

Möte om beslutsfattande

Plats: London den 4 - 6 mars 2006

Närvarande: Bart Stapert – AI NL, Russel Thirgood – AI Australia, Christine Pamp – AI Sweden, Gabi Smyth – CFSC, Deborah Smith – CFSC, Guadalupe Rivas – PrepCom, Lilian Gonzalves – IEC, Ian Gibson – IEC, Soledad Garzia Mundo – IEC, Kate Gilmore – IS, Brian Dooley – IS samt Katarina – svenska och en oerhört kompetent facilitator som fungerade som vår »reseledare»

Syftet

IEC anser att flera olika beslut vid våra senaste rådsmöten indikerar att det finns ett behov att ta ett samlat grepp om frågor som rör beslutsfattandet inom organisationen. De vill ha råd och förslag om hur en process fram till 2007 års rådsmöte skulle kunna se ut. Vi ska alltså inte diskutera beslutsfattande i sig på mötet, utan framför allt processen för hur IEC ska hantera dessa frågor framöver. IEC vill samarbeta kring förslag till ICM som är »inneållsmässigt bra och politiskt hållbara».

Dagordningen

1. Introduction
2. AIs situation and context
3. Diagnosis - what are the issues around decision making
4. Key principles - What are the common principles we all agreed on?
5. What works needs to be done?
6. How to do it?
7. Wrap up

Resan

Jag skulle vilja beskriva mötet som en spännande resa genom flera olika »världar». Vi försökte under mötets gång att på olika sätt definiera var vi och Amnesty International befinner sig idag. Hur ser de olika världar som Amnesty måste relatera till ut? Hur ser vår roll ut i förhållande till dessa världar? Vilka styrkor respektive svagheter har organisationen utifrån det perspektivet? Vad är det som saknas för att vår roll skall bli tydligare och för att Amnesty International skall få ännu större utrymme och genomslag?

1. Introduktion

Under introduktionen tog vi upp frågan om hur deltagarna för mötet hade valts ut. Det var fler än vi som undrade och hade synpunkter på sammansättningen. Ian Gibson förklarade att Chairs Forum

Steering Committee representerar de viktigaste intressenterna, Bart Stapert och Christine Pamp visade ett genuint intresse för dessa frågor vid ICM och Soledad är IECs kontaktperson i CFSC. Guadalupe har flera skäl att närvara, bland annat som vice ordförande för ICM, som ordförande för den beredningsgrupp där frågorna diskuterades vid ICM 2005 och på grund av sin långa historia av kontakter med olika grupper inom rörelsen. Russel blev inbjuden på grund av sitt tidigare engagemang i CFSC men också på grund av sitt intresse för frågorna. Ian sammanfattade svaret med att IEC hade försökt att sätta ihop en grupp som inte nödvändigtvis var överens om allt...

Russel ställde en intressant fråga som jag tror fanns med oss under hela mötet:

»Are we here to create revolutionary solutions or just tinkering around the edges?«

Inledande kommentarer (ej översatt)

Guadalupe Rivas: »There is a gap between our analyzes and practice. We need something to make us aware of the perspectives of others.«

Lilian Gonzalves: »We are interested in decision making as a tool for having impact in human rights. I came to listen and get inspiration.«

Russell Thirgood: »AI at it's core is about the victims of human rights abuses and it's our job to save lives and improve the world. Making a positive impact. Ordinary people being able to make a contribution. The next few years are critical for us.«

Ian Gibson: »The concern I would bring in is that we start becoming specialists in decision making rather than actually making decisions. Why is decision making such a big thing?«

Soledad Garcia Munzo: »Democracy is important and at the core of decision making.«

Deborah Smith: »I'm here to listen to people on what the role of the CF should be in international decision making.«

Christine Pamp: »We need to become much more inclusive in terms of decision making. We might be able to label AI as an international organization, but we are certainly not at global movement, distinguished by diversity and inclusion. We really need to get there in order to preserve and strengthen our relevance all over the world.«

Gaby Smyth: »I have faith in the CF as having capacity to become a part of the democratic decision making system. It's democratic because it involves elected chairs. I'm interested in if we have the capacity to make a system work where there are three, perhaps for constituencing entities.«

Brian Dooley: »Since summer I've been working on two projects. Amnesty=Activism and around AIs work for individuals. Interested in how we involve activists in decision making or wether there are other stake holders to be brought in to decision making. Can we learn from their input? Who are we making decisions on behalf of? Accountable to?«

Bart Stapert: »This is an important follow up to the discussions of the ICM. AINL has traditionally placed strong importance in strong ICMs and strong international decision making. Decision making is an important issue. On the other hand in my personal background as a death penalty lawyer, impact assessment is the only guiding principle. It doesn't matter how you get there as long as you do. Our decision making has not adjusted to all the other changes in the organization.»

Kate Gilmore: »My job is not to be Irene Kahn. I'm here because I'm not Irene Kahn. I'm always the second choice. I'm always in meetings because someone else couldn't come... There is no point in decision making if it doesn't make a difference in human rights. We get people to invest their hope in us. It is rare and precious.»

2. Als situation and context

Vi fortsatte med en öppen diskussion om var Amnesty befinner sig och hur världen runt omkring ser ut. Målet var att försöka beskriva de olika världar som Amnesty måste relatera till, nämligen mr-världen, NGO-världen och slutligen Amnesty-världen.

Inledande kommentarer

Vi inledde med en ganska spännande och bred diskussion där vi bland annat kom in på ämnen som förtroendet för Amnesty, frivilligorganisationer som granskar andra frivilligorganisationer, medlemmar som inte hinner med i Amnestys utveckling trots att vi tycker att Amnesty är en alldeles för långsam och tungrodd organisation i de flesta sammanhang. Vi diskuterade ansvarsfrågor (accountability) och utvärdering (self assessment), vi talade om ISPn som ett ganska trubbigt redskap och vi nämde återigen mångfald och behovet av en mer inkluderande organisation.

Russell målade upp en ganska svart bild av världen och mänskligheten på väg mot sin egen förintelse. Mänskliga värden och respekt för människor är under konstanta attacker. Vi har varit alldeles för tysta hittills. Vi måste vara modiga nog att bryta mot regler och slå in dörrar och göra politiskt farliga saker för att åstadkomma någon verklig förändring. Vi måste bryta mot traditioner. Det kommer att göra ont, men om vi inte gör det kommer vi att bli irrelevanta. Ganska snart.

Grupparbete 1

Efter den inledande diskussionen gick vi in i grupparbeten med uppgiften att komma fram till någon sorts arbetshypoteser om de tre världarna. Här är en sammanfattning av dessa hypoteser:

World of Human Rights:

- Människor blir mindre och mindre känsliga
- Självklara förbud ifrågasätts – av aktörer som traditionellt har slagits för dem
- Maktskifte från stater till företag
- Vi arbetar inte längre för självklara rättigheter – utan måste ständigt försvara rättigheterna

- Situationen för MR är under ständig förändring och under ständiga hot
- Människors rättigheter är och kommer att fortsätta vara under ständig attack, på nya och gamla sätt, och av nya och gamla aktörer
- Människor kräver sina rättigheter och söker ständigt olika sätt att uttrycka sina krav
- Det finns olika konkurrerande sätt att beskriva dessa rättigheter och hur de kränks
- I en större värld är det svårare att mobilisera
- Det finns inte en gemensam och tydlig fiende

World of Civil Society (var ursprungligen NGOs):

- Mer kritik mot frivilligorganisationer
- Mer kontroll
- Amnesty är inte självklart och vår trovärdighet är inte definitiv
- Fler frivilligorganisationer – större konkurrens.
- Fler som slåss om utrymmet – det blir viktigare att engagera sig och viktigare att se goda resultat
- Fler och motsägande budskap vilket också leder till ett större krav på kontroll och ansvar

World of Amnesty International:

- Vi är ambivalenta när vi riktar ett budskap
- Vi har dålig kunskap om målgrupperna
- Väldigt få människor fattar beslut som påverkar hela organisationen
- AI är fortfarande synonymt med det stora hoppet för många människor
- AIs kultur kommer att ändras
- Alla talar om mänskliga rättigheter – vår tid är NU, men det är inte självklart att vi lyckas

3. Diagnosis - what are the issues around decision making

Grupparbete 2: Alternative International

Vårt andra grupparbete var en intressant övning med följande förutsättningar. Vi blir upprörda över något idag – på samma sätt som Peter Benenson blev 1961. Frågan vi ska ställa oss är hur vi skulle agera, vem vi skulle involvera etc. Alltså, hur skulle vi bygga Amnesty om vi fick göra det från början idag, med all den kunskap och de erfarenheter vi har tillgång till?

Grupparbete 3:

I den förra övningen kom det fram massor av spännande förslag och idéer. Nästa uppgift blev att lista de tre intressantaste karaktärsdragen som kom fram i presentationerna – och som vi ansåg saknas i Amnesty idag.

Grupp 1: Min grupp kom fram till att vi behöver förändra vår dokumentbaserade kultur mot en mer aktions- och strategi-orienterad kultur. Vi ville se ett kulturskifte från en väldigt problemorienterad organisation till en organisation som istället kännetecknas av en inkluderande atmosfär, förtroende och respekt. Och som använder sig av och utvecklar alla olika former för kommunikation – på alla plan. Vi menade att det är rätt väg mot mångfald.

Grupp 2: Mångfald, respekt, passion och hjärta. Bättre tillvaratagande av tidigare erfarenheter (vi genomför massor av utvärderingar men lär oss inte tillräckligt av dem).

Grupp 3: Frihet i form av mindre regler och en lösare organisationsform. Större närhet till de människor vi arbetar för. Tydligt ledarskap, respekt och förtroende. Maximera effekten av vårt arbete och lära oss att mäta resultaten.

4. Key principles - What are the common principles we all agreed on?

Nu blev det dags att försöka definiera de allra viktigaste principerna för beslutsfattandet. Vi fick enskilt i uppgift att skriva ned tre ord som bäst beskriver vad som behöver introduceras i AI under de kommande åren. Det var intressant att se hur eniga vi hade lyckats bli under resan. Det var tydligt att vi gick i samma riktning när de gula notislapparna kom upp på väggen. Här är nyckelorden:

- Trust
- Courage
- Diversity
- Honesty
- Freedom
- Leadership
- Accountability
- Revolution

5. What works needs to be done?

Efter att ha jobbat utifrån ganska teoretiska frågeställningar under helgen blev vi nu väldigt konkreta. Det blev nya grupparbeten, samma grupper, med uppgiften tala om vad som nu behöver göras, det vill säga, vad är det vi vill uppnå när vi nu går in i en förändringsprocess kring beslutsfattande? Nu blev det också lite väl klurigt att översätta så ni får gruppernas slutsatser i original.

Grupp 1:

- We have to change the culture and psychology of AI and the informal and unwritten rules.
- We need to review how international and national leaders are selected, assessed, supported, appraised and held accountable.
- We need to find out how to best combine strong leadership and democracy.

- We need to find out how to move from being international to being global?
- We all need to let go of the edge of the pool
- We need to start delegate power and trust the ones we delegate it to.
- We have to stop scrutinize everything decided and done if we want to achieve fast trust and accountability.
- We need honesty.

What really needs to be done is to work out this "program for cultural change" in AI?

Grupp 2:

- Be effective for human rights
- For today and tomorrow we need to be flexible and adaptive and more diverse
- We would need coragous, trusted and trustworthy leadership
- Need to be better at identify our leaders and support them. Give them tools. Creating spaces for them to organically develop
- A safe space for unpractised leaders to practise, giving them capacity and skills.
- Fast trust rather then tuff trust – and fast trust quickly
- Trustworthy accountability – a system that doesn't have to be cross examined. We let people off.

We need to trust the system of accountability as well as the leaders. We need to empower our leaders. And we need to empower everyone in the movement. Before the flame has gone out.

Grupp 3:

- One global effort
- Leadership aiming at coordinating and not controlling
- Catalyst for action and not gatekeeper
- Trusting people to use the recourses of the movement
- Less reporting
- Goals and results
- Better capacity to identify and connect different expertise across the movement
- More cross communication

We need to resist being dictated by process – not tied into plans and budgets and papers.

6. How to do it?

Nu följde en öppen diskussion runt bordet om själva genomförandet. IEC bad om tydliga och praktiska råd om hur de skulle gå vidare för att starta den här processen.

Russel inledde med att konstatera att det är en enorm arbetsuppgift att få till stånd ett sådant här kulturskifte. »Om vi hade varit ett företag hade vi hyrt in en konsult som hade talat om för oss att vi borde sparka halva personalstyrkan. Men vi borde nog ändå ta hjälp av någon sorts konsult för att få hjälp med kursen.» Vidare kunde vi konstatera att kommunikationen en bra utgångspunkt. Ju fler människor vi kan involvera i de här diskussionerna redan från början, desto bättre. Vi var överens om att vi måste se det som en process och förmodligen behöver fler göra samma resa som vi. Innan IEC startar processen måste vi försäkra oss om att det finns ett brett stöd i rörelsen för att detta är rätt målsättning. Men det kommer också att leda till frustration. Förändringsprocesser är alltid jobbiga, några kommer att förlora inflytande och makt, och det måste finnas utrymme i processen för att ventileras och diskuteras oro och frustration.

Jag påpekade att jag inte trodde att vi vid sittande bord skulle kunna snickra ihop en process med målet att förändra hela kulturen i Amnesty. Jag menade att IECs uppgift nu bör vara att ta fram en »Roadmap» för det fortsatta arbetet och att så fort det bara är möjligt upprätta ett helt öppet elektroniskt utrymme för att påbörja arbetet med ett utbyte av tankar och idéer i hela rörelsen.

Målet!

Och där landade vi. Vårt gemensamma beslut efter denna spännande resa blev att ge IEC uppdraget att ta med sig slutsatserna från mötet och utifrån dessa upprätta en vägbeskrivning för hur denna enorma förändringsprocess ska gå till. Det känns viktigt att tillägga att både Ian, Lilian och Soledad var mycket nöjda med resultatet av vårt arbete och våra slutsatser.

Vi avslutade mötet med att jag förklarade det svenska uttrycket »ketchup-effekt» och vi var eniga om att det var precis det vi nu hoppades på. En ketchup-effekt i Amnesty. Först hade vi Clod, sedan Participlan och slutligen DAWG. Ingenting hände. Ingenting hände och ingenting hände. Nu hoppas vi att allt kommer att hända på en gång...

Jag tror att Russell under mötet fick svar på sin inledande fråga. Om ketchup-effekten kommer så låg det här mötet grunden för en kommande revolution. Vi tassade definitivt inte runt på tå i våra diskussioner.