

# Organisasjonslære

## Innledning

Innen idrett generelt er trening og aktivitet ofte organisert hierarkisk, dvs. at mennesker rangeres over eller under hverandre. Det kan være på et (lands-)lag, som dommer eller trener. Dette er ofte basert på kvalifikasjoner. Sterke hierarkiske strukturer og lojalitetsbånd kan imidlertid utfordre demokratiet i en organisasjon, med bevisst eller ubevisst vennskapskorupsjon og stemmegivning som gruppe istedenfor som selvstendige individer.

Demokrati er en styreform der folket (medlemmene) velger representanter som utformer lover og tar viktige beslutninger. Demokrati er det motsatte av diktatur, der én eller noen få bestemmer over alle andre. Det finnes ulike former for diktaturer. Det kan enten være bare én person som bestemmer (enevelde), en liten gruppe (oligarki) eller de best kvalifiserte (meritokrati).

I cricket må vi styrke de demokratiske strukturer og prosesser og passe på at vi ikke ender opp med en form for demokratisk underskudd eller diktatorisk/elitestyrt klubb eller forbund. Idrettslig aktivitet og demokratisk dannelse må gå hånd i hånd da det gir retning for aktiviteten. Godt Styresett betyr bl.a. å ha åpenhet, gode demokratiske prosesser og styringsprinsipper, kontrollmekanismer og etiske refleksjoner. Dette er forhold som enhver tillitsvalgt må være seg bevisst.

## Basiskunnskap

Organisasjonslære er selve basiskunnskapen for alle tillitsvalgte. Kunnskap om egen organisasjon, rollefordeling i bl.a. styresamarbeidet og reglene for møteavvikling er nødvendig for at organisasjonen (klubben eller forbundet) skal fungere tilfredsstillende.

Norges Cricketforbund (NCF) har generelt godt oppmøte på forbundstinget, dog med stor skjevhet og overvekt av menn, men det varierer mye på klubbnivå. Nettopp derfor er det viktig at medlemmene møter ordnete forhold. God møteledelse er avgjørende for å få til gode møter, enten det er på årsmøte/ting, styremøter eller i komiteer/utvalg. Det du nå leser er utarbeidet for å gi retningslinjer for god organisasjonsdrift – Godt Styresett.

Godt organisasjonsarbeid er langt mer enn kunnskap om formaliteter og regler. Det er viktig å ha fokus på rollen som tillitsvalgt, og de holdningene som man forventer at en tillitsvalgt har. Kunnskap gir en tryggere utføring av vervet.

## Tillitsvalgte har forpliktelser

I en klubb har alle medlemmer over 15 år det samme ansvaret og de samme rettighetene. Alle medlemmene må rette seg etter klubbens vedtekter/lover og de øvrige organisatoriske regler. Dette betyr at alle er likeverdige ved valg av tillitsverv, også når det gjelder stemmerett, talerett og forslagsrett. Medlemmer under 15 år har ikke stemmerett og er heller ikke valgbar som tillitsvalgt.

Tillitsvalgte er de som i særlig grad har forpliktelser, men dette betyr ikke at det er de som har forpliktelser alene. Når vi er medlem i en klubb er det viktig at vi gir støtte til styret og de tillitsvalgte i deres arbeid. På denne måte kan medlemmene gjøre sitt beste for klubbens fremgang. Et eksempel er at styret forplikter sin klubb gjennom godkjenning av avtaler. En sponsor vil således forvente lojalitet fra hele klubben med både utøvere og tillitsvalgte ift. sin markedsavtale.

På samme måte bør klubbene understøtte sitt forbund.

## Personlig opptreden

Personlig opptreden er svært viktig i en klubb/forbund, særlig som tillitsvalgte. Andre bedømmer gjerne en sak etter den måten den tillitsvalgte opptrer på. Opptrer man på en god og tillitsvekkende måte styrker man ikke bare saken, men også hele organisasjonen. Samtidig vil en dårlig og lite tillitsvekkende opptreden svekke organisasjonen. Tillitsvalgtes rolle handler om å skape tillit til både medlemmene og til styret som ev. arbeidsgiver, og gjennom det påvirke resultatene. Som tillitsvalgt skal man opptre ærlig, redelig og etterrettelig samt med verdighet og åpenhet. Det er også viktig å gi andre mot til å si fra og varsle om kritikkverdige forhold.

## Samarbeid

Vi må anstrenge oss for å hindre at prestisjehensyn ødelegger klubben/forbundets fremgang, og være på vakt mot alle som ønsker å utnytte klubben/forbundet til egen fordel. Dersom en sak er vedtatt av flertallet, må vi rette oss lojalt etter flertallsvedtaket.

## Oppgaver og plikter

For et styre som forstår sine oppgaver, er det alltid nok å gjøre. Klubben/forbundet «lever og eksisterer» ved at styret sørger for at alle skriv og henvendelser fra overordnede organer og andre blir behandlet. Styret skal videre passe på at alle beslutninger i klubben/forbundet er i samsvar med vedtektene/lovene, at økonomien er i orden, at medlemskontingenten blir betalt osv. Styret har også plikt til å arbeide for fortsatt fremgang og trivsel i organisasjonen. Derfor må styret selv ta initiativ og ha ideer. Styret må være våkent for alle krav som melder seg, vurdere nye arbeidsmetoder og finne nye veier for å fremme medlemmenes interesser. Styret må legge fram saker som har prinsipiell karakter eller påfører klubben/forbundet store forpliktelser i et medlemsmøte eller årsmøte/ forbundsting. Hvis det er nødvendig med en rask avgjørelse i en sak, kan styret fatte vedtak. Vedtaket må da godkjennes på første medlemsmøte eller årsmøte/ting.

## Ansvar

Styret er juridisk ansvarlig for alle avtalene de inngår på organisasjonens vegne. Strider disse mot vedtekter/lover og overordnede vedtak, kan styret enkeltvis eller samlet bli stilt til ansvar. Når et årsmøte har godkjent regnskapet og beretningen blir «styret meldt ansvarsfrihet». Hvis det er misligheter for eksempel ved regnskapet, fritas styret selvsagt ikke for dette selv om det først blir oppdaget etter godkjenningen. NIF holder underslagsforsikring for idrettskretser og særforbund, men klubbene er lovpålagt å anskaffe dette selv. Les mer her; <https://kampsport.no/organisasjon/kontigent-skatt-forsikring/forsikringer/klubbforsikring/>

## Fem hovedfunksjoner

Det er styret som administrerer organisasjonen. Vi kan dele administrasjonsoppgavene inn i fem hovedfunksjoner, med en viss tilpasning etter organisasjonens størrelse.

1. Planlegging
2. Organisering
3. Gjennomføring
4. Koordinering
5. Kontroll

### 1. Planlegging

En forutsetning for at en klubb/forbund skal ha et godt omdømme er grundig planlegging av organisasjonens virksomhet. Med planlegging menes her at man har en virksomhetsplan (handlingsplan) som skal gjennomføres og være retningsgivende det kommende år.

### 2. Organisering

Det å organisere vil si å skape et system av regler, retningslinjer og midler for utførelse av arbeidet som er nødvendig for å nå et bestemt mål. Som tidligere nevnt er rettesnoren den planen som styret har lagt for det kommende året. Det er to prinsipper som er grunnleggende for en effektiv virksomhet:

A: Prinsippet om fornuftig arbeidsfordeling.

B: Aktiviseringsprinsippet.

- En fornuftig arbeids- og ansvarsfordeling er av uvurderlig betydning. Styremedlemmene kan derfor være ansvarlige for hver sin hovedoppgave. Det er viktig at man tar hensyn til interesser når oppgavene fordeles og at arbeidsområdet blir klart definert.

- Aktiviseringsprinsippet innebærer at flest mulig av medlemmene ( gjerne via komiteer/utvalg) trekkes inn i det aktive arbeidet. Aktiviseringsprinsippet er en viktig motivasjonsfaktor. En slik motivering skjer først og fremst i arbeidsgrupper og prosjektarbeid. Dette vil si at hovedoppgavene bør tildeles komiteer/utvalg/råd som får i oppgave å utrede disse. Det er vanlig at det styremedlemmet som har fått tildelt en oppgave som arbeidsfelt blir medlem i arbeidsgruppen. På den måten vil styret alltid ha full oversikt over arbeidsgruppens arbeid. Arbeidsgrupper bør alltid ha et ulikt antall medlemmer, slik at det ikke blir stemmelikhet ved voteringer. Det anbefales at arbeidsgruppene består av tre eller fem medlemmer.

### 3. Gjennomføring

Det er viktig at man i organisasjonen er klar over hvem som plikter til å holde andre underrettet, og hvem som skal motta beskjeder og meddelelser. Oppstår det usikkerhet om dette kan det føre til at oppgaver ikke blir gjennomført. Tydelige mandater med fullmakter må vedtas av styret for hver arbeidsgruppe (komité/utvalg/råd).

Det er vanlig at styret nedsetter et arbeidsutvalg (AU) som styrer klubben/forbundet mellom styremøtene. Styret må ha perspektiv og styre utifra lange linjer og må derfor ikke ha jobbe ad-hoc med hyppige styremøter. Det blir AU sin jobb.

### 4. Koordinering

De styremedlemmene som sitter i arbeidsgrupper bør i styremøtene informere fortløpende de andre styremedlemmer om arbeidet. Da vil det samlede styret til enhver tid vite hvor langt man har kommet med arbeidet og kan planlegge sitt eget arbeid ut fra det. Hvis det er arbeidsgrupper som ikke har styremedlemmer bør arbeidsgruppene sende inn en skriftlig rapport til styret eller møte i styremøtet med jevne mellomrom, slik at styret kan holde seg orientert.

### 5. Kontroll

Ved at styret underrettes om arbeidet, kan man lett kontrollere at arbeidsgruppene utfører det arbeidet de har blitt pålagt. Hvis det viser seg at prosjektarbeidet går «tregt», eller at det er andre vanskeligheter, kan styret gripe inn og sørge for at det arbeidsområdet arbeidsgruppen har fått i oppgave å utrede eller utføre kan bli utredet/utført på en annen måte.

## **Styremøter**

Lederen i styret innkaller til styremøter. Dersom to eller flere styremedlemmer ønsker å avholde styremøte, skal styremøtet avholdes. Ved innkalling til styremøte bør det følge en sakliste slik at de øvrige styremedlemmer vet hvilke saker som skal behandles. Når styremedlemmene møter til et styremøte må alle ha full oversikt over sitt eget arbeidsfelt, og være i stand til å redegjøre for det arbeidet de er pålagt og til å svare på alle spørsmål.

Styrelederen leder styremøtene. Leder av styret bør på forhånd ha analysert hver sak, og være klar over hvordan saken skal legges frem. Det er en god regel – særlig for uerfarne ledere – å ha laget en disposisjon for hver enkelt sak. På denne måten vil det bli lettere å lede debatten og komme frem til en konklusjon. Når lederen har redegjort for saken, kan styremedlemmene gi uttrykk for sitt syn.

I saker der styret skal ta avgjørelser, må styret komme frem til et vedtak. I enkelte saker kan det være fornuftig at lederen på forhånd har utarbeidet forslag til vedtak. Imidlertid må ikke lederen presentere dette forslaget for tidlig, fordi det kan hindre debatten. Det er først når saken er ferdig debattert, at lederen bør legge fram vedtaksforslaget. Lederen må også være villig til å forandre forslaget dersom det kommer frem gode argumenter fra styremedlemmene i saken.

Vedtaksavgjørelsene fattes med simpelt flertall hvis ikke noe annet er bestemt i vedtektene/loven. I saker som skal avgjøres på et medlemsmøte/årsmøte/ting, utarbeider styret en innstilling. I slike innstillinger bør man forsøke å komme frem til et enstemmig styrevedtak. Hvis man ikke oppnår enstemmighet i styret skal medlemsmøtet/årsmøtet/tinget gjøres kjent med flertalls- og mindretallsstillingen til styret.

Vi må være klar over at dersom det ikke dissenteres på styremøtet (uttaler sin uenighet) og dissensen ikke blir protokollført er styrets avgjørelse bindende. Styrets forhandlinger er strengt konfidensielle. Alle styremedlemmer må kunne uttale seg helt fritt, og uten fare for at uttalelsene skal bli referert andre steder. Hvis denne regelen ikke respekteres, vil det kunne skade den åpne og fordomsfrie diskusjon som er grunnlaget for et godt samarbeid. Vedtakene er selvfølgelig offentlige. Når det gjelder arbeidsgruppemøter, prosjektarbeid og forhandlinger osv., gjelder de samme reglene.

Styremøtet skal være preget av orden og god møtestruktur. En formell tone virker gjerne effektiviserende, men samtidig er det viktig med en god tone styremedlemmene imellom. Lederen skal gi ordet til styremedlemmene i den orden de ber om det, og bør forsøke å sørge for at diskusjonen gjelder den saken som er til behandling. På denne måten blir man raskere ferdig med sakene.

## **Representasjon – bundet og ubundet mandat**

Hvis ikke vedtektene/loven bestemmer noe annet kan styret oppnevne seg selv eller andre til å representere klubben/forbundet. Det mest riktige er imidlertid å la medlemmene bestemme dette på medlemsmøtet/årsmøtet/tinget. Til møter hvor organisasjonen møter med representantene, f.eks. overordnede organer/forbund, er det som regel sendt ut en dagsorden på forhånd. Den må diskuteres av styret, og den bør også behandles av et medlemsmøte.

De som skal representere organisasjonen blir ofte pålagt å ta et bestemt standpunkt i den enkelte sak, og vi sier da at representanten møter med bundet mandat. Hvis representanten derimot stilles fritt fra sin egen klubb/forbund, sier vi at vedkommende møter med ubundet mandat.

## **Medlemsmøtet**

På medlemsmøter behandles saker som styret finner det nødvendig at medlemmene diskuterer, og eventuelt fatter vedtak i. Det kan også inviteres personer som snakker om enkelttemaer som medlemmene kan være interessert i. Styret bør avholde medlemsmøter etter behov og minst årlig slik at medlemmene får en direkte innflytelse på klubbens/forbundets arbeid. Gevinsten kan være en større solidaritet og fellesskapsfølelse i organisasjonen.

Innkalling til medlemsmøter bør sendes ut i god tid, og inneholde referanse til vedtektene/loven og regler om frister for møteinnkalling, saker som skal behandles mv. På dagsorden kan det godt føres opp posten «eventuelt», men det må aldri tillates at det fattes vedtak i viktige saker som er tatt opp under «eventuelt». Det kan imidlertid fattes vedtak om å sende saken til et styre eller utvalg. Grunnen til dette er at medlemmene skal vite hvilke saker som skal behandles på medlemsmøtet gjennom den utsendte saklisten. Det vil derfor kunne oppfattes som «bondefangeri» dersom man tar opp viktige saker som ikke står på saklisten, og fatter vedtak i disse sakene.

## **Årsmøtet/ting**

Årsmøtet/tinget er klubbens/forbundets øverste myndighet, og derfor det viktigste møtet. Vedtektene/loven inneholder detaljerte bestemmelser om frist for innkallelse, beslutningsdyktighet, stemmerett, hvilke faste saker som skal behandles osv. Saker, utenom dem som ifølge vedtektene/loven hører med på dagsorden, kan settes opp dersom de er sendt inn innen den fastsatte fristen, og gjort kjent i tide. Dagsorden, som sendes ut på forhånd, er bindende. En sak som ikke står der, kan ikke behandles. Posten «eventuelt» skal aldri forekomme. Grunnen er at man alltid på forhånd skal vite hvilke saker som skal behandles på årsmøtet/tinget.

Skulle det «dukke opp» en viktig sak etter at dagsorden er sendt ut kan denne saken behandles etter årsmøtet/tinget. Styret sender da ut en underretning på forhånd om hvilke saker som skal behandles, og at denne saken skal behandles på et medlemsmøte etter årsmøtet (som en slags fortsettelse).

Ekstraordinært årsmøte/ting innkalles i forbindelse med viktige saker som det ifølge vedtektene/loven kun er årsmøtet/tinget som kan ta stilling til, og som det haster med. Vedtektene/loven inneholder regler for når og på hvilken måte man kan avholde ekstraordinært årsmøte.

## **Beretning**

Forslag til beretning utarbeides av styreleder og (general)sekretæren i fellesskap, evt. hele styret, etter at rapporter er innhentet fra de forskjellige arbeidsgrupper/komiteer. Forslaget til beretning skal behandles i styret. Når styret har kommet frem til en enighet om beretningen, er dette styrets forslag til beretning for organisasjonen. Det er en god regel at forslag til beretning sendes ut til medlemmene i god tid før årsmøtet/ting.

Beretningen skal gi et fylldig og nøkternt bilde av organisasjonens virksomhet og stilling på alle områder, slik at både medlemmene for ettertiden kan danne seg et bilde av klubbens/forbundets virksomhet i perioden. Beretningen bør settes opp punktvis for hvert saksområde, gjerne med referanser til vedtatt langtidsplan. Punktene bør nummereres.

En beretning skal inneholde:

1. Organisasjonens navn og perioden som beretningen gjelder
2. Styresammensetning.
3. Antall styremøter, medlemsmøter og arrangementer.
4. Oppgave over møter og arrangementer i kronologisk orden
5. De forskjellige arbeidsgrupper/utvalgs sammensetning og arbeide. (Ofte vedlegges rapportene til beretningen).
6. Kort oversikt over den økonomiske stilling.
7. Antallet medlemmer i forrige og dette år. Hvor mange helt nye medlemmer.
8. Samarbeid med andre organisasjoner.
9. Representasjon. Hvem har representert organisasjonen og hvor?
10. Sluttbemerkninger.

I tillegg til disse punktene skal beretningen inneholde informasjon om andre saker som styret eller klubben/forbundet har arbeidet med i året som har gått. Det er vanlig praksis at beretningen publiseres på klubbens/forbundets nettsider.

### **Fordeling av oppgaver i et styre**

Selv om oppgaver kan tillegges enkelte styreverv som spesialoppgave, har det samlede styret like fullt et felles ansvar for at oppgavene blir løst på en forsvarlig måte, og står samlet ansvarlig for resultatene.

#### Styreleder

Styreleder har det viktigste vervet i organisasjonen. Han/hun er organisasjonens sentrale skikkelse og fremste/øverste tillitsvalgt. Leder må selvsagt være godt orientert om hele virksomheten og være orientert om alle relevante forhold. Organisasjonens trivsel og fremgang er i stor utstrekning avhengig av lederens interesse, evner, energi, og pågangsmot. Det er viktig at leder har evnen til å omgås folk på en sikker og naturlig måte.

Lederen må aldri fremheve sin egen person på organisasjonens og medlemmenes bekostning. Tvert imot bør leder glede seg over andres dyktighet og ikke betrakte dem som konkurrenter, men som samarbeidspartnere og medarbeidere. Det er viktig at leder i tide tenker på hvem som bør bli vedkommende sin etterfølger, og sørge for at denne får den nødvendige opplæringen og oversikten. Men det er medlemmene som velger leder. Det er derfor ikke sikkert at den påtenkte etterfølgeren blir valgt. Hvis styrelederen imidlertid lærer opp den lederen mener er best skikket som sin etterfølger, vet medlemmene at de kan velge en som kjenner arbeidsoppgavene og som har den avgående lederens tillit.

Styreleder har hovedansvaret for at organisasjonen arbeider planmessig mot sine mål og i overensstemmelse med vedtekter/lover og beslutninger. Leder må påse at alle oppgaver styret har blir utført. Korrespondanse og beretninger ordner leder i nært samarbeid med (general)sekretær og nestleder. Leder innkaller til og leder styremøtene. Likeledes leder styreleder andre møter i organisasjonens regi hvis ikke annet er bestemt. Som organisasjonens øverste tillitsvalgte må lederen ofte opptre offentlig. Ingen forlanger at en styreleder skal være en veltalende begavelse. Men med øvelse og grundig forberedelse kan alle lære seg til kort og greit å gi uttrykk for sine meninger.

#### Nestleder

Nestlederen er styrelederens stedfortreder. Nestleder bør derfor stort sett ha de samme egenskapene som lederen. Nestledervervet er en nøkkelstilling som er krevende. Nestlederen må kjenne organisasjonens daglige virksomhet så godt at vedkommende på kort varsel kan overta lederens funksjoner. Nestlederens viktigste oppgave er å følge med i alt som skjer, og å avlaste lederen.

### Styremedlem/sekretær

Sekretæren er lederens fremste hjelper. Det er ofte sekretæren som tilrettelegger for det arbeidet som skjer i organisasjonen etter at styrelederen har satt opp retningslinjene. Dersom det er svar det haster med, kan sekretæren selv skrive svaret, etter å ha drøftet det med lederen. Sekretæren må aldri sende brev på egenhånd, uten først å ha konferert med leder. For øvrig er det sekretæren som fører protokoll over avholdte møter, og som fører arkiv. I profesjonaliserte organisasjoner er det ofte en daglig leder/generalsekretær utenfor styret som besørger sekretariat.

### Styremedlem/regnskapsfører

Noe av det viktigste i en organisasjon er økonomi. Det er derfor viktig at klubben har en dyktig regnskapsfører. Dårlig regnskapsføring og oversikt fører til slutt til at regningene strømmer inn, mens kassen er tom. Regnskapsføreren må være pålitelig, påpasselig og ha evnen til å holde orden. Regnskapsfører må aldri låne penger av organisasjonen eller på annen måte blande sammen organisasjonens penger og sine egne. Regnskapsføreren er personlig ansvarlig for de midler han/hun har tatt imot. Regnskapsføreren må ha grundig oversikt over organisasjonens økonomi til enhver tid. Han/hun bør ha kjennskap til regnskap og budsjettarbeid. Regnskapsføreren sørger også for at kontingenten blir innbetalt punktlig. Organisasjonen skal ikke ha kontantbeholdning, men ha alle midlene satt inn i bank. Ved uttak fra bankkonto og betaling av regninger skal det være minst to personer med fullmakt for å gjøre dette. Regnskapsføreren skal til enhver tid gi revisor de opplysningene som kreves. I profesjonaliserte organisasjoner er det ofte en daglig leder/ generalsekretær utenfor styret som besørger regnskapsføringen.

### Andre styremedlemmer

Vedtektene/lovene inneholder bestemmelser om hvor mange styremedlemmer organisasjonen skal ha. Ofte er det å ha et styrevern en viktig opplæring for å bli en aktiv og dyktig tillitsvalgt. Styremedlemmene har som regel sine bestemte oppgaver, for eksempel å følge opp opplærings-/ utdanningvirksomhet.

### Varamedlem til styret

Vedtektene/lovene inneholder bestemmelser om hvor mange varamedlemmer styret skal ha. Formålet med vara-tillitsvalgt i styret er at personer kan tre inn når faste representanter melder forfall til møter. Dermed sikres det bredest mulig representasjon i medlemsmassen i styresammenheng. Varamedlemmene må fortløpende holdes oppdatert. Møtereferater og annet materiell som behandles i styret bør også sendes varamedlemmene.

På forbunds nivå er det vedtatt en [forretningsorden](#) for styret som beskriver nærmere «spilleregler» som gjelder for styrearbeid.

## **Gjennomføring av møter**

### Møtelederen

Møtelederen leder selve møtet, knytter programpostene sammen og sørger for at alt skjer på det rette tidspunktet og i de rette formene. Uten en god møteleder kan selv det beste møteprogrammet bli mislykket. De forskjellige møtene krever hver sin lederteknikk, men stort sett er hovedprinsippene de samme. Vanligvis er det styrelederen som leder styremøter og medlemsmøter, men det kan også velges en møteleder blant medlemmene som er til stede, ev. ta over i enkelte saker hvor styreleder ønsker å stå friere som debattant. På årsmøter/ting er det fordelaktig med ekstern møteleder.

## Hva kreves av en god møteleder?

### *A) Tillit*

Møtelederen må være en person som nyter tillit. Møtelederen bør ha psykologisk innsikt, sunn fornuft og evne til å skille vesentlig fra uvesentlig. En viss porsjon selvinnsikt er også en fordel.

### *B) Kjenne sakene*

Ingen kan lede et møte trygt og riktig hvis vedkommende ikke har satt seg grundig inn i saklisten/programmet på forhånd. Møtelederen bør derfor ha utarbeidet en detaljert møtedisposisjon slik at ingenting er overlatt til tilfeldighetene. Det er viktig at møtelederen har funnet frem til de sentrale punkter i hver sak så han/hun kan legge frem klare problemstillinger, og hindre at debatten blir ut.

### *C) Vær upartisk*

Møtelederen må aldri benytte stillingen sin til å fremme sine personlige synspunkter. Møtelederen bør være nøytral og skal ikke legge for dagen større sympati for den ene eller den andre parten. Vedkommende må ikke blande seg i debatten ved å kommentere og lage «haler» til innlegg som holdes. Dette er å misbruke vervet som møteleder.

### *D) Beherske møteteknikk*

Møtelederen må kjenne de formelle regler for møteledelse. Den som behersker formene vil alltid kunne vie selve saksbehandlingen større omtanke. Møtet går gjennom raskere, og resultatene blir klarere og bedre.

### *E) Vær behersket*

Møtelederen må opptre rolig og avbalansert. Dersom møteleder er hissig, oppfarende og arrogant smitter dette lett over på forsamlingen. Man skal aldri være ironisk eller sarkastisk ovenfor svake debattanter.

### *F) Vær bestemt*

Møtelederen må opptre fast og bestemt. Da vil han/hun også oppnå respekt. En møteleder skal ikke være ettergivende og vinglete

### *G) Vær påpasselig*

Møtelederen må være våken og observant i alle situasjoner. Møteleder må passe på at alle får ordet når de skal ha det. Er forsamlingen stor, slik at det blir vanskelig å holde orden både på talerlisten og å lede debatten, bør man overlate talerlisten til sekretæren og be debattantene å tegne seg hos denne.

Når det debatteres må møteleder følge nøye med i alt som sies, og særlig være påpasselig ovenfor forslag som stilles. Møtelederen skal be om alle forslag skriftlig. Når møtelederen må være ekstra påpasselig, er det fordi det er vedkommendes oppgave å sammenfatte det vesentlige i alle innlegg og forslag, tilpasse saksbehandlingen etter de nye momentene som er kommet frem, finpusse forslag som er dårlig og upresist formet, og lage en konklusjon på diskusjonen.

### *H) Snakke tydelig*

Det er ikke nødvendig at en god møteleder er en fremragende taler, men vedkommende må kunne uttrykke seg høyt, klart og tydelig. Dette kan alle klare, hvis de bare har tenkt nøye gjennom sakene og vet hva de skal si.

### *I) Humor*

Humoristisk sans er en fordel for en møteleder. Møteledelsen må nemlig ikke bare bli teknikk og effektivitet, slik at møtet blir for høytidelig og formelt. Det skader ikke å gi plass for humor, og en lun og morsom replikk løser ofte opp en amper stemning.



### *Møtelederklubbe*

Møtelederens klubbe er symbolet for møtelederens autoritet og verdighet. Klubbe-slaget skal være det ytre tegn på at noe skal skje eller har skjedd. For eksempel at møtet er satt eller hevet, at en post på dagsorden er ferdigbehandlet, at et vedtak er fattet og lignende.

Møtelederen sier for eksempel: Har noen noe å bemerke til dette forslaget? (- Liten pause.) «Ingen har noe å bemerke.» (- Liten pause.) «Forslaget anses for vedtatt». Klubbe-slag.

Hvis en debattant bruker upassende uttrykk eller personlige angrep, skal møtelederen straks avbryte med et klubbeslag og gi en høflig, men bestemt korreks. Det samme gjelder ved grove usakligheter, og når en debattant fører debatten ut «på viddene». Når taletiden er ute, markeres dette ved et diskret klubbe-slag.

Det er møtelederens ansvar at det er ro og orden under møtet. For å klare dette er det ofte nødvendig å bruke klubba, men det kan lett kan virke mot sin hensikt hvis en møteleder bruker den for ubehersket og hissig.

### *Dagsorden (sakliste)*

Dagsorden er en liste over de saker som skal behandles på et møte, satt opp i den rekkefølgen man ønsker at de skal tas opp. Det skal ikke være en beskrivelse, men en angivelse av sakenes art. Dagsorden skal vedtas på møtet, og er inntil dette skjer kun et forslag. Forslaget til dagsorden kan ikke endres vesentlig på selve møtet, og forandringer i utvidende retning må ikke forekomme. En dagsorden skal ha to hovedformål. Den skal veilede møteledelsen, og den skal informere medlemmene om hva som skal skje på møtet.

Den rutinerte møteleder klarer å lede møtet ut fra den offisielle dagsorden, men den mer uerfarne bør lage en detaljert disposisjon for eget bruk, spesielt ved større møter. Her skal det punktvis noteres alt som skal skje på møtet, og alt det som møtelederen særlig må huske på. For eksempel at det offisielle forslag til dagsorden skal refereres og vedtas, at de spesielt innbudte skal ønskes velkommen, hvem som skal takkes og at møtet skal heves.

Forslaget til dagsorden skal imøtekomme medlemmenes krav om å få vite hva som skal skje møtet, og derfor må det alltid kunngjøres sammen med møteinnkallingen. Da er det mindre risiko for at medlemmene kritiserer viktige beslutninger fordi de ikke visste at en sak skulle behandles. Når alle medlemmene kjenner til hvilke saker som skal behandles, får de samme ansvaret for beslutninger som blir fattet.

Dagsordens «eventuelt» på et medlemsmøte skal gi medlemmene anledning til å ta opp saker som ikke står på dagsorden. Det må imidlertid settes meget klare grenser, slik at den ikke av enkelte utnyttes til overrumpling. Man bør holde fast ved følgende regler: - Alle viktige saker som tas opp under «eventuelt», kan bare diskuteres, ikke besluttet. Beslutningen kan først fattes på neste møte, etter at saken er ført opp på dagsorden. Styret bør i mellomtiden ha behandlet den og laget en innstilling.

På styremøtet står «eventuelt» i en annen stilling. Kommer det opp en viktig sak kan den avgjøres med en gang, så sant styret er beslutningsdyktig og ingen av styremedlemmene forlanger betenkningstid. Hovedregel er likevel at det ikke bør fattes vedtak under eventuelt.

## Ledelse, styringsrett og medbestemmelsesrett

[Styringsretten](#) finner man i arbeidslivet og er bl.a. definert som «retten til å organisere, lede, fordele og kontrollere arbeidet samt å ansette og si opp arbeidstaker». Styringsretten er ikke lovfestet, men ligger til grunn i alle arbeidsforhold og er akseptert i rettspraksis. Prinsippet gjelder alle type virksomheter, også innen idrettens organisasjoner.

Forbundstinget i NCF velger på demokratisk vis via flertall de styrende organer, vedtar lover/ vedtekter og langtidsplan. Basert på dette er det styrets oppgave å sette den hierarkiske struktur med administrasjon og komiteer/utvalg med ledelse. Innenfor mandater og instruksjoner har hvert organ/enhet innen strukturen sitt arbeidsområde hvor *leder må organisere, lede, fordele og kontrollere arbeidet*.

Samtidig skal arbeidsmiljøet ivaretas gjennom at både leder og medarbeidere/medlemmer innen komité/utvalg må samarbeide, noe som er et felles ansvar og ikke ensidig kun leders ansvar. I tillegg til leders styringsrett praktiseres medbestemmelsesrett i saker av prinsipiell eller større betydning. Gjennom inkluderende ledelse kan alle bli hørt før beslutning tas.

I mandater for ulike komiteer/utvalg er det ofte primært oppgaver som skal håndteres og i mindre grad overordnede prinsipielle forhold. Slike saker kan og bør imidlertid fremmes for styret til avgjørelse. Det er et vanlig demokratisk fundament at leder eller minst 2 medlemmer kan forlange møte. Det må da også forutsettes at den/de som forlanger møtet også har en eller flere konkrete relevante saker å ta opp.

Akkurat som administrasjonen skal også styreoppnevnte komiteer/utvalg normalt være operative og få utført de oppgaver som ligger i sitt mandat. Det krever ledelse samt medvirkning fra de som skal ledes – noe som igjen krever tillit mellom partene. Dersom tillit mangler er det heller ikke grunnlag for å fortsette med den samme sammensetningen av enheten. Det er styret som ansetter sin daglige ledelse og oppnevner sine komiteer/utvalg og som dermed må avgjøre om grunnlaget for videre drift fortsatt er på plass eller om endringer må gjøres.