



MPM - Master of Project Management

Nýttast verkfæri gæðastjórnunar/afburðastjórnunar við sjálfbóðaliðastjórnun?

Athugun á möguleikum CAF sjálfsmatslíkansins við sjálfbóðaliðastjórnun og utanumhald í sjálfbóðaliðamiðstöð Rauða krossins

Júní, 2019

Nafn nemanda: María Rut Beck

Kennitala: 160784-2619

Leiðbeinandi: Agnes Hólm Gunnarsdóttir

9 ECTS ritgerð til MPM - Master of Project Management

Nýttast verkfæri gæðastjórnunar/afburðastjórnunar við sjálfbóðaliðastjórnun?

Athugun á möguleikum CAF sjálfsmatslíkansins við sjálfbóðaliðastjórnun og utanumhald í sjálfbóðaliðamiðstöð Rauða krossins.

María Rut Beck¹

Háskólinn í Reykjavík, MPM 2019²

Grein þessi er lögð fram sem hluti af skilyrðum fyrir meistaraþáttu í verkefnastjórnun (MPM) við Háskólann í Reykjavík maí 2019

Úrdráttur

Er hægt að nota CAF sjálfsmatslíkan fyrir opinbera geirann í frjálsum félagasamtökum?

Hér er CAF mátað við Sjálfbóðaliðamiðstöð Rauða krossins. Skilgreint hlutverk Sjálfbóðaliðamiðstöðvar er móttaka, fyrstu samskipti og almenn umsýsla sjálfbóðaliða Rauða krossins. Er pláss fyrir stöðugar umbætur og gæðastjórnun í slíku umhverfi? CAF býður upp á leið til að vinna að stöðugum umbótum á skilvirkan og gagnreyndan hátt. Án þess að vera að vinna að því formlega virðist Sjálfbóðaliðamiðstöð Rauða krossins vera á góðri leið með að vinna skipulega að stöðugum umbótum með aðferðum afburðastjórnunar og með CAF er hægt að halda áfram og meta á skilvirkan og gagnreyndan hátt árangur starfseminnar.

Vel gekk að nota sjálfsmatslíkanið og því vel hægt að segja að hægt sé að nota líkanið á starfsemi frjálsra félagasamtaka líkt og innan opinbera geirans.

Lykilorð: CAF, Sjálfbóðaliðamiðstöð

¹ María Rut Beck, Bsc. í sálfræði. Netfang: mariabeck84@gmail.com. Sími: +354-841-7509

² Háskólinn í Reykjavík, Tækni og verkfræðideild, MPM netfang: mpm@ru.is

Inngangur

Er mögulegt að nota verkfæri afburðastjórnunar í samfélagslegum tilgangi? Öll viljum við ná framúrskarandi árangri í hverju því sem við tökum okkur fyrir hendur og eru frjáls félagasamtök, séreignarstofnanir og opinberi geirinn því ekkert undanskilin. Hvernig sýnum við fram á gæði, árangur og skilvirkni og komum að stöðugum umbótum með skipulögðum hætti á vettvangi þar sem að hvatar til framfara eru ekki af efnislegum toga?

Notkun CAF hefur þann helsta tilgang að meta og bæta stjórnunarhætti og frammistöðu. Hægt er að nota það til að bæta skilvirkni í rekstri, auka tryggð starfsmanna og byggja upp árangursdrifinn teymisanda – afburðamenningu. Það má líka nota sem greiningartæki til að meta þörf fyrir umbætur. (Agnes Hólm Gunnarsdóttir og Helgi Þór Ingason, 2017)

EFQM eða Evrópusamtök um gæðastjórnun³ vinna að því að hjálpa evrópskum skipulagsheildum að ná og viðhalda afburðaárangri. EFQM afburðalíkanið nýtist sem gott samhæft mat á rekstri fyrirtækja og innleiðingu afburðarstjórnunar. Þó að líkanið eigi að henta öllum rekstri hefur verið þróuð sérstök útgáfa fyrir opinberan rekstur. (Agnes Hólm Gunnarsdóttir og Helgi Þór Ingason, 2017)

Sameiginlegi sjálfsmatsramminn (CAF)⁴ er verkfæri í altækri gæðastjórnun þróað af opinbera geiranum fyrir opinbera geirann. Verkfærið er staðfært af Evrópustofnuninni um opinbera stjórnsýslu og varð til fyrir hvatningu og að fyrirmynd afburðarlíkans EFQM®. Hér var þróað heildstætt verkfæri til að aðstoða opinberar stjórnsýslustofnanir við stöðugar umbætur. CAF byggist á þeirri forsendu að framúrskarandi árangur í frammistöðu stofnanna náist með forystu sem leiðir stefnumörkun og áætlanagerð.

Með CAF er stofnunin sem metin er skoðuð samtímis frá mismunandi sjónarhornum, sem skapar heildræna nálgun á frammistöðu stofnunarinnar en líkanið er aðgengilegt og einfalt og tekur til allra þeirra atriða sem varða stjórnun svo að stofnanir geti skarað fram úr. (EIPA og Fjármála og efnahagsráðuneytið, 2013)

Sem verkfæri í altækri gæðastjórnun fylgir CAF þeim grundvallaratriðum sem þarf að fylgja til að skara fram úr samkvæmt EFQM. Þessi grunnatriði eru kjarninn í því sem skilur á milli hefðbundinnar skrifræðistofnunar og stofnunar sem stefnir að altækum gæðum. Atriðin sem um ræðir eru; árangursmiðun, áhersla á borgara/viðskiptavinum, forysta og stefnufesta, stjórnun með ferlum og staðreyndum, þróun og þátttaka starfsmanna, stöðug nýsköpun og umbætur, þróun samstarfs og samfélagsleg ábyrgð. CAF túlkar þessi atriði fyrir opinbera geirann og miðar að bættum árangri fyrir opinberar stofnanir á grundvelli þeirra.

En hvað með frjáls félagasamtök og sjálfseignarstofnanir? Lúta þau sömu lögmálum þegar kemur að gæða- og afburðastjórnun?

Rauði krossinn á Íslandi tilheyrir útbreiddustu og fjölmennustu mannúðarhreyfingu heims, hreyfingu Rauða krossins og Rauða hálfmánans. Tilgangur hreyfingarinnar er að vernda líf og heilsu berskjaldaðra hópa og tryggja virðingu fyrir mannlegu lífi. Alþjóðlegt hjálparstarf Rauða krossins á Íslandi nær á hverju ári til þúsunda fórnarlamba hamfara, ófriðar og örbirgðar um allan heim.

Á Íslandi miðast starf Rauða krossins að því að bæta og efla íslenskt samfélag og bregðast við á neyðarstundu. Rauði krossinn er hluti af almannavörnum ríkisins og hefur þannig viðamiklu hlutverki að gegna þegar vá ber að garði í samstarfi við önnur hjálpar-samtök og stofnanir ríkisins sem eru einnig hluti af almannavörnum.

Allt starf Rauða krossins byggir á sjálfboðnu starfi. Rauði krossinn á Íslandi er samansettur af 40 deildum sem staðsettar eru hringinn í kringum landið ásamt landsskrifstofu sem hefur aðsetur í Reykjavík.

³ e. European Foundation for Quality Management, EFQM®

⁴ Sameiginlegi sjálfsmatsramminn, hér eftir ávallt vísað í sem CAF (e.Common Assessment Framework)

Sjálfbóðaliðar Rauða krossins á Íslandi eru um 3.000 talsins og taka þátt í um 40 verkefnum allt frá fataúthlutun á Íslandi til vatnsverkefnis í Malaví.

Í þeim tilgangi að auka getu og styrk Rauða kross hreyfingarinnar á Íslandi til að sinna fjölbreyttu mannúðarstarfi, þarf að hlúa vel að öllum þeim þáttum sem snerta líftíma sjálfbóðaliðans, allt frá því að sjálfbóðaliði skráir sig til þátttöku og þar til farsælu starfi hans líkur hjá hreyfingunni.

Sjálfbóðaliðamiðstöð Rauða krossins sinnir því verkefni. Skilgreint hlutverk Sjálfbóðaliðamiðstöðvar er móttaka, fyrstu samskipti og almenn umsýsla sjálfbóðaliða. Hlutverk Sjálfbóðaliðamiðstöðvar er að veita upplýsingar um möguleika á sjálfbóðastarfi, taka á móti nýjum sjálfbóðaliðum og koma á tengslum við verkefnisstjóra og vinna að þróun nýrra verkefna með sjálfbóðaliðum í samhljómi við grundvallarmarkmið og leiðarljós Rauða krossins. Sjálfbóðaliðamiðstöð hefur verið starfrækt síðan snemma árs 2016 (Rauði krossinn á Íslandi, e.d.)

Eins og sjá má í lögum Rauða krossins á Íslandi þar sem samkvæmt 1. grein 1. kafla um almenn ákvæði um hlutverk Rauða krossins á Íslandi skipta fagleg vinnubrögð í stjórnun verkefna miklu máli.

1. gr. Hlutverk Rauða krossins á Íslandi.

- 1. Félagið heitir Rauði krossinn á Íslandi og er félag sjálfbóðaliða sem stendur vörð um mannréttindi og virðingu einstaklinga og vinnur að verkefnum sem snúa að félagslegu öryggi og neyðarvörnum vegna áfalla og hamfara. Til þess að geta sinnt þessu hlutverki þarf Rauði krossinn að vera öflugur og vel starfandi. Fagleg vinnubrögð einkenna allt starf Rauða krossins á Íslandi.*

Er hægt að nýta verkfæri gæða og afburðarstjórnunar í stjórnun sjálfbóðaliða? Hvað er það sem skiptir máli í sjálfbóðaliðastjórnun?

Hjá Rauða krossinum á Íslandi er það Sjálfbóðaliðamiðstöð sem sér um utanumhald og stýringu sjálfbóðaliða í samstarfi við verkefnastjóra Rauða krossins og tilgangur þessarar athugunar er að sjá hvort að töl eða verkfæri eins og CAF sjálfsmatslíkanið gæti skilað tilætluðum árangri á þeim vettvangi.

Fræðileg umfjöllun

Jim Collins fjallar um rekstur og afburðastjórnun í félagslega geiranum eða þriðja geiranum í ritinu *Good to great and the social sectors: A monograph to accompany Good to Great*. Þar tekur hann fram fimm atriði sem lúta öðrum lögmálum í opinbera geiranum eða þriðja geiranum heldur en í viðskiptarekstri. Skilgreining afburða eða árangur án viðskiptamælikvarða er áskorun fyrir félagslega geirann þar sem árangur er ekki mældur í peningum heldur þarf að skýra og ákveða aðra mælikvarða á afburði stofnunarinnar og þá í tengslum við svið og tilgang stofnunarinnar. Collins talar um svokallaða fimm þrepa forystu, það að koma hlutum í framkvæmd í dreifðu valdskipulagi, en fimmta þreps stjórnandi byggir upp langtímaárangur með þversagnakenndri, persónulegri hógvæð og kraftmiklum faglegum vilja. (Jim Collins, 2005)

Til að byggja upp rétta fyrirtækjamenningu þarf fólk sameiginlegan tilgang og gildi, áhersla á að fá rétt fólk í stöður þar sem þeirra hæfileika er best notið skiptir máli en getur reynst flókið í opinberu mannauðskerfi. Þriggja þátta einfaldleiki stefnumörkunar⁵ eins og Collins lýsir í bókinni *Good To Great* fjallar um samspil kappsemi, framúrskarandi hæfni og hagnaðarhvata sem leið að afburða stefnumörkun. Í opinbera geiranum er hægt að notast við sama módel en í stað hagnaðarhvatans er spurt hvernig hægt sé að fá nóg fjármagn til að geta unnið að tilgangi okkar?

Síðasti hlutinn sem Collins tekur fram er þrautseigjan sem þarf við ímyndar-sköpun til að halda starfseminni áfram. Í geira sem treystir á jafnvel opinbert fjármagn og fjárframlög er mikilvægt að halda réttri ímynd á lofti, og passa að ímyndin verði ekki

⁵ e. Hedgehog concept

til þess að fólk hætti að veita fjármunum og jafnvel vinnu til stofnunarinnar því það upplifir að framlagið sé orðið óþarft. Þessi ímyndarsköpun getur verið þungur róður fyrir marga og tekið langan tíma að ná jákvæðri ímynd án þess að beinlínis tapa á því. (Agnes Hólm Gunnarsdóttir og Helgi Þór Ingason, 2017, bls. 160–164)

Sex meginatriði virðast skipta sköpum þegar kemur að því að ná framúrskarandi árangri í þriðja geiranum, en þessi atriði eru samkvæmt rannsókn Crutchfield og McLeod þau að vinna náið með stjórnvöldum, að eiga gott samstarf við fyrirtæki og markaði, byggja upp tengslanet og huga að samstarfi í stað samkeppni. Valdreifing og þróun leiðtogahæfni á öllum stigum og hvetja aðra stöðugt til góðra verka. Það að draga lærdóm af fyrri reynslu og það að leggja áherslu á það sem hefur bersýnilega sýnt árangur er mikilvægt auk þess sem það skiptir máli að leggja áherslu á æðri tilgang og hlutverk einstaklingsins. (Leslie R. Crutchfield og Heather McLeod Grant, 2012)

En hvað fær fólk til að gerast sjálfbóðaliðar og hvernig er best að stjórna þeim? Hvað skiptir máli?

Það er augljóst að til að ná árangri þarf í fyrsta lagi að fá fólk til að vilja gerast sjálfbóðaliðar fyrir málstaðinn, í öðru lagi þurfa sjálfbóðaliðarnir að vilja vera áfram og nýliðun þarf líka að ganga vel. Hvernig er hægt að sinna þessum hlutum best?

Það er vitað að sjálfbóðaliðar vilja að starf þeirra sé metið að verðleikum og að stjórnunarhættir séu með umhyggjusamri nálgun en ekki stjórnun takmarkaðri af einræðis eða skrifræðislegum samskiptum. (Farmer og Fedor, 1999)

Hins vegar, er áhersla eða þrýstingur á að leggja áherslu á ábyrgð stjórnunar og stjórnenda í sjálfseignarfélögum og frjálsum félagasamtökum að kalla á frekari faglega mannauðsstjórnun með skýrari innri stýringu og agaðri þjálfun til að auka gæði stjórnunar og einnig frekari þjálfun sjálfbóðaliða í þessum anda. (Stirling, Kilpatrick og Orpin, 2011)

Við vitum að stjórnunarhættir sem dýpka og auðga upplifun sjálfbóðaliða í starfi eykur varðveislu⁶ sjálfbóðaliða á meðan að atriði sem einblína á skipulagshluta stjórnunarháttana auka ekki varðveislu þeirra. Að sama skapi vitum við einnig að lélegir stjórnunarhættir eru mjög áhrifamiklir þættir í brottfalli og afsögnum sjálfbóðaliða. Einnig hefur komið fram að viðurkenningarathafnir⁷ og þjálfun hafði jákvæð áhrif á varðveislu en umsjón sjálfbóðaliða hafði neikvæð áhrif. (Stirling o.fl., 2011).

Taylor o.fl. fundu marktækan mun á væntingum stjórnanda annars vegar og sjálfbóðaliða hins vegar til mannauðstjórnunarlegra þátta. Sjálfbóðaliðum var ekki mjög umhugað um framkvæmdarstjórnunarlega þætti eins og starfslýsingar og stöðumat en höfðu meiri áhuga á samskiptum og tengslamyndum. Niðurstöður þeirra benda einnig til að opin samskipti og sanngirni í stjórnsýslulegum þáttum sem snéru beint að sjálfbóðaliðunum skiptu þá máli. (Taylor, Darcy, Hoye og Cuskelly, 2006)

Hæfni eða eiginleikar eins og forystuhæfileikar, skipulagsfærni, leiðtogahæfni þvert á geira⁸, fyrirtækjamenning, persónutöfrar og stjórnunarhæfileikar eru mikilvægir þættir í árangursríkri sjálfbóðaliðastjórnun. (Boyd og Professor, 2003)

Á einstaklingsgrundvelli hafa þrjú megin hvatar verið metnir sem helstu ástæður þess að einstaklingur taki þátt í sjálfbóðaliðastörfum eða ekki. Það eru mannúðarástæður, félagslegar ástæður eða menningarlegar ástæður. (Wilson og Musick, 1997)

Bandaríski Rauði krossinn⁹ gerði könnun á því hvað viðheldur starfsánægju sjálfbóðaliða þeirra auk þess að athuga hvers konar óánægja væri þess valdandi að fólk hætti sem sjálfbóðaliðar. Rannsóknin skoðar hvaða stjórnunarhættir skapa þreytu og óánægju varðandi varðveislu á sjálfbóðaliðum. Niðurstöður þeirra leiða í ljós að það að

⁶ e. retention, hér er átt við lengda viðveru, þátttöku og skuldbindingu sjálfbóðaliðans.

⁷ e. recognition activities, hér er átt við jákvæða endurgjöf til sjálfbóðaliða í hvers háttar formi fyrir störf sín.

⁸ e. systems leadership.

⁹ American Red Cross

hjálpá fólki er það sem veitir sjálfboðaliðunum umbun en um leið og stjórnunarhættir starfsins sjálfs verða áþreifanlegir verða sjálfboðaliðarnir óánægðir þó enn sé verið að hjálpa fólki. Ef starfið sem sjálfboðaliðinn þarf að vinna er þess eðlis að sjálfboðaliðinn þurfi að vera sérþjálfaður með langtímaskuldbindingu við verkefnið er það sérstaklega mikilvægt að styrkja og meta samskiptaáætlanir, og umbunar og viðurkennignar áætlanir fyrir sjálfboðaliðana.

Rannsóknin bendir á að það sé hlutverk sjálfboðaliðastjórnunarinnar að skilyrða starfsánægjuna. Svo virðist sem sjálfboðaliðar takist á við kulnun og þreytu í starfi með því að treysta á óformlegar leiðir, en bent er á að Rauði krossinn ætti að vera með ákveðnari leiðir til að koma í veg fyrir kulnun þar sem sjálfboðaliðahópur hans er berskjaldaður gagnvart þannig þreytu í starfi. Það er engu að síður auðleysanlegt, sjálfboðaliðasamtök ættu að meta og styrkja samskiptaáætlanir, viðurkenningarkerfi og stuðningsnet fyrir sjálfboðaliða með þeim tilgangi að auka ánægju og viðveru sjálfboðaliða í erfiðum aðstæðum. (Smith og Grove, 2017a)

Sjálfboðaliðar eru oft í mótsögn við sjálfa sig. Þeir vilja vel skipulagðar árangursríkar stofnanir með skýr markmið og árangursrík verkefni á sama tíma og þau vilja sveigjanleika, stuðning og virðingu stofnuninnar fyrir því að þau séu að gefa tíma sinn í sjálfboðavinnu. (Hustinx, L., Handy, F. og Cnaan, R., 2010)

Reynt hefur verið að ráða fram úr spurningunni um hvort að munur á bakgrunnsþekkingu skilji að sjálfboðaliðastjórnendur frá öðrum mannauðs stjórnendum. Helst var það að sértæka blöndu þyrfti til að ná árangri í sjálfboðaliðastjórnun, þetta væri blanda þess að skipuleggja utanumhald mannafla, afhenda þjónustu, þróa og þjálfa sjálfboðaliða, vera fulltrúi þeirra samtaka sem viðkomandi er í forsvari fyrir auk þess að vinna stöðugt að herferðum fyrir samtökin. Hér er dregin sú ályktun að sjálfboðaliðastjórnun sé víðara svið en önnur svið í ljósi mannauðsstjórnunar og að sjálfboðaliðastjórnun væri vel undir það búin að verða fagleg. (Howlett, 2010)

En hvernig er staðan? Hvernig eru stjórnendur sjálfboðaliða að upplifa sig? Könnun innan bresku samtakanna *Association of Volunteer Managers* frá árinu 2007 sýndi að 45% fannst vanta nægjanlega þjálfun og 53% fannst vanta stuðningsnet fyrir sjálfboðaliða stjórnendurna. Að auki fannst 76% svarenda að oft væri ekki skýrt hvort einhver leið til að hækka sig í stöðu/starfi væri í boði og 57% svarenda upplifuðu sig ekki með háan status gagnvart öðrum. (Howlett, 2010) Einnig hefur verið rætt að við stjórn sjálfboðaliða þurfi að hafa í huga afhverju fólk býður sig fram og hverjir það eru sem bjóða sig fram og til hvaða starfa. Þetta bendir til að þess að skapandi stjórnunarhættir þurfi að vera notaðir auks skilnings, ekki einungis á því hverju stofnunin stendur fyrir, heldur líka skilning á því hverjir sjálfboðaliðarnir eru og afhverju þeir eru þarna. (Hustinx, L. o.fl., 2010)

Eitt dæmi um aðferð við sjálfboðaliðastjórnun kemur frá Meijs og Brudney (2007). Þeir nálgast sjálfboðaliðastjórnun út frá ákveðinni myndlíkingu en þeir notast við "spilakassa-aðferðina"¹⁰. Þar lýsa þeir aðstæðum sjálfboðaliða stjórnandans gagnvart sjálfboðaliðanum sem sambandi af "eignum"¹¹ sjálfboðaliðans, "aðgengileika" sjálfboðaliðans¹² og þess "verkefnis"¹³ sem sjálfboðaliðanum er úthlutað frá stofnuninni. Aðferð þessa snýr að því að finna leiðir til að fá sem flestar "sigur"¹⁴ aðstæður hverju sinni þegar kemur að því að finna rétta sjálfboðaliðann í rétta verkefnið fyrir réttu stofnunina.

Hægt er þá að hugsa aðferðina sem svo að til að vinna í spilakassanum þarftu að raða þessum þörfum sjálfboðaliðans rétt upp, þú þarft að fá þrjá eins í röð¹⁵ til að fá besta niðurstöðu fyrir alla hlutaðeigandi. Áhersla á þessa þætti er gagnleg í hinum sí-

¹⁰ e. Slot machine method

¹¹ e. Assets

¹² e. Availability

¹³ e. Assignment

¹⁴ e. winning

¹⁵ Þrjár eins myndir í röð í spilakassa þýðir vinningur, í þessu tilfelli væri það „AAA“.

breytilega heimi sjálfbóðaliðans. Þetta módel býður upp á sveigjanleika og aðlögunarhæfni í mörgum stofnanalegum samhengjum og út frá mörgum sjónarhornum. (Meijs og L. Brudney, 2007)(Hustinx, L. o.fl., 2010)

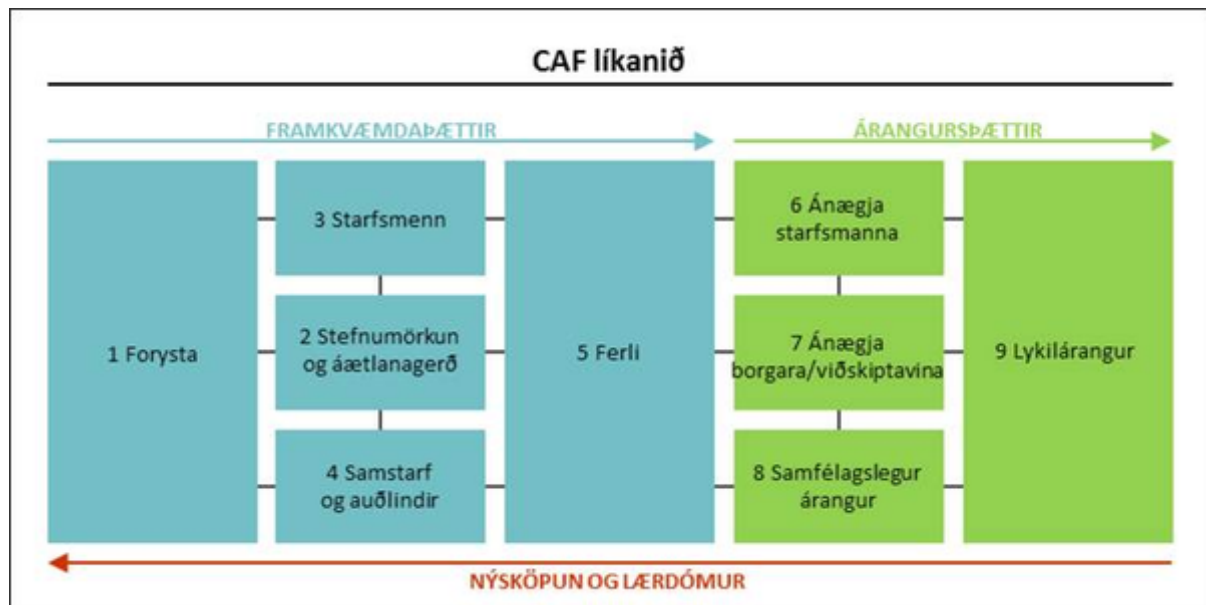
Það er því augljóst að stjórnun sjálfbóðaliða er ekki einsleit eða auðvelt mál. En hvað er til ráða? Er eitthvað sem sameinar þessa eiginleika sem þurfa að vera til staðar, eða er eitthvað sem getur aðstoðað stofnanir við að bæta sig út frá þeim atriðum sem þurfa að vera til staðar?

Til að ná afburðaárangri eða skara fram úr í opinbera geiranum hefur EFQM sett fram grunnatriði sem þarf að uppfylla. Þessi grunnatriði skilja á milli hefðbundinnar skrifræði-stofnunar og stofnunar sem stefnir að altækum gæðum.

Þessi atriði eru; Árangursmiðun, áhersla á borgara/viðskiptavini, forysta og stefnufesta, stjórnun með ferlum og staðreyndum, þróun og þátttaka starfsmanna, stöðug nýsköpun og umbætur, þróun samstarfs og samfélagslega ábyrgð. Eins og fram hefur komið eru þetta mikið af þeim þáttum sem þarf til að ná árangri í sjálfbóðaliðastjórnun.

Þessi grunnatriði eru felld inn í uppbyggingu CAF líkansins. Líkanið byggist upp af níu þáttum og skiptast þeir í framkvæmdaþætti annars vegar og árangursþætti hins vegar.

Framkvæmdaþættirnir lúta að því hvað stofnunin gerir og hvaða nálgun er beitt til að ná tilætluðum árangri. Árangursþættirnir snúa að því að meta árangur, í fyrstu þremur þáttunum eru viðhorf metin en síðasti þátturinn snýr að því að meta hvar við stöndum með tilliti til þeirra markmiða sem stofnunin hefur sjálf sett.



Fyrsti framkvæmdaþáttur CAF er í fjórum liðum og beinir sjónum að hegðun þeirra sem eru í forsvari fyrir stofnunina. Starf leiðtoga í opinbera geiranum er flókið en sem góðir leiðtogar ættu þeir að leggja áherslu á og skerpa skýrleika og einingu í þágu stofnunarinnar. Hér þarf að vísa veginn og stýra árangri og umbótum, vera fyrirmynd og stjórna tengslum við stjórnvöld og aðra hagsmunaaðila.

Annar framkvæmdaþáttur CAF er varðandi stefnumörkun og áætlanagerð, að safna upplýsingum um núverandi og framtíðar þarfir hagsmunaaðila og viðeigandi upplýsingum um stjórnun. Þróun og innleiðing stefnumörkunar og áætlanagerð í allri stofnuninni og að skipuleggja, innleiða og meta nýsköpun og breytingar.

Þriðji þáttur líkansins varðar starfsmenn, það að skipuleggja, hafa umsjón með og bæta mannauð á gagnsæjan hátt og samræma markmið einstaklinga og stofnunarinnar. Virkja starfsmenn með því að þróa opin skoðanaskipti og valdeflingu og stuðla að velferð þeirra.

Fjórði þátturinn snýr að samstarfi og auðlindum, að þróa og stjórna samstarfi við viðeigandi fyrirtæki og stofnanir. Þróa og innleiða samstarf við borgara/viðskiptavinum. Stjórna fjármálum. Stjórna upplýsingum og þekkingu. Stjórna tækni. Stjórna aðstöðu.

Fimmi þátturinn snýr að ferlum, að bera kennsl á, hanna, stjórna og endurbæta ferli stöðugt með þátttöku hagsmunaaðila. Þróa og afhenda vöru og þjónustu sem tekur mið af borgurum/viðskiptavinum. Samhæfa ferli í stofnuninni og við aðrar viðeigandi stofnanir.

Árangursþættir líkansins eins og áður segir meta viðhorf til stofnunarinnar, þá út frá ánægju borgara/viðskiptavina, ánægju starfsmanna og samfélagslegum árangri.

Síðasti þátturinn varðar lykilárangur en þá er bæði horft til innri og ytri árangurs, með ytri árangur er sjónum beint að afurðum og útkoma markmiða en varðandi innri árangur þá er það markvirkni þar sem fókusinn er á tengingu starfsmanna, samstarfsaðila og auðlinda.

Í leiðbeiningum um hvernig bæta má stofnanir með CAF er gefið upp 10 þrepa ferli stöðugra umbóta í þremur áföngum. Tillögurnar eru byggðar á reynslu margra stofnana sem hafa notað CAF. Þó ber að hafa í huga að sérhvert umbótaferli er sérstakt.

Fyrsti áfangi er upphafið á CAF vegferðinni. Mikilvægt er að ákveða hvernig skuli staðið að sjálfsmatinu, umfang þess og nálgun og hvernig það er kynnt. Það er mikilvægt að skuldbinding fyrirtækisins gagnvart verkefninu sé sýnileg. Þekking á mögulegum ávinningum af sjálfsmatinu er nauðsynlegur og mikilvægt að allir stjórnendur séu sannfærðir um ávinning þess frá byrjun. Verkefnastjóri yfir sjálfsmatinu þarf að hafa mikla þekkingu á stofnuninni, CAF líkaninu og góða verkefnastjórnunarlega aðferðafræði því hér ríður á að fá fólk til að sinna sjálfsmatinu samviskusamlega og af metnaði. Hér skiptir máli að starfsmenn hafi skýra sýn á tilganginn sem er umbætur á heildarárangri stofnunarinnar. Samskipti eru lykilatriði í öllum breytingarstjórnunarverkefnum.

Annar áfangi er sjálfsmatsferlið sjálft. Sjálfsmatshópur innan stofnunarinnar skal vera þannig samsettur að sem flest svið eigi sér málsvara. Hópurinn á að skipa u.þ.b. tíu manns, ef stofnunin er mjög stór er mögulega við hæfi að hafa fleiri en einn hóp, en ekki stærri hópa. Tekið er fram í leiðbeiningum CAF að velja skuli fólk á grundvelli þekkingar þeirra á stofnuninni og persónulegrar hæfni frekar en fagþekkingar eingöngu. Einn formaður hópsins er ábyrgur fyrir því að leiða umræðuna og er mjög mikilvægt að allir meðlimir treysti hópstjóra vel. Áður en farið er af stað þarf að vera þjálfun í aðferðafræðinni þar sem kynning á aðferðafræðinni fer vel fram og að auki er mikilvægt að ná samkomulagi um hvernig á að gefa stig og að meta þau gögn um styrkleika og atriði sem betur megi fara. Framkvæmd sjálfsmatsins er tvíþætt að hálfu sjálfsmatshópsins, fyrst er einstaklingsbundna matið þar sem hver og einn, út frá sinni þekkingu og reynslu, skrifar lykilorð út frá gögnunum um styrkleika og hvað betur megi fara. Þegar því er lokið kemur hópurinn saman og sammælist um styrkleikana, á hvaða sviðum sé hægt að gera umbætur og koma sér saman um stigagjöfin fyrir hvern lið. Samtalið í hópnum er nauðsynlegt ferli til að komast að sameiginlegum skilningi um stöðu hvers liðs og mikilvægi hans og til að skilja ástæður að baki mismunandi viðhorfa til styrkleika, umbótamöguleika og stigagjafar. Endurgjöf notenda CAF segir að þegar samkomulagi hefur verið náð er lokaniðurstaðan meira en summa einstakra skoðana. Hún endurspeglar almenna sýn úrtakshóps og með þeim hætti leiðréttir hún og fer fram úr einstaklingsbundnum skoðunum. Að útskýra gögnin og gera grein fyrir baksviði ólíkra sjónarmiða um styrkleika og veikleika er oft talið vera þýðingarmeira en stigin.

Meirihluti stofnanna lýkur við allt ferlið, að meðtöldum undirbúningi, sjálfsmati, samantekt og framsetningu umbótaáætlunar á þremur mánuðum. Dæmigerð sjálfsmatskýrsla ætti að innihalda að minnsta kosti styrkleika og atriði sem mega betur fara fyrir hvern lið, stutt með viðeigandi gögnum, stig sem teljast sanngjörn á grundvelli stiga-töflunnar og tillögur að umbótaáðgerðum. Mikilvægt er að yfirstjórn fallist opinberlega á sjálfsmatskýrsluna og samþykki hana. Síðasta þrepið í ferlinu er að útfæra, kynna og hrinda í framkvæmd umbótaáætlun sem byggir á samþykktri sjálfsmatskýrslu. Að endingu þarf svo að skipuleggja næsta sjálfsmat því að öll gæða og afburðastjórnun byggir á stöðugum umbótum.(EIPA og Fjármála og efnahagsráðuneytið, 2013)

Myndi notkun CAF stuðla að stöðugum umbótum í frjálsum félagasamtökum eins og Rauða krossinum á Íslandi?

Aðferð

Farið verður yfir starfsemi sjálfbóðaliðamiðstöðvar Rauða krossins út frá CAF sjálfsmatslíkaninu og hver þáttur í líkaninu tekinn fyrir og stigagjöf veitt. Taka þarf þó fram að ekki var eiginlegur sjálfsmatshópur sem tók matið fyrir heldur er matið niðurstaða og mat rannsakanda eins og starfsemin birtist honum.

Stigatöflur CAF eru einföld en öflug verkfæri til notkunar í stöðugu ferli umbótaáætla. Stigagjöf fyrir hvern lið og þátt í CAF hefur fjögur meginmarkmið, að segja til um að hverju umbótaaðgerðir eiga að beinast, stigagjöfin á að mæla eigin framþróun ef CAF sjálfsmatið er reglulegt, koma auga á góða starfshætti og stuðla að því að finna góða samstarfsaðila með setningu viðmiða og samanburði.

Í CAF eru tvær mögulegar leiðir á stigagjöf, fínstillt og hefðbundin. Hefðbundin stigagjöf CAF er heildræn viðurkenning á sérhverjum lið með skírskotun í hvar liðurinn er staddur í SIMB (skipuleggja-innleiða-meta-bæta)¹⁶ ferlinu. Í fínstilltri stigagjöf gefst færi á nánari greiningarvinnu.

Hefðbundin stigagjöf hjálpar stofnuninni að kynna SIMB hringrásinni betur og beinir henni á jákvæðari hátt að nálgun gæðastjórnunar.

Rannsakandi fer yfir alla þætti líkansins og gefur stig eftir stigatöflu CAF samkvæmt hefðbundinni stigagjöf.

Stigatöflurnar eru eftirfarandi auk leiðbeininga um notkun sem farið er eftir.

ÁFANGI	STIGATAFLA FRMAKVÆMDAÞÁTTA	STIG
	Við erum ekki að gera neitt á þessu sviði. Við höfum engar upplýsingar eða byggt er á sögusögnum.	0-10
SKIPULEGGJA	Við erum með áætlun um að gera þetta.	11-30
INNLEIÐA	Við erum að innleiða/gera þetta.	31-50
META	Við metum/rýnum hvort við gerum þetta rétt.	51-70
BÆTA	Á grundvelli mats/rýni lagfærum við ef þörf er á.	71-90
SIMB	Í öllu sem við gerum áætlum við, innleiðum, metum, lagfærum reglulega og lærum af öðrum. Við erum í stöðugum umbótum á þessu sviði.	91-100

Leiðbeiningar með stigatöflu framkvæmdaþátta:

- Veldu það stig sem þú hefur náð: skipuleggja, innleiða, meta eða bæta. Stigagjöfin er uppsöfnuð; þú verður að hafa náð ákveðnum áfanga (t.d meta) til að geta náð þeim næsta (t.d bæta)
- Gefðu stig á bilinu 0-100 í samræmi við þá frammistöðu sem þú hefur náð innan áfangans. Kvarðinn 0-100 gerir þér kleift að skilgreina hversu vel aðferðin er útfærð og innleidd.

¹⁶ e. Plan – Do – Check – Act

STIGATAFLA ÁRANGURSPÁTTA	STIG
Enginn árangur er mældur og/eða engar upplýsingar tiltækar.	0-10
Árangur er mældur og sýnir neikvæða þróun og/eða árangur nær ekki markmiðum.	11-30
Þróunin er hlutlaus og/eða sumum viðeigandi markmiðum er náð.	31-50
Þróunin er jákvæð og/eða flestum viðeigandi markmiðum er náð.	51-70
Mjög jákvæð þróun og/eða öllum viðeigandi markmiðum er náð.	71-90
Framúrskarandi og viðvarandi árangur. Öllum viðeigandi markmiðum náð. Samanburður við viðeigandi stofnanir er jákvæður fyrir lykilarangur.	91-100

Leiðbeiningar með stigatöflu árangursþátta;

- Gefðu stig á bilinu 0-100 fyrir hvern lið á kvarða sem skiptist í 6 þrep.
- Á hverju þrepi geturðu tekið mið af annaðhvort þróun eða hvort markmið hafa náðst, eða hvoru tveggja.

Að lokinni stigagjöf fyrir alla þætti eru helstu niðurstöður teknar saman og þættir sem ekki áttu við, eða ekki voru til staðar reifaðir.

Ef stigagjöfin er með hátt skor <75 að meðaltali í hverjum þætti telst sjálfbোধamiðstöð vera að nýta aðferðir afburðastjórnunar til góðs árangurs.

Ef stigagjöfin er undir >75 að meðaltali í hverjum þætti er rými fyrir breytingar og möguleikar til að taka upp skýrari stjórnunarhætti í átt að afburðum mögulegur.

Ef starfsemi sjálfbোধamiðstöðvar fellur ekki undir þátt eða eitthvað á ekki við verður svo tekið fram hverju sinni og mögulegar tillögur til úrbóta reifaðar.

Niðurstöður

Sjálfbোধaliðamiðstöð Rauða krossins er einn hluti starfsemi Rauða krossins alls, en Rauði krossinn á Íslandi er starfræktur sem frjáls félagasamtök. Sjálfbোধaliðamiðstöð er miðlæg eining sem sér um utanumhald og eftirfylgni sjálfbোধaliða auk dreifingu sjálfbोधaliða á verkefni fyrir félagið. SBM¹⁷ sér því um stjórnun sjálfbोधaliða í Rauða krossi Íslands. Það ber að nefna að SBM er ekki í dag að starfa samkvæmt CAF heldur erum við hér aðeins að meta hvort það að gagnlegt að nota líkan sem þetta og þannig þær aðferðir sem metnar eru og lagt er til í líkaninu að séu gagnlegar fyrir starfsemi eins og SBM.

Niðurstöður stigagjafar voru fengnar með huglægu mati rannsakanda út frá gögnum frá Sjálfbोधaliðamiðstöð og viðtali við starfsmann hennar. Gögnin sem skoðuð voru eru starfsáætlun og verklýsing SBM fyrir árið 2019.

Niðurstöður stigagjafar fyrir framkvæmdaþætti CAF eru eins og sjá má á mynd.

¹⁷ Sjálfbोधaliðamiðstöð

Sjálfbóðaliðamiðstöð Rauða krossins	Stig	Framkvæmdaþættir																			
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	5.1	5.2	5.3
Við erum ekki að gera neitt á þessu sviði	0-10				5									5		5				5	
Við erum með áætlun um að gera þetta	11-30						30	25		15	15					25				25	30
Við erum að innleiða/gera þetta	31-50					35			40			35		40							
Við metum/rýnum hvort við erum að gera þetta rétt	51-70																				
Á grundvelli mats/rýni lagfærum við ef þörf er á	71-90	80	75																		
Í öllu sem við gerum áætlum við, innleiðum, metum, lagfærum reglulega og lærum af öðrum. Við erum í stöðugum umbótum á þessu sviði.	91-100			95																	

Árangursþættir	Stig	6.1	6.2	7.1	7.2	8.1	8.2	9.1	9.2
Enginn árangur mældur og/eða engar upplýsingar tiltækar	0-10								
Árangur mældur og sýnir neikvæða þróun og/eða árangur nær ekki markmiðum	11-30								
Þróunin er hlutlaus og/eða sumum viðeigandi markmiðum er náð	31-50				50			45	35
Þróunin er jákvæð og/eða flestum viðeigandi markmiðum er náð	51-70		65	70					
Mjög jákvæð þróun og/eða öllum viðeigandi markmiðum er náð	71-90	85							
Framúrskarandi og viðvarandi árangur. Öllum viðeigandi markmiðum er náð. Samanburður við viðeigandi stofnanir er jákvæður fyrir lykilárangur	91-100					95	95		

Samkvæmt þessu er SBM hvergi með <75 stig að meðaltali í framkvæmdaþáttunum og því hægt að segja að eins og starfsemin er í dag þá teljist hún ekki vera að nýta aðferðir afburðastjórnunar. Hins vegar þá er hún með <75 í tveimur af fjórum árangursþáttum líkansins.

Eins og áður hefur fram komið þá höfum við hér í þessari athugun það til viðmiðunar að ef stigagjöfin er undir >75 þá sé rými fyrir breytingar og möguleikar til að taka upp skýrari stjórnunarhætti í átt að afburðum mögulegur.

Eins og sjá má virðist sem árangursþættir líkansins hafi fallið betur að starfseminni en framkvæmdaþættirnir.

Þeir þættir sem skora hæst eru varðandi forystu, og árangursmat varðandi samfélagslegan árangur og ánægju borgara/viðskiptavina. Þetta eru allt hlutir sem skipta meginmáli í sjálfbóðaliðastjórnun.

Þeir þættir sem komu verst út eru varðandi hlutverk forystunnar í virkum tengslum við stjórnvöld og aðra hagsmunaaðila, og svo eru það þættir varðandi samstarf og aðföng og stjórnun á þeim í samstarfi við aðrar stofnanir, í fjármálum og stjórnun á aðstöðu.

Rými er fyrir breytingar innan SBM og því möguleiki á að hækka skorið innan líkansins skyldi vera vilji til.

Umræða

Þeir þættir sem lægsta stigagjöf fengu eiga það sameiginlegt að falla ekki alveg undir skilgreiningu þeirra þátta sem við átti hverju sinni. Þá var það oftast vegna þess að um

var að ræða þætti sem snúa að stjórnskipulagi stofnunarinnar sem á að meta, en þar sem að í þessu tilfelli erum við að máta inn deild innan frjálsra félagasamtaka sem vinnur einnig þvert á svið gekk ekki að meta ýmsa stjórnunarlega þætti og þætti sem snéru að ferlum varðandi grunnstarfsemi allrar stofnunarinnar.

Í einum af forystu þáttum framkvæmdaþáttana er tæpt á því hvernig leiðtogar stofnunarinnar stjórnir virkum tengslum við stjórnvöld og aðra hagsmunaaðila. SBM kemur ekki beint að þessum þáttum í starfi sínu gagnvart sjálfbóðaliðum þó að vissulega geri framkvæmdastjórn Rauða krossins sjálfs það.

Svipað var uppi á teningnum í framkvæmdaþætti 4 þar sem tekið er fyrir samstarf og auðlindir, sum atriði þar innan hefur SBM bein áhrif á eins og til dæmis tækni og það að þróa samstarf við borgara/viðskiptavinum en aftur á móti ekki við að stjórnna aðstöðu eða stjórnna fjármálum, þó vissulega sé SBM með sína eigin fjárhags-áætlun.

Langflestir framkvæmdaþættirnir eru á því stigi að vera annaðhvort í „skipulagningar“ eða „innleiðingar“ fasa SIMB¹⁸ aðferðafræðinnar. Í ljósi þess að SBM starfar ekki opinberlega samkvæmt aðferðafræðinni þá er greinilegt að starfsemi sem þessi, sem er farsæl í sínu fagi, sér hag sinn í því að vinna að stöðugum umbótum. Starfsemi eins og Sjálfbóðaliðamiðstöð þarf líka sökum eðlis starfseminnar að fylgjast náið með framvindu starfsins og því er gott að sjá að árangursþættirnir koma einnig vel út. Sérstaklega há stigagjöf í þeim þætti sem snýr að samfélagslegri ábyrgð kemur ekki á óvart, enda snýr kjarni málsins í hugsjónum Rauða krossins um að sinna samfélagslegri ábyrgð.

Það virðist því hægt að nota sjálfsmatslíkanið sem verkfæri, miðað við að hér var það notað á deild innan frjálsra félagasamtaka sem hefur ekki útbúið eða lagað starfsemi sína viljandi eða með ásetningi beint að starfsháttum gæðastjórnunar, en virðist þó hafa stýrt starfsháttum sínum í átt að stöðugum umbótum.

Lokaorð

Myndi notkun CAF stuðla að stöðugum umbótum í frjálsum félagasamtökum eins og Rauða krossinum á Íslandi?

Að þessu sögðu þá bendir allt til þess að það að innleiða aðferðir gæða/afburðarstjórnunar í sjálfbóðaliðastjórnun hjá frjálsum félagasamtökum sé góð leið til árangurs og vel geranleg. Mögulega eru frjáls félagasamtök að notast við aðferðafræðina nú þegar án þess að hafa sett þann merkimiða á starfshætti sína einfaldlega vegna þess að með reynslu hafi það sannað sig sem þær aðferðir skili mestum árangri.

Það er ljóst að þeim atriðum sem skipta máli í sambandi við sjálfbóðaliðastjórnun, góð og skýr forysta, skýrt skipulag, góð samskipti, samfélagslegur ávinningur og ánægju borgara eru gerð skýr skil og sett sem lykilatriði í vegferðinni sem stöðugar umbætur fela í sér. Til að stofnanir eins og Rauði krossinn geti skilað þeim ótrúlega árangri í mannúðarstörfum sem hann skilar núna er ljóst að grunnstoðirnar þurfa að vera í lagi. Aðferðir gæða/afburðastjórnunar geta styrkt þessi grunnatriði og þannig búið til meira rými fyrir ný verkefni og málefni og gert heiminn að enn betri stað. Vonandi sjá Rauði krossinn og fleiri frjáls félagasamtök sér hag í því að taka upp þessa starfshætti og saman geti allir unnið enn frekar að stöðugum umbótum bæði í orði og á borði.

Þakkir

Þakka leiðbeinandanum mínum Agnesi Hólm Gunnarsdóttur fyrir stuðninginn, Sigurbjörgu Birgisdóttur verkefnastjóra Sjálfbóðaliðamiðstöðvar Rauða krossins fyrir upplýsingar og innblástur og manninum mínum Jóni Sigurði fyrir umburðarlyndið og ástina.

¹⁸ Skipuleggja - Innleiða - Meta - Bæta

Heimildir

- Agnes Hólm Gunnarsdóttir og Helgi Þór Ingason. (2017). *Afburðastjórnun; Metnaður, menning og mælanleiki*. Reykjavík: JPV útgáfa.
- Boyd, B. L. og Professor, A. (2003). Identifying competencies for volunteer administrators for the coming decade: A national Delphi study. *Journal of Agricultural Education*, 47–56.
- EIPA og Fjármála og efnahagsráðuneytið. (2013). *CAF 2013. Umbætur í opinberri þjónustu með sjálfsmati*. Höfundur. Sótt af https://www.stjornarradid.is/media/fjarmalaraduneyti-media/media/utgafa/CAF_2013.pdf
- Farmer, S. M. og Fedor, D. B. (1999). Volunteer Participation and Withdrawal. *Nonprofit Management & Leadership*, 9(4), 349. doi:10.1002/nml.9402
- Howlett, S. (2010). Developing volunteer management as a profession. *Voluntary Sector Review; Manchester*, 1(3), 355–360. doi:<http://dx.doi.org/10.1332/204080510X538338>
- Hustinx, L., Handy, F. og Cnaan, R. (2010). Volunteering. Í Taylor, R (ritstj.), *Third Sector Research* (bls. 73–98). New York: Springer.
- Jim Collins. (2005). *Good to Great and the Social Sectors*. Boulder, Colorado: Jim Collins.
- Leslie R. Crutchfield og Heather McLeod Grant. (2012). *Forces for good: The six practices of high-impact nonprofits*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- Marc A. Musick og John Wilson. (2008). *Volunteers: a social profile*. Bloomington: Indiana University Press.
- Meijs, L. og L. Brudney, J. (2007). Winning Volunteer Scenarios: The Soul of a New Machine. *International Journal of Volunteer Administration*, XXIV.
- Rauði krossinn á Íslandi. (e.d.). Um okkur | Um okkur | Rauði krossinn. Sótt 25. apríl 2019 af <https://www.raudikrossinn.is/um-okkur/>
- Smith, S. L. og Grove, C. J. (2017a). Bittersweet and Paradoxical. *Nonprofit Management & Leadership*, 27(3), 353–369. doi:10.1002/nml.21250

- Smith, S. L. og Grove, C. J. (2017b). Bittersweet and Paradoxical: Disaster Response Volunteering with the American Red Cross. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(3), 353–369. doi:10.1002/nml.21250
- Stirling, C., Kilpatrick, S. og Orpin, P. (2011). A psychological contract perspective to the link between non-profit organizations' management practices and volunteer sustainability. *Human Resource Development International*, 14(3), 321–336. doi:10.1080/13678868.2011.585066
- Taylor, T., Darcy, S., Hoye, R. og Cuskelly, G. (2006). Using Psychological Contract Theory to Explore Issues in Effective Volunteer Management. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 123–147. doi:10.1080/16184740600954122
- Wilson, J. og Musick, M. (1997). Who Cares? Toward an Integrated Theory of Volunteer Work. *American Sociological Review*, 62(5), 694. doi:10.2307/2657355