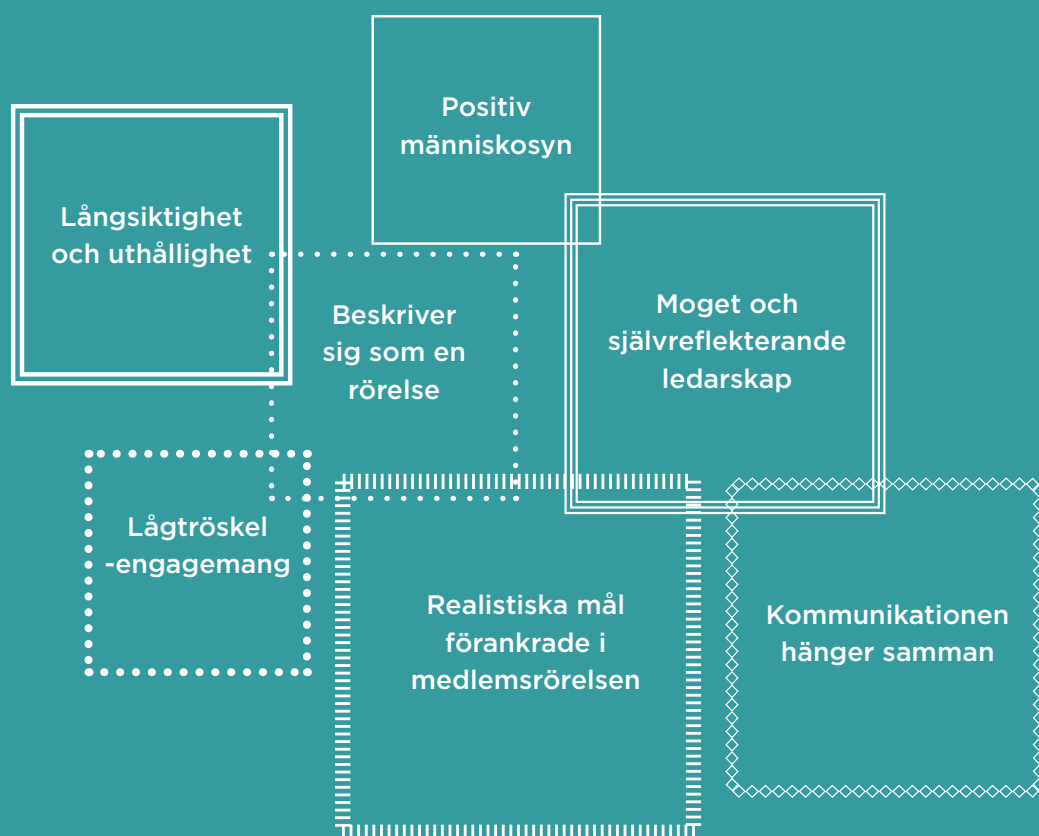


INSPIRATIONS- RAPPORT

ANALYS AV FRAMGÅNGSRIKA ORGANISATIONERS
ARBETE MED MEDLEMSREKRYTERING OCH
ENGAGEMANG



April 2024

Angeli Sjöström Hederberg

Medlemsutveckling.se

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Om rapporten & ett tack.....	3
2. Rekommendationer till er som vill växa.....	4
3. Framgångsfaktorer - resultat av intervjuerna.....	6
4. Fallgropar - resultat av intervjuerna	10
5. Fyra snabba med rapportförfattaren.....	11
6. Bilagor – Intervjuer i sin helhet	12
01. ”Man måste sticka ut hakan och tycka något” Lars Holmblad, Akademikerförbundet SSR	13
02. ”Det är skillnad på att beakta ungas perspektiv och att ge unga reellt inflytande” Kenneth Lundmark och Anna Öhman, Bygdegårdarnas riksförbund.....	17
03. ”Vi säger aldrig Bli medlem! Vi uppmanar till Gå med i vår rörelse, Engagera dig, Stötta våra frågor.” Elias Fjellander, RFSL Ungdom.....	19
04. ”Bestäm vilken organisation ni vill vara, det är det svåraste, men när man nått dit då jäklar, då behöver inte någon styra, då kokar det organiskt.” Benny Andersson, Djurens Rätt.....	22
05. ”Tillväxt är vårt kärnuppdrag och medlemsutvecklingschefen sitter i ledningsgruppen” Elisabeth Danefjäll, Scouterna.....	26
06. ”Organisering handlar om att släppa kontrollen och möjliggöra för alla som vill att bli förändringsledare.” Ben Hugosson, Socialdemokraterna	30
07. Bonusintervju med Svenska Röda Korset som inte vänt sina medlemssiffror än, men som avsatt resurser för att vända trenden. ”Vi insåg att vi måste kunna ha flera engagemangsformer i huvudet samtidigt.” Afamia Maraha, Sakkunnig föreningsutveckling, Svenska Röda Korset.....	39

01.

OM RAPPORTEN & ETT TACK

På uppdrag av Rädda Barnen har vi på Medlemsutveckling.se intervjuat sex organisationer som ökat medlemsantal och engagerade flera år i rad. Vi har även inkluderat en bonusintervju med Röda korset som ännu inte vänt sin trend, men som påbörjat ett strategiskt arbete kring medlemsfrågorna.

Intervjuerna resulterade i en rad framgångsfaktorer och fallgropar samt medskick till föreningar som vill jobba med medlemsutvecklingsfrågor. Missa inte att också läsa intervjuerna i sin helhet.

Detta är en förkortad version av den slutrapport Rädda Barnen fick i mars 2024. Alla intervjupersoner har godkänt innehållet.

Förhoppningen är att rapporten ska bidra till att ännu fler föreningar ger medlemsfrågor, engagemang, ledarskap och organisering såväl uppmärksamhet som resurser.

Avslutningsvis riktas ett stort tack till alla intervjupersoner som bidragit med tid och kunskap.

Tveka inte att höra av er om ni vill veta mer!

Angeli Sjöström Hederberg,
rapportförfattare



Ulrika Sundler Lycke,
rådgivare medlemsfrågor
Rädda Barnen Sverige



02.

REKOMMENDATIONER TILL ER SOM VILL VÄXA

Den här rapporten har identifierat flera framgångs-faktorer för ökad tillväxt av medlemskap och engagemang. Med dessa som utgångspunkt rekommenderas den förening som vill växa:

- ✓ Att bygga på att ni är en **folkrörelse** och levandegöra samtalet om varför ni finns, för vem och hur medlemmar och aktiva bidrar till att uppnå visionen.
- ✓ Att ha **förankrade mål** och **strategier** för medlemsutvecklingen och processa dessa i hela medlemsrörelsen.
- ✓ Att **tillväxtfrågorna genomsyrar alla delar av verksamheten**, får de resurser som krävs och inte ses som ett projekt på sidan av annat.
- ✓ Att **höja statuset på medlemskapet** och systematiskt ställa frågan till aktiva, deltagare, volontärer och givare så att kommunikationen om medlemskap inte är en parallell satsning.
- ✓ Att ha anställda med mandat och resurser som jobbar dedikerat med att **möjliggöra för förtroendevalda och aktiva att själva rekrytera, välkomna och engagera** medlemmar.
- ✓ Att de som jobbar med **insamling ser det som ett medel** för att möjliggöra verksamhet och uppnå visionen, och inte som ett mål i sig.
- ✓ Att de som jobbar med insamling **överbryggat eventuella målkonflikter** mellan insamling och folkrörelse då dessa två logiker gynnas av att samverka.
- ✓ Att **sticka ut** och ta ställning i angelägna frågor även om det inte passar alla och i samband med nyheter, rapporter, föreläsningar etc berätta om engagemang och medlemskap.

REKOMMENDATIONER TILL ER SOM VILL VÄXA (FORTS.)

- ✓ Att se allt som görs för att stötta föreningens ändamål som engagemang och bygga en sammanhållen **engagemangsresa** som består av textaktivitet i sociala medier, deltagande i en kampanj, medlemskap, volontärskap, givande etc.
- ✓ Att **återkoppla** till människor, så att de förstår att och hur de bidrar.
- ✓ Att **vässa budskapet** om medlemskap från att be om något till att bli en del av något.
- ✓ Att **lokalanpassa** exempelvis rapporter och debattartiklar som tas fram på nationell nivå så att de kan användas kommunalt eller regionalt för att rekrytera, engagera och påverka.
- ✓ Att jobba i **partnerskap** med lokala brobyggare när ni vill jobba med jämlikhetsarbete och bjuda in nya målgrupper eller nå ut på nya orter.
- ✓ Att inte ramla inte ner i **fallgropen att tro att människor inte vill engagera sig**, utan istället självkritiskt reflektera kring vad ni behöver göra för att fler ska lägga sin ideella tid hos just er.
- ✓ Att se **alla medlemmar, supporters, deltagare, givare och volontärer som förändringsledare** som kan bidra till visionen genom att delta i kampanjer, budskap och upprop.
- ✓ Att **erbjuda låg-tröskel-engagemang** och synliggör på webb och i sociala medier hur man kan engagera på fler sätt än som volontär eller i en styrelse.
- ✓ Att ha ett system för att fånga upp dem som vill gå från lösare former av engagemang till att **organisera sig** i den representativa demokratin.
- ✓ Att vara **uthållig** och se på medlems- och engagemangsfrågor som en del av kärnverksamheten.
- ✓ Att **styrelse, ledning och chefer agerar förebilder** i arbetet med tillväxt.
- ✓ Att fortsätta **bygga stolthet** över det ni åstadkommer genom att synliggöra framgångar och sprida hopp, inte minst till den yngre generationen.
- ✓ Att **bjuda in fler att göra demokrati** och vara med och påverka.
- ✓ Att **använda den här inspirationsrapporten inom organisationen** som samtalsmaterial och underlag för framtida beslut.

03.

FRAMGÅNGSFAKTORER -RESULTAT AV INTERVJUERNA

Intervjuade organisationer är Akademikerförbundet SSR, Bygdegårdarnas riksförbund, RFSL Ungdom, Djurens Rätt, Scouterna, Socialdemokraterna och Röda Korset Sverige.

Missa inte att läsa de inspirerande intervjuerna i sin helhet.

FÖLJANDE
FRAMKOM
I ALLA
INTERVJUER

01.

EN POSITIV MÄNNISKOSYN

Samtliga intervjupersoner tycks ha en positiv människosyn som de också säger genomsyrar organisationen. De beskriver människor som engagerade och ger exempel på att det bubblar av engagemang för angelägna frågor. Intervjupersonerna tycks generellt utgå från att människor är kapabla och kompetenta individer som vill bidra om möjligheten ges.

”Unga på gruppnivå är mer samhällsengagerade än någonsin. Men civilsamhället behöver bli bättre på att fånga upp det”

Elias Fjellander, ordförande, RFSL ungdom

02.

ETT MOGET OCH SJÄLV-REFLEKTERANDE LEDARSKAP

Intervjupersonerna har en förståelse för att medlemsrekrytering och engagemangsfrågor är komplext. De är redo att omfamna skavet när rädslor, motstånd och målkonflikter kommer upp till ytan. De är öppna för att se nyanser och att kunna se både och istället för antingen eller.

De är medvetna om att de måste jobba med sig själva som ledare för att en rekryterande och inkluderande kultur ska skapas i organisationen. De beskriver också hur högsta ledning och styrelse är förebilder och driver arbetet med tillväxt och ökat engagemang.

”Om vi ska driva samhällsförändring behöver vi själva vara öppna för förändring”

Benny Andersson, Generalsekreterare, Djurens Rätt

03.

BESKRIVER SIG SOM EN RÖRELSE ELLER GEMENSKAP

Organisationerna beskriver sig som folkrörelser eller en gemenskap. Det finns en tydlig önskan om och öppenhet för att samla fler människor som tillsammans kan förändra förutsättningar/

samhället/normer etc. Intervjupersonerna uttrycker att det är medlemmar och aktiva som är rörelsen och att trovärdighet, verksamhet och måluppfyllnad hade minskat utan medlemmarna.

”Vi har aldrig tänkt i någon annan bana än att vi är en folkrörelse”

Lars Holmblad, Förbundsdirektör, Akademikerförbundet SSR

04.

REALISTISKA MÅL OCH STRATEGIER FÖRANKRADE I HELA MEDLEMSRÖRELSEN

Intervjupersonerna uppger att deras organisation har uttalade och förankrade mål, strategier och aktiviteter kopplat till rekrytering och engagemang. Dessa har diskuterats och bearbetats inom rörelsen genom olika typer av forum och mötesplatser och är antagna av den demokratiska organisationen. Det finns också en levande dialog om föreningens ändamål, värderingar och vision inom föreningen där åsikter och tankar stöts och blöts.

”Många blev arga och omotiverade när målet upplevdes taget ur luften”

Elisabeth Danefjäll, Medlemsutvecklingschef, Scouterna

05.

ALL KOMMUNIKATION HÄNGER SAMMAN

Alla intervjupersoner beskriver hur folkrörelsetänket, medlemsrekryteringen och engagemangsfrågorna genomsyrar all kommunikation. Att fråga om medlemskap eller annat engagemang är inte en separat satsning utan frågan ställs i alla forum och vid många tillfällen.

”Alla givare får frågan om medlemskap och medlemmarna om att bli givare.

Vi gör det enkelt. Vi ser alla som engagerade på olika sätt”

Benny Andersson, Generalsekreterare, Djurens Rätt

06.

LÅGTRÖSKELENGAGEMANG OCH PROVA-PÅ

Att skapa engagemangsformer med låg tröskel, erbjuda prova-på-kurser och former för påverkan som inte bara innebär att sitta i en styrelse tycks vara något som samtliga organisationer jobbat med. Målet är också att de som visar intresse ska fångas upp och erbjudas ett engagemang i den demokratiska organisationen om de vill, men att det inte är något krav.

”Människor ska kunna engagera sig utan att sitta i en styrelse”

*Anna Öhman,
Organisationsutvecklare,
Bygdegårdarnas riksförbund*

07.

LÅNGSIKTIGHET OCH UTHÅLLIGHET

Vikten av långsiktighet och uthållighet lyfts av samtliga. Många beskriver tidsperspektiv på fem till tio år för att uppnå en förändring i kultur (attityder, förhållningssätt, samarbetsförmåga etc) och struktur (organisation, strategier, uppföljning etc). Det behövs resurser och tid för att lyckas och för att människorna i organisationen ska komma med på resan.

”Man måste hålla i sitt fokus över tid och inte bli för spretig, det är nyckeln till framgång”

*Kenneth Lundmark, Förbundschef,
Bygdegårdarnas riksförbund*

FÖLJANDE FRAMGÅNGS- FAKTORER HAR FRAMKOMMIT I DE FLESTA INTERVJUERNA

01.

VÅGA STICKA UT HAKAN

Flera intervjupersoner betonar vikten av mod. De menar att organisationen behöver sticka ut och tycka något. Många understryker att det inte går att tillgodose allas önskningsar och att det som väcker känslor och debatt ofta lockar medlemmar och aktiva.

"Blygsamhet skapar inga framgångar"

*Lars Holmblad,
Förbundsdirektör,
Akademikerförbundet SSR*

02.

MEDLEMSKAPET SOM ETT STÄLLNINGSTAGANDE

Många av intervjupersonerna tycks vara överens om att medlemskapet är ett ställningstagande att vara stolt över. Medlemskapet kommuniceras som en självklarhet för den som engagerar sig som tex ledare eller volontär i bla Scouterna, Djurens Rätt, Bygdegårdarnas och RFSL.

"Om vi inte förväntade oss att alla volontärer var medlemmar är det som att signalera att vi inte tror på vår organisation, att medlemskapet inte är viktigt"

*Benny Andersson,
Generalsekreterare, Djurens Rätt*

03.

ÖVERBRYGGA KONFLIKTEN MELLAN INSAMLING OCH MEDLEMSKAP

Samtliga intervjupersoner vars organisationer sysslar med insamling har erfarenhet av spänningen mellan insamling och medlemsrörelsen. De betonar vikten av att överbrygga eventuell konkurrens mellan dessa målområden. Istället bör de två verksamheterna ses som förutsättningar för varandra. En god ekonomi möjliggör för ett starkt stöd till verksamheten och många medlemmar ökar trovärdigheten vilket gör att fler vill bidra ekonomiskt.

"Det är lättare att få till tunga partnerskap om organisationen växter"

*Elisabeth Danefjäll,
Medlemsutvecklingschef, Scouterna*

04.

ANGELÄGNA FRÅGOR BRYTS NER TILL LOKAL NIVÅ

Flera av organisationerna har ett arbetssätt där rapporter, mediautspel, faktaunderlag, kampanjer etc rutinmässigt bryts ner till regional och lokal nivå så att förtroendevalda och medlemmar enkelt kan bilda opinion eller skapa medlemsaktiviteter i sin kontext.

"Tar vi fram en debattartikel kan den brytas ner till lokal nivå och signas av en lokalfacklig och en förbundsstyrelseledamot, skriver vi en ny bok skapas studiecirklar för arbetsplatserna"

*Lars Holmblad, förbundsdirektör,
Akademikerförbundet SSR*

05.

SE REKRYTERING SOM KÄRNVERKSAMHET SOM INTE KAN TA PAUS

Majoriteten av intervjupersonerna berättar att organisationen under perioder "glömt rekrytera" exempelvis när fokus legat på insamling eller påverkan. Detta ledde till stora medlemstapp och en insikt om man får det man frågar efter, snarare än att människor inte vill bli medlemmar.

"Vi förklarade det minskande medlemsantalet med att det är en samhällstrend. Men Röda Korset har tappat mer än vad medlemskapen minskat med i snitt i Sverige. Nu är pendeln på väg tillbaka. Vi insåg att vi måste kunna ha flera engagemangsformer i huvudet samtidigt."

Afamia Maraha, Sakkunnig föreningsutveckling, Svenska Röda Korset

06.

STÄLLER ALLTID FRÅGAN OM MEDLEMSKAP -MEN INTE UTAN ATT KOPPLA TILL ÄNDAMÅLET

När intervjupersonerna ska ange fallgropar lyfter flera av dem upp misstaget att inte ställa frågan i allt de gör. Men de säger också att det gått mindre bra när de genomfört kampanjer i stil med "gå med i facket", "bli medlem", "värva en kompis" etc. När organisationen däremot frågar om medlemskap och kopplar till en specifik fråga eller rörelsen går fler med.

"Vi använder aldrig uttrycket Bli medlem. För unga betyder det att bli medlem i en affär, med risk att bli spamad av reklam och erbjudanden. Vi uppmanar till Gå med i vår rörelse, Engagera dig, Stötta våra frågor. Det tror jag är helt avgörande."

Elias Fjellander, ordförande, RFSL ungdom

07.

LOKAL ORGANISATION FÅR STÖD FÖR ATT SJÄLVA REKRYTERA, BEHÅLLA OCH ENGAGERA FLER

De organisationer som har lokala föreningar beskriver att det finns ett uttalat uppdrag för förtroendevalda att rekrytera, välkomna, bemöta och bjuda in fler. Många har medlemsansvariga i föreningarna. Det ingår i den löpande verksamheten på riks att möjliggöra för de lokala företrädarna att jobba med tillväxt. Att erbjuda coaching, utbildning, mötesplatser och användarvänliga medlemsregister är några framgångsfaktorer.

"Tidigare hade några få kunnat leta upp statistik i ett svårhanterligt medlemsregister."

I medlemsbarometern kunde alla följa siffrorna dag för dag"

Ben Hugosson, fd medlemsansvarig Socialdemokraterna

08.

EN ORGANISATIONSKULTUR DÄR DET ÄR OKEJ ATT TESTA OCH GÖRA FEL

Flera lyfter fram vikten av att skapa en miljö där det är okej att göra fel och där erfarenheter ses som ett lärande. De menar att medarbetare, förtroendevalda och aktiva behöver bli trygga i att det är okej att pröva nya arbetssätt och släppa föreställningen om att saker ska bli perfekt.

Flera beskriver hur de utvärderar längs med vägen och skruvar på förbättringar löpande.

"Vara modig, gör och testa, bygg en kultur av trial and error"

Elisabeth Danefjäll, Medlemsutvecklingschef, Scouterna

04.

FALLGROPAR -RESULTAT AV INTERVJUERNA

- ✘ Att sätta mål kring rekrytering som inte är förankrade i medlemsrörelsen.
- ✘ Att sluta rekrytera i perioder och tro att medlemmarna kommer av sig själva.
- ✘ Att top down ge uppdrag till människor att rekrytera utan att det kopplas till organisationens ändamål, aktuella frågor eller att individerna får förankra hos sig själva om, varför, hur och på vilket sätt de vill rekrytera fler.
- ✘ Att försöka etablera sig på nya platser, hos nya målgrupper eller i socioekonomiskt utsatta områden utan att etablera starka lokala partnerskap först.
- ✘ Att låta insamling och medlemsrörelse leva separata liv inom organisationen, istället för att fördjupa förståelsen för varandras uppgifter så att de två logikerna (marknadstänk och folkrörelseideal) kan verka sida vid sida.

MÅLKONFLIKT MELLAN KOMMUNIKATIONSAVDELNING OCH MEDLEMSAVDELNINGEN

En fallgrop som framkom i många intervjuer var att inte överkomma målkonflikten mellan insamling respektive medlemsrekrytering och rapporten stannar därför lite extra vid just detta:

”Det är två kulturer som möts: kommunikationsavdelningen och organisationsavdelningen. I grunden handlar det nog om olika bilder av var jobbet ska utföras: centralt eller lokalt. Båda behövs, men jag landar ändå i att organisering av gräsrotterna är kärnan. Utan människorna finns vi inte.”

*Ben Hugosson, fd
Medlemsansvarig
Socialdemokraterna*

”De senaste tio åren har Svenska Röda Korset främst satsat resurser på insamling. Arbetet och stödet till rekrytering av medlemmar i lokalföreningarna har inte varit i fokus och det kan vara en orsak till att organisationen har tappat i medlemmar.”

*Afamia Maraha, Sakkunnig
föreningsutveckling, Svenska Röda
Korset*

”Det gäller att kommunikativt att hitta balansen mellan målen ökad medlemstillväxt och fler givare.”

*Elisabeth Danefjäll,
Medlemsutvecklingschef*

05.

FYRA SNABBA MED RAPPORTFÖRFATTAREN



Hej Angeli! Vem är du?

Jag är bonddotter, samhälls-entreprenör och sociolog.

Jag och mina kollegor hjälper civilsamhället att rekrytera, aktivera och behålla medlemmar.

Du har jobbat med medlemsfrågor i över 20 år. Vad har du sett under årens lopp?

När jag började tidigt 2000-tal vaknade många föreningar yrvaket upp och ville rekrytera eftersom de insåg att medlemmarna inte kom av sig själv. Sedan kom en trötthetsvåg när ingen ville "håva in medlemmar" och alla pratade om att behålla för att slippa ställa frågan. När Obama vann

i USA blev det ett stort fokus på låg-tröskelaktiviteter och sociala medier, men de flesta missade att det var relationsbyggandet och ledarskapet som var framgångsfaktorn. Sedan har vi sett en förflyttning mot insamling och många har tappat bort medlemsrekryteringen. Nu är organisering på agendan och mina uppdrag handlar ofta om att stötta föreningarna i att få ihop en strategi och engagemangsresa där låg-tröskelengagemang och insamling sker i harmoni med medlemskap och den demokratiska kärnan.

Var det något som förvånade dig i dina intervjuer?

Jag imponerades av att intervju-personerna tycktes ha en realistisk bild av verkligheten. Det verkar som att de som lyckas hålla flera tankar i huvudet samtidigt. Som ledare blundar de inte för att rekrytering och organisering är komplexa frågor. De står ut med att det klickar igång rädslor, handlar om makt och innebär målkonflikter. De ser skavet som en utgångspunkt för lärande och engagemang. Jag tycker också det var intressant att alla talade om sig som rörelser eller gemenskaper som ville inkludera fler för att nå sina mål och förändra samhället.

Om du skulle välja ut några slutsatser från rapporten, vilka blir det då?

För det första: Låt folkrörelsetanken genomsyra allt och avsätt resurser för att det inte bara ska vara så på pappret. För det andra: Jobba med att överbrygga målkonflikten mellan insamling och medlemsfokus. För det tredje: Möjliggör för fler att bidra till föreningen på sitt sätt. Sammanfattningsvis handlar det om att fortsätta tro på den demokratiska organisationen med medlemskapet i centrum och samtidigt ha mod att testa nya former för inflytande och engagemang. Och en sak till! Om ni vill nå en ny målgrupp, exempelvis yngre, gäller det att samskapa med dem och inte gissa vad de vill ha. Det låter enkelt men är kanske det svåraste.

Angeli Sjöström Hederberg är samhälls-entreprenör, författare, utbildare, processledare.

Hon har grundat [Medlemsutveckling.se](https://medlemsutveckling.se). De senaste tjugo åren har hon jobbat med närmare hundra organisationer i civilsamhället och utbildat över 10 000 personer.

06.

BILAGOR – INTERVJUER I SIN HELHET

- 1) AKADEMIKERFÖRBUNDET SSR, 2024-02-07
”Man måste sticka ut hakan och tycka något”
Lars Holmblad, förbundsdirektör
- 2) BYGDEGÅRDARNAS RIKSFÖRBUND, 2024-02-13
”Det är skillnad på att beakta ungas perspektiv och att ge unga reellt inflytande”
Kenneth Lundmark, förbundschef och Anna Öhman, organisationsutvecklare
- 3) RFSL UNGDOM, 2024-02-14
”Vi säger aldrig Bli medlem! Vi uppmanar till Gå med i vår rörelse, Engagera dig, Stötta våra frågor.”
Elias Fjellander, ordförande
- 4) DJURENS RÄTT, 2024-02-20
”Bestäm vilken organisation ni vill vara, det är det svåraste, men när man nått dit då jäklar, då behöver inte någon styra, då kokar det organiskt.”
Benny Andersson, Generalsekreterare
- 5) SCOUTERNA, 2024-02-23
”Tillväxt är vårt kärnuppdrag och medlemsutvecklingschefen sitter i ledningsgruppen”
Elisabeth Danefjäll, Medlemsutvecklingschef
- 6) SOCIALDEMOKRATERNA, 2024-03-13
”Organisering handlar om att släppa kontrollen och möjliggöra för alla som vill att bli förändringsledare.”
Ben Hugosson, Medlemsansvarig 2021-2023, Socialdemokraterna
- 7) *Bonusintervju med Svenska Röda Korset som inte vänt sina medlemssiffror än, men som avsatt resurser för att vända trenden. Intervjun genomfördes då det är intressant att möta en organisation med liknande förutsättningar och möjligheter som Rädda Barnen.*
SVENSKA RÖDA KORSET, 2024-02-20
”Vi insåg att vi måste kunna ha flera engagemangsformer i huvudet samtidigt.”

INTERVJU 01

“ MAN MÅSTE STICKA UT HAKAN OCH TYCKA NÅGOT ”

Lars Holmblad,
Förbundsdirektör,
Akademikerförbundet SSR

LARS HOLMBLAD HAR VARIT FÖRBUNDS DIREKTÖR SEDAN BÖRJAN

på 2000-talet och förbundet har de senaste årtiondena växt i stadig takt. 2023 växte förbundet med ca 2000 yrkesverksamma medlemmar. Förbundet har redan innan Lars tid haft en stark tradition av att det ska vara de förtroendevalda som ska bära organisationen. ”Det krävs engagerade förtroendevalda för att vara en folkrörelse och ett levande fackförbund. Kompetenta lokala företrädare leder till fler medlemmar, det är ett faktum.”

Förbundet är starka på universitet och högskolor med ett fyrtiotal arvoderade studentinformatörer som besöker klasser, ordnar seminarier, anordnar bokbord och medverkar på mässor. ”Bland studenterna rekryteras väldigt många nya medlemmar.”

Lars beskriver kansliet som en motor för förbundets arbete. Nyckeln till den framgångsrika rekryteringen är en välutarbetad och uttalad strategi: ”Vi rekryterar inte främst genom att argumentera för att folk ska gå med i facket, utan genom att sticka ut hakan och tycka saker i frågor som berör våra medlemmar.”

”Folk kan tycka att det är svårt att engagera fler på arbetsplatserna, men det kan vara ett tecken på att saker är okej också. När det kommer ett hot som berör, som sekretessfrågor, angiverilagen eller remisser, då brukar folk mobilisera och bidra. Där vi driver något brukar det hända något.”

Lars menar att svenskarna är vana att organisera sig när man vill ha en förändring och han tycker det finns ett stort engagemang i fackföreningsrörelsen. ”Alla kanske inte vill sitta i en styrelse men många vill föra ut förbundets budskap eller hjälpa till med inspel i en viss fråga.”

Akademikerförbundet SSR har tagit ett beslut om att allt som görs i förbundet ska vara organiserande. Det innebär att exempelvis en kampanj eller en ny bok ska kunna spridas vidare ut i lokalföreningar och till medlemmar genom studiecirklar, webinarier, material, filmer eller lokala debattartiklar. ”Vi har vanliga rekryteringsmaterial också där man uppmanas att gå med eller rekrytera en kollega, men det har alla, och jag tror att vi främst rekryterar på det vi gör som andra inte gör. Alltså där vi sticker ut kring det vi tycker och tänker. Blygsamhet skapar inga framgångar.”

Förbundet har just nu extra fokus på det som kallas Engagera fler, vilket innebär en extra satsning på organisering och fler fackliga företrädare. ”Satsningen skapar ett fokus i organisationen. Vi försöker få fler att ta uppdrag, erbjuder prova-på-kurser för den som är intresserad av fackligt arbete, har inrättat ett telefonnummer dit förtroendevalda kan ringa och få svar direkt och erbjuder digitala utbildningar som människor kan gå när de själva vill.”

INTERVJU 01 (FORTS)

Förbundet har sedan nittiotalet förtroendevalda med facklig tid för att på distriktsnivå ska stötta lokalföreningar. "Föreningsutvecklarna ute i landet har i uppdrag att stötta medlemsrekrytering och organisering. De ska starta och stödja föreningar, erbjuda utbildningar, underlätta erfarenhetsutbyte."

Kongress och styrelse tar fram förbundets fokusområden som sedan blir verksamhet för kansliet och förtroendevalda i hela landet. Just nu är Öppet demokratiskt Sverige och Säkra kompetensen exempel på fokusområden. Utöver de stora kampanjerna finns nischade insatser till tex chefer, socionomer och studenter just nu. Kongressen och styrelse beslutar om inriktning, budget och fokusområden. "Rekryteringsmålen fastställs av förbundsdirektören i dialog med cheferna. Alla på kansliet ansvarar för att rekrytera och organisera men det finns en enhet som heter Yrke och rekrytering som ansvarar för frågorna, stödet och uppföljningen. På den enheten jobbar ungefär åtta handläggare. De fyrtio studentinformatörerna hör också hit."

Fokusområdet har en landningssida på webben och sedan skapas under ett eller par år kampanjer, filmer, mötesplatser, kurser, opinionsbildning och fackliga frågor kopplat till området. Dessa vinklas och anpassas också så att de blir relevanta för olika medlemsgrupperna och lokala förutsättningar. Det ger ett genomslag och en tydlighet i hela förbundet. "Tar vi fram en debattartikel kan den brytas ner till lokal nivå och signas av en lokalfacklig och en förbundsstyrelseledamot, skriver vi en ny bok skapas studiecirkel för arbetsplatserna och arrangerar vi ett webinar uppmuntrar vi de lokalfackliga att samla medlemmar på sin arbetsplats och koppla det till det lokala avtalet."

Lars lyfter upp förbundets solidaritetsfond som ett exempel på något som skapar stolthet. Varje år satsar förbundet medel på fackligt och terapeutiskt arbete ute i världen. "När vi får skadestånd lägger vi pengarna här. Förra året samlade vi in en miljon kronor till Ukraina tillsammans med våra medlemmar. Fonden har blivit allt viktigare när det ser ut som det gör i världen."

"Det som alla andra gör får vi inga nya medlemmar på.

Arbetsrätt, löner, karriärrådgivning, inkomstförsäkring och bra service räknar alla med från ett fackförbund. Det är det vi gör som är extra som är uspen. Och det blir våra idéer och åsikter."

Lars ser förbundets arbete i fyra dimensioner. Kärnan är den fackliga verksamheten med rättigheter, villkor och lön. Sedan kommer professionsfrågorna eftersom Akademikerförbundet SSR är ett yrkesförbund. Sedan följer samhällsorienteringen där förbundet ska visa att deras medlemmars kompetens är avgörande för ett fungerande välfärdssamhälle. Ytterst finns ett litet lager med grädden på moset, med exempelvis fritidshus och rabatter.

"Vi ska sticka ut hakan och våga visa vad vi tycker i frågor som berör våra medlemmar. Vi går i Pride, vi engagerar oss kring angiverilagen, vi svarar på remisser, vi JO-anmäler kommuner om det behövs, vi är bredda att gå i strejk för kollektivavtal som mot Klarna och vi står vecka efter vecka och visar vår solidaritet med Ukraina. Att vara alla till lags går inte. Men genom att stå fast vid våra värderingar får vi få nöjda och stolta medlemmar.

"Det är bra att ha många experter inom organisationen. Förbundet är inte bara en person." Lars tycker det är viktigt att knyta specialister som förtroendevalda och anställda för att bygga trovärdighet. "När vi anordnar utbildningar, webinarier och föreläsningar ska vi i första hand använda personal eller förtroendevalda från vår egen organisation. Det skapar stolthet att vi sitter på så mycket kompetens."

Att vara snabbfotad ser han också som en nyckelfaktor. Han menar att de är snabba på att haka på det som syns och hörs i media, om det berör förbundets medlemsgrupper. När organisationen sitter, värdegrunden är tydlig och många är trygga i att leda sig själva händer mycket, menar han. "Vi ska kunna ta snabba beslut och agera på det som händer i omvärlden. Här är sociala medier viktiga. Många medlemmar visar sitt engagemang genom att sprida våra kampanjer och upprop. Vi ska vara där blivande och nuvarande medlemmar är och då är vi exempelvis på Tiktok."

INTERVJU 01 (FORTS)

Konkreta metoder som används för att rekrytera är exempelvis kampanjveckor då personal och förtroendevalda i hela landet mobiliserar. Förbundet har en rekryteringsapp där alla kan fylla i namn på folk som kansliet ska ringa upp och berätta mer för. Opinionsarbetet bryts ner till lokal nivå och alla rapporter sprids genom exempelvis studiematerial, filmer och utbildningar. Det anordnas nationella kunskapswebbinarier och fysiska medlemsmöten. "Vi har också en prova-på-fackligt-arbete två gånger per år. Säg att det kommer tjugofem nyfikna personer. Fem av dem går hem och tar ett fackligt uppdrag och resten är stolta medlemmar som berättar för fem kollegor var om arbetet som förbundet gör. Det är väl investerade pengar." Utöver allt detta som drivs från centralt håll pågår saker dagligen lokalt i föreningar och distrikt. "Det händer hela tider saker som vi inte har detaljkoll på och det är ju precis så det ska vara."

All ekonomi hanteras och redovisas centralt via ett digitalt ekonomisystem. Lokalföreningar kan äska om pengar och har en handkassa.

"Pengarna ska inte stå i vägen för att göra saker. Det ska vara en låg tröskel till få genomföra sina initiativ så länge det gynnar våra medlemmar eller rekryterar fler."

Lars tror att det kommer bli en utmaning att inte tappa det fysiska relationsbyggandet i framtiden. "Det digitala är bra på många sätt, men vi trycker hårt på det fysiska mötet lokalt."

Medlemsavgiften i förbundet har inte höjts på nio år och ligger ofta långt under hälften av vad exempelvis en del LO-förbund tar i medlemsavgift. "Hos oss kostar det ungefär 250 kr plus a-kassa att vara med. Det vi erbjuder till dig som är medlem ska du inte ha råd att missa."

Förbundet har relativt få anställda och inga lokalkontor. De förtroendevalda sitter på sina arbetsplatser och de flesta har ingen facklig tid alls, andra har det en eller ett par dagar i veckan. Förbundet har bland annat satsat på att anställa profilerade specialister och att driva en chefstidning istället.

Lars Holmblad tror på kampanjer som riktar sig till specifika medlemsgrupper, snarare än att försöka annonsera brett. "Bred kommunikation kostar mycket och ger lite. Det är bättre att skapa medvetenhet och stolthet i de egna leden. När vi driver frågor som berör våra prioriterade grupper går de med för att visa sitt stöd i sakfrågan."

När jag ber Lars berätta om något som inte fungerat berättar han om de gånger de försökt att "bara rekrytera medlemmar". "Det ger ingen energi att stå och berätta om vikten av facket eller alla förmåner. Men att prata om angiverilagen eller vikten av att satsa statliga medel på förebyggande arbete, det går våra medlemsgrupper igång på. Det startar en dialog och ett engagemang och då kommer medlemmarna."

Rekryteringsarbetet i förbundet är inte kopplat specifika mål om att nå bredare grupper kopplat till exempelvis kön eller etnicitet. "När det gäller rekrytering prioriterar vi olika grupper olika perioder. Nu har vi statligt anställda, studenter och socionomer i fokus. Då driver vi de frågor som grupperna vill och det i sig är rekryterande."

Rekrytering och organisering går hand i hand med allt som sker i förbundet. Det genomsyrar all verksamhet och all kommunikation. Förbundet uppmuntrar till medlemskap och engagemang i all kommunikation på exempelvis webb, nyhetsbrev, utskick, möten och kampanjer. Det finns ingen målkonflikt i det, utan medlemmar inget förbund. "Vi har aldrig tänkt i någon annan bana än att vi är en folkrörelse, systemet med representativ demokrati är grunden för allt. Meningen med föreningen måste vi ständigt prata om."

När Lars Holmblad ska sammanfatta de viktigaste framgångsfaktorerna blir det:

- ✓ Satsa på organisationens kärnuppgift
- ✓ Ni ska vilja något
- ✓ Våga ta ställning och stå för det
- ✓ Ha ett jäkla engagemang och modet att våga sticka ut.

INTERVJU 01 (FORTS)

Avslutningsvis lägger Lars vikten av nära relationer. Han menar att det personliga sitter i förbundets väggar. Förtroendevalda ska kunna ringa honom eller de andra cheferna direkt. Ledningen och förbundsstyrelsen går alltid ut och välkomna förtroendevalda och medlemmar när de anländer med bussen till en kurs och alla ska våga ställa frågor till vem som helst.

”Det sista jag ska vara är en fackpamp”, avslutar Lars.

NÅGRA SIFFROR:

ANSTÄLLDA: 75

MEDLEMMAR: 78 000

FÖRTROENDEVALDA: 3 000

SKYDDSOMBUD: 1 600

DISTRIKT SOM OFTAST FÖLJER LÄNEN: 29

LOKALFÖRENINGAR: ca 550

NYCKELTAL SOM ÄR EN RIKTLINJE:

1 anställd på 1 000 medlem, 1 ombudsman på 2 000 medlemmar

70% av de nya medlemmarna är under 39 år

70% av medlemmarna är under 50 år

30-39 år är den största medlemsgruppen

INTERVJU 02

“ DET ÄR SKILLNAD PÅ ATT BEAKTA UNGAS PERSPEKTIV OCH ATT GE UNGA REELLT INFLYTANDE ”

Kenneth Lundmark, förbundschef och
Anna Öhman, organisationsutvecklare,
Bygdegårdarnas riksförbund

JAG MÖTER KENNETH LUNDMARK, FÖRBUNDSCHEF OCH

Anna Öhman, organisationsutvecklare. Bygdegårdarnas riksförbunds medlemmar är föreningar som i sin tur rekryterar individer. Det senaste året ökade förbundet med 13 nya föreningar.

Både Kenneth och Anna återkommer till ordet folkrörelse. "Vi är en växande folkrörelse. Och allt handlar om att skapa rörelse inom rörelsen", säger Kenneth.

Förbundets vision består bland annat av att förbundet ska växa med engagemang i hela landet. Det handlar om fler föreningar, att finnas i fler kommuner, att det finns planer i distrikt och föreningar för förnyring och att det ideella engagemanget har ökat. Strategier och mål kopplade till medlemmar och engagemang fastställs av stämman efter en gedigen förankringsprocess bestående av arbetsgrupper, remisser till alla distrikt och beredningsgrupper inför stämman. Utifrån stämmans beslut skapas en verksamhetsstrategi och verksamhetsplan. Utifrån förbundets styrdokument

skapar sedan distrikten sin verksamhetsplan utifrån samma vision, mål och fokusområden. "Styrdokumentet ger delaktighet och förankring. Alla jobbar åt samma håll."

På kansliet finns verksamhetsutvecklare för olika områden: Konst & kultur, Fastighet & Förvaltning, Film & ungdom samt Kris, särskilda händelser & totalförsvaret. Dessa fyra fokusområden är sedan genomgående i mål, strategi, verksamhetsplan och uppföljning. "Vi har en röd tråd i allt vi gör", säger Kenneth. Det finns också kontaktpersoner för samma fyra ansvarsområden i varje distrikt. Det underlättar för riktad kommunikation och nischade träffar. "Distrikten är viktiga i vår organisation", säger Anna. "De bygger relationer med regioner och länsstyrelser. Det är en förutsättning för att lyckas med kultur- och beredskapsfrågor. Föreningarna har den lokala kontakten. Vi uppmuntrar alla föreningar att bli kompis med sin kommun."

Förbundet lägger mycket tid på uppföljning och årsrapportering. "Vi satsar kanske mer på uppföljning än många andra", säger Kenneth. Förbundet ser till att verkligen använda informationen de samlar in för att prioritera och kommunicera. "Helheten blir maffig. Det skapar stolthet att vara en del av totalen. Våra fastigheter har ett försäkringsvärde på 14 miljarder, vi har 240 000 medlemmar, vi tillgängliggör kultur i hela landet genom våra 36 000 arrangemang, vi hade en kampanj på Facebook som sågs av en miljon människor." Uppföljningen blir ett viktigt underlag för beslut kring vilken verksamhet och medlemsnytta förbundet ska erbjuda. "Ackumulerat ser vi vad föreningarna behöver. Nu satsar vi exempelvis på besiktningsutbildningar, kassörer och förnyring", berättar Kenneth.

För att rekrytera in fler föreningar finns främst två arbetssätt. Dels att erbjuda en riktigt bra medlemsnytta med försäkringar, erfarenhetsutbyte, ekonomiskt stöd, utbildningar och nationell påverkan. Dels söker distrikten upp lokala föreningar som ännu inte är med.

"Vi har testat att ha rekryterande kampanjer, men nu är vårt fokus snarare att erbjuda riktigt bra medlemsnytta. Det goda ryktet sprids och föreningar hör ofta av sig till oss för att gå med."

INTERVJU 02 (FORTS)

Det handlar också om att ta en lucka som ingen annan tagit, tycker Kenneth och Anna. Vi skrämmer Sverige är ett sådant exempel. ”Många bygdegårdar arrangerade events på Halloween, men vi samlade alla i en rörelse i rörelsen och då blir det tydligt hur mycket vi gör tillsammans.” Satsningen blev också en möjlighet för olika åldersgrupper att mötas. ”En styrelse med ganska hög medelålder bjöd in en ungdomsteatergrupp som fick låna lokalen hålla i arrangemanget, det blev ett fantastiskt utbyte”, säger Anna. För att ta en plats och bli sammankopplade med en fråga eller kompetens gäller det att vara uthållig, menar Kenneth. ”Man måste hålla i sitt fokus över tid och inte bli för spretig, det är nyckeln till framgång”, säger han.

”Människor ska kunna engagera sig utan att sitta i en styrelse. Lokalt finns arrangörsgupper för enskilda arrangemang, det är viktigt att inte ha för höga trösklar”, säger Anna.

Medelåldern hos de förtroendevalda är relativt hög, säger Anna. ”Folk är nöjda och stannar länge hos oss. Vi vill ha kvar de erfarna men också attrahera nya.” Förbundet har som prioriterat område att jobba med förnyring och ungdomsinflytande. ”Vi ska göra en analys av demografi och en plan med mål, strategi och aktiviteter.”

Lokalt finns ungdomsgupper på olika håll i landet men nu bygger förbundet även upp en nationell ungdomsgrupp. ”Det heter ofta att man ska beakta ett ungdomsperspektiv, men vi vill möjliggöra ett reellt ungdomsinflytande. För att det ska hända behöver vi samla och boosta de unga innan de skickas rakt ini i befintliga strukturer. Om vi stärker dem och bygger empowerment kommer de kunna ta mer plats ute i landet”, säger Kenneth. Medlemmar mellan 18–26 år fick ansöka om att vara med på en processhelg för att forma och utveckla förbundet. ”Vi har haft inspirationshelger tidigare, men nu fick de arvode, ansvar och reellt inflytande. De fick möta förbundsstyrelsen och har varit med på träffen för distriktsordförandena. Det har redan gett resultat, tex på tidningens utseende”, säger Kenneth. Målet är att ungdomsgruppen dels ska söka

arvfondsmedel på egen hand, men också hitta ingångar för uppdrag i distrikten och lokalt. ”Om vi vil nå yngre medlemmar måste yngre också få vara med och styra verksamheten”, säger Anna. ”Många andra föreningar vi pratat med startar ungdomsorganisationer, men vi vill att de unga ska in i vår befintliga organisation.”

Anna och Kenneth avslutar med att summera förbundets framgångsfaktorer:

- ✓ Vi är en folkrörelse och på förbunds nivå är vårt uppdrag att skapa förutsättningar för att människor ska kunna vara i rörelse
- ✓ Vision, mål och fokus ska tas fram tillsammans av hela rörelsen
- ✓ De förtroendevalda ska ha skarpa uppdrag och tydliga ansvarsområden, så de förstår vad som förväntas av dem
- ✓ Vi ger massor av tid till samtal och erfarenhetsutbyte när vi samlar människor, det skapar gemenskap, motivation och engagemang.

”Det är inte organisationer som samarbetar, det är människor”, avslutar Kenneth.

NÅGRA SIFFROR:

HELTIDSANSTÄLLDA PÅ FÖRBUNDSKANSLIET: 8

BYGDEGÅRDSFÖRENINGAR: 1 469

BYGDEGÅRDSDISTRIKT: 24

MEDLEMMAR: 240 000

INTERVJU 03

“ VI SÄGER ALDRIG 'BLI MEDLEM!' VI UPPMANAR TILL 'GÅ MED I VÅR RÖRELSE, ENGAGERA DIG, STÖTTA VÅRA FRÅGOR' ”

Elias Fjellander,
ordförande, RFSL ungdom

ELIAS FJELLANDER ÄR SEDAN TVÅ ÅR arvoderad ordförande för RFSL ungdom. Förbundet har slagit medlemsrekord både 2022 och 2023 och i strategin som sträcker sig två år framåt är målet att förbundet ska bli 3 000 medlemmar 2025. Strategin av tagen av stämman och innehåller flera mål kopplade till levande lokalföreningar, medlemsrekrytering, stöd till lokalförening och insatser för att säkerställa det demokratiska inflytandet.

Det är främst ordföranden och kanslichef som ansvarar för medlemsrekrytering och engagemang, som en liten del av sin arbetstid. Det finns också en anställd som ger administrativt stöd till lokalföreningarna.

Under pandemin påverkades RFSL ungdom kraftigt negativt. Förbundet tappade mer än hälften

av sina medlemmar och få som är aktiva i dagens lokalföreningar är samma personer som innan pandemin. "Vi fick nästan börja om från noll efter pandemin." Elias menar att pandemin visade på hur bräcklig deras organisation var. "Det blev tydligt hur viktigt det är att vara en demokratisk organisation, med lokal förankring där människor kan mötas. Därför är det demokratiska inflytandet och stöd till lokalföreningarna strategiska mål."

RFSL Ungdom är en barn- och ungdomsorganisation och Elias ser mycket engagemang hos dem han möter. "Om man tittar på forskning och undersökningar är unga på gruppnivå mer samhällsengagerade än någonsin. Men civilsamhället behöver bli bättre på att fånga upp det."

Elias menar att ungas engagemangsmönster ser annorlunda ut idag jämfört med förr, men att föreningslivet inte anpassat sig. "Unga vill inte bokföra eller skriva protokoll, man vill ut och göra konkreta saker. Organisationsformen måste anpassa sig efter unga och inte tvärt om."

Förbundet har stor rulljängs på medlemmar och förtroendevalda. "På två år hinner en person bli värvad, gå på medlemsmöte, sitta i en styrelse och kliva av för att hen känner sig nöjd. Det är vår vardag och något vi alltid har med oss i bakhuvudet. På alla möten och utbildningar är det alltid en stor andel nya", säger Elias som ändå tycker att de lyckas behålla aktiva allt längre, vilket skapar en långsiktighet och ett lärande i organisationen. För att rekrytera medlemmar finns

INTERVJU 03 (FORTS)

främst tre kanaler för RFSL Ungdom: Sociala medier, event som festivaler och Pride samt lokalföreningarna. "Vi satsar på att finnas där unga hbtqi-personer finns."

Det senaste året har förbundet tagit en ny grafisk identitet som passar sociala medier bättre. "Vi vill synliggöra ansikten, riktiga människor, som fler kan identifiera sig med och relatera till. Det lockar till medlemskap."

RFSL ungdom har på senaste tid styrt om till fler positiva inlägg i sociala medier. "Vi fick feedback från några lokalföreningar att vi inte bara skulle vara arga och kritiska i vårt flöde." Idag är förbundet bättre på att också sprida positiva berättelser. "Civilsamhället har en viktig uppgift i att sprida hopp i tider när våra medlemmar allt oftare är under attack."

RFSL ungdom har konton på de flesta sociala medieplattformer men har medvetet valt att satsa på två av dem för att nå ut. Det är Tiktok och Instagram. "På Tiktok är vi som en kompis, det är mer humor och relationsbyggande. På Insta handlar det om vår opinionsbildning och vårt påverkansarbete."

Sedan ett par år är RFSL ungdoms uttalade kommunikationsstrategi att allt som kommuniceras ska genomsyras av en och samma call to action: Bli medlem. "Men vi använder aldrig uttrycket Bli medlem. För unga betyder det att bli medlem i en affär, med risk att bli spamad av reklam och erbjudanden. Vi uppmanar till Gå med i vår rörelse, Engagera dig, Stötta våra frågor. Det tror jag är helt avgörande för att vi lyckats bli fler." Från den dagen de tog det beslutet har RFSL Ungdom sett en markant ökning av medlemmar. "När vi glömmer bort oss och frågar direkt om medlemskap i sociala medier ser vi att räckvidden på inlägget blir betydligt mindre."

Det är kostnadsfritt att gå med i RFSL Ungdom. "Vi tog bort avgiften för tio år sedan och det gjorde det väldigt mycket lättare. Avgiften var en liten del av våra intäkter, men ett stort hinder för medlemskap."

RFSL Ungdom har en digital medlemsplattform via gamingappen Discord, där det finns diskussionsgrupper lokalföreningarna, men också olika chattar för olika teman eller intressen. Ca 10% av medlemmarna är aktiva

i chattsystemet. Förbundet använder plattformen för kommunikation mellan förbund och lokalförening, från lokalförening till medlemmar, och för samtal mellan medlemmar. Utöver det skickar förbundet ut nyhetsbrev en gång per månad via mejl, som öppnas av hälften av medlemmarna.

Förbundet tillhandahåller bland annat medlemsregistret, redovisning, utbildningar och ett årligt ekonomiskt stöd på några tusenlappar till varje lokalförening.

Jag frågar Elias om det finns exempel på när de inte lyckats med sin medlemsrekrytering. "För några år sedan hade vi några stora medlemsrekryteringskampanjer varje år där vi tryckte på medlemskapet, men det tror jag våra följare såg igenom. Det väckte bara motstånd.

Nu när vi hela tiden kommunicerar att vi är en rörelse som vi vill att fler ska bli en del av för att lyckas med våra frågor så växer vi."

Sedan 2015 har förbundet verksamhet för papperslösa och nyanlända men det finns inget uttalat mål om att rekryteringsarbetet ska kopplat till ett jämlikhetsarbete eller att nya målgrupper. "För ett par år sedan försökte vi organisera barn och unga i socioekonomisk utsatta områden, men vi fick släppa det. Kansliet hade inte tillräckligt mycket resurser för att lyckas, vi kände inte till förörternas mötesplatser eller skolor. Nu är planen att först stärka våra lokalföreningar och sedan låta dem som har kunskap och kontakter lokalt utvidga sin verksamhet."

Elias är nöjd med inflödet av medlemmar, nästa utmaning är att engagera fler. Han menar att det för tjugo år sedan när RFSL Ungdom startade räckte att vara en hbtqi-person för att känna tillräckligt mycket gemenskap för att driva en förening tillsammans. "Idag räcker inte det. Hbtqi-personer finns inom alla segment i samhället. Vi måste skilja oss från hbtqi-hänget på fritidsgården. Och då är det påverkansarbetet som blir vår grej."

Om det hade funnits mer resurser inom förbundet hade Elias velat se mer personliga kontakter med nya medlemmar, där fler fick frågan om de skulle vilja engagera sig eller bidra. Av 2 500 medlemmar tror han

INTERVJU 03 (FORTS)

att ca 100 går på en fysisk aktivitet och 250 är aktiva på den digitala plattformen. "Vi behöver bli bättre på att tagga igång medlemmar. Idag är man med av moraliska skäl, för att man stöttar vårt budskap. Nästa steg är att hitta enkla sätt att engagera sig, kanske genom att vi samlar och utbildar unga till att bli lokala opinionsbildare."

Elias summerar förbundets viktigaste framgångsfaktorer till:

- ✓ Vi finns där medlemmar finns, fysiskt på festivaler och i sociala medier
- ✓ Vi pratat direkt med medlemmarna, frågar vad de tycker, känner och vill
- ✓ Vi visar upp verkliga personer i vår kommunikation, potentiella medlemmar måste kunna spegla sig i sina företrädare och känna att de är en av oss.

När Elias ska avsluta betonar han vikten av igenkänning och relationer. "Om ungdomarna har sett mig, deras ordförande, vara personlig i sociala medier vågar de komma fram och säga hej när jag är ute i landet på olika pride-festivaler. Det är så viktigt att de känner att jag finns här för dem."

NÅGRA SIFFROR:

HELTIDSANSTÄLLDA: 8

MEDLEMMAR: 2 700

LOKALFÖRENINGAR: 8

INTERVJU 04



**BESTÄM VILKEN ORGANISATION
NI VILL VARA, DET ÄR DET
SVÅRASTE, MEN NÄR MAN NÅTT
DIT DÅ JÄKLAR, DÅ BEHÖVER
INTE NÅGON STYRA, DÅ KOKAR
DET ORGANISKT**



Benny Andersson,
Generalsekreterare, Djurens Rätt

BENNY HAR VARIT GENERALSEKRETERARE I FJORTON ÅR SEDAN OCH arbetade ideellt för Djurens rätt i tio år innan dess. "Jag är formad i den här organisationen och det är först de senaste åren jag förstått att vi nog gjort många saker på vårt eget sätt."

Benny tycker det är bra att avsätta tid och medel till att spana efter framgångsfaktorer i sin omvärlden. "Det är särskilt viktigt att reflektera när det är stressiga tider och tuffa förutsättningar. Då är det lätt att få tunnelseende och kanske viktigare än någonsin att stanna upp och testa nytt."

Under ett par decennier på nittiotalet och framåt tappade Djurens rätt många medlemmar, en trend som vänt de senaste tio åren. "När vi tittar tillbaka så beror medlemstappet på att vi glömde ställa frågan om folk ville vara med", säger Benny.

De sista tio åren har Djurens rätt gått från under 30 000 medlemmar till nästan 50 000, tredubblat omsättning och fördubblat personalstyrkan. Avdelningen som heter Kampanj- och engagemang består av ca 8 medarbetare och där finns bla två volontärsamordnare, kampanjarbetare mfl.

INTERVJU 04 (FORTS)

Djurens rätt finansieras nästan enbart av egna medel genom insamling och gåvor. "Våra frågor är inte mainstream och vi följer inte den organisation som behövs för att få statliga medel. Vi har alltid fått klara oss på egen hand och det tror jag påverkar vår förmåga att tänka kreativt", säger Benny.

Organisationen har en tradition av att göra saker själva. De har sina egna kampanjare, sina face to face rekryterare i erfarna volontärer osv. Men på sistone, med tightare ekonomi, har de öppnat upp för att också prova på att anlita fler tjänster, så som värvare på stan under vinterhalvåret.

Djurens rätt bildades 1882 som en nordisk organisation mot djurförsök. "Först efter att ha funnits i sjuttio år, på femtiotalet, utformade vi en traditionell föreningsorganisation med lokalföreningar i landet." Fram till åttiotalet hade föreningen direktdemokrati, en medlem en röst. Men när de växte sig stora på åttiotalet utformades ett representativt system där lokalföreningarna skickade ombud till stämman. Distrikt har Djurens rätt aldrig haft, men utformningen med lokalavdelningar behöll de in på 2000-talet. "Vi gjorde allt för att bilda och behålla våra lokalavdelningar, vi hade föreningskonsulenter, utbildningar och stöd. Men till sist frågade vi oss varför vi ville pressa in människor i ett format som de inte tyckte gilla."

Alla medlemmar är medlemmar i Djurens Rätt. Finns en lokalavdelning ingår medlemmarna automatiskt i deras medlemsunderlag. Idag finns fyra lokalavdelningar kvar. Parallellt med att lokalavdelningarna blev allt färre öppnade Djurens rätt för ungefär tio år sedan upp för lokala aktivitetsgrupper i de kommuner som inte hade avdelningar. Grupperna leds av en ideell person, en aktivitetskoordinator, som godkänns av förbundet. Sådana finns nu i ungefär tio kommuner. "Aktivitetsgrupperna möjliggör engagemang utan att man behöver ha en styrelse", säger Benny. "Men vi fortsatte att fundera på den demokratiska representationen och hur den skulle byggas upp när det inte längre fanns lokalavdelningar i samma utsträckning."

För ungefär tre år sedan formulerade styrelsen en vision om att ideellt engagemang och demokratiskt inflytande ska genomsyra Djurens rätt på alla nivåer. "Vi ville att aktivitetsgrupperna skulle ha ett reellt demokratiskt inflytande. Lösningen blev att koordinatören kallar till ett ombudsmöte inför varje stämman där ombud röstas fram. Hur många beror på antalet medlemmar i kommunen." Förbundets idéer om inflytande slutade inte där. "Nästa steg blev att varje volontärprogram också rösta fram ombud till våra stämmor. På så sätt får alla som är aktiva också vara med och utveckla och ta ansvar vår organisation."

Den andra stora delen i visionen är att alla delar av organisationen ska bli ett VI. "Vi är snart framme, så tigha som vi är nu har vi inte varit sedan jag kom in i organisationen för nästan trettio år sedan. Men fortfarande finns det små tendenser till vi och dom. Målet är att vi alla är samma stora gäng." Förbundets kommunikation är också tydlig kring detta. "Vi pratar om VI. Vi är alla del av förändringen. Vi har städat bort uttryck som Stötta vårt arbete och uttrycker det som Stötta djuren. Det är en viktig del av resan mot ett VI."

Pandemin blev en katalysator för Djurens rätt att omvandla interaktiviteten på sociala medier till fler former av engagemang. Alla som vill kan signa upp sig till att bli Blixt. Då kommer det utskick en till två gånger i veckan med enkla sätt att vara med och bidra till rörelsen. Det påminner om Amnestys sms-aktivism. Djurens rätt har idag 16 000 blixtrar, såväl medlemmar som andra "Att bli Blixt är vårt lågtröskelengagemang. På en, fem eller tio minuter kan du göra skillnad om du vill, när och var du vill", säger Benny.

Nästa steg efter att vara Blixt är att få in medlemmarna som volontärer. "Vi skapar volontärsprogram med olika fokus. Du kan hjälpa till på kontoret, vara översättare, jobba med vår sommarturné, värva medlemmar face to face och mycket annat." Djurens rätt intervjuar alla volontärer personligen för att fånga upp kompetenser och intressen. Sedan matchas dem ihop med det volontärprogram som passar personen bäst. "Inom något halvår ska volontären gå en grundutbildning där man lär sig mer om organisationen och uppdraget."

INTERVJU 04 (FORTS)

Det finns också fördjupningsutbildningar och riktade utbildningar till olika program. Det kan ses som en utvecklingstrappa, men vi styr inte så hårt. Människor deltar där de känner lust att delta.”

Grund- och fördjupningskurserna sker digitalt via förbundets LMS-system på webben där man de följa vilka medlemmar som genomgått vilken utbildning. ”Vi möjliggör för folk att gå kurserna när de själva vill. Sedan har vi kick offer för volontärer, årliga fysiska träffar för volontärer och digitala träffar inom varje volontärprogram.”

Förbundet medverkar på 80 event per år, exempelvis festivaler, partiträffar, utställningar, mässor eller butiksprotester. Tidigare kallades de aktiva för aktivister, idag kallas alla som bidrar ideellt för volontärer. Alla som är volontärer ska vara medlemmar. ”Om vi inte förväntade oss att alla volontärer var medlemmar är det som att signalera att vi inte tror på vår organisation, att medlemskapet inte är viktigt. Men är du volontär företräder du Djurens rätt och det är ett commitment.”

Förbundet använder Slack som digitalt forum, med trådar dels för anställda och dels där förbundet och volontärer kan kommunicera. Forumet tog fart under och efter pandemin. ”Det tog några år, så det gäller att hålla ut när man startar sådana här plattformar, men nu rullar det på utan att vi i personalen behöver initiera dialogen”, säger Benny.

För Djurens rätt går kampanjer och engagemanget hand i hand. Djurens rätt särskiljer inte på synen eller kommunikationen när det gäller givare och medlemmar särskilt mycket. Alla månadsgivare blir automatiskt medlemmar. ”Alla givare får frågan om medlemskap och medlemmarna om att bli givare. Vi gör det enkelt. Vi ser alla som engagerade på olika sätt.”

Nyckeln till att attrahera medlemmar, engagerade och givare är enligt Benny att vara tydliga i vilka man är och vad man vill som organisation. ”Att försöka attrahera alla funkar inte, då är man inte en trygg organisation”, säger Benny. Vad som är Djurens rätts grunduppdrag är ett ständigt pågående samtal, menar Benny som också trycker på att alla delar samma förändringsteori. ”Vi som är en del av Djurens rätt delar en bild av hur vi vill

bedriva vårt förändringsarbete, vi ska förflytta det som är normen i samhället. Exempelvis genom att bidra till att det är självklart med djurfri cirkus eller vegetarisk skollunch i skolan.”

På riksstämman antas grunduppdraget. Dokumentet är en dryg sida långt och lätt att ta till sig. Grunduppdrag är just nu *Att göra skillnad för dem som är flest och har det sämst*. Det påverkar både strategiska och operativa val och revideras löpande. ”Med uppdraget i ryggen är det enkelt att prioritera exempelvis djurfabriker, pälsfabriker och djurförsök där vi kan göra skillnad för miljontals djur”, säger Benny. ”Vi ska satsa på kycklingar och bläckfiskar, istället för på hundar eller pandor. Det skulle kanske vara enklare att dela katt-bilder, men det finns det andra som gör. Vi ska vara där vi gör som mest skillnad för de mest utsatta.”

Djurens rätt har funnits länge och under årens lopp har förbundet gått igenom tider av en hel del oenighet. ”Vi har lärt oss att konflikter inte är så farligt. Det är när vi tar oss igenom dem som vi blir tydligare i vilka vi är.” Benny menar att det kan vara tufft att landa i grundläggande Varför, Vad och Hur-frågor. ”Om man kämpar på och processer fram en grundläggande vision och långsiktiga mål rasslar det till. Då kan människor organisera sig och ta egna initiativ. Bestäm vilken organisation ni vill vara, det är det svåraste, men när man nått dit då jäklar, då behöver inte någon styra, då kokar det organiskt.”

Benny menar att det är viktigt att organisationen består av människor som är förändringsbenägna. ”Om vi ska driva samhällsförändring behöver själva vara öppna för förändring själva.” Det ställer krav på ledarskapet också, menar Benny. ”Nyfikenhet är en nyckel. Men också att släppa kontrollen för detaljer. Jag måste lita på att andra hittar sitt sätt att lösa uppgiften.” Förbundet har en vision 2030, som sedan bryts ner i ettårsplaner och följs upp kvartalsvis. ”Om ramarna är tydliga kan folk bli riktigt kreativa.”

När Benny själv gick med i Djurens rätt som sjuttonåring fanns inte särskilt många utbildningar eller förväntningar på den som engagerade sig. ”Vi ska fortsätta ha låga trösklar, men är det för lite krav känner folk sig utbytbara.

INTERVJU 04 (FORTS)

Vi vill investera i våra volontärer, och förväntar oss att de committar sig till oss. Min känsla är också att vi blir allt bättre på att behålla folk i engagemang längre, att mäta och följa upp det är vårt nästa steg.”

Ett område där Djurens rätt inte lyckats lika bra de senaste åren är medlemmar under tretton år där de gått från 7 000 medlemmar innan pandemin till 5 000 efter. Främsta anledningen är att de slutat arrangera en mäsas som lockade många unga. Mässan tog mycket tid och resurser som de nu lagt på kampanjer för att öka medlemsantalet bland övriga medlemsgrupper. ”Ett framtida fokus blir att utveckla Barnklubben och låta några medarbetare dedikera mer tid till den verksamheten.”

Framgångsfaktorerna summerar Benny Andersson till:

- ✓ Bestäm vilken organisation ni vill vara genom ett levande samtal och demokratiska beslut
- ✓ Sätt långsiktiga mål och knyta dagliga arbetet till målen
- ✓ Låt saker ta tid, hålla i och hålla ut, bli inte nervös utan ha is i magen
- ✓ Var inte rädd för förändring, och att testa att släppa ifrån er makt till fotfolket.

När jag ber Benny spana framåt lyfter han AI:s påverkan på medlemsrekrytering och insamling. ”Vi kommer kunna göra massor med AI, men jag tror inte AI kan knäcka koden till människors engagemang inom en överskådlig framtid. Där behöver vi fortsätta bygga mänskliga relationer.”

INTERVJU 05

“ TILLVÄXT ÄR VÅRT KÄRNUPPDRAG OCH MEDLEMSUTVECKLINGSCHEFEN SITTER I LEDNINGSGRUPPEN

”

Elisabeth Danefjäll,
Medlemsutvecklingschef, Scouterna

SCOUTERNA HAR HAFT EN STABIL medlemstillväxt tio år i rad, berättar Elisabeth Danefjäll, medlemsutvecklingschef sedan sex år. Innan dess gick det stadigt nedåt med medlemsiffrorna. Men att satsa på tillväxt inom Scoutrörelsen var inte självklart. "För femton år sen fanns en tydlig vilja från riks, men ett motstånd i kårerna."

Scouternas strategi handlar om att fler ska få möjlighet att uppleva scouting. De skriver på sin hemsida: Vi vet att scouting förändrar liv och vill därför fortsätta utveckla Scouterna för en ny generation av barn och unga som genom sig själva och tillsammans med andra vill förbättra världen. Strategin tas på årsmötet och tillväxt är ett eget uttalat område. Sedan formas en nationell verksamhetsplan som kårerna själva bryter ner till sina verksamhetsplaner.

"Vi har en holistisk syn på tillväxt. Ingen blir motiverad av att bara håva in folk." Scouternas syn på tillväxt bygger på sju principer:

1. Attraktiv och trygg verksamhet,
2. Ideella krafter som får stöd att lyckas med sitt uppdrag,
3. Kommunikation och varumärke,
4. En stabil organisation fungerande ledning, medlemskommunikation, lokaler,
5. Partnerskap,
6. Att nå nya målgrupper,
7. Mätbarhet och strategi för tillväxt.

Många ifrågasatte att det skulle ingå i kärnuppdraget att rekrytera fler och Scouterna fick börja med det Elisabeth kallar en rekryterande kultur. "Vi behövde prata om Varför vi ska medlemsrekrytera och det gör vi fortfarande." Scouterna har ett levande samtal om varför fler

scouter behövs för samhällsnivån, kårnivån men också på individnivå. "Vi pratar om både nytta och motstånd för var och en. Vad händer med dig om du får en ledare till i din kår? Hur skulle det vara om du bara behövde låsa upp stugan en dag i veckan istället för två? Vad är jobbigt med att få in nya som inte vet hur allt brukar gå till eller som kommer med en massa idéer som rör om?"

Strukturellt handlade det om att sätta mål, koppla dem en verksamhetsplan och identifiera aktiviteter. Sedan skapades material, hisspitcher, workshops och stöd för alla aktiva som skulle genomföra rekryteringsarbetet lokalt.

"Det måste nå ända ut i kårerna. Arbetet ska göras av människor och de måste känna sig trygga och vilja det här. Det tar några år."

INTERVJU 05 (FORTS)

Först sattes ett mål på 200 000 medlemmar, men det kändes ouppnåeligt. "Många blev arga och omotiverade när målet upplevdes taget ur luften. Men när vi satte 100 000 till 2025 blev det rimligt. Vi bröt till och med ner målen på kårnivå."

Tidigare låg medlemsfrågorna under utvecklingsavdelningen, nu är det en egen avdelning och sedan 2018 sitter Elisabeth i ledningsgruppen. "När medlemsutvecklingschefen blev en del av ledningsgruppen hände något. Tillväxtfrågorna fick en större dignitet."

"Analysen är viktig", säger Elisabeth. För tio år sedan hade Scouterna fullt fokus på att nå barn- och unga, idag satsar de främst på att hitta fler ledare. "Det som stoppade oss från att bli fler var inte bristen på intresserade barn, det var avsaknaden av ledare. Vi behöver förstå vilket rekryteringsunderlag som finns i varje kommun och ringa in vad varje kår behöver hjälp med, hitta nyckeln till framgången på just den orten."

Idag sker den huvudsakliga rekryteringen via föräldrar. Det står över 10 000 barn i kö runt om i landet, men alla får inte plats i en patrull. "Om föräldern bli ledare får ens barn förtur till att bli scout och det är ett starkt rekryteringsargument för oss." Scouternas föräldramöten är en viktig ingång för att rekrytera fler ledare och engagerade. "Varje kår gör ett eget analysarbete, några behöver hjälp att måla om scoutstugan, andra behöver folk till ett läger eller fler ledare. Det här ska kåren kunna uttrycka när man möter föräldrar, då är det enklare för människor att kliva fram och säga att de vill hjälpa till."

Men det var inte enkelt att fokusera om till vuxna. Det upplevdes som utmanande att ställa frågan till föräldrar om de ville bli ledare. "Vi fick hjälpa till med att paketera vad ledar-uppdraget innebar. Vi kör fortfarande hårt på det kommunikativa spåret med kampanjer som *Tid garanterat fri från strump-sortering* eller *Allt du inte behöver kunna som scoutledare*. Här tar vi hjälp av proffsiga byråer för att hitta rätt ton och budskap som kan få fler att ta steget och bli ledare. Men vi behövde göra våra aktiva trygga först, det är lätt att glömma, men om inte de känner sig trygga i argumenten kommer inga kampanjer att hjälpa."

Andra vägar in i Scouterna är att barn tar med sina vänner eller att konsulenter går ut och gör skolbesök. "Att komma in på skolor har blivit svårare, så nu måste vi hitta nya vägar." Det kan vara att söka ledare på sociala medier, följa upp det med direktreklam och sedan bjuda in till en lokal prova-på-aktivitet.

Scouterna har en basbemanning på medlemsutvecklingsenheten på ca 10 personer för att och så har det sett ut i många år. "Jag är tacksam för att styrelsen har satsar långsiktigt, vi är trygga med att det vi gör är viktigt och att vi får resurser till medlemsutvecklingen. Rekrytering är inget som sker ad hoc."

För tio år sedan var Elisabeth en av två konsulenter som jobbade med medlemsutveckling, idag är hon chef och hon har tjugotvå medarbetare. Den stora ökningen utöver basbemanningen på tio personer som jobbar med medlemsutveckling beror på att Scouterna fått externa medel för att satsa på att nå målgrupper i socioekonomiskt utsatta områden och kunnat dubbla antalet anställda på medlemsutvecklingsavdelningen.

Att nå nya målgrupper är ett viktigt mål för Scouterna och för att lyckas bygger de partnerskap med föreningar, kommuner och fritidsgårdar som har upparbetade kontakter och förtroende lokalt hos barn, unga och föräldrar. "Vi behöver våra lokala partnerskap för att lyckas i de här områdena eftersom det är få som har en relation till scouting." Elisabeth trycker på vikten av att jobba långsiktigt för att skapa nyfikenhet och öka kännedomen om varumärket Scouterna. "Vi går bara in i ett utsatt område om vi har finansiering för minst tre år. Här handlar det inte om att rekrytera medlemmar i första hand, utan få folk att testa scouting. Det kommer ge medlemmar om några år." Just partnerskapen och prova-på-verksamheten tror Elisabeth är nyckeln till att lyckas. Att försöka etablera sig själva på en ort där få vet vilka man är kan göra att man kör ner i diket trots duktiga anställda och mycket nedlagda resurser.

"För några år sedan försökte vi etablera oss på egen hand i många förortskommuner, men verksamheten försvann så fort den anställda samordnaren inte fanns kvar. Nu satsar vi på att bygga kännedom och relationer. De som provar på idag kanske blir scoutledare om tio år."

INTERVJU 05 (FORTS)

Det finns också det som Elisabeth kallar för vita fläckar runt om i landet där det inte finns kårer eller verksamhet alls idag. Då jobbar Scouterna med en etableringsplan som består av kampanjer på sociala medier, uppdrag via Volontärbyrån och öppna info-träffar. "Att etablera oss på helt nya ställen har vi jobbat med systematiskt i tre år. Det är fortfarande ett utforskande och lärande. Vi trodde exempelvis inte att så många skulle nappa på att bli ledare efter att ha läst om det i sociala medier."

Att jobba med insamling har blivit allt viktigare för Scouterna de senaste åren. "Vi satsar främst på större givare, men medlemmarna får också regelbundet frågan om de vill bli bidra." Scouterna har inga stödmedlemmar. Alla som är med i Scouterna är aktiva, de flesta medlemmar besöker sin kår varje vecka. Utöver att vara medlem kan man bidra genom insamling eller vara med i Scouternas vänner och ge ekonomiskt stöd till verksamheten.

Det finns i dagsläget ingen systematiserad fråga till givarna om de vill bli medlemmar. "Vi kan inte fråga på det sättet. Om någon vill bli medlem måste vi veta att det finns en kår på orten som är redo att ta emot personen och som behöver kompetensen."

För att förklara förändringsresan kring tillväxtfokuset säger Elisabeth att det i början handlade om att prata om ATT och VARFÖR tillväxt var viktigt, men att det idag är mer fokus på HUR och GÖRANDET.

"Vi bygger en kultur som bygger på trial and error. Det är vara utmanande hos oss som är noga med att ha mål, program, metoder och uppföljning. Men vi blir allt mer innovativa, jobbar med korta puckar, provar, utvärderar, testas igen. Mer agilt helt enkelt."

En annan lärdom Elisabeth gjort för att saker ska leva vidare är vikten av partnerskap och dialog med dem man vill nå. För några år sedan jobbade Scouterna med Värsta fördomen, där kårerna skulle titta på sig själva och se vilka trösklar finns. "Alla var engagerade och det var jättespännande. Vi jobbade med en modell där vi pratade om allt från lokalen, till hur vi pratar om oss själv, vilket budskap vi sprider och hur mycket makt och inflytande nya fick när de kom in. Alla kårer var öppna och vi hade viktiga diskussioner. Men vi missade ju att

prata med dem vi ville nå, vi involverade inte dem. Vi frågade inte vad de vill ha, var de ville mötas, vad de behövde eller vad som skulle få dem att börja med scouting. Vi ville släppa in fler, men bara om de ville in i samma mall som vi redan hade."

En annan metod för att etablera sig i utsatta områden är ett samarbete med kommuner där Scouterna genomför tre veckor med ferieanställda ungdomar mellan 16-19. De får kompetensutveckling i scouting för att sedan själva kunna anordna dagläger för mindre barn. "Vi når en grupp vi aldrig når annars. Många vet inte vad scouting är men efter tre veckor är de helt sålda. De tycker deras sommarjobb är mycket lyxigare än att plocka skräp eller rensa ogräs." Ungdomarna får ett ledarskapsdiplom via vår folkhögskola och en erfarenhet att skriva på sitt cv. Och om fem tio år när de själva blir föräldrar hoppas vi att de vill bli scouter en dag. Vi gör skillnad nu, men hoppas också på långsiktiga effekter." Men att arvodera ledare är inte helt okontroversiellt, en viktig princip inom Scouterna är att alla arbetar ideellt. "Det kan skava hos en del, men vi har landat i att det här är en möjlighet för oss att nå dem som aldrig haft en tanke på att vara scouter."

När Scouterna börjat vända sig mot givare har det uppkommit en del utmaningar kring kommunikationen. De har under ett par år riktat sig privatpersoner och format en berättelse kring friluftsäventyret. Men givare vill snarare veta hur organisationen bidrar till samhällsnyttan och motverkar psykisk ohälsa eller gängorganisering. "Det gäller att kommunikativt att hitta balansen mellan målen ökad medlemstillväxt och fler givare." Det är tydligt exempelvis på hemsidan att organisationen har dessa två målgrupper i fokus. Elisabeth menar att de går hand i hand. "Det är lättare att få till tunga partnerskap om organisationen växter."

Scouterna håller just nu på att ta fram en engagemangskampanj. "Alla som vill göra något uppmuntras att höra av sig, budskapet är att det finns något för alla och att vi guidar dig rätt."

För att lyckas med sin tillväxt tror Elisabeth att ledarskapet är avgörande. "Om ledningen och styrelsen inte hade trott på tillväxt hade det aldrig fungerat."

INTERVJU 05 (FORTS)

De nämner tillväxt i sina tal, avsätter resurser och är uthålliga. Tillväxt genomsyrar all kommunikation och allt vi gör.”

När Elisabeth började i sin roll fick hon driva på andra så att rekryteringen skulle närvara i det som gjordes. Idag är det tvärt om. Det rekryterande kulturen har satt sig och det tas många initiativ från olika håll. ”Då gäller att tänka att Hurra, mind setet har satt sig. Man kan inte bevaka allt, man måste släppa kontrollen.”

Medlemsutvecklingsavdelningen identifierade de kårer som ville satsa på rekrytering och de fick bli goda exempel och budbärare. De gjorde det attraktivt att få stöd från konsulenter och distrikten fick ansöka om att vara med rekryteringsatsningen. Efterfrågan blev till slut så stor att årsmötet beslutade sig för att höja medlemsavgiften så att alla kårer skulle få stödet.

”Det är den berömda popcorn-metaforen. Ta med de som poppar först, så kommer resten sen. Och stå ut med att några för alltid kommer förbli opoppade, men låt inte dem ta din energi.”

Nu står Scouterna inför att skapa en ny strategi där behålla och bredda medlemsbasen blir viktigare, men Elisabeth värnar att inte släppa fokus på nyrekrytering. ”Den dagen Scouterna inte pratar om rekrytering längre kommer det att gå utför. Kvalité och kvantitet står inte emot varandra, de går hand i hand och kan inte leva var och en för sig.”

Framgångsfaktorer och fallgropar

- ✓ Långsiktigheten, att hålla i över tid
- ✓ En tydlig strategi med ett mål som är realistiskt och förankrat och inte taget ur luften
- ✓ Ha medlemsutveckling på agendan och inte släppa det fokuset och när det väl är på plats
- ✓ Vara modig, göa och testa, bygg en kultur av trial and error.

När jag ber om ett sista medskick från Elisabet säger hon: ”Gört, bara gört. Det handlar om ett våga prova sig fram.”

NÅGRA SIFFROR:

MEDLEMMAR: 83 000

ANSTÄLLDA PÅ RIKSKANSLIET: 45

ANSTÄLLDA PÅ FOLKHÖGSKOLAN: ca 15

SCOUTKÅRER I SVERIGE: 1 000

DISTRIKT: 27 distrikt i 5 regioner (varav fyra har egna kanslier)

KONSULENTER: 10 konsulenter och ytterligare 10 som jobbar med breddad rekrytering i socialt utsatta områden.

INTERVJU 06



ORGANISERING HANDLAR OM ATT SLÄPPA KONTROLLEN OCH LÅTA ALLA SOM VILL BLI FÖRÄNDRINGSLEDARE.



Ben Hugosson,
Medlemsansvarig 2021-2023,
Socialdemokraterna

PÅ ÅTTIOTALET HADE SOCIALDEMOKRATERNA

över en miljon medlemmar. Detta mycket tack vare kollektivanslutningen med facken, vilket togs bort -92. Sedan kom nittiotalet med ekonomisk kris, högerens ökade popularitet och uppstyrda centrala medlemsystem utan risk för dubbelanslutningar och medlemsantalen och de aktiva minskade stadigt. "Vi var en stark folkrörelse men hade ingen rekryterande kultur. Vi trodde att medlemmarna skulle komma av sig själva."

När Ben kom till Sverige från Australien var den en bekant som fick med honom i partiet. "Som invandrare kunde jag inte språket tillräckligt bra för att bli politiker eller skriva texter, men jag kunde prata med människor och fokuserade på att engagera fler."

Innan Ben blev medlemsansvarig var han engagerad och anställd i Stockholms partidistrikt samt jobbade centralt som kampanjansvarig och studieansvarig. "Jag intresserade mig tidigt för de minskande medlemsantalen", berättar han. "När jag startade som Medlemsansvarig var vi 75 000 medlemmar och två år senare närmare 80 000."

Ben följde Obamas kampanj 2008 och blev fascinerad av hur presidentkandidaten lyckades mobilisera och engagera människor som aldrig tidigare hade jobbat politiskt eller deltagit i kampanjer. Men när svenska partier, fackförbund, kommunikatörer och föreningar besökte USA och tog med lärdomarna hem tyckte Ben att de missade kärnan. "Jag blev frustrerad över att alla som var i USA tog med sig insikterna om data och sociala medier hem, men helt missade anledningen till Obamas enorma framgång, nämligen organiseringen."

Ben menar att nyckeln är att inte tro på marknadsliknande kommunikation utan att istället satsa tid och kraft på att samla människor, bygga relationer och samtala med fler öga mot öga. "Organisering är ledarskap där man förvandlar de resurser man har till den makt man behöver för att få till den förändring man vill ha."

2013 kom Ben i kontakt med Marshall Ganz, senior föreläsare om ledarskap och organisering på Harvards universitet. "Gantz var en viktig social ingenjör bakom Obamas kampanj. Han satte ord på alla de utmaningar jag upplevt som ideell och anställd på partidistriktet."

INTERVJU 06 (FORTS)

Ben berättar att Gantz metodik förenklat består av fem steg:

1. Att människor får hitta sin berättelse om varför de engagerar sig och träna på att dela den med fler på ett sätt som skapar känslor och igenkänning.
2. Att bygga personliga relationer med dem som vill bidra, ge dem tid och uppmärksamhet, utforska deras engagemang och få dem att åta sig att göra något konkret.
3. Att bygga team enligt snöflingemetoden, dvs att en person åtar sig att prata med x personer som i sin tur åtar sig att prata med x som åtar sig att prata med ... och alltid följa upp/tacka personligen.
4. Att bygga en strategi med tydliga mål.
5. Att förändra genom kampanjer kring angelägna frågor, kraftsamla, sätta upp mål, fira delmål och utvärdera tillsammans.

Ben tog med sig det nya arbetssättet in i valet 2014. "Det var ett test och blev hyfsat framgångsrikt. Vårt distrikt genomförde flest samtal i hela Sverige, trots en innerstad med massor av portkoder." Sedan förfinade han metoden i kyrkovalet 2017 och kunde visa svart på vitt att det fungerade. "Vi blev fler medlemmar och fick ensam majoritet i kyrkovalet i Stockholm. Efter det fick allt fler upp ögonen för det nya arbetssättet. De blev tvungna att lyssna."

I riksdagsvalet 2022 fick Ben möjlighet att ta med sig metoderna in nationellt. Han upplevde att det fanns en medvetenhet och vilja inom partiet att vända den sjunkande trenden, men att två olika viljor slogs om vilken lösning som var den rätt. "Det är två kulturer som möts: kommunikationsavdelningen och organisationsavdelningen. I grunden handlar det nog om olika bilder av var jobbet ska utföras: centralt eller lokalt. Båda behövs, men jag landar ändå i att organisering av gräsrotterna är kärnan. Utan människorna finns vi inte."

Det första Ben gjorde som medlemsansvarig var att se över datan. Socialdemokraterna har oändligt mycket statistik och fakta, men den var svår genomtränglig och

osynlig för de flesta. "Att se nationella årssiffror säger inte så mycket. Jag ville bryta ner datan och göra den mer tillgänglig. Hur ska vi annars kunna veta om vi gör rätt saker?"

Ben satte ihop en sajt där alla förtroendevalda kunde se hur många samtal som genomfördes och följa medlemsutvecklingen i realtid. Tidigare hade partidistrikten inte delat informationen mellan varandra, men här låg allt öppet. Ben var osäker på hur det skulle tas emot, men sidan blev den mest besökta på intranätet. "Tidigare hade några få kunnat leta upp statistik i ett svårhanterligt medlemsregister. I medlemsbarometern kunde alla följa siffrorna i distrikten och kommunerna dag för dag."

Målen för de distrikten och kommunerna bröts ner och sattes i relation till befolkningsunderlag, antal röstande, hur många som redan var medlemmar osv. Även här hjälpte datan till.

"När vi satte realistiska och underbyggda mål behövde vi inte lägga kraft på att diskutera om målet var relevant, vi kunde lägga alla resurser på hur vi skulle nå det."

I ett val mobiliserar Socialdemokraterna ungefär 6-8% av sina medlemmar i kampanjande. Men även de som inte är medlemmar får bidra. Att vara medlem i partiet var inget krav för att få jobba i ett team och en kampanj. "Alla som delar målet och värderingarna är välkomna att bidra."

När Ben blev medlemsansvarig hade rekryteringsfrågan varit i fokus ett par år. Det skulle vara enkelt att bli medlem via affischer, talonger, hemsidor och sociala medier. Ben tog det fortsatte på den inslagna vägen genom att utforma arbetet runt kampanjerna på ett sätt som engagerade fler. "Kampanjandet hos oss är en del av organiseringen. Kampanjen är utförandet av vår strategi. Vi pratar om en angelägen fråga och har alltid en call to action. I valtider är det främst att rösta eftersom röster ger makt. Men vi ställer också frågan om medlemskap. Helst skriver vi in medlemmen direkt på en dator eller talong."

INTERVJU 06 (FORTS)

”Vi hade en hög medelålder bland medlemmar och förtroendevalda och till en början ville många göra som de alltid gjort. Men de som inte var fostrade i de gamla traditionerna hängde snabbt med på att knacka dörr eller ha hemma-hos-möten. Och sen kom resten också.”

Det blev tydligt att fler samtal ledde till fler medlemmar. Ben identifierade de 30 mest framgångsrika kommunerna och ringde runt för att fråga vad de hade gjort för att locka fler. ”Alla hade samma berättelse om vad de hade gjort för att öka medlemsantalet. De hade bett sina vänner gå med i partiet.” Ben berättar om en äldre man i en norrländsk kommun som sett en kompis gilla något som Socialdemokraterna delat i sociala medier. Mannen hade inte vetat att kompisens sympatiserade med socialdemokraterna men ringde upp kompisens och frågade om han ville gå med. Efter det fick mannen för sig att ringa sina vänner och sen bad han dem ringa sina. ”De ökade med 25 medlemmar det året. Det var en ökning på 25 % vilket är enormt i en liten kommun, men de siffrorna hade drunknat i den nationella statistiken om vi inte hade brutit ner dem. Nu kunde vi hylla hans insats och hans berättelse om nätverksrekrytering blev en framgångssaga som inspirerade fler.”

I ett parti är makt positivt. Makt innebär mer möjligheter att påverka. Det gäller också distrikten där fler medlemmar ger en större representation i beslutande församlingar. ”I ett distrikt ringde en ombudsman runt till alla medlemmar och frågade hur många de skulle kunna prata med, som i sin tur kunde prata med fler, helt enligt snöflingemetoden. Sedan följde han upp alla och frågade hur det gått, vad som var nästa steg. De fick över 100 nya medlemmar i kommunen och fler platser på kongressen.”

Under valet 2022 ökade partiet med ett par tusen medlemmar. ”Medlemsciffrorna går alltid upp i val, men skillnaden här var att vi gick upp mer än vanligt och att vi behöll medlemmarna.”

Vi ville också mäta nettoökningen efter utträden. Datan bidrog till insikten att många lämnade partiet när de skulle betala sin andra årliga avgift. ”När vi frågade varför de inte stannade visste de inte. De var inte missnöjda och hade inte bytt åsikt. Det bara blev så.

Så vi startade ett pilotprojekt och började ringa folk inför medlemsår två. Vi uppmuntrade dem också att gå över till autogiro. Då ökade medlemsciffrorna markant.”

Att rekrytera och behålla medlemmar räcker inte, menar Ben. Den stora utmaningen är att hitta en brygga över till förtroendeuppdrag inom partiet. ”Vi såg snabbt att de som var aktiva i kampanjer ofta var bra kandidater till att fylla de poliska posterna också. I ett kampanjarbete utkristalliserar ledare och då är det vårt jobb att fånga upp dem och lotsa dem in i ett mer långsiktigt engagemang.”

Ben testade också saker som fungerade mindre bra. ”Vi tänkte ringa istället för att ta öga-mot-öga-samtal under sommaren. Då kunde folk bidra med samtalen var de än var på sin semester. Ringningen hade en liten positiv effekt på valdeltagandet, men gav nästan inga nya medlemmar.”

Personliga möten är det som ger flest medlemmar och aktiva, enligt Ben. ”Det fungerade för Obama och det fungerade för oss.” Och kärnan är den egna berättelsen och att ha datorn eller medlemstalongen redo så att människor kan bli medlemmar på plats.

I samtalen trycker Ben på den lokala kopplingen och att vara konkret. Närhetsprincipen och att kunna relatera till frågan är viktiga framgångsfaktorer. ”Vår samtalsmodell bygger på att vi kan relatera till varandra när vi möts. Om jag säger att jag bor i samma område som dig och det visar sig att vi har barn på samma förskola, då känner vi gemenskap. När jag säger att Socialdemokraterna behöver ha in fler på politiska positioner för att driva frågan om mindre barngrupper på just den förskolan där du har ditt barn blir det abstrakta plötsligt konkret. Du förstår att din röst kan göra skillnad.”

Som en del av valrörelsen fanns det uttalade mål om att nå nya målgrupper. En lösning för att nå folk som partiet inte nått tidigare var att hitta människor som kände till både partiet och arenorna man ville nå. ”Vi hade en ung kvinna i Tensta-Rinkeby som samlade sina vänner en kväll, berättade hur hon såg på samhällsutvecklingen och varför hon var engagerad. Hon rekryterade 20 medlemmar den kvällen. Det var fler än vad hela partiet hade rekryterat totalt i hela landet den dagen.”

INTERVJU 06 (FORTS)

Socialdemokraterna vann inte valet men fortsatte att fokusera på att engagera medlemmar. Ben upplevde dock att medlemmarnas önskemål inte alltid gick i linje med vad partiet hade för ändamål eller resurser. "När vi försökte säga ja till allt och alla blev engagemanget för spretigt. Färre fick genomslagskraft i sina frågor och tappade drivet. Om människor känner att de inte kan göra skillnad slår det tillbaka på partiet och tilltron till demokratin. Vi behövde våga välja vad vi skulle engagera människor i.

Ben beskriver att när partiet fokuserade på en taktik som kunde leda till synlig förändring och erbjöd personlig utveckling inom ramen för just den förändringen blev folk också mer villiga att göra saker utanför de personliga preferenserna. "Engagemanget blev mer transformativt än transaktionsbaserat. Vi utvecklades tillsammans."

Socialdemokraterna backade hem och funderade på varför de som organisation fanns. "Vi ska framförallt tillsätta platser med kloka politiker som kan få genomslag för sina förslag. När vi landade i det var det enklare att prioritera. Och vi kunde hänvisa de som inte ville samma sak till andra delar av arbetarrörelsen. Vi satsade på att hitta, utbilda och stötta politiker. Vi fick fler att förstå hur systemet fungerar med remisser, motioner och makt."

När Ben ser tillbaka på den senaste valrörelsen tycker han att de borde ha byggt in steget med engagemang tydligare i sin strategi och samtalsmetodik. "Vi frågade om människor ville rösta och bli medlemmar. Nästa gång ska vi bli bättre på att direkt fånga upp dem och fråga om de vill vara med och kampanja eller komma på ett möte också."

För att få in människor i ett engagemang är det avgörande med tempot.

Ben ser tre nycklar:

- ✓ Snabbt få en personlig kontakt och känna sig sedd
- ✓ Snabbt komma med på en träff och bygga gemenskap
- ✓ Snabbt få bidra och göra något konkret.

Allt handlar om ledarskap, enligt Ben. Men inte ur ett traditionellt hierarkiskt perspektiv där några få leder många. "Organisering handlar om att släppa kontrollen och låta alla som vill bli förändringsledare."

För Ben handlar engagemang om att länka samman medlemmar och ledare som tillsammans vill göra något konkret. Han beskriver det som att utveckling för individen leder till kollektiva mål för organisationen. "Organisationer bör se det som sin främsta uppgift att vara plattformar som kopplar ihop ledare och medlemmar som vill göra skillnad tillsammans."

Idag är Ben Hugosson chief operating officer för Leading change network. När han ska summera de viktigaste framgångsfaktorerna från åren med Socialdemokraterna säger han:

"Bygg strategier och mål på fakta, låt människor dela sina egna berättelser, lägg tid på samtal öga mot öga, möjliggör djupa relationer och se alla som potentiella ledare."

NÅGRA SIFFROR:

När Ben var Medlemsansvarig arbetade 85 anställda på riks, varav 12 på Organisationsavdelningen där 4 jobbade med organisering. Varje partidistrikt hade en anställd med ansvar för förenings- och medlemsfrågor på hel- eller deltid.

INTERVJU 07

Bonusintervju med Svenska Röda Korset som inte vänt sina medlemssiffror än, men som avsatt resurser för att vända trenden.

“ VI INSÅG ATT VI MÅSTE KUNNA HA FLERA ENGAGEMANGSFORMER I HUVUDET SAMTIDIGT ”

Afamia Maraha,
Sakkunnig föreningsutveckling,
Svenska Röda Korset

SEDAN 2022 PÅGÅR ETT UTVECKLINGSARBETE

inom Röda Korset Sverige för att se över medlemskapets roll, medlemsrekrytering och engagemangsfrågor. På stämman 2023 antogs ett antal strategiska inriktningar, bland annat att öka antalet engagerade, öka mångfalden och stärka inkluderingen i organisationen.

Inom området *Fler engagerade* ska Svenska Röda Korset se över och utveckla sina engagemangsformer för att fortsätta vara en attraktiv och relevant organisation. Organisationen vill att den som engagerar sig ska oberoende av tid, resurser och livssituation kunna växla mellan olika typer av engagemang. Kopplat till *Mångfald och inkludering* ska ett analysarbete påbörjas som ska resultera i insatser för att attrahera och inkludera fler målgrupper. ”Många av våra medlemmar är kvinnor över 65 år”, säger Afamia som jobbar på den nationella staben med ansvar för föreningsfrågor. ”De är jätteviktiga för Svenska Röda Korset, de är en pelare i vår organisation, men vi behöver också fylla på med nya grupper av medlemmar.”

Afamia beskriver arbetet de senaste åren som en kraftsamling för ökat antal medlemmar och en förståelse för att medlemmarna inte kommer av sig själva. ”Vi förklarade det minskande medlemsantalet med att det är en samhällstrend. Men Röda Korset har tappat mer än vad forskningen visar att medlemskapen har minskat med i snitt i Sverige. Nu är pendeln på väg tillbaka. Vi insåg att vi måste kunna ha flera engagemangsformer i huvudet samtidigt.”

I Svenska Röda Korset behöver du inte vara medlem för att vara deltagare, månadsgivare eller frivillig (volontär). Afamia menar att det egentligen inte finns någon målkonflikt mellan att vara en insamlingsorganisation och en folkrörelse. ”De senaste tio åren har Svenska Röda Korset främst satsat resurser på insamling. Arbetet och stödet till rekrytering av medlemmar i lokalföreningarna har inte varit i fokus och det kan vara en orsak till att organisationen har tappat i medlemmar.

INTERVJU 07 (FORTS)

Nu diskuterar vi mängder av nya lösningar och ser på engagemanget brett, vilket känns väldigt spännande, men har inte landat i något än, de konkreta åtgärderna kommer om något år.”

Det primära ansvaret för medlemsrekrytering ligger på de lokala föreningarna medan tjänstepersonsorganisationen bidrar med stöd. Sedan år 2019 finns en enhet med ca 30 medarbetare som stöttar föreningarnas arbete. Stödmaterial till kretsar som ger vägledning, tips och råd för medlemsvärvning och medlemsvård finns på plats, och ska förstärkas framöver.

Svenska Röda Korset har också ett digitalt rekryteringsverktyg som används flitigt av lokalföreningar för att hitta personer till olika förtroendeuppdrag och andra frivilliguppdrag. Kompetens inom kommunikation, insamling och förenings- och frivilligutveckling samlas nu för att tillsammans uppnå målet att öka antalet medlemmar enligt strategiska inriktningen. Afamia tror att det i det ökade samarbetet internt finns stor potential att stärka medlemsarbetet.

Svenska Röda Korset har sedan några år tillbaka arbetat för att minska antalet lokalföreningar och målet är att ha en förening i varje kommun. Det finns också möjlighet att starta lokalgrupper, som då ligger under en lokalförening, för den vill ha mer fokus på verksamheter än styrelsearbete. ”Lokalgrupper är en organiseringsform som lockar till ett engagemang då det ställer mindre krav på administration, säger Afamia och fortsätter, vi kommer att titta mer på organisationen för att hitta former som verkligen utgår från människors förutsättningar och behov.”

På hemsidan är det gåvor och månadsgivare som främst efterfrågas. Människor kan också starta egna insamlingar exempelvis via sociala medier. Därefter kommuniceras att volontärer behövs och det finns en rad uppdrag med tydliga beskrivningar om vad som förväntas av den som vill engagera sig. Att du kan bli medlem syns först ett par klick bort. Framöver ska Svenska Röda Korset kommunicera tydligare att det är viktigt med medlemskapet och att vara en del i folkrörelsen Röda Korset. Medlemmarna är viktiga för att bygga legitimitet, tillit och trovärdighet, menar Afamia. ”Vi behöver folk som tar ställning för våra frågor. Medlemmar lokalt runt om i landet är avgörande för att bygga förtroende. Om vi bara hade funnits nationellt som en kommunikativ kraft som samlar in pengar skulle Röda Korset inte vara den starka rörelse som vi är lokalt och globalt. Vi är en av få organisationer som finns i nästan alla kommuner i Sverige och i alla länder i världen.”

Kommunikationen med medlemmar sker på lokal nivå men nu är planen att starta en närmare dialog med fler. ”Medlemskap, frivilligarbete, givare, deltagare och följare på sociala medier – allt är engagemang för oss. Men utmaningen är att de olika delarna i organisationen fortfarande jobbar i silos. Vi behöver göra det enklare för människor att hoppa mellan dessa engagemangsformer.

Idag frågar vi inte deltagare och frivilliga på ett systematiskt sätt om de vill bli medlemmar och vi har ingen rutin för att fråga nya medlemmar om och hur de vill engagera sig.”

Organisationen ser över hur den kan bli bättre på att kommunicera framgångar, verksamheter och resultat direkt med sina medlemmar. ”Det skulle skapa en större stolthet, men också göra det enklare för fler att relatera till allt det fantastiska som görs inom Röda Korset lokalt, nationellt och internationellt.”

När Afamia ska summera organisationens framgångsfaktorer hittills blir det:

- ✓ Tydlig viljeinriktning från Riksstämman har gett arbetet en rejäl skjuts, frågan kommer högre upp på agendan och ställer krav på åtgärder för att uppnå målen
- ✓ Att samla kompetens och resurser i organisationen och involvera alla som på något sätt är berörda och kan bidra ger medlemsarbetet kraft
- ✓ Börja med att ta reda på nuläget; utmaningar och möjligheter för att sedan stegvis testa konkreta åtgärder
- ✓ Fortsätta stärka de lokala föreningarna i sitt arbete med medlemsrekrytering, medlemsdialog medlemsvård, det ger hållbarhet på lång sikt

Det pågår också ett arbete med att se över om det behövs stadgeändringar för att öppna upp för fler flexibla lösningar kring engagemang. ”Vi riggar för ett rejält förändringsarbete framåt, och det kommer ta ett par år”, avslutar Afamia.

NÅGRA SIFFROR:

MEDLEMMAR: 83 000

GIVARE: 94 000

VOLONTÄRER: 25 000

LOKAL FÖRENINGAR: 350 lokala föreningar som är juridiska personer, målet är att ha en krets per kommun

ANSTÄLLDA: 400 anställda i tjänstepersonsorganisationen (kansli) och lika många i de lokala föreningarna.



Behöver ni inspiration, utbildning eller strategiskt stöd?

Kontakta gärna oss!

Angeli Sjöström Hederberg

076 313 44 32

angeli@medlemsutveckling.se

www.medlemsutveckling.se