejde på, hvad forpligter det dig så til at gøre/eller ikke gøre?
- Hvilke effekter har det på samarbejdsrelationer med bestyrelsen?
- Hvilke effekter har det på samarbejdsrelationer med sekretariatsledelsen?

- Hvad synes du, du er specielt god til af det, du kalder den rigtige måde at samarbejde på?
- Hvor har du lært det? Af hvem?
- Hvilke opgaver kan du bedst lide? Og hvorfor mon det?
- Hvilke begrænsninger kan du af og til opleve i din praksis med det du kalder den rigtige måde at samarbejde på?

- Hvad ser du dig selv gøre, som du gerne vil gøre mere eller mindre af?
- Er der noget, der er blevet klarere for dig undervejs i dette interview?
- Hvis ja, hvad?
- Hvad kunne du eventuelt have lyst til at arbejde videre med? Eller tale med de andre i bestyrelsen/sekretariatsledelsen om?