NTRK
NYBY TORSHÄLLA RIDKLUBB

# 2008-2010

# Modellförening Nyby Torshälla Ridklubb

SÖRMLANDSIDROTTEN

SÖDERMANLANDS RIDSPORTFÖRBUND

## Bakgrund

*Modellföreningsprojektet initierades av Sörmlandsidrotten som tillsammans med Sörmlands Ridsportförbund valde ut två föreningar som under en treårsperiod fick i uppgift att skapa en modell för föreningsutveckling.Inom ramen för projektet "Modellförening", har Nyby Torshälla Ridklubb fått möjlighet att jobba långsiktigt med föreningsutveckling från dåläge, över nuläge till ett önskat nyläge. Föreningen har tagit fram en basmodell som går att applicera på andra ridklubbar samt identifierat framgångsnycklar för att öka det ideella engagemanget. NTRK har fokuserat på utbildning och utveckling för styrelse och personal för att hitta balansen i en förening som vilar på såväl avlönad personal som på ideella krafter.*

Nyby Torshälla Ridklubb (NTRK) är en allmännyttig ideell idrottsförening som har funnits sedan 1976 och som idag har drygt 400 medlemmar.

Föreningen driver ridskola med verksamhet för alla barn och ungdomar oavsett utbildningsnivå, från rena nybörjare till tävlingsryttare. Ridskolan skapar möjligheter för ryttare som vill utvecklas och ha kul på hästryggen. NTRK arrangerar även externa tävlingar och har många privatryttare som representerar klubben på externa tävlingsbanor, bland annat med lag i ridsportens allsvenska divisioner.

NTRK var den första ridskolan i Södermanland som blev kvalitetsmärkt av Svenska Ridsportförbundet. Kvalitetsmärkningen innebär att vissa krav enligt SvRF uppfylls. För anläggning avser det att hästarna sköts på ett sätt som följer SvRFs hästhållningspolicy beträffande foder, uppstallning etc. För ridskola avser kvalitetsmärkningen främst att lektionsverksamheten bedrivs av utbildad personal. Kvalitetsmärkningen innebär också att SvRF vart tredje år kontrollerar att uppsatta krav följs.

Tävlingsinriktad ridskola
Den som rider på ridskolan för ridlärare rider säkert. NTRKs ridlärare är diplomerade. Flera av dem är inte bara ridlärare utan tävlar även på egna hästar som finns uppstallade på anläggningen. De verkar som goda föredömen och inspirerar våra unga ryttare.
När lektionsverksamheten pågår finns våra stallvärdinnor i stallet för att visa elever och föräldrar tillrätta. Vid behov hjälper de till med iordningställande av ponnyer/hästar samt ser till att våra elever får aktuell information om planerade aktiviteter. Ridskolan arbetar nära tillsammans med såväl förskola, grundskola, REAL-gymnasiet som särskolan.

NTRK har en väl utvecklad tävlingsverksamhet med syfte att ge barn och ungdomar möjlighet att tävla både internt och externt utan att själva behöva köpa en egen ponny/häst.
Därför har ridskolan tävlingsgrupper, där de ungdomar som vill satsa lite mer på sin sport erbjuds tävlingsförberedande träning. Ett första steg är de interna klubbtävlingar som anordnas på hemmaplan. Därefter finns möjlighet att hyra ridskolans ponnyer/hästar för att tävla externt.

Vi satsar på våra ungdomar
NTRK har genom åren deltagit i olika ungdomssatsningar såsom "Hästsportens ungdomssatsning", "Handslaget", "Idrottslyftet" och "Plattformen". Flera av våra ungdomar har även deltagit i SvRFs välrenommerade ungdomsledarutbildning. Dessutom kan NTRK genom Torshälla förvaltnings försorg erbjuda öppen fritidsverksamhet på klubben.
Klubbens medlemmar under 26 år utgör Ungdomssektionen. Detta är ett första steg för våra barn och ungdomar in i föreningslivet och en mycket viktig resurs för ridklubben. Förutom att Ungdomssektionen arrengarar mycket kul för unga medlemmar, anordnar de barnkalas, hjälper till vid ridskolans lov– och helgaktiviteter samt Prova-på-ridning.

Det är medlemmarna som är Nyby Torshälla Ridklubb. Tillsammans skapar vi med vårt engagemang och intresse en framgångsrik ridklubb. Vår ridskola har öppet sju dagar i veckan så gott som hela året. VÄLKOMMEN!

Denna skrift beskriver NTRKs resa under modellföreningsprojektets tre år.

## Ridklubben - en allmännyttig ideell idrottsförening

När man börjar med en idrott är kanske inte det första man reflekterar över att man samtidigt med största sannolikhet även blir medlem i en förening. En organisation som en gång bildats av ett antal människor med ett gemensamt intresse. En grupp människor vars engagemang och hårda arbete lade grunden till det idrottsföreningen är idag. Troligen tänker man inte heller ett steg längre. Att en förutsättning för klubbens fortsatta existens är att människor fortsätter att vara engagerade och ägnar en del av sin tid och kraft i föreningen.

Det ideella engagemanget är en viktig drivkraft inom idrottssverige – en kraft att värna om.

Det finns olika anledningar till att man engagerar sig i en förening. Initialt kan barnens fritidssysselsättning vara orsaken, medan andra faktorer snart spelar in som att man känner sig behövd, man ingår i ett sammanhang, kan utveckla nya talanger och skaffa kompetenser som inte erbjuds i ordinarie arbete. Det berikar den egna tillvaron och man gör gott för både sig själv och för andra.

Idrottsföreningen kan alltså erbjuda en inspirerande och utvecklande gemenskap utan motstycke i andra delar av samhället. Men myntet har en baksida; Det otacksamma slitet, ett stort ansvar som lastas över på några få eldsjälar, förväntningar som inte infriades och orättvisan då några fick och medan andra blev utan.

För det som karaktäriserar ideellt arbete är att det ska vara frivilligt och oavlönat. Gränsen mellan den frivilliga insatsen och det outtalade kravet att hjälpa till är ofta hårfin. Därför är det extra viktigt i dagens föreningsliv att vara tydlig med vad föreningen står för och vad som krävs för att den ska forsätta att existera.

Det gäller att ha en plan. Av flera orsaker.

Samtidigt som det kan vara svårt engagera ideella krafter i den utsträckning som behövs, ställs högre och högre krav på våra idrottsföreningar. Konkurrensen hårdnar, föreningen måste vara affärsmässighet och förändringar i omvärlden kastar kontinuerligt omkull givna förutsättningar.

Dessutom”omsätts” ideella krafter över tiden; Kunskap och kompetens riskerar att följa med enskilda individer istället för att stanna och växa i föreningen.

För att bevara och förstärka våra idrottsföreningar behöver vi ta vara på den drivkraft som finns i det ideella engagemanget, att skapa värden kring det och framförallt hushålla med energin så att den räcker till för att möta såväl medlemmars som omvärldens krav. Dags att skapa en plan.

## Styrelse och personal

Det är styrelsen som av föreningens årsmöte fått förtroende att förvalta och utveckla klubben. Man kan säga att styrelsen ska stå stadigt med båda fötterna på marken och samtidigt våga hoppa.

För att hitta balansen mellan att förvalta och utveckla måste man inte bara staka ut en bra plan, först och främst måste alla ha klart för sig vem som gör vad i föreningen. Vad är styrelsens uppdrag och vad är det inte? Vilken rollfördelning är lämplig mellan styrelse och anställda? Vad kräver avlönad personal och vilka uppgifter borde kunna skötas ideellt?

I arbetet med att skapa och förvalta föreningens styrdokument är det därför viktigt att styrelse och anställda arbetar ihop för att insatserna ska mynna ut i ett väl förankrat arbetssätt. Det handlar inte om att skapa dokument som samlar damm i skåp och hyllor. Det handlar om en pågående process, att arbeta fram levande dokument som alla känner igen sig i och kan arbeta utifrån.

I styrelsen ska man jobba med frågor av övergripande och långsiktig karaktär. Skapa förutsättningar och ta fram riktlinjer, som personal och ideella krafter ska kunna arbeta efter.

För att lyckas med detta ganska omfattande arbete är måste föreningen kunna avsätta resurser till såväl intensiva punktinsatser som fortlöpande uppföljningar. Det krävs med andra ord såväl dedikerade konferenser med processledare för fördjupning som en stående punkt på styrelsens dagordning.

Men inte bara styrelse och personal behöver vara med på tåget – alla medlemmar i föreningen ska kunna ta del av processen: Vad pågår? Vilka frågor behandlas? Vart är vi på väg? Hur kan jag påverka/delta/stötta? Det är därför viktigt att kontinuerligt informera klubbens medlemmar och samtidigt uppmana till delaktighet.

Innan man drar igång en utvecklingsprocess finns ännu en viktigt fråga att ta ställning till:
Vad krävs för att lyckas slutföra processen?
Svaret på det finner man genom att diskutera utifrån följande nyckelord:

SKA=de beslut vi tar

KAN=våra resurser, vår kompetens

VILL= vår motivation, vår drivkraft

*Om vi både VILL och KAN göra det vi SKA – då kör vi!*

## Teamet

Vilka är vi då som ska arbeta oss igenom den här processen? Är vi ett bra team som kommer att lyckas i våra förutsatser? Kommer vi att utvecklas? Vet vi redan nu vilka olika teamroller vi kommer att ta på oss i styrelsen/inom personalen? Vilka teamroller kommer vi att behöva?

För att kunna arbeta väl i ett team krävs nedanstående ingredienser:

Det handlar inte bara om att få användning för medlemmarnas kunskap om olika saker, det handlar lika mycket om att vi har kunskap om varandra så vi förstår och accepterar varandras olikheter.

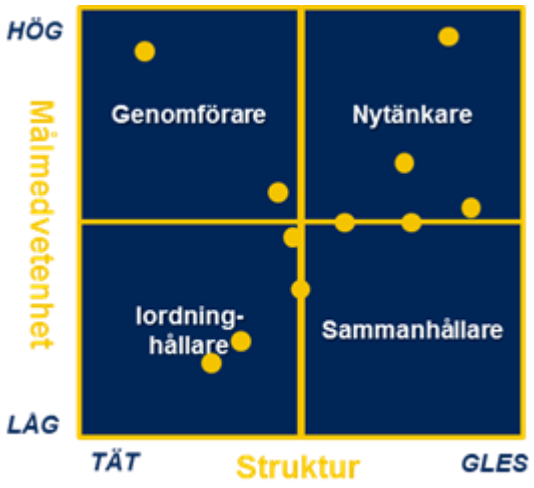
Det första steget i vår utvecklingsprocess kommer helt enkelt att handla om att utveckla team.

Inom föreningen finns flera team som ska samverka. Det finns styrelse och kommittéer och det finns anställd personal. På personalen ställs speciella krav eftersom arbetslivet blir alltmer gruppinriktat. Som medarbetare och ledare i ridskoleverksamhet är förmågan att samverka och samarbeta avgörande för hur arbetsgruppen fungerar. För att tillvarata arbetsgruppens resurser, styrkor och möjligheter är kunskap i gruppsykologi en viktig del. Mot bakgrund av detta har föreningen först och främst satsat på att stärka personalens medvetenhet i frågor som rör arbetsgruppens samarbete och kommunikation.

Där för har flera personaldagar ägnats åt att ta fram olika analyser av gruppen. Analyserna har därefter bearbetats och mynnat ut i handlingsplaner med syftet att effektivisera gruppens arbete. Arbetslaget har även arbetat med flera personprofilanalyser för att tydliggöra individuella motivationsfaktorer, värderingar och kommunikationsmönster. Förutom ökad självkännedom och kunskap om varandra, ger personprofilanalyserna även ett bra underlag för effektiv kommunikation och återkoppling.
I nästa steg har man jobbat med hela organisationen, dvs såväl förtroendevalda som personal. Ett mycket användbart verktyg är **Fyrfältaren,** som i en matris definierar olika karaktärer inom ett team .

Utgångspunkten är ett frågeformulär innehållande ett antal påståendepar, där var och en väljer det påstående man kan identifiera sig med.

Resultatet ger teamet en idé om vad som karaktäriserar de olika teammedlemmarna, vilket skapar en förståelse individernas olikheter samt ger en fingervisning om vem som är lämpad för vilka uppgifter.




Följande tabeller beskriver de olika typerna:

***Sammanhållare***

| Karaktär | Bra på att | Negativa drag |
|---|---|---|
| Social | Få med folk | Obeslutsam |
| Vårdande | Förena | Överdrivet personlig |
| Uppmuntrande | Kompromissa | Konflikträdd |
| Generös | Lyssna | Vill tillfredsställa alla |
| Lättsam | Skapa positiv anda | Sopar under matten |

***Nytänkare***

| Karaktär | Bra på att | Negativa drag |
|---|---|---|
| Kreativ | Utveckla | Orealistisk |
| Påhittig | Tänka i nya banor | Drömmare |
| Intuitiv | Tänka annorlunda | Hämningslös |
| Idérik | Kreera | Ologisk |
| Fiffig | Skapa nytt | Nyckfull |

***Genomförare***

| Karaktär | Bra på att | Negativa drag |
|---|---|---|
| Beslutsam | Verkställa | Otålig |
| Målmedveten | Uträtta | Självupptagen |
| Resultatinriktad | Driva på | Auktoritär |
| Kraftfull | Realisera | Rastlös |
| Driftig | Få att hända | Statusinriktad |

***Iordninghållare***

| Karaktär | Bra på att | Negativa drag |
|---|---|---|
| Organiserad | Förvalta | Pedantisk |
| Analytisk | Administrera | Byråkratisk |
| Ordningsam | Bevara | Förändringsovillig |
| Kunnig | Säkerställa | Förhalande |
| Noggrann | Levandehålla | Överdrivet kritisk |

Alla roller måste spelas för att ett team ska bli framgångsrikt! Om bara en typ av individ är representerad blir arbetet ensidigt och ofruktsamt.

För många ”Sammanhållare ” ger en grupp med ryggdunkningar, uppmuntringar och stimulerande tillrop.Om gruppen innehåller övervägande ”Ordninghållare” är det ordning och reda med tydliga regler och riktlinjer men arbetet blir tungrott och saknar flexibilitet, nyskapande. Om teamet däremot präglas av ”Nytänkare” kommer man att frossa i att vara kreativa, påhittiga och ständigt förorda förändring. En organisation med övervikt i fältet ”Genomförare” skulle maniskt driva på och få saker att hända. De skulle galoppera fortare och fortare även om det bar åt fel håll.

Det är inte enkelt att arbeta i team med olika typer av människor eftersom olika kompetenser och karaktärer ger inbyggda konflikter och motsättningar. Men alla behövs.

”lordninghållare” behöver ”nytänkare” för att:

- Klara av att ta itu med det oklara och diffusa
- Se saker med nya ögon
- Se möjligheter och alternativ
- Våga blicka framåt och se runt hörnet
- Bli nyfikna och sökande

”Nytänkare” behöver ”lordninghållare” för att:

- Uppmärksamma och tydliggöra vad som ska göras
- Strukturera och organisera
- Bli införstådda med praktiska problem och svårigheter
- Ha tålamod och uthållighet
- Inte glömma detaljer och beståndsdelar

”Sammanhållare” behöver ”genomförare” för att

- Få saker att hända
- Våga ta ställning
- Kunna identifiera briser och svagheter
- Vara konsekventa och handfasta
- Bli målinriktade

”Genomförare” behöver sammanhållare för att:

- Få insikt i hur andra reagerar
- Inte bara forcera utan också motivera
- Övertyga och väcka entusiasm
- Kompromissa och förena
- Kunna uppmuntra

Fyrfältaren hjälper oss inte bara att identifiera våra olikheter i teamet, den kan också användas på föreningen.

Fyrfältaren tjänar då som en modell vilken tydliggör de olika faser som en förening hamnar i och passerar. Modellen har inget givet slut och utmaningen är att gå vidare till nästa fas vid rätt tillfälle. Respektive fas i modellen kan identifieras genom att man ställer sig frågorna i nedanstående modell:

Fyrfältaren visar alltså vad som kännetecknar respektive fas. Vad kännetecknar vår förening? Har vi fastnat i förvaltningsfasen, en fas som tar en stund att nå men som är bekväm att stanna kvar i eftersom den tar mindre tid i anspråk? Hur gör vi för att ta föreningen ännu ett varv i fyrfältaren? Det är svårt att orka vara visionär inom föreningslivet, det kräver tid och resurser. Hur mycket tid har vi? Hur höga förväntningar har vi? Är detta i balans?

Hur påverkas vi av att det kommer nya styrelseledamöter varje år i februari – hamnar vi då alltid åter i behovsfältet? Eller är strukturen tillräckligt stabil för att inte påverkas? Finns tydliga ansvar och befogenheter för att huvudverksamheten ska fungera väl och inte bli lidande av ny sammansättning i styrelsen?
Har vi resurser som kan verka i samtliga faser i fyrfältaren? Fyller vi på med ”rätt” styrelseledamöter?

Ovanstående är exempel på viktiga frågor att ställa när man tar tempen på föreningen med hjälp av fyrfältaren.

**Blundar-Ser-Gör- Vågar**

Det finns fler verktyg att använda  då man analyserar föreningens förändringsbenägenhet och lyhördhet för omvärlden. En modell utgår från att föreningen kännetecknas av att man:

- blundar (förändrar sig inte),
- ser (anpassar sig till förändring),
- gör (utnyttjar förändring) eller
- vågar (skapar förändring)?

Följande beskriver de olika kategoriindelningarna:

***Blundar (förändrar sig inte)***
”Klubben har stannat upp i sin utveckling därför att man är nöjd med hur saker och ting förhåller sig. Den kan ha en given syn på sig själv och sin framtid vilket ofta leder till passivitet och bortförklaringar. Klubben ser problem snarare än möjligheter. Ofta kör man på i gamla hjulspår vilket upplevs som stabilt. Den saknar idéer om framtiden och har inga eller otydliga mål. Den förändrar sig inte.”
*Nyckelord: stannat upp, uppgiven syn, passivitet, gamla hjulspår*

***Ser (anpassar sig till förändring)***
”Klubben är inriktad på överlevnad. Den reagerar oftast sent på förändringar och upplever sig därför som stressad. Den ser och försöker hänga på möjligheter som dyker upp men lyckas inte alltid att förverkliga dessa. Upplever sig ofta vara steget efter. Skyddar sig genom att skylla på omständigheterna och problem hos andra eller annat snarare än hos sig själv. Den anpassar sig till förändring.”
*Nyckelord: överlevnad, stressad, hänger på, skyller på omständigheter*

***Gör (utnyttjar förändring)***
”Klubben upplever att framtiden ligger i de egna händerna. Den ser möjligheter och är positiv till utmaningar. Att ta initiativ och agera är en självklarhet. Den har en stark självbild och vill gärna vara med när det händer. Detta genom att försöka förutse förändringar och sträva efter att leva upp till sina mål. Den utnyttjar förändring.”
*Nyckelord: positiv, ta initiativ, försöker förutse, sträva efter*

***Vågar (skapar förändring)***
”Klubben vågar lita på sin känsla och har modet att agera utan att veta allt på förhand. Den har en mycket stark självbild och lever i ett tydligt och snabbt växelspel med sin omgivning. Den är ”on-line” och inser att omvärlden inte alltid agerar logiskt och förutsägbart. Flexibilitet, fingertoppskänsla och viljekraft är andra kännetecknande drag. Den skapar förändring.”
*Nyckelord: känsla, on-line, flexibel, fingertoppskänsla*

Var befinner sig föreningen? Diskutera i smågrupper innan samförstånd nås i större grupp. Lever vi med föränding eller blundar vi för den. Ser vi vad som händer eller är det vår förening som är med och tar ut riktningen för föreningsvärlden?

**Dåläge, nuläge, nyläge**

Efter att ha definierat kompetenser och roller i teamet samt förutsättningarna för att driva en utvecklingsprocess, kan vi konstatera att det finns en vilja att stödja och delta i förändring. En vilja som ska bibehållas genom att skapa delaktighet i processen och säkra ett starkt engagemang. Avgörande för resultatet är en kontinuerligt informera om processens gång för att ska en medvetenhet, inte bara om utvecklingsprocessen utan även om behovet av förändring.

Nu är det dags att skrida till verket.

Nu börjar själva utvecklingsarbetet, nu ska vi bygga kunskap om vad vi ska förändra och hur vi ska förändra. Det handlar om att gå från nuläge (hur vi fungerar idag) till nyläge (hur vi fungerar optimalt i en tilltänkt framtid), att analysera vårt uppdrag, vår kompetens, våra styrkor och möjligheter i förhållande till en föränderlig omvärld. Vi ska skapa en struktur som ger stöd i en föränderlig tillvaro och gör oss beredda att leva i en miljö med ständigt nya spelregler.

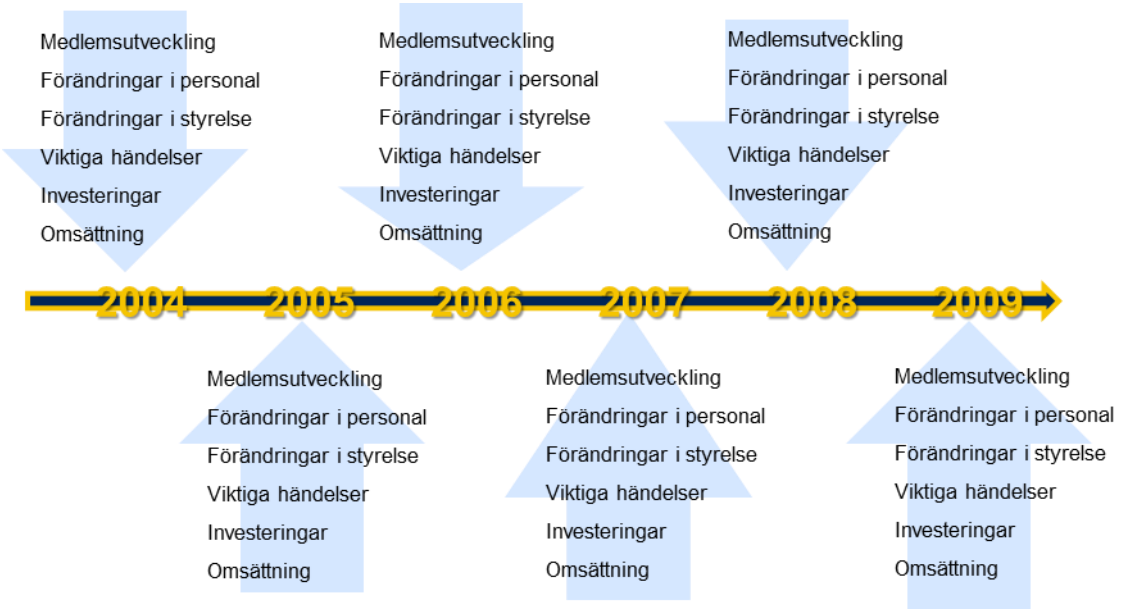
Hur ska vi förflytta oss från nuläge till nyläge? Hur utförs arbetet i föreningen idag och vilka krav och behov uppfylls? Hur arbetet ska utföras imorgon?

Det är ett omfattande arbete och det går inte att direkt börja staka ut ridklubbens nyläge, att genast bestämma vad vi ska göra och hur vi ska göra det. Först måste vi lära av det vi gjort hittills och se var vi står.

*”Det finns inga järnvägar till framgång” Rolf Zetterlund*

## Dåläge

Genom tidslinjen kan vi märka ut viktiga händelser och följa deras utveckling. Medlemsantal, investeringar, nyckelpersoner, verksamhetsbeslut, politiska beslut – hur har det påverkat föreningen




Vad kan vi lära? Vilka mönster finner vi i dåtiden som är viktiga att ta hänsyn till i de beslut vi tar idag? Och hur lång tid har det historiskt sett tagit från beslut till handling? Vad beror det på?

Hur lång tid tar det att påverka politiker? Har man jobbat tillräckligt effektivt på detta område? Hur ser relationen ut?

Vilka faktorer samvarierar?

En historiskt tillbakablick kan ge underlag för dagens beslut, men det är viktigt att fokusera på de faktorer som kan föra arbetet framåt och inte på det som gått sämre. Även om det fanns saker som inte gick att genomföra igår kan de lyckas imorgon!

## Nuläge

Ett bra verktyg för att analysera föreningens nuläge är SWOT-analysen. SWOT är en akronym byggd på de engelska orden "Strengths", "Weaknesses", "Opportunities" och "Threats" och ett ofta använt hjälpmedel för att hitta styrkor, svagheter, möjligheter och hot i en organisation.

Man hjälps helt enkelt åt att kartlägga klubbens styrkor och svagheter samt de möjligheter och hot som kommer från omvärlden. Syftet med analysen är dels att identifiera de interna faktorer som kan förbättras men även peka på hur verksamheten behöver anpassas efter omvärldens villkor.

| STYRKA (inre) | SVAGHETER (inre) |
|---|---|
| Vad är vi bra på?<br>Vad klarar vi och behärskar?<br>Vad brukar vi lyckas med?<br>Vilka kvalitéer finns? | • Vad är vi dåliga på?<br>• Vilka är bristerna och svagheterna?<br>• Vad gör oss sårbara?<br>• Vilka defekter finns? |
| **MÖJLIGHETER (yttre)** | **HOT(yttre)** |
| • Vad talar för oss?<br>• Vad kan vara intressant?<br>• Vad kan vara en lösning?<br>• Vilka medkrafter finns? | • Vad kan hindra och försvåra<br>• Vilka motkrafter finns?<br>• Vilket motstånd kan vi möta?<br>• Vad är besvärligt? |

De punkter som SWOT:en resulterat i behöver en vidare analys. Då är följande frågeställningar värdefulla:

Hur ska vi göra för att bibehålla och förbättra våra styrkor?
Hur ska vi göra för att minimera/eliminera våra svagheter?
Hur ska vi göra för att ta tillvara våra möjligheter?
Hur ska vi göra för att förebygga och neutralisera riskerna/hoten?
Vilka frågor ska vi prioritera?

Priorietera är viktigt. Annars kan arbetet kännas övermäktigt. Ett tips är att välja ut ett perspektiv (dvs Styrka, Svagheter, Möjligheter eller Hot) och fördjupa sig i det. Kan punkterna sorteras i problemområden? Vilka åtgärder krävs? Hur går vi vidare?

En god idé kan vara att formulera handlingsplaner och utse arbetsgrupper för att kunna gå från sagt till gjort. Handlingsplaner kommer att behandlas lite längre fram.

## Nyläge

Vi har nu konstaterat vilka faktorer som historiskt påverkat vår föreningen och lagt denna kunskap som en grundplåt i vårt utvecklingsarbete. Tillsammans med efterföljande analysen av nuläget har vi nu vår utgångspunkt. Hur diskuteras då  Nyläget fram? Här kan det vara vettigt att börja stort och sedan undan för undan tratta ned diskussionen.

En metod för att fånga upp åsikter och ståndpunkter i både stora som små grupper är ”Rakt på sak”
Utgångspunkter:

- hög deltagaraktivitet
- fokus på samma sak/saker
- tidseffektivt
- alla får lika mycket taltid
- alla spelar rollen som både frågeställare och svarare

Användningsområden:

- när man vill identifiera förbättrings- och utvecklingsåtgärder
- när man vill delge varandra insikter och erfarenheter
- när man vill utvärdera något
- när man vill man hitta lösningar och nya möjligheter

Upplägg:
Deltagarna delas upp i grupper om fyra. Grupperna numreras 1, 2, 3 osv och i varje grupp benämns deltagarna ”A”, ”B”, ”C” och ”D”. Om några blir övertaliga får det i någon/några grupper bli två som är ”A”, ”B” eller ”C.

Processledaren har i förväg formulerat fyra frågor utifrån ämnet/temat för mötet. De fyra frågorna fördelas bland deltagarna i respektive grupp.

Intervjufas; varje deltagare i respektive grupp ska intervjua/fråga de tre andra utifrån den frågeställning man fått. Svaren noteras. Sammantaget blir det sex intervjuomgångar. Man blir intervjuad tre gånger och man intervjuar någon annan tre gånger.
A intervjuar B och C intervjuar D
B intervjuar C och D intervjuar A
B intervjuar D och C intervjuar A
C intervjuar B och A intervjuar D
D intervjuar B och A intervjuar C
B intervjuar A och D intervjuar C

Sammanställning; alla ”A”, ”B”, ”C” respektive ”D” möts och jämför, sammanställer, systematiserar och strukturerar svaren man fått i intervjuerna. I detta läge får man också komplettera med sin egen uppfattning.

Redovisning; Utfallet noteras på blädderblock som anslås. Därefter ”vernissage” där deltagarna tar del av vad som framkommit utifrån varje frågeställning. Avslutande diskussion eller samtal i storgrupp

Här följer exempel på frågeställningar att använda för att diskutera fram underlag till Nyläge :

Vilka är de stora utmaningarna, kanske problemen eller svårigheterna för föreningen i framtiden? Varför?
Vad är viktigt att vi har med oss för att lyckas att nå våra mål? Varför?
Vad är nästa steg för föreningen? Varför?
Vad har varit det bästa vi gjort hittills? Varför?

**”Vad är skillnaden som gör skillnaden?”**
I en annan diskussion om föreningens nyläge hämtade vi inspiration från Kjell Enhager, en fantastisk man som i mer än 20 år inspirerat såväl idrottsstjärnor som företagsledare. Kjell har gett ut en hel del filmer där man kan ta del av hans tankar och idéer.

Enhager utgår från skillnaden – den verkliga skillnaden och inte förändringar som bara resulterar i att vi blir mer och mer lika varandra. Hur ska vi vara unika? Han hjälper oss att tänka förbi hinder och omöjligheter. För när vi bestämt oss för att något inte går, om vi då tänker på hur det skulle vara om det ändå gick – hur skulle det vara då?
Kjell talar om ”Världsklass i det man VILL, i det man GÖR och i det man ÄR”. Att ställa frågor är ett otroligt kraftfullt sätt att komma vidare i processer och i tanken. För frågor sätter igång tanken. Varför då? Varför då? Varför då?

Sammantaget har dessa nylägesdiskussioner gjort oss redo för att börja ta ut föreningens nya riktlinjer – det är dags att klättra uppför Målstegen.

## Målstegen

Målstegen är en organisationsmodell bestående av sju steg, där stegen hänger nära samman och är beroende av varandra. En struktur som hjälper föreningen att enas om vad man menar med olika begrepp, vad man står för och vad man vill.

”Det är lättare att komma fram om man vet vart man ska” är kloka ord att ta fasta på. Målstegens är enkel att följa eftersom det går en röd tråd genom modellens olika steg, som övergripande kan beskrivas enligt nedan.

Därför finns vi till … Verksamhetsidé
Vad vi står för … Värdegrund
Dit vi siktar … Vision
Vad vi ska fokusera på … Verksamhetsområden
Vad vi ska uppnå … Mål
Hur vi ska uppnå … Strategi, tillvägagångssätt
Från sagt till gjort … Handlingsplan

Föreningen har inte klättrat snabbt uppför stegen, inga stora kliv och absolut inte två trappsteg i taget. Vart och ett av stegen har avhandlats grundligt, frågor har diskuterats ur olika perspektiv och med hjälp av olika verktyg. Även formen på diskussionerna har skiljts åt – allt från intensiva grupparbeten till hemuppgifter och e-postrundor.

### Verksamhetsidé

Verksamhetsidén beskriver föreningens uppdrag och brukar ofta återfinnas i ändamålsparagrafen i föreningens stadgar. Det är helt enkelt en beskrivning av vad man ska göra, vem föreningen vänder sig till och vilka behov den ska fylla.

Det är också dessa frågeställningar man kan ta fasta på när man diskuterar fram sin verksamhetsidé:
Vem finns vår verksamhet till för?
Vilka är deras grundläggande behov?
Vilken verksamhet ska vi bedriva för att lösa deras grundläggande behov?

Svaren på dessa frågor kan sedan formuleras i föreningens verksamhetsidé.

**Värdegrund**

När man enats om varför man finns till blir nästa steg att diskutera hur man ska vara för att nå sitt uppdrag. Vilka grundläggande värderingar ska vår förening vila på? Hur ska vår värdegrund se ut?

Det handlar om att formulera de grundläggande principer som är vägledande för föreningens uppdrag och det handlar i stor utsträckning om beteenden. För om man går på djupet i begreppet värdegrund beskriver den relationer mellan människor och om hur man väljer att vara.

Hur vill vi vara? För att starta arbetet kan man utgå från följande diskussionsfrågor:

Vilka värden är viktiga i vår förening?
Vilka ledstjärnor finns i våra styrdokument som vi ska ta fasta på?
Vilka ledord präglar Idrotten, dvs vilka värden vägleder medlemsföreningarna i Riksidrottsförbundet?
Vilka grundvalar står vår idrott på enligt vårt specialförbund?
Hur ska vi vara för att nå vårt uppdrag?
Vilka begrepp och uttryck beskriver vårt förhållningssätt?

Diskussionen ska sedan landa i en beskrivning av det förhållningssätt föreningen har gentemot varandra och gentemot sitt uppdrag. Många organisationer väljer att utgå från några punkter, några begrepp i sin värdegrund. Som exempel följer de ledstjärnor som Idrottens värdegrund utgår från:

- Glädje och gemenskap
- Demokrati och delaktighet
- Allas rätt att vara med
- Rent spel

## Vision

Så långt har vi enats om föreningens uppdrag och de värderingar som lägger grunden för vårt arbete.Men vi behöver en dröm, en önskan om hur man vill att det ska vara, ett tillstånd att arbeta mot. En bild eller känsla som vi kan känna för och tro på. Nästan viktigast är att den kan delas av alla.

Därför har visionerandet stundtals varit ett mödosamt arbete. Med utgångspunkt i verksamhetsidén och alla nylägesdiskussioner har formuleringar stötts och blötts. I stora gruppdiskussioner och i mindre brainstorminggrupper.

Man har smakat på en vision, funderat och förkastat den. Till slut har man hittat en vision som andas stolthet samtidigt som den känns lätt att ta till sig  - en ledstjärna som vi alla kunde identifiera oss med.

När man drömt fram sin vision kan man testa den med hjälp av nedanstående frågor:

- Är den begriplig?
- Är den önskvärd?
- Är den möjlig att nå?
- Är den tydlig?
- Är den lätt att förmedla?”

Det är inte sällan som följande lilla samtal ur Alice i underlandet (Lewis Carroll: 2001) citeras i samband med att man betonar vikten av att ha en vision – det är mycket tänkvärt!

”– Vill du vara snäll och tala om för mig, hur jag ska gå för att komma härifrån.
– Det beror på vart du ska,svarade katten.
– Det betyder inte så mycket vart,sade Alice.
– Då kvittar det åt vilket håll du går,sade katten.
– Bara jag kommer någonstans, tillade Alice som en förklaring.
– Det gör du säkert, sade katten, om du bara går tillräckligt långt.”

## Verksamhetsområden

För att göra det möjligt att systematiskt arbeta i riktning mot den uppsatta visionen och den antagna verksamhetsidén behöver delområden identifieras inom vilka sedan insatser kan planeras.

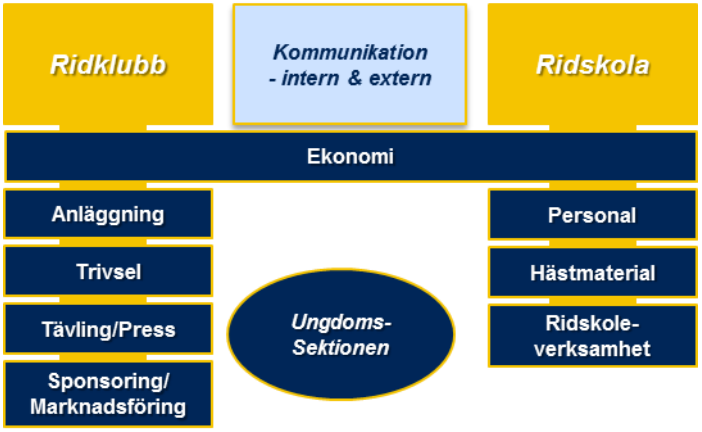
Den första sorteringen handlar om arten av arbetet eftersom det även i en ideell föreningen kan behövas avlönad personal för att lyckas nå sina syften. Samspelet och rollfördelningen mellan ideellt arbete och avlönat arbete är en viktig utgångspunkt vid verksamhetsindelning.

I NTRK är indelningen synonym med  Ridklubb och Ridskola, dvs den ideella delen och den avlönade. Kommunikationen däremellan är avgörande för hur framgångsrik föreningen är. Ansvarig för Ridklubb är föreningens styrelse som organiserar sina arbetsområden i olika kommittéer. Respektive kommitté har en representant/ kontaktperson i styrelsen. Inom Ridskola är det den anställde ridskolechefen som ansvarar för verksamheten och tillsammans med sin personal driver ridskolan i enlighet med föreningens vision och värdegrund.

En tydlig och ömsesidig dialog mellan ridskola och styrelse samt med NTRKs olika kommittéer är otroligt  viktigt. Det kräver att såväl arbetsbeskrivningar som kommunikationsvägar är väl definierade.  En ansvars- och beslutstablå som tydligt visar vem som har befogenhet att besluta om vad är ett mycket viktigt instrument för att föreningens omfattande verksamhet.

Med utgångspunkt i föreningens två övergripande områden kan NTRKs olika verksamhets-områden sammanfattas enligt illustrationen brevid.

För respektive  verksamhets-område ska styrelsen i samråd med personalen sätta mål med tillhörande handlingsplaner



## Mål

När så klubbens verksamhetsområden är definierade är det dags att sätta upp mål, dvs bestämma vilket resultat man vill uppnå inom respektive område. Att formulera mål anger riktning och syfte för det vi gör, men ska inte agera detaljbeskrivning av vad som ska göras. Det blir nästa steg då handlingsplaner ska upprättas.

Uppsatta mål fungerar inte bara som styrmedel, de är även en förutsättning för att kunna stämma av att man kommer dit man vill. Det är helt enkelt ett instrument för såväl styrning som uppföljning.

Dessutom kan mål motivera till ett gott arbete och de kan sätta förväntningar och skapa förståelse. Vidare är det viktigt i målformuleringen att komma ihåg att ställa frågan – ligger målet i linje med vår vision?

Att ha uppsatta mål är helt enkelt otroligt viktigt av många orsaker.

Ett väl formulerat mål är även SMART enligt definitionen till vänster.

**Specifikt** betyder att det som anges i målet ska vara tydligt och enkelt – alla ska förstå vad man menar.

**Mätbart**, poängterar att man på något sätt måste kunna mäta när målet är nått. Är det tydligt hur man mäter måluppfyllelse?

Är målet **Accepterat**, dvs råder konsensus om att målet är viktigt? Tycker alla inblandade att det är relevant och värt att jobba för?
Är det ett **Realistiskt** mål? Är det utmanande men ändå inom räckhåll?
**Tidsatt**. Ett mål kan vara nog så intressenat och viktigt men om man missar att sätta upp en tidshorisont för målet kommer viljan att uppfylla målet gå om intet.

## Strategi, tillvägagångssätt

en strategi föreningen väljer beskriver hur man ska uppnå respektive mål alltså vilka åtgärder, handlingar eller aktiviteter man väljer.

*Vem ska göra vad?*
*Vem ansvarar?*
*Vem beslutar?*
*Hur ska vi göra?*
*Var ska det göras?*
*När ska det göras?*

För att lyckas nå de mål som satts upp för respektive verksamhetsområde skapas ett måldokument innehållande såväl de formulerade målen som handlingsplaner kopplade till dessa som mer konkret beskriver hur målen ska uppnås.

Det är viktigt att detta dokument inte bara blir en statisk beskrivning av hur man bör göra, utan ett levande dokument som kontinuerligt stäms av och uppdateras. Så snart en aktivitet i handlingsplanen är slutförd, utvärderas om detta var en unik aktivitet eller om det är en återkommande handling. Om det är en information/en beskrivning av bestående karaktär skrivs den in i Manualen. Detta dokument fungerar helt enkelt som en beskrivning för hur föreningen väljer att jobba långsiktigt – ett ”så här gör vi”. Manualen utvärderas årligen.

Det är styrelsen som bär ansvaret för att föreningens arbetet sker enligt det upprättade måldokumentet. Det betyder självklart inte att ledamöterna själva ska utföra alla aktiviteter dokumentet omfattar. Ambitionen i målarbetet är att hitta sätt för hur många gör lite var istället för att några få gör massor och bränner ut sig.

För att många ska kunna göra lite krävs tydlighet. Vem gör vad? Vem har rätt att ta vilka beslut? Vem bär ansvar för att olika beslut tas? En ansvars- och beslutstablå upprättas som visar detta. Denna visar vem som samlar informationsunderlag till en fråga, vem som lämnar rekommendation, var besluten tas samt vem som ansvarar för respektive ärende. Exempel på ärenden är stadgefrågor, val, ridavgifter, löner, investeringar, olika verksamhetsfrågor.

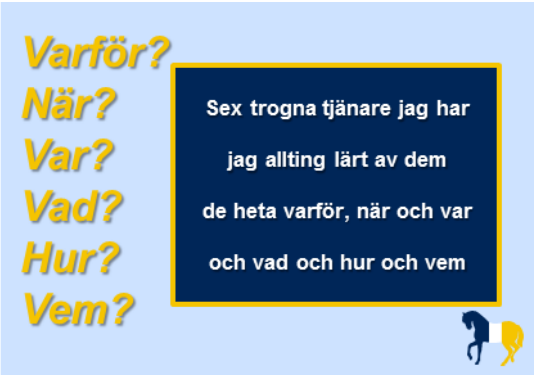
| Typ av ärende | Årsmöte | Styrelse | AU | Ordf. | Kassör | RC | Ordf. kommitté |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Med stöd av ansvars- och beslutstablå arbetar sedan styrelse och kommittér aktivt under året utifrån uppsatt handlingsplan. Denna stäms av på styrelsemöten och arbetet sker i grupper, kommittéer via e-post rundor osv beroende av aktivitetens karaktär.

## Handlingsplan

Definition på handlingsplan kan stavas: ” En beskrivning av vem eller vilka som ska utföra åtgärder, handlingar och aktiviteter, när det ska göras samt var och kanske hur det ska göras.”

Det räcker alltså inte med att sätta mål och ha en strategi för hur man ska jobba mot dem, vi behöver även konkreta planer som styr klubbens aktiviteter på ett sätt som gör att vi verkligen når våra uppsatta mål. Handlingsplanen ska kunna ge svar på frågorna vi ser till vänster och frågorden är även ett viktigt hjälpmedel när vi upprättar våra handlingsplaner. Handlingsplaner formuleras utifrån satta mål inom respektive verksamhetområde enligt modellen nedan.




| Vad ska vi göra? | Hur ska vi göra det? | Vem/vilka ska göra det? | När ska det vara klart? | Status |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

## Omvärldsanalys

Samtliga nivåer i målstegen är genomarbetade, vi vet vart vi vill och hur vi ska jobba för att komma dit.Det är gott så, men samtidigt behöver vi kontinuerligt hålla örat mot marken och vara uppmärksamma på vad som händer omkring oss. Vi behöver hitta ett sätt för att enkelt kunna ta tempen på vad som händer i vår omvärld

Omvärldsanalys behöver varken var svårt eller alltför omfattande. Genom att följa en systematisk modell kan omvärldsspaning enkelt bli ett självklart inslag i föreningens strategiska arbetet.

SISU Idrottsutbildarna har tagit fram häftet Omvärldsspaning där man arbetar utifrån TAIDA-modellen. TAIDA är en akronym för Tracking, Analyzing, Imaging, Deciding, Acting.

Först och främst ska en trend identifieras, dvs något som hänt i omvärlden som verkar vara beständigt och som påverkar vår organisation. För att analysera trenden tar vi Konsekvensträdet till hjälp.

Analys av trender liknas vid ett träd där stammen utgör själva trenden som ska analyseras. Trädkronan symboliserar effekterna, följderna eller konsekvenserna av trenden medan rötterna är det som orsakar eller driver trenden.

Trädet ritas på ett blädderblock medan notislappar används för att hjälpas åt att identifiera orsaker och konsekvenser. Eller hela konsekvenskedjor, där en konsekvens kan leda till ytterligare konsekvenser

Analysen återföljs av en process av idéskapande utifrån resultatet som sedan återföljs av testning av vilka idéer som organisationen bör gå vidare med.Därefter är det bara att agera – gå från ord till handling.

**En sund ekonomi**

En ekonomi i balans är en viktig framgångsnyckel i en förening. Har man koll på kostnader och intäkter?  Finns en långsiktig plan för investeringar? Är ekonomiska beslut baserade på noggranna analyser av såväl påverkan på likviditet som alternativkostnader? Jobbar man aktivt med att följa upprättade planer?

Även om föreningens styrelse har det övergripande ansvaret för budgeten är det en god idé att arbeta med delegerat budget ansvar – dock med tydliga riktlinjer för ansvar och befogenheter. Den som är närmast respektive verksamhet ska känna till områdets möjliga intäkter och kostnader och med ett budgetansvar motiveras man att visa gott resultat, vilket gynnar hela föreningen.

Samtidigt är det viktigt att såväl personalansvarig som styrelse månadsvis stämmer av resultat- och balansräkning för att snabbt kunna identifiera eventuella avvikelser från budget och vidta åtgärder för dessa.

Kontinuerlig avstämning och utvärdering är a och o för en god ekonomi. För att jobba med ekonomin är ett långsiktigt arbete. Planera, utvärdera, åtgärda.

Förutom att ständigt följa upp resultatet är det viktigt att ha en plan för investeringar, dvs en investeringsplan som visar vilka möjligheter det finns att avsätta pengar till större satsningar. Det är annars lätt att överskott försvinner i mindre utgifter.

Vid årets slut baseras så föreningens bokslutsanalys på de nyckeltal som finns framtagna för ridskolan/ridklubben.

**Ett levande dokument, ett levande arbete**

Då verksamhetsårets lider mot sitt slut görs också den slutliga utvärderingen av måldokumentet. Vilka aktiviteter i handlingsplanerna har vi uppnått? Dessa rapporteras i respektive verksamhetsområdes årsberättelse som presenteras vid föreningens årsmöte.

Nästa steg är att uppdatera måldokumentet. Håller målen måttet? Eller behöver de formuleras om? Vilka aktiviteter ska kopplas till dem inför nästkommande år? Ett uppdaterat måldokument blir helt enkelt kommande års verksamhetsplan och på så sätt hålls måldokumentet levande.

För att påminna om det kontinuerliga arbetet i enlighet med måldokumentet kan man med fördel göra en avstämning vid halvårsskiftet som presenteras i föreningen. Då ser man även till att hela tiden aktivt arbete utifrån målen i föreningen och arbetet blir kontinuerligt uppdaterat och utvärderat. Föreningen har ett levande måldokument.

*“Plans are nothing; planning is everything”. – Dwight D. Eisenhower*

**Tack för att du följt oss på vår resa – hoppas den varit inspirerande!**

**Vill du veta mer? Kontakta oss gärna:**

**Tel: 016-358960, E-post: ntrk@telia.com, Hemsida: www.ntrk.org**

SÖRMLANDSIDROTTEN

SÖDERMANLANDS RIDSPORTFÖRBUND