

Astma- och Allergiförbundets organisation

Utmaningar och vägledning inför fortsatt arbete



November 2010



GOVERNO

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	2
Sammanfattning	3
1. Inledning	5
1.1. Bakgrund och uppdraget.....	5
1.2. Syfte, mål och avgränsningar	6
1.3. Metod och frågeställningar	6
1.4. Tidplan och aktiviteter.....	6
1.5. Disposition.....	7
2. Bakgrund till organisationsöversynen	8
3. Uppdraget och medlemmarna	10
3.1. Det huvudsakliga uppdraget är fortfarande giltigt.....	10
3.2. Behov av mötesplatser och stöd	10
3.3. Ökat fokus på medlemsnytta	11
4. Intern kommunikation och interna processer samt nätverk	12
4.1. Informations- och kunskapsöverföringen utgår från förbunds nivå.....	12
4.2. Det saknas ofta gemensamma metoder och riktlinjer	12
4.3. Bättre dialog för ett bättre resultat.....	13
4.4. Både för- och nackdelar med bemannade kanslier.....	13
4.5. Nätverk kan skapa experter och ”enfrågepartier”	13
5. Organisationskultur och generationsskifte	15
5.1. Det finns inte en organisationskultur	15
5.2. En bit kvar till generationsskifte	15
6. Avslutande diskussion och vägen framåt	17
6.1. Preliminära slutsatser.....	17
6.2. En gemensam bild av behovet av förändring.....	18
6.3. Vägen framåt.....	20
Bilaga 1 – Intervjupersoner	22
Bilaga 2 - Intervjuguide	23
Bilaga 3 – Referenser	25

Sammanfattning

Astma- och Allergiförbundet grundades 1956 av lokala allergiföreningar och har i dag växt till en organisation med omfattande verksamhet lokalt, regionalt och centralt med mer än 20 000 medlemmar. Idag står organisationen inför samhällsförändringar som påverkar förutsättningar för att genomföra sitt uppdrag. Den kongress som hölls våren 2010, fattade därför beslut om att göra en översyn av organisationen.

Konsultföretaget Governo stöttar årligen en icke vinstdrivande organisation med ideellt fokus genom ett pro bono-projekt där vi ger konsulttid till en verksamhet. 2010 års pro bono-projekt tilldelades Astma- och Allergiförbundet och föreliggande rapport utgör resultatet. Syftet med uppdraget har varit att tydliggöra de utmaningar Astma- och Allergiförbundet står inför i sitt förändringsarbete för att skapa en effektivare organisation.

Följande områden har stått i fokus för att beskriva de utmaningar som förbundet står inför:

- **Uppdraget och medlemmarna** Astma- och Allergiförbundet har fyra huvudsakliga uppdrag: påverkan, upplysnings- och informationsarbete, stödja läns- och lokalföreningarna samt stödja forskningen. Vi har varit intresserade av om uppdraget kommer att utvecklas under de kommande åren och i så fall i vilken inriktning. Var ligger fokus i medlemmarnas behov och kommer det att förändras? Vi har också diskuterat medlemstillväxt samt utmaningar och vinster med att öka antalet medlemmar.

Vi kan konstatera att uppdraget även fortsättningsvis ses som viktigt och relevant. Information och upplysning finns generellt en mycket stor efterfrågan på, från såväl medlemmar som det kringliggande samhället. Forskningsfrågorna förefaller i viss utsträckning utgöra ett separat spår inom förbundet. Det är generellt angeläget att tydliggöra medlemsnytta.

- **Intern kommunikation, interna processer samt nätverk** Vi har varit intresserade av hur informations- och kunskapsöverföringen ser ut mellan och inom de tre organiserade nivåerna och vilket genomslag arbetet på olika nivåer har. Vidare har vi diskuterat för- och nackdelar med bemannade kanslier. Slutligen har samverkan i virtuella och fysiska nätverk, samt för- och nackdelar med att använda sig av nätverk diskuterats.

Det finns begränsningar vad gäller de gemensamma processer som används för intern spridning av kunskap och information mellan de olika nivåerna i förbundet och potential att i högre grad utnyttja det arbete som bedrivs på olika nivåer. När det gäller bemannade kanslier finns både för- och nackdelar och det finns behov av fortsatt analys, inte minst av resursfrågan. Nätverk är betydelsefulla bl.a. för att de skapar möjlighet att engagera sig utifrån intresse. Samtidigt finns en risk att det blir allt för stort fokus på enskilda frågor snarare än på förbundets samlade verksamhet.

- **Organisationskultur och generationsskifte** Liksom många ideella organisationer står Astma- och Allergiförbundet inför ett generationsskifte där äldre, mer "organisationsvana" personer ersätts av yngre under de kommande åren. Vi har ställt oss frågan hur väl rustad

organisationen är för detta generationsskifte, samt hur Astma- och Allergiförbundets organisationskultur uppfattas och om den ses som ett hinder eller ett stöd i förändringsarbetet?

Generationsskiftet har kommit olika långt i olika delar av organisationen där i synnerhet på lokal nivå funnits en svårighet att attrahera yngre, aktiva medlemmar. Många unga är i större utsträckning sakfrågeinriktade och önskar inte sällan nya arbetsformer (ofta är man mindre intresserad av formalia).

Astma- och Allergiförbundet är i inledningen av förändringsarbetet. Vi menar att det i det fortsatta arbetet är angeläget att skapa en gemensam bild av att det faktiskt behövs en organisationsförändring och att detta är en angelägen åtgärd. I arbetet finns ett behov av utvecklade underlag för fortsatta ställningstaganden. Vidare är ett fortsatt dialog- och förankringsarbete centralt.

Med utgångspunkt i vårt arbete att tydliggöra och beskriva de utmaningar Astma- och Allergiförbundet står inför i sitt förändringsarbete för att skapa en effektivare organisation finns olika områden där vi bedömer att ett fortsatt arbete kan vara önskvärt:

- Se över hur medlemskapet och den medlemsnytta man får paketeras och presenteras.
- Kartlägga och utveckla de interna arbets- och kommunikationsprocesserna.
- Belysa kostnader, olika finansieringslösningar och ytterligare kartlägga styrkor och svagheter med bemannade kanslier. Vidare bör man definiera vilken roll bemannade kanslier ska ha inom förbundet.
- Ytterligare belysa vilket förhållningssätt Astma- och Allergiförbundet ska ha när det gäller både fysiska och virtuella nätverk.
- Kartlägga den organisationskultur som idag råder i olika delar av organisationen och överväga insatser för att möjligen stärka en gemensam organisationskultur.
- Studera de yngre medlemmarnas önskemål och behov, vad de vill ha ut av förbundet och vilken struktur detta kräver.

Vi ser som prioriterade områden dels att kartlägga informations- och arbetsprocesser och att utarbeta förslag till hur dessa kan utvecklas, dels att fördjupa kunskaperna om de yngre medlemmarnas behov och förhållningssätt.

Utifrån den studie vi har genomfört bedömer vi att Astma- och Allergiförbundet har mycket goda förutsättningar att stärka och utveckla organisationen för att nå sina mål och sin vision om *Ett samhälle tillgängligt för människor med allergi och annan överkänslighet*.

Karin Hovlin & Elin Köhlberg, Governo AB
Stockholm, november 2010

1. Inledning

1.1. Bakgrund och uppdraget

Astma- och Allergiförbundet grundades 1956 av lokala allergiföreningar och har i dag växt till en organisation med omfattande verksamhet lokalt, regionalt och centralt med mer än 20 000 medlemmar.

Förbundet har fyra huvudsakliga uppgifter, att:

- påverka samhället att åstadkomma bättre levnadsvillkor för människor med astma och allergiska sjukdomar.
- genom upplysnings- och informationsarbete nå större förståelse för astmatikers och allergikers problem.
- stödja läns- och lokalföreningarna i deras verksamhet.
- stödja forskningen inom astma- och allergiområdet.

Organisationen och verksamheten har kontinuerligt utvecklats allt sedan starten: förändringar som initierats av såväl interna som externa faktorer.

Idag står organisationen inför samhällsförändringar som påverkar förutsättningar för att genomföra uppdraget. Den kongress som hölls våren 2010, fattade därför beslut om att göra en översyn av organisationen. Kongressens beslut skedde på förslag från förbundsstyrelsen mot bakgrund av en motion från länsföreningen i Västra Götaland om att utlokalisera ombudsmän/kvinnor till de större länsföreningarna.¹ Det finns också andra faktorer som motiverar en översyn, vilka diskuteras i kapitel 2.

Varje år stöttar konsultföretaget Governo AB en icke vinstdrivande organisation med ideellt fokus genom ett pro bono-projekt där vi ger konsulttid till en verksamhet. Pro bono-projektet är ett led i arbetet med att utveckla vad vi kallar "det goda företaget". 2010 års pro bono-projekt tilldelades Astma- och Allergiförbundet med följande motivering:

"Den utvalda verksamheten har ett ideellt fokus, är icke vinstdrivande och i behov av insatser som ligger inom Governos kompetens. Verksamheten bidrar aktivt till att stärka patienters rättigheter inom ett viktigt område liksom till utveckling av vården i stort inom området. Det tänkta uppdraget handlar om en organisationsöversyn i en verksamhet som idag är uppbyggd i regioner och i stor utsträckning är nätverksbaserad. Både ändrad regionalisering och att integrera nätverk i en traditionell föreningsstruktur är frågeställningar som många ideella organisationer brottas med. Erfarenheterna av detta projekt har därmed stor spridningspotential. Årets vinnare är Astma- och Allergiförbundet!"

Föreliggande rapport utgör resultatet av Governos samarbete med Astma- och Allergiförbundet i 2010 års pro bono-projekt.

¹ Motion 48 Regionala ombudsmän

1.2. Syfte, mål och avgränsningar

Syftet med uppdraget är att tydliggöra och beskriva de utmaningar Astma- och Allergi-förbundet står inför i sitt förändringsarbete för att skapa en effektivare organisation. Givet den begränsade tid som stått till förfogande i uppdraget ligger därför inte fokus på att ge förslag till hur förändringsarbetet bör bedrivas.

Målet är att Astma- och Allergiförbundet efter avslutat uppdrag skall ha en god bild av de utmaningar förbundet står inför. Resultaten skall kunna fungera som vägledning och grov planering för det fortsatta förändringsarbetet.

1.3. Metod och frågeställningar

Metodmässigt har vi i uppdraget arbetat med dels dokumentstudier², dels genomfört åtta intervjuer. De huvudsakliga frågeställningarna har varit:

Uppdraget – kommer Astma- och Allergiförbundets uppdrag att utvecklas och i så fall hur?

Intern kommunikation och interna processer – Hur arbetar man i dag när det gäller överföring av information, metoder, riktlinjer etc. mellan Astma- och Allergiförbundets tre organiserade nivåer? Får det arbete som genomförs centralt fullt genomslag lokalt/regionalt och vice versa? Vilka är de huvudsakliga utmaningarna för att till fullo utnyttja potentialen i det arbete som bedrivs på olika nivåer i organisationen?

Nätverken – Hur samarbetar man idag med sina nätverk? Hur kan den fulla potentialen utnyttjas i samarbetena?

Organisationskultur – Hur uppfattas organisationskulturen idag och hur är uppfattningen om hur denna kan påverkas av en förändrad organisation? Är kulturen ett hinder eller ett stöd för förändringen? På vilket sätt?

Generationsskifte – Många yngre människor förväntas komma in i organisationen. Hur väl rustad är organisationen för detta generationsskifte? Hur förändras arbetsformer och innebär detta några utmaningar?

Medlemstillväxt – Vilka är de centrala utmaningarna i arbetet att öka medlemsantalet? Vilka är de främsta vinsterna med att öka antalet medlemmar?

1.4. Tidplan och aktiviteter

Arbetet har bedrivits av två konsulter från Governo under perioden september till november 2010. Arbetet har genomförts i fyra faser:

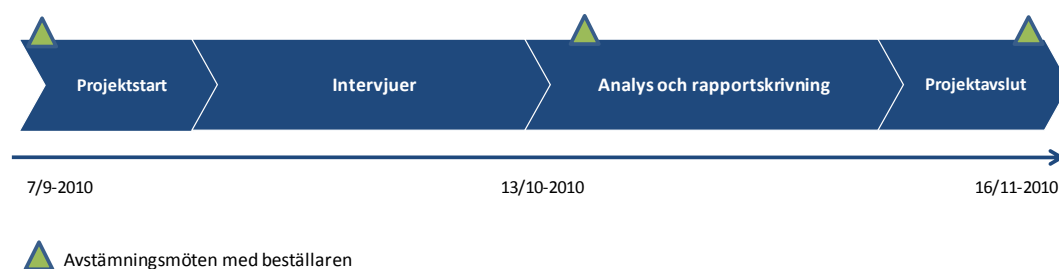
I fas ett, **projektstart**, definierade vi tillsammans med uppdragsgivaren ramarna för uppdraget. Bland annat togs beslut om syfte, avgränsningar, deltagande personer i intervjuer samt tidsramarna för projektet inklusive tidpunkter för avstämningsmöten och slutredovisning. De huvudsakliga frågeställningarna identifierades.

² Se bilaga 3 för referenser

I fas två, **dokumentstudier och intervjuer**, studerades inledningsvis de olika dokument som beskriver Astma- och Allergiförbundets verksamhet och bakgrunden till varför en organisationsöversyn har initierats av kongressen. Därefter utarbetades en intervjuguide i samråd med beställaren. Vidare genomfördes åtta intervjuer med personer med olika roller i Astma- och Allergiförbundet. Avstämning har skett med beställaren, både genom avstämningsmöten och genom löpande kontakt via e-post och telefon vid behov.

Den tredje fasen bestod av **analys och formulering av slutrapport**.

Fas fyra, slutligen, bestod av **slutlig överlämning och presentation**. Ett utkast till rapport presenterades för beställaren för att möjliggöra faktagranskning och eventuell justering innan den slutliga presentationen och överlämningen skedde.



1.5. Disposition

I kapitel 2 ges en beskrivning av bakgrunden och utgångspunkterna för projektet.

I kapitel 3-5 redovisar vi resultaten från intervjuerna, där kapitel 3 redogör för Astma- och Allergiförbundets uppdrag och dess medlemmar, kapitel 4 behandlar intern kommunikation, interna processer och nätverk och kapitel 5 inriktar sig på förbundets organisationskultur och generationsskifte.

I kapitel 6, slutligen, förs en sammanfattande diskussion och vissa områden för fortsatt arbete identifieras.

2. Bakgrund till organisationsöversynen

Astma- och Allergiförbundet har som övergripande mål att människor med astma, allergi eller andra överkänslighetsbesvär ska kunna fungera som fullvärdiga medlemmar i samhället.³ Det är därvid förbundets uppgift att:

- utifrån medlemmarnas förutsättningar och behov utveckla verksamheten som bidrar till den enskildas livskvalitet,
- stödja läns- och lokalföreningar i deras verksamhet,
- påverka samhället att åstadkomma samma levnadsvillkor för människor med astma och allergiska sjukdomar eller andra överkänslighetsbesvär som för andra medborgare,
- genom utbildnings- och informationsarbete nå större förståelse för astmatikers och allergikers problem och
- stödja forskningen inom astma- och allergiområdet.

Det finns flera faktorer som bidragit till att den nu aktuella organisationsöversynen initierats. *För det första* utgjorde motionen till kongressen om ombudsmän och bemannade kanslier en central faktor för att arbetet skulle initieras.

För det andra påverkar den ökade regionaliseringen i samhället Astma- och Allergiförbundet. Det svenska samhället rör sig mot en ökad regionalisering där Sverige följer utvecklingen i till exempel Norge och Danmark. Centralt är Ansvarskommitténs förslag om att inrätta 6-9 regionkommuner vilka ska ersätta dagens landsting och utöver ansvar för hälso- och sjukvård också ansvara för arbetet med regional utveckling.⁴ Den statliga länsindelningen ska sammanfalla med regionkommunindelningen. Reformen föreslås vara genomförd 2014/15. Det är idag oklart om denna tidplan kommer att följas men oavsett tidplanen finns en stark utveckling mot regionalisering.

För Astma- och Allergiförbundet innebär den ökade regionaliseringen ett behov av att anpassa sin organisation. Det finns två centrala faktorer. För det första framgår enligt normalstadgarna för länsförening inom Astma- och Allergiförbundet att verksamheten ska bedrivas inom ett visst län. Följaktligen kommer antalet länsföreningar att minska som en direkt följd av en ny länsindelning. För det andra kommer aktörer som är betydelsefulla i förbundets påverkansarbete, till exempel landstingen, att ha en förändrad organisation.

För det tredje har man inom förbundet uppmärksammat behovet av att utveckla och stärka organisationen som helhet. Idag har Astma- och Allergiförbundets organisation tre nivåer: det centrala förbundet, 21 länsföreningar på länsnivå och 117 lokalföreningar på kommunnivå. Länsföreningen omfattar lokalföreningarna inom ett län. Det finns en hög grad av självständighet bland förbundets föreningar och även stora skillnader i intensitet och i hur man

³ §1 i Stadgarna för Astma- och Allergiförbundet

⁴ SOU 2007:10, *Hållbar samhällsorganisation med utvecklingskraft, slutbetänkande av Ansvarskommittén*, Stockholm 2007

organiserar, bemannar och driver sin förening. Ideella resurser har i allmänhet mycket stor betydelse. Förbundet har identifierat ett behov av att se hur organisationen som helhet kan utvecklas och stärkas för att till fullo kunna mobilisera sina krafter.

Nätverk kompletterar idag också organisationen. *För det fjärde*, slutligen, har det identifierats ett behov av att utreda och diskutera hur man kan arbeta med och/eller integrera dessa nätverk i organisationen.

I följande tre kapitel redovisas resultaten av intervjuerna för att kunna tydliggöra och beskriva de utmaningar som Astma- och Allergiförbundet står inför i sitt förändringsarbete.

3. Uppdraget och medlemmarna

I följande kapitel redovisar vi resultaten från intervjuerna vad gäller Astma- och Allergiförbundets uppdrag och dess medlemmar. Kärnan förbundets verksamhet är de fyra huvudsakliga uppdragen: påverkan, upplysnings- och informationsarbete, stödja läns- och lokalföreningarna samt stödja forskningen. Vi har varit intresserade av att få en bild av om det finns en uppfattning om uppdraget kommer att utvecklas under de kommande åren och i så fall i vilken riktning. Var ligger fokus i medlemmarnas behov och kommer denna att förändras? Slutligen har vi diskuterat medlemstillväxt: vilka är utmaningarna och vilka vinster uppnås vid ökat antal medlemmar?

3.1. Det huvudsakliga uppdraget är fortfarande giltigt

Samtliga intervjupersoner anser att uppdraget i stort är det **rätta och relevanta**. De fyra områdena är viktiga och väsentliga. Upplysnings- och informationsarbete lyfts särskilt fram som angeläget samtidigt som de tre övriga områdena kommer vara fortsatt betydelsefulla. Några intervjupersoner underströk betydelsen av att informationen är både neutral och kvalitetssäkrad.

”Alla områden kommer vara centrala frågor även i framtiden”

När det gäller upplysnings- och informationsarbetet pekar några intervjupersoner på att det finns en utmaning i det faktum att ju mer information Astma- och Allergiförbundet gör tillgängligt och ju mer denna uppfattas som värdefull av olika aktörer, desto mer ökar kraven och efterfrågan på ytterligare material. Det handlar både om en efterfrågan på djup och bredd i underlagen och om tidsperspektivet, det är inte ovanligt att aktörer vill ha omfattande material mycket snabbt.

I vissa intervjuer diskuterades **forskningsfrågorna** särskilt. Intervjupersonerna menade här att det finns ett stort behov av att skapa alternativ till den forskning som bedrivs av läkemedelsbolagen. Denna är förvisso viktig och har inneburit utveckling av många läkemedel som underlättat för allergiker, men det behövs resurser också i de icke-kommersiella organisationerna där andra drivkrafter är de centrala. Det är till exempel viktigt att det bedrivs forskning om förebyggande insatser, miljöer osv.

Samtliga intervjupersoner pekar dock på att det finns ett behov av nya sätt att arbeta för att lyckas med uppdraget. Det handlar till exempel om nya mötesformer och om att använda ny teknik (se vidare kapitel 5).

3.2. Behov av mötesplatser och stöd

Liksom tidigare har medlemmarna i dag ett behov av att få tillgång till mötesplatser. Tidigare var ett viktigt värde med dessa mötesplatser att få information, råd och kunskap. I dag är information generellt så mycket mer tillgänglig, inte minst via Internet, så detta är inte längre det centrala. Däremot kvarstår ett starkt behov av praktisk hjälp, råd och stöd i specifika frågor. Många exempel har lyfts fram där medlemmar vid lokala möten fått stöd till exempel inför dialog med barnens skola eller tips om en läkare.

”Medlemmarna har ofta praktiska frågor, som t.ex. var kan jag få tag i X eller vet du en bra läkare? Många föräldrar med allergiska barn och nya allergiker behöver stöd.”

Många av medlemmarna har dock inte lika mycket tid idag som tidigare vilket gör att mötena måste tillföra ytterligare värde *utöver* själva mötet. Man har helt enkelt inte tid att träffas bara för att träffas och prata mer allmänt.

Ett sådant värde är alltså det stöd medlemmarna kan få i konkreta frågor. Ett annat är att bidra till **samhörighet och gemenskap**. Att få vara i en miljö eller delta i aktiviteter där man bara kan få vara sig själv och inte känna det utanförskap som en person med astma och allergi kan uppleva är av stor betydelse. Framför allt är detta viktigt för barn och unga som inte sällan har svårt att delta fullt ut i andra barns aktiviteter. Genom läger och andra aktiviteter får de en möjlighet att känna sig ”normala”. Det är helt enkelt viktigt för dessa grupper att göra ”roliga saker”.

”Barnen är inte längre annorlunda när de är på läger utan där får de känna sig normala. Där är vår fantastiska nytta!”

3.3. Ökat fokus på medlemsnytta

Intervjupersonerna pekar på ett behov av att **tydliggöra och beskriva den medlemsnytta** som medlemmarna i Astma- och Allergiförbundet får genom sitt medlemskap. Det handlar alltså inte primärt om att skapa ny nytta och förmåner utan om att lyfta fram och tydligare beskriva nyttan med vad ett medlemskap innebär och ger. Som en del av detta är det angeläget att tydliggöra vad Astma- och Allergiförbundet står för. Här kan det också finnas behov av att anpassa budskapet beroende på vilken målgrupp man vänder sig till. Är det t.ex. föräldrar med allergiska barn kan budskapet vara ett annat än om man riktar sig till personer som inte direkt berörs av allergier som man vill ska stödja organisationen med motivet att allergier är ett viktigt och angeläget område.

Samtliga intervjupersoner poängterar **betydelsen av att öka antalet medlemmar**. Ju fler medlemmar organisationen har, desto starkare är man och desto mer tyngd får man i påverkansarbetet. Detta är den centrala drivkraften som lyfts fram i arbetet med att öka antalet medlemmar. Många pekar också på att fler medlemmar innebär ökade medlemsintäkter och ökade bidrag från t.ex. kommunerna.

”Fler medlemmar ger större tyngd åt vårt arbete. Vi skulle kunna göra så mycket mer! Både påverkansarbete och stödja medlemmar.”

En utmaning när det gäller medlemstillväxt kan dock vara att i takt med att man blir fler ökar också antalet viljor och åsikter kring inriktning och arbetssätt. Det är viktigt att vara vaksam så att man är samstämmig och går åt samma håll.

Vissa idéer kring hur man kan driva arbetet med medlemsrekrytering lyftes fram:

- Tydliggör medlemsnyttan (gemenskapen, information, forskning osv.)
- Genomför en tävling bland lokalföreningarna: ”bästa värvningstipset”.
- Ha priser och belöna de som är framgångsrika i sin medlemsvärvning.
- Utveckla stödet från förbundet kring hur lokalföreningarna kan bedriva systematiskt medlemsrekryteringsarbete.

4. Intern kommunikation och interna processer samt nätverk

I det här kapitlet redogör vi för resultaten från intervjuerna om förbundets interna kommunikation, interna processer och nätverk. Vi har varit intresserade av att resonera kring hur informations- och kunskapsöverföringen ser ut mellan och inom de tre organiserade nivåerna och vilket genomslag arbetet på olika nivåer har. Vidare har vi diskuterat för- och nackdelar med bemannade kanslier som är ett ämne som många i organisationen har uttryckt ett behov av. Till sist har vi diskuterat hur man idag samverkar med externa och interna virtuella och fysiska nätverk, men också för- och nackdelar med att använda sig av nätverk.

4.1. Informations- och kunskapsöverföringen utgår från förbunds-nivån

Det är tydligt att idag sker kunskapsöverföringen och informations-spridningen främst från förbunds-nivå till läns- och lokalföreningarna och **inte vice versa**. Det elektroniska månads-bladet är den vanligaste källan till information.

De intervju-personer som är mer direkt involverade, eller har varit involverade på förbunds-nivå, nämnde fler källor till information och kunskap som till exempel hemsidor och föreningssidor med policydokument och stöd för att uträtta det dagliga arbetet samt tryckt informations-material för beställning från kansliet.

I vilken utsträckning föreningarna har tillgång till och tar till sig information varierar. Vissa av intervju-personerna menade att de föreningar som har en representant som är engagerad på flera nivåer inom organisationen är en värdefull källa till kunskap och information. De föreningar som inte har denna koppling, har en svårare sits där informations-flödet inte är lika naturligt.

”Det blir ett stort personberoende där de lokalföreningar som har ingångar i läns-föreningar både är intresserade och får information, medan de andra står vid sidan.”

4.2. Det saknas ofta gemensamma metoder och riktlinjer

Samtliga intervju-personer uppfattar att det **saknas en tydlig struktur för vilka kanaler och vilket tillvägagångssätt** som ska användas vid kunskaps- och informations-spridning. Idag används e-post, webb, telefon och post.

Många av intervju-personerna menar att det finns ett behov av att utveckla gemensamma metoder och riktlinjer kring hur man bedriver det dagliga arbetet. Som exempel nämndes att man i dagsläget när man bedriver påverkansarbete, har fler kontaktytor och beslutsfattare än tidigare. Dessa byts också ständigt, men det finns inget system för att hålla detta uppdaterat. Ett annat exempel som nämndes var behovet av att enkelt kunna samla all kunskap någonstans. Man kan t.ex. utarbeta kriterier för vilken information som ska finnas tillgänglig för medlemmarna och riktlinjer för hur informationen ska behandlas innan den publiceras. Detta togs främst upp i samband med att intervju-personerna resonerade kring att de ser en ökad efterfrågan på information, men en svårighet i att kunna besvara frågorna på grund av tidsbrist och en svårighet i att upprätthålla kompetensen i alla frågor.

Det uttrycktes också en önskan om att arbeta mer strategiskt mot media genom till exempel mallar för pressmeddelanden, strategier för att påverka till nya budskap/vinklar i media och val av bra personer som kan uttala sig till media.

”Det finns ett behov av gemensamma metoder... hur vi ska kontakta politiker och arbeta med media. Skulle jättegärna vilja ha det. Tror unga vill ha det. Metodutveckling är att tänka nytt.”

4.3. Bättre dialog för ett bättre resultat

Samtliga intervjupersoner ansåg att det arbete som genomförs centralt **inte alltid får fullt genomslag på läns- och lokalnivå** då det många gånger inte är praktiskt möjligt att genomföra till exempel de kampanjer eller värvningspaket som utformas på kansliet. Dock ansåg intervjupersonerna med starkare koppling till förbunds-nivån att det material som skickas ut inte behöver få genomslag direkt, utan materialet ska ses som inspiration och ska kunna anpassas efter lokala behov och användas när det är möjligt. Intervjupersonerna på lokal nivå ansåg istället att en bättre dialog behövs mellan de organiserade nivåerna i förbundet för att de tydligare ska kunna förmedla sina behov, då de många gånger anser att materialet inte får det resultat som de tror att kansliet önskar.

”Värvningspaket som har gått ut från förbundet med tips från olika föreningar har varit bra. En mall för påverkansarbete mot kommuner har också kommit från förbundet. Skulle kunna vara mer av sådant, men förbundet borde be om feedback.”

4.4. Både för- och nackdelar med bemannade kanslier

När intervjupersonerna resonerade kring fördelarna med bemannade kanslier såg de möjligheten till att skapa en **naturlig mötesplats** för medlemmarna och en plats som ger föreningen ökad kontinuitet och stabilitet. Genom ett bemannat kansli tror de också att det **praktiska stödet** till medlemmarna kan öka och att det blir lättare att genomföra föreningsverksamheten. Några ställde sig frågan om det kan vara en nödvändighet med bemannat kansli för att kunna tillmötesgå de kunskapskrav och **informationsbehov** som krävs i framtiden, samtidigt som den yngre generationen har allt mindre tid för ideellt arbete.

De nackdelar intervjupersonerna såg med bemannade kanslier är att det finns en risk att det utarmar demokratin då det kan bli för **”anställdstyrt”**, det vill säga medlemmarna **”lutar sig tillbaka”** och anser att den som är anställd ska utföra jobbet. Intervjupersonerna ansåg också att organisationen riskerar att bli mer **sårbar** genom att personberoendet ökar med kansli-personal i den meningen att all kunskap samlas hos en och samma person. Flera intervjupersoner pekade också på att det är **kostsamt** att driva bemannade kanslier.

4.5. Nätverk kan skapa experter och ”enfrågepartier”

Astma- och Allergiförbundet arbetar idag med olika typer av nätverk. Det finns både interna nätverk, t.ex. doftnätverket som inkluderats i förbundet, och externa nätverk, t.ex. andra handikapporganisationer som man samarbetar med såväl lokalt som centralt. Nätverken är ibland virtuella, ibland fysiska. Fördelar som lyftes med att använda nätverk är att det skapar en möjlighet att **engagera sig utifrån intresse** och att det kan generera ett utökat **expertkunnande** i förbundet.

Nackdelar som kom fram är att de virtuella nätverken inte alltid ägs av förbundet, bland annat nämndes Facebook som ett exempel. Att nätverkets information inte ägs av förbundet sågs som en svaghet och ett hinder för att våga diskutera sina svårigheter öppet. Andra nackdelar som lyftes med nätverk är att de många gånger saknar ett tydligt syfte med sin existens och att utvecklingen kan drivas mot **"enfrågeparti"** som kan leda till att förbundets huvudsakliga uppgifter inte längre prioriteras av majoriteten.

"Har inget emot nätverken, men är rädd för att dessa inte överlever under en längre period. Jag jämför nätverken med enfrågepartier. Vi måste se till att dessa personer också kan jobba med förbundets hela spektrum av frågor, inte bara den fråga som tagit dem dit."

I vilken utsträckning man samarbetar med andra handikapporganisationer beror på de lokala förhållandena. Intervjupersonerna ser tydligt att det är en styrka att jobba tillsammans med andra handikapporganisationer för att kunna driva en gemensam linje kring en aktuell fråga.

5. Organisationskultur och generationsskifte

Liksom många ideella organisationer står Astma- och Allergiförbundet inför ett generationsskifte där äldre, mer "organisationsvana" personer ersätts av yngre under de kommande åren. Frågan är hur väl rustad organisationen är för detta generationsskifte. Hur upplevs Astma- och Allergiförbundets organisationskultur och ses den som ett hinder eller ett stöd i förändringsarbetet?⁵

5.1. Det finns inte en organisationskultur

Efter intervjuerna framgår det tydligt att det inte finns *en* organisationskultur i Astma- och Allergiförbundet utan att det är **en mångfacetterad bild**. Kulturen präglas i stor utsträckning av de lokala förhållandena där ordförande och andra personer i ledningen har stor betydelse för vilken kultur som utvecklas. Flera intervjupersoner menar att det i synnerhet på lokal nivå finns inslag av **konservatism** och en attityd av att "så har vi alltid gjort". En intervjuperson pekar på att en sådan attityd gör det svårt att ta in nya människor eftersom dessa ses som ett hot snarare än en tillgång.

Kansliet på förbunds nivå uppfattas överlag som professionellt där det är positiv stämning och "**högt i tak**". Flera intervjupersoner pekar på att det alltid går att ta en kontakt med kansliet och att man där får stöd och hjälp. Man kan också testa nya idéer och känner att personalen på kansliet alltid lyssnar även om det inte alltid är möjligt att genomföra idéerna och förslagen.

5.2. En bit kvar till generationsskifte

Det är tydligt att frågorna kring generationsskifte är något som diskuteras inom olika delar av organisationen. Majoriteten av intervjupersonerna menar att generationsskiftet i stor utsträckning **fortfarande är i inledningsskedet**. Det förefaller dock finnas en skillnad mellan lokalföreningarna och förbunds nivå, där lokalföreningarna i högre grad har svårt att få fler yngre aktiva medlemmar. Det finns dock undantag och en intervjuperson menade att man redan hade genomfört ett generationsskifte där majoriteten av de aktiva idag är mellan 30 och 65 år.

Flera intervjupersoner poängterade dock att det som är eftersträvansvärt är att ha en blandning, där äldre personer med längre erfarenhet kring både verksamhet och formalia kan samspela med yngre med nya perspektiv och idéer.

"Vi måste ta in yngre i styrelsen som kan lära sig och också komma med ny input och nya idéer. Blandningen är dock jätteviktig! Behöver kompetensen som de mer erfarna har, deras kontaktnät osv. samtidigt som vi välkomnar nya och yngre!"

⁵ Med organisationskultur menar vi gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklats i en organisation. Med andra ord handlar organisationskultur om, jargong, humor, hur arbetsuppgifter ska genomföras, stil, klädsel, hur man tilltalar varandra, om man kan visa starka känslor för varandra, om det är öppna dörrar och "högt i tak", om man har återkommande aktiviteter som t.ex. julmiddag och kick-off.

Flera **förklaringsfaktorer** till varför det är svårt att få in unga i verksamheten lyftes fram i intervjuerna. En faktor är den **konservatism** som vi pekade på ovan. Vissa föreningar förefaller ha svårt att öppna upp verksamheten och ta in unga och man fortsätter gärna i invanda hjulspår.

En annan faktor är att många unga är mer **sakfrågeinriktade** än tidigare. Flera intervjupersoner vittnar om att det finns ett stort engagemang och många som vill engagera sig. Men engagemanget rör kanske främst en viss fråga eller ett visst event. Fokus skiftar också och engagemanget riktas åt ett annat håll.

”Nu kommer den nya generationen: de är mobila, sakfrågeinriktade (fokus på en sakfråga i två månader sen byter de!). Unga människor är också vana vid att det är korta tider mellan utredning och beslut. Många organisationer har formella beslutsvägar som tar betydligt längre tid.”

Det är inte särskilt förvånande att unga beskrivs vara mer intresserade av att använda sig av **ny teknik** i högre grad än äldre i organisationen. Det handlar t.ex. om att ha virtuella möten i stället för fysiska sammankomster och om att använda e-post i stället för telefonsamtal och fysisk post.

Slutligen vill en del i en yngre generation arbeta i **lösare former**. De är inte så intresserade av formalia som t.ex. hur en förening ska organiseras med ordförande, sekreterare osv. Några exempel på hur man löst sådana situationer lokalt lyftes fram vid intervjuerna. T.ex. har personer från andra föreningar gått in och utfört de formella uppdragen samtidigt som de aktiva i den aktuella föreningen ägnat sig åt verksamheten.

6. Avslutande diskussion och vägen framåt

I följande avslutande kapitel förs en diskussion om resultaten av intervjuerna. Därefter identifieras vissa områden för fortsatt arbete.

6.1. Preliminära slutsatser

Föreliggande uppdrag syftar till att tydliggöra och beskriva de utmaningar Astma- och Allergi- förbundet står inför i sitt förändringsarbete för att skapa en effektivare organisation. Uppdraget har varit översiktligt och det har därmed funnits vissa begränsningar i omfattningen av datainsamling och underlag. Med beaktande av denna begränsning vill vi dock dra några preliminära slutsatser.

Det är tydligt att Astma- och Allergiförbundets **fyra uppdrag** ses som fortsatt viktiga och efterfrågade. Påverkansarbetet lyftes emellertid spontant inte alltid fram. Några av intervjupersonerna inkluderade dock påverkansarbetet i resonemanget om information och det är inte orimligt att anta att påverkansarbetet ses som något självklart och att man kopplar det nära samman med information och upplysning.

Forskningsfrågorna lyftes fram av vissa, medan andra inte reflekterade särskilt kring det området och ansåg att det inte är där medlemmarna ser sitt dagliga behov. Resonemanget gav en bild av att **forskningsfonden** möjligen ses som ett separat spår inom förbundet.

Det verkar finnas en stor efterfrågan på **information och upplysning** från samhället och medlemmarna och ju mer man levererar på området desto mer kan man anta att förbundet förknippas med att vara en källa till kunskap. Här kan det vara intressant att resonera kring vilka krav en ökad efterfrågan på information ställer på förbundet. Kan man för framtiden säkerställa leverans av den senaste informationen samt hur och när vill man leverera denna?

Idag förefaller det inte heller finnas tillräckligt med **gemensamma processer** för intern spridning av kunskap och information och då främst med tyngdpunkt på lokalföreningarna. Kan det därför vara av värde att arbeta för att utveckla sådana för att stärka lokalföreningarna på det området och för att säkerställa en hög kvalitet?

Astma- och Allergiförbundets medlemmar vill få en omedelbar nytta av sitt **medlemskap**. Här förefaller det som om nyttan finns, men att den möjligen är svår att anpassa efter målgrupp, då det finns många olika intressefrågor bland medlemmarna. Här kan det vara värdefullt att se över hur man skulle kunna målgruppsanpassa budskapen, utan att tappa helheten i Astma- och Allergiförbundets övergripande budskap.

I dag har **generationsskiftet** kommit olika långt i olika delar av organisationen. På lokal nivå är det tydligt att man ofta har haft svårt att attrahera yngre, aktiva medlemmar. På vissa håll har man dock kommit betydligt längre och det vore därför av intresse att få en tydligare samlad bild över status vad gäller generationsskifte inom organisationen.

En viktig aspekt är också att dagens medlemmar inte sällan har ont om tid och för engagerade medlemmar verkar efterfrågan på specifika möten med ett omedelbart värde vara av stor vikt. Hos vissa finns en förväntan att organisationen anpassar sig till detta, blir mindre formell och att **arbetsformerna** utvecklas. Viktiga frågor att reflektera över kan därför vara hur förbundet ska möta de unga medlemmarnas behov och önskan av att vara **sakfrågeinriktade**. Hur kan man attrahera unga och ta hand om deras engagemang utan att man förlorar kraven och behoven på formalia och struktur? Att attrahera fler medlemmar ställer också ökade krav på att vara samstämmiga och att gå åt samma håll. I den mån medlemmar är fokuserade på enskilda frågor (och endast dessa), finns en utmaning när det gäller att skapa ett engagemang och stöd för Astma- och Allergiförbundets verksamhet i sin helhet.

Det verkar finnas ett behov av att utveckla ett **formaliastöd** i form av mallar och handböcker för att förenkla det dagliga arbetet, särskilt uttrycktes ett behov av en strategi för arbetet med media. Finns det möjligen tillräckligt med stöd idag i form av handböckerna, men att dessa inte har fått genomslag i organisationen? Eller kan det vara värdefullt att utarbeta bättre formaliastöd? Kopplat till detta är att det inte förefaller finnas en naturlig väg för **feedback** mellan de tre organiserande nivåerna för att följa upp och utvärdera det löpande arbetet och gemensamma aktiviteter. Skulle det vara möjligt att ta fram processer för feedback?

När intervjupersonerna resonerade över huruvida **bemannade kanslier** är möjliga eller inte lyftes både styrkor och svagheter fram, men det var tydligt att det finns ett behov av fortsatt diskussion, inte minst kring resursfrågan, men också hur man ska arbeta med att förhindra ett personberoende.

6.2. En gemensam bild av behovet av förändring

Astma- och Allergiförbundets vision är *Ett samhälle tillgängligt för människor med allergi och annan överkänslighet*. Förbundet grundades 1956 av lokala allergiföreningar och har i dag växt till en organisation med omfattande verksamhet lokalt, regionalt och centralt som har mer än 20 000 medlemmar. Organisationen och verksamheten har kontinuerligt utvecklats allt sedan starten, förändringar som initierats av såväl interna som externa faktorer. Idag står organisationen inför samhällsförändringar som påverkar förutsättningar för att genomföra uppdraget. Det handlar inte minst om den ökade regionaliseringen i samhället och om det generationsskifte som Astma- och Allergiförbundet, liksom många andra ideella organisationer, påbörjat.

Det finns olika sätt att driva ett arbete kring organisationsförändring. Den amerikanske professorn John Kotter vid Harvard är känd för sitt arbete kring ledarskap och förändring. Kotter har formulerat åtta principer för förändringsarbete i organisationer ("8 Steps for Leading Change"):⁶

1. *Create a Sense of Urgency: Helping others see the need for change and the importance of acting immediately*
2. *Creating the Guiding Coalition: Putting together a group with enough power to lead the change.*

⁶ Kotter International, *8 Steps for Leading Change*

3. *Developing a Change Vision: Clarify how the future will be different from the past*
4. *Communicating the Vision for Buy-in : Ensuring that as many people as possible understand and accept the vision*
5. *Empowering People and Removing Barriers: Remove as many barriers as possible and unleash people to do their best work.*
6. *Generating Short-term wins: Create some visible, unambiguous success as soon as possible.*
7. *Don't Let Up!: Consolidating gains and producing more change.*
8. *Make it Stick: Anchoring new approaches in the culture.*

Samtliga dessa principer kanske i dagsläget inte känns aktuella för Astma- och Allergiförbundet som ju tämligen nyligen påbörjat arbetet med organisationsförändringen och i stor utsträckning ännu är i en problemformuleringsfas. Vi menar dock att det kan vara värdefullt att **reflektera över** denna typ av principer redan inledningsvis.

Inte minst är den första principen, som handlar om att skapa en **gemensam bild** av att det faktiskt behöver genomföras en organisationsförändring och att detta är en **angelägen åtgärd**, av betydelse. Vi har i detta uppdrag endast kunnat skrapa på ytan, men det framstår ändå som tydligt att det finns ett behov av att genomföra ett förändringsarbete, motiverat såväl av regionaliseringsfrågan som av generationsskiftesfrågan.

Vi menar därför att det i det fortsatta arbetet finns ett behov av olika former av **utvecklade underlag** för fortsatta ställningstaganden inför en förändring. Vi har t.ex. i uppdraget fått vissa insikter i hur Astma- och Allergiförbundets yngre medlemmar vill arbeta och att man i högre grad är sakfrågeinriktad. Flera intervjupersoner har också pekat på att organisationskulturen kan komma att bli ett hinder eller en svårighet i förändringsarbetet. Det gäller i synnerhet i den mån man inte har lyckats genomföra ett generationsskifte och fått in fler yngre personer i organisationen. Här vore det värdefullt med ytterligare information: vilka frågor är det mer specifikt yngre vill jobba med? Hur ser man på föreningsarbete – vilka delar är det man inte är så intresserad av och vilka är motiven till det? Hur ser egentligen organisationskulturen ut? Finns det åtgärder man bör genomföra för att stärka en gemensam kultur?

För att få fram denna typ av utvecklade underlag, för att skapa en gemensam bild, kan man till exempel överväga att genomföra enkäter, intervjuer eller fokusgrupper.

Arbetet med en organisationsförändring är ofta svårt och tidsödande vilket många av intervjupersonerna lyft fram. Förändringar innebär vanligen slitningar och konflikter. Många kommer också att känna en oro. Därför är ett fortsatt **dialog- och förankringsarbete** centralt. Det är angeläget att se till att alla de medlemmar som vill, har möjlighet att föra fram sina åsikter, tankar och förslag.

6.3. Vägen framåt

Med utgångspunkt i vårt arbete att tydliggöra och beskriva utmaningarna som Astma- och Allergiförbundet står inför i sitt förändringsarbete för att skapa en effektiv organisation ser vi olika områden där vi bedömer att ett fortsatt arbete kan vara önskvärt. Efter ett sådant analysarbete kan sedan förslag utarbetas till förändrad organisation med roller och ansvar.

Uppdraget och medlemmarna

- Astma- och Allergiförbundets vision och dess fyra huvudsakliga uppdrag är tydliga. Vidare finns en hel del information om vad det innebär att vara medlem och vilka förmåner man får. Samtidigt förefaller det finnas ett behov av att se över hur medlemskapet och den medlemsnytta man får paketeras och presenteras. Ett sådant arbete kan också ge värdefull information om dagens och framtida medlemmars behov och prioriteringar.

Intern kommunikation och interna processer samt nätverk

- Det finns idag mycket kunskap och erfarenheter inom Astma- och Allergiförbundet. Mycket material produceras på förbunds nivå och sprids ut i organisationen. Det framstår dock som om det arbete som utförs på de olika nivåerna i organisationen inte alltid får fullt genomslag och det finns därför behov av att kartlägga och utveckla de interna arbets- och kommunikationsprocesserna.
- Organisationsöversynen är delvis initierad med utgångspunkt i en önskan om att etablera fler bemannade regionala kanslier. Inom ramen för vårt arbete har vi fått viss information kring styrkor och svagheter men förutsättningarna för bemannade kanslier behöver ytterligare utredas. Det handlar bland annat om att belysa kostnader, olika finansieringslösningar och om att ytterligare kartlägga styrkor och svagheter med en sådan lösning. Vidare bör man definiera vilken roll bemannade kanslier ska ha inom Astma- och Allergiförbundet.
- Astma- och Allergiförbundets verksamhet kompletteras idag med olika former av nätverk. Att arbeta i nätverk blir generellt mer och mer vanligt i samhället. Förutsättningar och former för hur man ska samverka och samarbeta i nätverk är dock inte alltid tydliga. Det finns därför ett behov av att ytterligare belysa vilket förhållningssätt som Astma- och Allergiförbundet ska ha när det gäller både fysiska och virtuella nätverk.

Organisationskultur och generationsskifte

- Vi kan konstatera att det idag inte finns en gemensam organisationskultur inom Astma- och Allergiförbundet. Detta kan komma att utgöra en utmaning inför arbetet med en organisationsförändring.⁷ Det kan därför vara angeläget att dels ytterligare kartlägga den organisationskultur som i dag råder i olika delar av organisationen, dels överväga insatser för att möjligen stärka en gemensam organisationskultur. Här är insatser kopplade till intern kommunikation av stor vikt.

⁷ Se t.ex. Jacobsen, D.I. och J. Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, kap 4

- Hur möter Astma- och Allergiförbundet de yngre och de sakfrågeinriktade? Vad vill de yngre medlemmarna ha ut av förbundet och vilken struktur krävs då ha för att svara mot detta, dvs. hur vill de jobba? Detta är mycket omfattande frågor som berör både innehåll och arbetsformer. Det är dock av största vikt att belysa dessa frågor eftersom de är centrala i arbetet med att genomföra ett fortsatt generationsskifte. Det är också angeläget att få en bättre bild av status vad gäller generationsskiftet på olika nivåer i organisationen.

Sammanfattningsvis är vårt förslag att Astma- och Allergiförbundet som nästa steg i arbetet:

- kartlägger nuvarande informations- och arbetsprocesser och utarbetar förslag till hur dessa kan utvecklas, och
- fördjupar kunskaperna om de yngre medlemmarnas behov och förhållningssätt till arbetet inom Astma- och Allergiförbundet.

Dessa båda områden kan ses som särskilt angelägna eftersom de är centrala i arbetet med att genomföra en framgångsrik förändring. Det är viktigt att förbereda sig väl inför det pågående generationsskiftet och det är viktigt att ha tydliga kommunikationsprocesser i en förändring.

Astma- och Allergiförbundet står inför ett viktigt och nödvändigt förändringsarbete. Förbundet har tidigt uppmärksammat omvärldsförändringar som påverkar organisationens arbete. Detta utgör en mycket god startpunkt för det fortsatta arbetet som kommer att vara både krävande och ta tid. Sammantaget ser vi att Astma- och Allergiförbundet har mycket goda förutsättningar för sitt arbete att stärka och utveckla organisationen för att nå sina mål och sin vision om *Ett samhälle tillgängligt för människor med allergi och annan överkänslighet*.

Bilaga 1 – Intervjupersoner

Vi har intervjuat följande personer inom ramen för detta projekt:

Martina Frödin	Ordf. Boråsföreningen	16 september
Sara Hjalmarsson	Anställd av länsföreningen Östergötland	17 september
Solveig Enberg	Ersättare i förbundsstyrelsen, ansvarig doftnätverket	29 september
Anna Svanström	Styrelseledamot Unga Allergiker	29 september
Lena Rosberg	Vice ord länsföreningen Stockholm, lokalföreningen i Nacka	30 september
Emma Larsson	Lokalföreningen Ängelholm, ersättare i förbundsstyrelsen	30 september
Roland Efraimson	Lokalföreningen Halmstad	6 oktober
Ingalill Bjöörn	Förbundsordförande	12 oktober

Bilaga 2 - Intervjuguide

Följande intervjuguide har legat till grund för intervjuerna. Frågorna har dock anpassats efter intervjupersonernas roller.

Inledning

1. Presentation av oss och Governo AB
2. Presentation av intervjupersonen (namn, roll och bakgrund i Astma- och Allergiförbundet)
3. Vårt uppdrag (kopplas till kongressbeslutet och till regionaliseringstrenden)
4. Konfidentialitet för intervjupersonen

Uppdraget

5. Astma- och Allergiförbundet har tre huvudsakliga uppdrag: påverkan, upplysnings- och informationsarbete, stödja läns- och lokalföreningar samt stödja forskningen. Tror du att uppdraget kommer att utvecklas under de kommande åren och i så fall hur? (Var ligger tyngdpunkten i dag och kommer denna att förändras?)
6. Stämmer denna (potentiella) utveckling överens med din uppfattning om hur uppdraget *borde* utvecklas? Varför/varför inte?
7. Var ligger fokus i era medlemmars behov? Kommer denna att förändras?

Intern kommunikation och interna processer

8. Hur arbetar ni i dag när ni för över information och kunskap mellan Astma- och Allergiförbundets tre organiserande nivåer, dvs. hur ser kunskapsutbytet ut mellan nivåerna?
9. Utvecklas och tillämpas gemensamma metoder, riktlinjer etc. centralt, regionalt och lokalt? Om ja, behöver dessa utvecklas/förändras? Om nej, finns behov av detta? Varför?
10. *Vilka anser du vara de huvudsakliga utmaningarna för att till fullo utnyttja potentialen i det arbete som bedrivs på olika nivåer i organisationen?*
11. *Vilka är de huvudsakliga styrkorna med arbetssättet?*
12. Det finns en önskan i vissa regioner att ha fler bemannade kanslier. Vilka anser du vara de huvudsakliga fördelarna och nackdelarna med en sådan lösning?
13. Sammanfattningsvis, anser du att det arbete som genomförs centralt får fullt genomslag lokalt/regionalt och vice versa?

Nätverken

14. Hur samverkar du idag med Astma- och Allergiförbundets nätverk?
15. Hur mäter ni resultaten av samverkan? Är nyttan ömsesidig?
16. Vilka styrkor respektive svagheter finns det med att arbeta med nätverk snarare än inom den egna organisationen?
17. Vilka hinder finns för att utnyttja den fulla potentialen i samarbetena?

Organisationskultur

Med organisationskultur menar vi gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklats i er organisation. Med andra ord handlar organisationskultur om, jargong, humor, hur arbetsuppgifter ska genomföras, stil, klädsel, hur man tilltalar varandra, om man kan visa starka känslor för varandra, om det är öppna dörrar och "högt i tak", om man har återkommande aktiviteter som t ex julmiddag, kick-off.

18. Hur uppfattar du Astma- och Allergiförbundets organisationskultur idag? Vilka är styrkorna? Vilka är svagheter?
19. Om (när) organisationen utvecklas (där regionalisering sannolikt kommer vara ett betydande inslag) hur tror du att organisationskulturen kommer att påverkas?
20. Är organisationskulturen ett hinder eller ett stöd i förändrings- och utvecklingsarbetet? På vilket sätt?

Generationskifte

21. Liksom många ideella organisationer står Astma- och Allergiförbundet inför ett generationskifte där äldre, mer "organisationsvana" personer ersätts av yngre under de kommande åren. Vilken är din bild av hur väl rustad organisationen är för detta generationskifte?
22. Många gånger skiljer sig attityder, arbetssätt och arbetsformer åt mellan generationer. Vilken är din uppfattning av vilka arbetsformer den yngre generationen vill använda i sitt arbete?
23. Vilka utmaningar står organisationen inför för att möta och anpassas inför dessa nya krav?
24. När det gäller generationskiftet, hur tror du att Astma- och Allergiförbundets styrning och arbetssätt – i dag och i framtiden – kommer att påverkas av detta? [glöm inte att koppla till svar på 8 och 9]

Medlemstillväxt

25. Vilka är de centrala utmaningarna i arbetet med att öka medlemsantalet?
26. Vilka är de främsta vinsterna med att öka antalet medlemmar?
27. Medlemsavgifter står idag för endast ca 5 procent av förbundets intäkter (även om vissa andra bidrag också är relaterade till antalet medlemmar). Hur anser du att man kan skapa andra drivkrafter än de rent finansiella för att rekrytera nya medlemmar?

Avslutning

28. Är det något du vill tillägga?
29. Har vi möjlighet att kontakta dig för kompletterande information?
30. Tack för din tid!

Bilaga 3 – Referenser

Jacobsen, D.I och J. Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur 2008

Kotter International, *8 Steps for Leading Change*,

<http://www.kotterinternational.com/KotterPrinciples/ChangeSteps.aspx>

SOU 2007:10, *Hållbar samhällsorganisation med utvecklingskraft*, slutbetänkande av Ansvarskommittén, Stockholm 2007

Stadgar för Astma- och Allergiförbundet samt normalstadgar för Länsförening respektive Lokalförening

Diverse informationsmaterial från Astma- och Allergiförbundet

www.astmaoallergiforbundet.se