

# Strategi för aktivism 2019-2027: Nu blir vi ostoppbara!

Amnesty International, svenska sektionen

## 1. Inledning

### 1.1. Syfte med strategin

På frågan varför aktivism är viktigt för Amnestys arbete finns i grova drag två svar - för det första är aktivism ett av våra viktigaste verktyg för att uppnå förändring. Amnestys uppdrag är att verka mot grova kränkningar av mänskliga rättigheter, att bidra till förändring för människor som rättighetsbärare. Vi behöver vara många som arbetar för förändringar i människors liv. Detta gör vi genom påtryckningar på olika sätt och genom att skapa opinion för våra frågor. För att nå resultat i MR-arbetet behöver fler involveras i alla delar av arbetet, vi behöver sträva efter jämlikhet och inkludering och organisationen behöver ha en kunnig och engagerad medlems- och aktivistbas.

För det andra är aktivism inte bara ett av våra viktigaste verktyg, det är också en identitetsfråga. Amnestys arbete utförs till stor del av människor som arbetar för mänskliga rättigheter ideellt och det är en del av vilka vi är som organisation. Den starka basen bland aktivister och medlemmar gör organisationen unik bland människorättsorganisationer. Amnesty International har fastslagit att makten utgår ifrån medlemmarna. Därmed är det gemensamma inflytandet i och ansvaret för organisationen viktigt. Utan aktivister och medlemmar skulle Amnesty inte vara Amnesty. Att vara en stark aktivist- och medlemsorganisation ger en unik legitimitet i opinions- och påverkansarbetet - vi är många som står bakom våra krav på förändringar. Att dessutom arbeta med ett 'med'-perspektiv och inflytande 'av' rättighetsbärare stärker legitimiteten som organisation. Årsmötet 2016 antog den långsiktiga riktningen som skulle peka ut riktning för Amnesty i Sverige. Då beslutades att:

*Amnesty i Sverige tar tillvara aktivisters engagemang och kunskaper inom hela organisationens bredd och bygger aktivismen på tillit, delaktighet och gemensamt ansvar. Vi har en bredd av olika engagemangsformer och vi fokuserar särskilt på att vidareutveckla och stärka aktivisternas roll inom påverkansarbetet. (Utdrag ur den långsiktiga riktningen)*

Med denna strategi tydliggörs vad ovan text betyder, tydliggör våra gemensamma prioriteringar, vägval och värderingar. Strategin beskriver på en övergripande nivå vad som ska känneteckna aktivismen inom Amnesty, samt vad som behöver göras för att nå dit. Fokus ligger på de strategiska vägval som ska prägla Amnestys verksamhet, medan operativa åtgärder tas fram kontinuerligt vid utformning av den årliga verksamhetsplanen och budgeten.

### 1.2. Olika syften för olika läsare

Olika personer inom organisationen befinner sig på olika nivåer inom sitt engagemang (se sid X Circle of Commitment), därför har läsare av strategin olika informationsbehov.

Nedanstående tabell ska ses som en fingervisning om vad just du som håller det här dokumentet i handen framförallt kommer få ut av det. När du sedan utvecklas vidare inom organisationen kommer du dessutom upptäcka att annat innehåll är av relevans, därför är det en bra idé att då och då läsa igenom aktivismstrategin igen!

Målgrupp	Syfte med att läsa strategin	Cirkelnivå
Organiserade aktivister och gruppmedlemmar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En överblick av organisationens tankar kring aktivism och organisering</li> <li>• Förtydligande av definitioner av begrepp</li> <li>• En beskrivning av den aktivistorganisation vi vill vara</li> </ul>	Engaged (Engagerad)
Blivande ideella ledare inom Amnesty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inblick i vad de kan göra inom Amnesty Sverige i framtiden</li> <li>• Förklaringar av begrepp och definitioner kring vad Amnesty menar med aktivism och aktivist</li> <li>• Motivation till att vilja utforska aktivism vidare</li> </ul>	Engaged/ Committed (Engagerad/ Organisatör)
Ideella ledare inom Amnesty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förståelse för vad organisationen förväntar sig</li> <li>• Förståelse för vad ledares roll är, nu och i framtiden</li> <li>• Förståelse för att kunna beskriva Amnesty Sveriges aktivism</li> </ul>	Committed/ Core (Organisatör/ Kärna)
Sektionsstyrelsen, Chefer & Anställda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förståelse för hur deras arbete är en del av en större kontext</li> <li>• Förståelse för aktivisternas förväntan</li> <li>• Förtydligande av begrepp och definitioner</li> <li>• Direktiv om strategiska riktningar och var tonvikten ska läggas i arbetet</li> </ul>	Committed/ Core (Organisatör/ Kärna)

### 1.3. Strategiperiod och begränsningar

Tidsperioden för strategin är 2019-2027 och den har valts för att ligga i linje med Amnesty Sveriges långsiktiga riktning. Strategin ligger till grund för de fyraåriga verksamhetsplanerna och andra planeringsdokument. Målen i strategin är inte kvantifierade eller tidssatta utan ska ge riktning och målsättningar på kortare sikt sätts i verksamhetsplaner.

Vi utgår ifrån inflytandetrappan, en modell som tydliggör grad av involvering i organisationen. Den översta nivån är beslutsfattandet, dvs det som äger rum främst på årsmöten. I denna strategi pratar vi främst om trappstegen under med fokus på inflytande. Genom att använda inflytandetrappan går det att utforma olika former av involvering och att tydliggöra syftet och mandatet så att medlemmar har rätt förväntningar på hur de kan delta i organisationen.

Inflytandetrappan (ska layoutas sen):

People led: Genom egenmakt är aktivister och rättighetsbärare i en position att initiera förändring och leda förändringsprocesser.

Medbeslutande (Participatory partnership): Ett samarbete mellan individer där det finns en överenskommelse att dela på ansvar och ledarskap i att designa och nå mål. Som medlem/aktivist är du med och tar ansvar och fattar beslut, både organisatoriska samt operativa. Detta kan ske i olika arbetsgrupper, men också under årsmötet.

Inflytande (Joint decision making): Deltagande under längre tid där processer utformas och beslut fattas tillsammans med de som är involverade. Steg tas för att minska på inflytandet av maktobalansen mellan deltagare. Detta sker genom olika typer av arbetsgrupper.

Dialog (legitimate consultation): Utbyte av tankar. Som aktivist är du med i en dialog och resonerar och är med och påverkar. Detta sker genom möten etc vid ett flertal tillfällen. Nyckeln för att nå det här steget är att inspel som lyfts i dialogerna har en faktiskt inverkan på processen.

#### -----GRÄNS FÖR AKTIVT DELTAGANDE

Konsultation: Synpunkter inhämtas och som aktivist får du tycka till och en möjlighet att påverka. Detta sker genom ex enkät, fokusgrupp.

Involvering (involvering): Aktivister blir inbjudna att delta i implementering av något men som medlemmar har du inte haft någon möjlighet att påverka inriktningen.

Information (informing): Envägskommunikation. Som medlem/aktivist får du veta något, men det finns ingen kanal för kommentarer eller åsikter. Detta sker genom tex webb, trycksaker, stormöten.

Ensidigt beslutsfattande (Unilateral decision making): Ingen kommunikation. Som medlem/aktivist får du varken information eller konsulteras.

## 1.4. Definitioner av begrepp

**Aktivism = mobilisering + organisering**

**Mobilisering:** Bygga en bred aktivism genom att maximera antalet aktiviteter. Detta görs genom att nå ut till så många människor som möjligt som vi vet redan är benägna att och har möjligheten att agera. Antal aktiviteter maximeras genom att möta människor där de är utifrån intresse och möjlighet.

**Organisering:** Bygga en djup aktivism genom att utveckla personer till demokratiska ledare och engagera människor i en kollektiv handling. Organisatörer identifierar, rekryterar och utvecklar ledarskapet hos andra.

**Aktivitet (action):** Att utföra en aktiv handling som att skriva under en aktion, skriva ett brev till t.ex. en maktbärande, gå på en utbildning, delta i en manifestation eller en liknande aktivitet. Som en aktivitet räknas inte att ta del av information eller sprida vidare information.

**Medlem:** Person som under de senaste 12 månaderna har betalat medlemsavgift alternativt sedan max tre månader tillbaka i tiden betalat sin medlemsavgift via Autogiro.

**Aktivist:** En person som utfört minst två aktiviteter under innevarande år och som vi har någon form av kontaktuppgift till.

**Organiserad aktivist:** Amnesty medlem som arbetar för att andra ska agera för mänskliga rättigheter.

**Ledare inom Amnesty:** Person som aktivt och medvetet leder personer (eller grupper) i syfte att nå ett mål / en ambition samt bygger vår rörelse (därmed öka styrkan i vårt agerande) genom att stärka och utveckla aktivister via utbildning och inspiration.

**Aktivt deltagande (active participation):** En stärkande och möjliggörande process som strävar mot deltagande och inflytande i beslut och processer som rör aktivister, rättighetsbärare, människorättsförsvarare och partners. Frågor som både kan påverkas deras liv och/eller Amnestys arbete.

## 2. Vision och förutsättningar för vår aktivism

### 2.1. Vision och mål

*Vår aktivism måste vara ostopptbar för att åstadkomma förändring i människors liv. Vi blir ostopptbara när vi är många som bedriver ett arbete präglad av MOD, NÄRVARO & GEMENSKAP*

- **MOD** är att sticka ut hakan för att uppnå förändring och **MOD** är att vara uthålliga i våra frågor. **MOD** innebär också ömsesidig tillit och ett gemensamt ledarskap - mellan aktivister, förtroendevalda och anställda.
- **NÄRVARO** innebär att vara tillgängliga i engagemanget, att vara synliga och relevanta. **NÄRVARO** är också att erbjuda aktivism för människor på olika platser med olika förutsättningar.
- **GEMENSKAP** innebär att vi bygger organisation genom relationer, delat ansvar och ägandeskap. Vi är Amnesty.

#### **Avsiktsförklaring:**

- Fler engagerar sig lokalt och nationellt i Amnesty i Sverige.
- Personer som engagerar sig i Amnesty i Sverige stannar under längre tid.

- Människor som engagerar sig i Amnesty i Sverige har möjlighet att fördjupa sitt engagemang och sitt inflytande i Amnesty Sverige.
- Arbete i Amnesty Sverige bedrivs via ett gemensamt ledarskap.
- Arbete i Amnesty Sverige får större effekt/påverkan och våra aktiviteter håller högre kvalitet.
- Personer som engagerar sig i Amnesty Sverige identifierar sig med och känner ett ansvar för organisationens arbete

Visionen ska ses som utgångspunkt där avsiktsförklaringen tydliggör förutsättningarna för att kunna uppnå visionen. Strategin i sin tur formulerar mål och åtgärder som bidrar till avsiktsförklaringen.

## 2.2. Utgångspunkter för aktivismen i Amnesty Sverige

Utöver alla rapporter, strategier och undersökningar som genomförts inom organisationen, och som hämtats in för arbetet med denna strategi, baseras strategins förslag på relevant forskning. Dessa ska inte bara ses som ett rättfärdigande för förslagets bärighet utan också som ett första steg till att skapa ett gemensamt språk och en gemensam karta gällande aktivism i den svenska sektionen. Det i sig är en förutsättning för att nå de uppställda målen.

### Circle of Commitment

Ett viktigt verktyg som strategin genomsyras av är Circle of Commitment. Modellen är en utvecklingsfilosofi framtagen av Rick Warren som tydliggör var i sin organisatoriska utveckling som individer befinner sig, utifrån beteenden och inte formella positioner. Dessutom tydliggör den behoven för att respektive individ ska kunna nå en nivå på sitt engagemang som bäst passar deras möjligheter och vilja.

**Länk till Circle of Commitment på svenska:**

**[https://docs.google.com/document/d/1gU\\_aOPgZrPu7wb-iaTLfOLrMON8ymbfaiW25SEaKil/edit](https://docs.google.com/document/d/1gU_aOPgZrPu7wb-iaTLfOLrMON8ymbfaiW25SEaKil/edit)**

Circle of Commitment ger organisationen ett gemensamt språk för hur individer utvecklas i sitt engagemang, samt en tydlig karta både för hur utvecklingsprocessen ser ut men också vilket stöd/träning/utmaning som olika individer är redo för. Det ger organisationen helt enkelt möjligheten att brett strategiskt arbeta med utvecklingen av aktivister.

### Organisering och Mobilisering

För att skapa en organisation med kraft behöver byggas både på djupet och på bredden. Hahrie Han (2014), professor vid universitet i Kalifornien, uttrycker detta som mobilisering (bygga bredd) och organisering (bygga djup). Mobilisering handlar om att få så många som möjligt att agera på uppmaning. Organisering handlar om utveckla personer som redan finns i organisationen, som tar ansvar för verksamheten och som i sin tur kan mobilisera andra. Den senare modellen har en fördel i att den bygger på relationsmässig närhet mellan den som initierar och den som utför. Den har också ett högre "tak", då den bygger på fler initiativtagare.

Kort sammanfattat innebär mobilisering att fokusera på maximering av exempelvis antal underskrifter, personer som tar ställning etc, men utan att de personerna utvecklas inom organisationen, nödvändigtvis inom sig själva eller bygger någon större relation till Amnesty. Organisering däremot fokuserar på att utveckla individer för att de på sikt tar större ansvar inom organisationen, enkelt uttryckt att de ska bli ledare.

Forskningen konstaterar att de organisationer som lyckas med sitt påverkansarbete arbetar med bägge delarna. Denna kunskap är således både applicerbar och nödvändig för att bygga en rörelse som på riktigt uppnår förändring.

	MOBILISING	ORGANISING
Underliggande mål	Maximera antalet ageranden	Maximera människors möjlighet till att agera
Strategi för att uppnå organisatorisk styrka	Bygga antal genom att möta människor där de är	Bygga ledare genom att utveckla den de är
Tillvägagångssätt för rekrytering	Göra agerandet så enkelt som möjligt	Skapa erfarenheter som troligtvis utvecklar personer som kommer bidra till framtida ageranden
Stöd som erbjuds	Teknisk och logistisk support	Träning, coaching, mentorskap och förespråkande av utvärdering/reflektion
Typ av ledning	Erbjudande om ett direkt agerande	Ges en strategi och sedan autonomi att agera inom denna

**Källa: Coe & Kingham [www.coeandkingham.org.uk/strategy/mobilising-vs-organising/](http://www.coeandkingham.org.uk/strategy/mobilising-vs-organising/)  
Fritt översatt till svenska**

Personer inom Amnesty med ett ledaruppdrag behöver kunna skilja på hur arbetet med mobilisering och respektive organisering går till. De båda perspektiven utgör grunden i vad som är aktivism, men att medvetet jobba med bägge separat är det som skapar en stark rörelse. Olika frågor och utmaningar kräver helt enkelt olika arbetssätt.

### **Konsekvenser för ledarskap inom Amnesty**

I det ideella ledarskapet i Amnesty behöver vi framhäva det "cirkelanpassade ledarskapet" utifrån Circle of commitment och därmed träna samt stödja aktivisterna och anställda i detta förhållningssätt. Detta betyder att olika cirklar kommer kräva olika insatser.

Exempelvis personer som befinner sig i de yttre cirkelarna är i större behov av riktade initiativ för att agera. Tydliga uppmaningar och initiativ är därför en nyckel för att höja de här aktivisternas verksamhetsnivå. Det är också ett tydligt "kvitto" på förtroende när någon blir erbjuden ett konkret ansvar. Samtidigt blir fokuset för personer som befinner sig i de inre

cirklarna att tränas i och få möjlighet att fördjupa sitt ledarskap då dessa personer i högre utsträckning också agerar på egna initiativ.

Ett ledarskap utifrån Circle of Commitment genererar således skilda initiativ till personer, då ledarskapet i grunden handlar om ett ansvar för att dra in andra personer djupare in till nästa cirkel.

### **3. Prioriterade områden**

Strategin innebär ett stort skifte i organisationen! Vi ser med spänning fram emot att arbeta mot visionen och den förändring den innebär. För att kunna uppnå visionen krävs åtgärder för att förändra, förbättra och utveckla vår verksamhet, det kan de flesta enas kring. Vilka dessa specifika åtgärder är inte lika självklart, men i följande avsnitt lyfts de fem viktigaste områden för oss som organisation att prioritera vårt arbete kring. Samtliga områden är ett led i arbetet för att nå de målen som krävs och bidrar till att ta oss närmare visionen.

Åtgärderna som föreslås i några av områdena kan uppfattas som motsägelsefulla relaterat till de utgångspunkter som presenterats tidigare i strategin. Dessa ska läsas som inledande centrala åtgärder för att genomföra de skiften som behöver ske. Ansvaret under dessa processer kommer därför kunna hamna på olika grupperingar under olika tidpunkter, men det kan inte tryckas tillräckligt hårt på att Amnesty Sverige även i fortsättningen ska vara en organisation som leds av aktivister.

#### **3.1. Relationer och kultur**

##### **Avsiktsförklaring:**

- Personer som engagerar sig i Amnesty i Sverige upplever en känsla av rätt till självbestämmande och tillit från organisationen.
- Personer som engagerar sig i Amnesty i Sverige stannar under en längre tid
- Personer som engagerar sig i Amnesty Sverige identifierar sig med och känner ett ansvar för organisationens arbete

##### **Varför är detta ett strategisk område?**

Genom att ha strukturer som leds och ägs av aktivister skapas de nödvändiga plattformarna som främjar kreativitet och initiativtagande. För att människor - oavsett vilken social identitet - ska trivas och stanna länge i organisationen behöver organisationen arbeta med att skapa, utveckla och fördjupa relationer och skapa en tillitsfull och inkluderande kultur.

##### **Omvärldsspaning**

Forskning tyder på (Von Essen 2015) att de som engagerar sig bland annat ska känna att de kan utveckla sitt intresse tillsammans med andra likasinnade, vistas i en social miljö som är stimulerande och i en organisation som de kan identifiera sig med. Medlemmars känsla av ägande och tillhörighet - alltså i vilken utsträckning de identifierar sig med verksamheten, upplever den som "sin" samt att de "hör hemma" eller "kan vara sig själva" - har mycket stor påverkan på deras verksamhetsnivå och lojalitet. Nivån av tillhörighet tenderar även att vara

direkt kopplad till upplevelsen av handlingsutrymme (status, befogenhet och socialt utrymme att agera) som påverkar medlemmars faktiska agerande väldigt mycket.

Vithetsnormen är stark i civilsamhället i Sverige och tillhör du inte normen kommer tillgången till status och socialt utrymme att påverkas. Det är helt enkelt svårare för människor som inte tillhör normen i organisationen att känna samma tillhörighet till en organisation.

Vad enskilda medlemmar gör (eller inte gör) är i mycket stor utsträckning beroende av omgivningen. Ett systematiskt arbete med att skapa, utveckla och fördjupa relationer mellan medlemmar är därför en nyckelaspekt till en framgångsrik aktivism. Faktorer som vänskap, beröm/feedback och delaktighet har exempelvis långt större påverkan på medlemmars verksamhetsnivå än personliga egenskaper som kunskap/kompetens eller grad av engagemang. Förutsättningarna att framgångsrikt nå ut med information, instruktioner och mobilisering har också stark koppling till relationen mellan sändare/mottagare, oavsett vilka nivåer av organisationen som avses.

Den australiska sektionen har genomfört ett tydligt och framgångsrikt förändringsarbete under parollen "train and trust". De utbildar inte bara aktivister i metoder och färdigheter, utan utbildar också personal som arbetar nära aktivister i dessa metoder, detta för att skapa en struktur där aktivister ges ett stort handlingsutrymme och frihet i sitt arbete.

### **Invärdsspaning**

Under diskussioner med organiserade aktivister och ledare har det framträtt tydligt att många upplever att organisationen ofta brister i att visa tillit till medlemmars förmåga. Den höga värderingen av korrekthet och (i många fall) detaljerade riktlinjer bidrar till det problemet. Amnesty har på många sätt en tillåtande, informell och avslappnad kultur, men också ett språkbruk, arbetssätt och attityder som går i rakt motsatt riktning.

Vi ser att social identitet påverkar hur människor trivs i Amnesty. Majoriteten och normen upplever en bra kultur men har inte förstått att de som inte tillhör normen upplever organisationen som icke-inkluderande och ojämlik, att de inte kan vara sitt riktiga jag i organisationen och i mindre grad att de kan ge uttryck för sina åsikter utan oro för negativa konsekvenser. Vi måste se över våra beteenden, våra attityder, vårt språk, vilka vi pratar med och hur och ha en stor öppenhet för att en del beteende kan exkludera.

Det behövs kort sagt en starkare medvetenhet om hur tonaliteten, språkbruk, attityder och normer påverkar möjligheterna för aktivister att känna tillhörighet och vara aktiva och initiativtagande.

Den australiska sektionens förändringsarbete under parollen "train and trust" är en attityd och inställning som är nödvändig även i den svenska sektionen. Men också ett aktivt arbete med att skapa en inkluderande organisation

Idag är också många Amnestygrupper och aktivister tämligen isolerade, med ytterst få kontaktytor till andra delar av sektionen. Det fattas även mötesplatser för aktivister att både



möta/diskutera/träffa andra aktivister och/eller anställda. För att organisationen ska kunna ta tillvara på aktivisters engagemang och kunskaper, samt kunna skapa och fördjupa relationer genom hela rörelsen behöver det skapas mötesplatser där detta kan ske.

### **Framtidsspaning - vart ska vi**

Amnesty i Sverige behöver skapa en inkluderande organisation där alla känner en stark tillhörighet och där relationer präglas av tillit. Vi ska ha en organisation där normer som leder till diskriminering och exkludering tydliggörs och ifrågasätts.

Vi behöver öka kontaktytorna både mellan aktivister, medlemmar och mellan aktivister/medlemmar/anställda. Arbetet i den riktningen behöver bedrivas på olika "nivåer", både genom förändrad attityd och konkreta åtgärder.

### **Vi ska:**

- Prioritera arbetet med att skapa, utveckla och fördjupa relationer mellan medlemmar, och aktivister och anställda inom organisationen. För anställda ska dessa aspekter kopplas till verksamhetsuppföljning och fortbildning.
- Styrelsen och sekretariatet ska säkerställa att en tillitsfull och jämlik attityd präglar vårt arbete och bemötande gentemot varandra. Det innebär att andra värden, exempelvis synen på korrekthet eller risk, kan behöva modifieras.
- Skapa fler mötesplatser, både fysiska och virtuella, där aktivister/medlemmar träffar varandra och/eller anställda.

## **3.2. Lokal organisering, utveckling och ledarskap**

### **Avsiktsförklaring**

- Fler engagerar sig lokalt och nationellt i Amnesty i Sverige
- Personer som engagerar sig i Amnesty i Sverige stannar under en längre tid
- Arbete i Amnesty Sverige bedrivs via ett gemensamt ledarskap.

### **Varför är detta ett strategisk område?**

För att vara en stark och lokalt synlig gräsrotsrörelse med kapacitet att skapa förändring och växa behöver Amnesty ha ett starkt lokalt organiseringsarbete. Då Amnesty arbetar utifrån övertygelsen att förändringen skapas underifrån är det av största vikt att arbetet är förankrat och organiseras på lokal nivå.

### **Omvärldsspaning**

Inom det interna arbetet med medlemsdemokratin, som också analyserade denna fråga, står många organisationer inom civila sektorn inför utmaningar med att bibehålla/skapa utvecklande lokala strukturer. Personer drar sig allt mer från generella engagemangsuppdrag och söker sig snarare till avgränsade, tydliga och tidsbegränsade uppdrag när det gäller uppgifter av utvecklande karaktär. Detta kombinerat med en hög grad av ansvar och möjlighet till att kunna nyttja sina specifika kompetenser. En sådan

nutidsbeskrivning av engagemang ställer således andra krav på vilka former av engagemang som erbjuds inom en organisation.

### **Invärdsspaning**

I den svenska sektionen är det distrikten som har utvecklingsansvaret för aktivismen. Amnestygrupper och medlemmar har inte det tydliga utvecklingsansvaret, medan distriktens själva funktion är att vilja göra verksamheten bättre, större, trevligare och mer effektiv.

Ett huvudproblem i det här arbetet är att många distrikt har stora svårigheter med att hitta medlemmar som vill utveckla verksamheten. Flera distrikt saknar samordnande strukturer helt - andra har ansvariga som snarare tycks stanna på sin post av plikt eller formella skäl än av lust och glöd för uppdraget.

Arbetet med distrikten har varit prioriterat i sektionens verksamhetsplan i många års tid. Det har lagts ner åtskilligt med resurser på utbildningar, ledarskapsprogram, distriktsträffar, möten, samtal och diskussioner. Även om insatser i sig har bidragit till utveckling av individer och avgränsade Amnestygrupper, har inte resulterat i några större systematiska förbättringar av vår organisationen.

Distriktens historiska mål, mening och syfte har parallellt med organisationens utveckling försvagats, och även välfungerande distrikt uttrycker idag ofta en undran vad dess bidrag till organisationen egentligen är. Även de fastnar ofta i ett kortsiktigt operativt arbete snarare än att utveckla organisationen.

I dagsläget saknas fungerande ledande funktioner i åtminstone en tredjedel av befintliga distrikt. De fungerande distriktsstrukturerna präglas som sagt i hög utsträckning av operativt arbete (mobilisering). Kortsiktigt bidrar de till verksamheten genom olika typer av aktiviteter, men byggandet av strukturer och organisation som fungerar långsiktigt (organisering) sker i liten utsträckning. Arbetet bidrar inte heller till initiativtagande och utveckling av ledarskap i enlighet med visionen för hur den lokala verksamheten bör utvecklas.

Slutligen, inom sektionens studentprojekt har ett arbetssätt testats där individer har rekryterats centralt för att verka på en lokal nivå, med uppgiften att utveckla och stödja verksamheten i de lokala studentgrupperna. Arbetssättet har visat på goda resultat i form av både stärkta och nyetablerade strukturer.

### **Framtidsspaning - vart ska vi?**

Vi vill vara en starkt och lokalt närvarande organisation och för det krävs en stark lokal organisering. Att det är ett arbete som är av största vikt.

Distrikten ska ha förutsättningar att arbeta organiserande och som ett komplement till distriktens befintliga verksamhet ska vi skapa nya former för individer att arbeta med uppgifter som är av organiserande karaktär.

Personer ska i högre utsträckning kunna nyttja sina specialkompetenser inom sitt engagemang, för att kunna göra det behöver det skapas förutsättningar för detta.

**Vi ska:**

- Stärka distriktens förmåga att jobba med organisering, genom bland annat träning och verktyg för aktivister att arbeta med mobilisering och organisering
- Skapa former av engagemang som möjliggör för individer att arbeta med organisering på lokal nivå
- Skapa former för engagemang på nationell nivå.

### 3.3. Inflytande och delaktighet

**Avsiktsförklaring:**

- Människor som engagerar sig i Amnesty i Sverige har möjlighet att fördjupa sitt engagemang och sitt inflytande.
- Personer som engagerar sig i Amnesty Sverige identifierar sig med och känner ett ansvar för organisationens arbete

**Varför är detta ett strategisk område?**

Amnesty International har fastslagit att makten utgår ifrån våra medlemmar. Det gemensamma inflytandet och ansvaret är därför mycket viktigt. Utgångspunkten är att möjligheten att påverka organisationens inriktning och verksamhet stärker medlemmarnas ägarskap och lust till ett fortsatt starkt engagemang. Det skapar beslut som är förankrade i organisationen, vilket i sin tur ger bättre förutsättningar att genomföra de beslut som fattas.

**Omvärldsspaning**

Inflytande och delaktighet är centralt för alla medlemsorganisationer demokratiöversynen konsulterade, men medlemmarnas behov ser olika ut och därför också lösningarna. Några gemensamma drag för de kontaktade organisationerna är transparens, informationstillgång, utbildning och mentorskap för ökad självständighet samt att digitala verktyg används för diskussioner. Det som skiljer Amnesty från många andra organisationer är att stora delar av verksamheten påverkas av beslut som fattas internationellt, långt borta från medlemmarna.

Internationellt jobbar Amnesty mycket med aktivt deltagande . Det handlar om verktyg som skapar ägandeskap och ledarskap.

Andra sektioner arbetar till exempel med att konsultera medlemmar kring internationella frågor som policys och motioner till Global Assembly genom workshoppar och med digitala verktyg. Få av de sektioner som svarade på den enkät som skickades ut inom ramen för demokratiöversynen konsulterar medlemmarna i arbetet med att ta fram sektionens verksamhetsplan, medan det är ganska vanligt med kampanjråd eller liknande.

**Invärdsspaning**

Sektionen avslutar under 2019 den demokratiöversyn som påbörjades 2016 för att bland annat undersöka vilka strukturer och arbetssätt organisationen behöver för att erbjuda ett reellt, meningsfullt och effektivt medlemsinflytande. Inflytande i sektionen kan delas in i frågor som behandlas på och utanför årsmötet. Demokratiöversynen har försökt ringa in

vilka beslut årsmötet kan fatta för att identifiera sektionens behov av andra forum och metoder för inflytande och delaktighet.

Medlemsenkäten visar att medlemmarna framförallt vill ha inflytande över internationella prioriteringar och policys, sektionens verksamhetsplan samt utformningen av kampanjer. Alltså sådant som direkt påverkar medlemmarna och som ligger nära deras engagemang i Amnesty. Det som medlemmarna prioriterar högst är således operativa eller internationella frågor där motioner till sektionens årsmöte inte är det mest effektiva sättet att påverka.

Årsmötet 2019 röstade för att sektionen även i framtiden ska styras genom direkt demokrati, vilket innebär att alla medlemmar har möjlighet att delta och göra sin röst hörd. För att inflytandet på årsmötet ska vara effektivt behövs dels tydlig och lättillgänglig information om hur medlemmarna kan påverka genom motioner, men också stöd för att förbereda sig inför årsmötet.

### **Framtidsspaning - vart ska vi?**

Amnesty i Sverige behöver utveckla former för inflytande och deltagande som handlar om val av vilka områden som ska prioriteras men också inflytande över prioriterad verksamhet. För att kunna ha inflytande över organisationen behöver information vara lättillgänglig.

#### **Vi ska:**

- Utveckla former som möjliggör för medlemmar att ha inflytande över vilka sakfrågor som ska prioriteras.
- Utveckla former som möjliggör för medlemmar att involveras vid planering av verksamhet (ex kring sakfrågor, kampanjplanering) samt vid interna utredningar.
- Utveckla metoder och kompetens hos personal på sekretariatet kring aktivt deltagande.
- Säkerställa att alla organiserade aktivister har lätt tillgång till information, instruktioner, stödfunktioner, policys/riktlinjer och personligt stöd som vägleder och stödjer dem i deras arbete.

## **3.4. Rekrytering av organiserade aktivister**

### **Avsiktsförklaring**

- Fler engagerar sig lokalt och nationellt i Amnesty.

### **Varför är detta ett prioriterat område?**

För att aktivismen inom Amnesty ska bli ostopparbar behöver vi vara många som står upp för mänskliga rättigheter. Detta är dessutom en viktig del i det arbete som skapar legitimitet för Amnesty som rörelse.

Det finns åtminstone två delar när vi pratar om hur vi blir fler. För det första handlar det om hur Amnesty som organisation blir mer attraktiv i relation till andra och för det andra om det egna interna rekryteringsarbete. I den här avsnittet tittar vi på det sistnämnda. I andra delar

av strategin kommer vi in på den förstnämnda. Hur vi når våra målgrupper i den breda kommunikationen på ett mer tilltalande sätt hanteras i kommunikationsstrategin.

### **Omvärldsspaning**

Till detta område kan stora lärdomar dras från hur rekryteringen av organiserade aktivister bedrivs i Amnesty Australien, som kan visa upp imponerande tillväxtresultat gällande aktivister. Självklart går det inte att isolera deras utveckling till några enskilda åtgärder, men det som vi tagit fasta på är det stora systemskiftet de gjorde när de centraliserade ansvaret för rekryteringen av nya aktivister. Förändringen bestod av att uppgiften lades på de lokala kontoren, istället för aktivisterna, att skapa system för att öka inflödet och uppfånget av organiserade aktivister. Därmed inte sagt att det enbart är personal som bedriver det operativa arbetet utan det görs tillsammans med aktivister som brinner för tydliga, konkreta uppdrag såsom detta.

### **Invärldsspaning**

Amnestys nuvarande arbete med rekrytering av aktivister har relativt stora brister på i princip alla nivåer.

Vi är en relativt homogen organisation vilket kan tyda på att vi rekryterar människor som ser ut som oss själva och att vi därmed exkluderar andra. Vi behöver se över rekryteringen och identifiera och motverka alla fallgropar som finns i processen.

### **Framtidsspaning - vart ska vi?**

Rekryteringen av fler personer som skriver under på Amnestys värderingar och som är beredda att bidra med tid till Amnestys arbete är möjligen en av de mest fundamentala frågorna i denna strategi och för organisationen i stort. Det är genom att vara många som vi skapar förändring. Detta är också för att kunna vara en rörelse överhuvudtaget.

Vi tror på att inspireras av Amnesty Australiens sätt att organisera sitt rekryteringsarbete och att föra över en stor del av **ansvaret** för rekrytering av organiserade aktivister till sekretariatet. Det skulle både avlasta distrikten till att kunna fokusera på verksamhet på lokal nivå samt möjliggöra en större systematik kring arbetet.

Som nämnts ovan är kommunikationsstrategin ett viktigt verktyg för rekryteringsarbetet när vi pratar om den breda mobiliseringen, när vi riktar kommunikationen till den yttersta cirkeln. Men när väl personer tagit det första steget in i cirkeln ska Circle of Commitment ses som det primära verktyget för de efterföljande stegen. Viktigt att poängtera är behovet av att i ett första steg bygga mottagande inkluderande struktur för nya aktivister på lokalt plan innan en större satsning på bred mobilisering sker, detta för öka chanserna att aktivister stannar i organisationen.

### **Vi ska:**

- Skapa inkluderande strukturer, bestående av organiserade aktivister, som med utgångspunkt från våra tre kontor arbetar med och äger frågan kring rekrytering och inslussning av nya aktivister
- Utveckla rutiner för att systematisk följa upp våra kontaktuppgifter

- Utveckla arbetet med den breda nyrekryteringen av aktivister
- Säkerställa ett icke-diskriminerande och icke-exkluderande rekryteringsarbete.

### **3.5. Sakfrågeengagemang**

#### **Avsiktsförklaring**

- Arbete i Amnesty Sverige får större effekt/påverkan och våra aktiviteter håller högre kvalitet.
- Människor som engagerar sig i Amnesty i Sverige har möjlighet att fördjupa sitt engagemang och inflytande.

#### **Varför är detta ett prioriterat område?**

Ett större fokus ger bättre förutsättningar för medlemmar att utveckla sin kreativitet och handlingskraft, att skapa större inflytande samt att ge organiserade aktivister möjlighet att använda sin kompetens på det sätt som ger bäst effekt för mänskliga rättigheter.

Att skapa agerande baserat på intresse/engagemang för sakfrågor har stor mobiliserings- och utvecklingspotential. Det är en form av aktivism som är tacksam att kommunicera, och som många också efterfrågar. Det skulle också möjliggöra utveckling av samarbeten/samverkan med andra organisationer/verksamheter som arbetar med liknande frågor, och därmed hjälpa organisationen nå nya målgrupper.

#### **Omvärldsspaning**

Många har uppmärksammat trenden mot ett allt mer nischat ideellt engagemang. Enfrågepartier och -organisationer växer på äldre och bredare verksamheters bekostnad (Ideell Arena: Rapport från framtidens engagemang 2015). Dagens ideella kräver i större utsträckning än tidigare att få arbeta med "sin egen" fråga och på sitt eget sätt. Detta behöver även präglade aktivismen inom Amnesty i större utsträckning.

Under framtagandet av kommunikationsstrategin framkom att de som är beredda att engagera sig i Amnesty vill kunna se hur deras insats bidrar till förändring, de vill ha bra uppföljning av arbetet samt möjlighet att engagera sig utifrån sina förutsättningar, vilket ofta innebär bristande tid. Dessa insikter är särskilt viktiga när det kommer till det mobiliserande arbetet.

#### **Invärldsspaning**

Organisationen, både globalt och nationellt, har under en längre tid pratat om att göra tydligare och mer strategiska prioriteringar, att arbeta med färre frågor och därigenom kunna göra det med hög kvalitet och därmed ha större potential att skapa förändring.

Vi har i dagsläget ett stort antal nätverk av olika slag inom sektionen. De har i regel skapats i anslutning till våra kampanjer eller med koppling till någon av våra samordningar eller specialgrupper. Efter att ha varit verksamma en tid har arbetet i regel sjunkit i kvalitet eller helt upphört. Följden av detta har blivit att organisationen tappar kontakten med många engagerade personer.

Det har också varit utmanande att utforma kvalitativa och varierade uppgifter för deltagarna i nätverken. En väldigt stor del av arbetet har haft fokus på vädjandebrev och petitioner, utöver detta har det varit svårt att fånga upp personer som vill arbeta med andra metoder.

Inom ramen för medlemsdemokratiarbetet har det framkommit att medlemmar önskar större inflytande över verksamheten. Ökat inflytande har också kommit upp i olika motioner till årsmötet samt möjligheten till mer kvalificerat påverkansarbete.

### **Framtidsspaning - vart ska vi?**

Genom ett större fokus skapas en större möjlighet att anpassa uppdrag utifrån människors olika förutsättningar och intresse. Det ger också större möjlighet till inflytande över verksamheten och tydligare kanaler för bättre återkoppling till de som engagerar sig.

Att skapa verkningsfull aktivism via människors intresse för sakfrågor tar tid. Innan det finns en stark och stabil verksamhet på plats behöver arbetet fokusera på information och mobilisering, skapa system för kommunikation, samt utveckla funktionella metoder och instruktioner. Arbetet måste präglas av långsiktighet och ska inte grunda sig i kampanjer som pågår under begränsad tid, utan på sakfrågor som ständigt tenderar att vara aktuella i vår verksamhet.

Antalet nätverk bör vara begränsat för att kunna bedriva ett arbete med hög kvalitet. Strategin föreslår fyra-fem sakfrågor som mest. Beslutet om vilka frågor organisationen långsiktigt ska lyfta på detta sätt bör självklart föregås av en mer noggrann analys och konsultation.

Slutligen, det finns goda möjligheter till samverkan mellan anställda och kunniga medlemmar vad gäller arbetet med de nya nätverken, men varje nätverk måste ha ett tydligt ägande på sekretariatet (till skillnad från merparten av de nätverk som finns idag). De ska inte stå och falla på enskilda eldsjälar.

### **Vi ska:**

- Möjliggöra långsiktigt engagemang för och inflytande över enskilda sakfrågor inom ramen för vårt åtagande.
- Erbjuder en bred, men också medvetet avgränsad, palett av engagemangsmöjligheter. Både de som präglas av utveckling och fördjupning men också i form av en mer konkret karaktär. Parallellt erbjuds kompetenshöjande verksamhet inom frågorna.