



Organisera eller rekrytera? En rapport om facklig förnyelse

Erik Bengtsson, Jack Rolka och Fredrik Ståhle

Organisera eller rekrytera? En rapport om facklig förnyelse

Erik Bengtsson, Jack Rolka och Fredrik Ståhle

Författarna

Erik Bengtsson, fil. doktor ekonomisk historia, forskare och lärare vid Handelshögskolan i Göteborg. Tidigare utredare vid LO Göteborg

Jack Rolka, ombudsman vid Svenska Byggnadsarbetareförbundet, aktiv inom ABF. Tidigare snickare

Fredrik Ståhle, maskinoperatör, aktiv inom Livsmedelsarbetareförbundet. Studerar på Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet.

Författarna tackar de fackliga företrädare som låtit sig intervjuas för denna rapport. Ett särskilt tack riktas till Marie Thegerström på Byggnads Väst för kommentarer och korrekturläsning.

Författarna svarar själva för framlagda uppfattningar och slutsatser i Tankeverksamhetens skrifter.

Ansvarig utgivare: Ann-Sofie Hermansson
www.tankeverksamheten.se
redaktion@tankeverksamheten.se

ISBN 978-91-87077-29-6

Göteborg 2013

Organisera eller rekrytera?

En rapport om facklig förnyelse

1. Inledning

Det finns en klassisk historia som antagligen alla som är aktiva i arbetarrörelsen har hört i någon variant. Den handlar om hur det var "förr" – ungefär 1960- eller 1970-talet – med att gå med i facket. En man – för det handlar oftast om mansdominerade arbetsplatser – berättar om den tiden:

"Du vet, när jag 1971/1965/1961 började jobba på varvet/Volvo/SKF, när jag skulle skriva på anställningskontraktet med chefen då stod fackklubbsordföranden bredvid och så skrev jag in mig i facket samtidigt. Det var inget att snacka om! Det var självklart att man skulle vara med i facket. Så är det inte längre."

Nej, så är det inte längre. I vilken utsträckning det någonsin varit så kan man diskutera. Men säkert är att det idag inte är självklart för svenskarna, och särskilt inte för de unga, att gå med i facket. Andelen av arbetarna som var fackligt anslutna år 2009 var 71 procent, att jämföra med 79 procent år 2006 och 88 procent år 1995. Bland unga arbetare – 16 till 24 år – var bara 40 procent fackligt anslutna år 2009 (Larsson 2010). Antalet medlemmar i LO:s förbund har minskat från strax över två miljoner år 2000 till runt 1,5 miljoner idag. Men att antalet LO-medlemmar minskar är delvis en annan sak än en sjunkande organisationsgrad. Det minskade medlemsantalet har bland annat att göra med att antalet arbetstillfällen inom LO-områdena successivt minskar som ett led i arbetsmarknadens strukturomvandling. Antalet medlemmar i olika fackförbund påverkar främst maktförhållandena mellan facken och vilka organisationer som blir mest tongivande i exempelvis samhällsdebatten. Men för respektive fackförbund är organisationsgraden av större intresse. Fackets roll är ju att fungera som en försäljningskartell vars främsta syfte är att förhindra att inbördes konkurrens bland arbetarna pressar ner löner och övriga villkor. Med en låg organisationsgrad blir det svårare för facket att förhindra det. På sikt riskerar facken att tappa i legitimitet och hela kollektivavtals-

systemet börjar vackla. Men även i ett lokalt och kortsiktigt perspektiv påverkar organisationsgraden de anställdas villkor högst påtagligt. Med hög organisationsgrad blir det lättare att försvara och förbättra arbetsvillkoren eftersom de anställda genom facklig aktivitet kan agera samfällt mot arbetsgivaren, när det behövs.

Situationen med sjunkande facklig organisationsgrad har givetvis gett upphov till diskussioner om minskningens orsaker, och vad som kan göras för att vända trenden. En tydlig förklaring till det akuta tappet efter 2006 är Reinfeldt-regeringens försämringar av a-kassan som skedde just då (Kjellberg, 2009). Därmed är det också rimligt att anta att en "återställning" av a-kassan skulle ha en höjande effekt på den fackliga anslutningen. Men det är inte den typen av åtgärder som ska diskuteras i denna rapport. Här ska vi istället diskutera fackets egna förnyelsediskussioner och strategier för medlemsrekrytering och -organisering. Alltså agerande som inte innebär att vänta på att regeringen ska göra si eller så, utan istället innebär att facken själva gör vad de kan, i sitt eget arbete. Rapporten fokuserar på LO-förbunden eftersom det är den fackliga familjen som vi själva har erfarenhet av att arbeta med och inom. Vi vill betona att denna rapport inte syftar till att ge en "quick fix" till "så kan ditt förbund öka sin organisationsgrad", utan vårt mål är istället att bidra till en mer systematisk och reflekterande diskussion om det fackliga organiseringsarbetet. Vi tror inte att det finns några enkla snabba lösningar som fungerar överallt. Förbunden har valt rätt olika strategier och detta är antagligen grundat i de olika villkor de har. Men i mångfalden av valda strategier tror vi att det kan vara behjälpligt med en översiktlig och jämförande diskussion. En som på ett analytiskt plan försöker systematisera den otroligt viktiga fackliga frågan om organisering. Som en av de företrädare som vi intervjuat konstaterat pratas det inte särskilt mycket om organisering på fackliga kurser. Det skrivs inte heller särskilt många rapporter annat än organisationsinterna material. Denna rapport är inte knuten till något särskilt förbund och försöker även sätta in LO-förbundens organiseringsarbete i ett större perspektiv.

Vårt huvudsakliga material kommer från intervjuer med företrädare från Göteborgs- eller Västsverigeavdelningarna av fem LO-förbund. Hur arbetar man med förnyelse av den fackliga organiseringen inom deras förbund och avdelningar? Förbunden är Handelsanställdas förbund (Handels), Hotell- och restaurangfacket (HRF), Industrifacket Metall (IF Metall), Svenska Kommunalarbetareförbundet (Kommunal) samt Svenska Transportarbetareförbundet (Transport) och täcker alltså såväl industri som privat tjänstesektor och offentlig sektor. Diskussionerna med dessa fackliga företrädare redovisas i sektion 3 av rapporten. Innan dess kommer vi att diskutera facklig förnyelse i ett jämförande europeiskt perspektiv utifrån forskningen i frågan, med en särskild utblick till danska LO:s arbete. Detta för att sätta in LO-förbundens förnyelsearbete i ett rimligt sammanhang och öka vår

förståelse. Rapporten avslutas med diskussion och slutsatser i sektion 4.

2. Facklig förnyelse: en översikt och utblick

Att den fackliga anslutningsgraden har sjunkit är inte unikt för Sverige utan tvärtom typiskt för utvecklingen i rika länder. Denna utveckling har gett upphov till forskningslitteratur om orsaker till den fackliga försvagningen (t ex Brady 2007). Den har också orsakat en våg av förnyelse av det fackliga arbetet, och en stor forskningsdiskussion om denna. En viktig diskussion här handlar om den s.k. *organizermodellen*, som idag också används av några svenska fack. I denna sektion börjar vi med att beskriva den svenska situationen, går vidare med *organizermodellen*, och beskriver sedan utvecklingen av *organizermodellen* i LO i vårt grannland Danmark, som vi har mycket gemensamt med.

Något om hur facken jobbar idag

I länder som Sverige, där a-kassan länge varit anknuten till facket, har arbetskraften i viss mån gått med i facket på slentrian. Detta mönster bröts på 1990-talet (Lind, 2009). Till detta kommer givetvis att styrka föder styrka. Eftersom nästan alla var med i facket bildades ett finmaskigt nät där det var svårt att vara ute i arbetslivet utan att komma i kontakt med en facklig organisation. Det blev på många ställen en norm att man var med. På de arbetsplatser som fortfarande har en lokal facklig verksamhet, till exempel genom en facklig klubb eller sektion, finns det finmaskiga nätet till viss del kvar. Där har de fackliga företrädarna daglig kontakt med medlemmar och potentiella medlemmar genom att man sprider information och företräder medlemmarna i förhandlingar.

Utöver det dagliga arbetet i klubbar och sektioner ser rekryterings- och organiseringsarbetet olika ut i olika LO-förbund. Men vi menar att trots det går det att tala om ett traditionellt arbetssätt. Vi tänker då främst på uppsökande verksamhet där facken sänder ut företrädare till arbetsplatser som inte har någon lokal facklig verksamhet för att informera de anställda om fackliga frågor. Inte sällan genomförs de under vissa utvalda veckor, så kallade "uppsökeriveckor". Typiskt för dessa insatser är att målet med insatsen är att hinna besöka så många arbetsplatser (inte nödvändigtvis alla anställda) som möjligt eftersom man ofta har ambitionen att alla arbetsplatser inom avdelningen eller regionen ska få minst ett fackligt besök per år. Andra exempel på

traditionellt rekryterings- och organiseringsarbete är att bjuda in anställda till fackliga möten och att sprida informationsmaterial om facket. Ibland görs dessa insatser samlat inom ramen för en kampanj eller tema-satsning som fackförbundet centralt beslutat om. I ljuset av den fallande organisationsgraden menar vi att detta arbete inte längre är tillräckligt.

Organizermodellen

”Organizermodellen” för fackligt arbete startade i USA på 1980-talet. Den kom till Storbritannien på 1990-talet (Heery et al. 2003) och senare, på 2000-talet, också till länder som Danmark (Arnholtz et al. 2012) och Tyskland (Fontana 2012). Till Sverige importerades organizermodellen av Transport som influerats av det US-amerikanska systerfacket SEIU. Som vi kommer se i sektion 3 har modellen också antagits av Kommunal. Organizermodellen innebär att facket ska satsa på att rekrytera och framför allt aktivera medlemmar. Lokala fackliga aktivister ska styra mer, vara mer aktiva (jämfört med förbundets funktionärer) och de ska driva en konfliktlinje gentemot arbetsgivare. Den brukar i forskningen kontrasteras mot en ”servicemodell” där facket ska nå styrka och förankring genom att erbjuda tjänster (karriärcoaching, medlemsförsäkringar etc.) och förmåner (exempelvis LO Mervärde) till medlemmar och en ”partnerskapsmodell”. Det senare betyder att facket siktar mer på samarbete med arbetsgivarna för att nå inflytande genom medbestämmande och annat (Heery 2002, Vandaele och Leschke 2010). Edmund Heery (2002), en av de ledande brittiska fackföreningsforskarna, har försökt att definiera organizermodellen med tre beståndsdelar. Den första är att lägga vikten på att rekrytera nya medlemmar mer istället för att betona att ge service till nuvarande medlemmar. Den andra är betoning på ”empowerment” av lokala medlemmar, att decentralisera makten i fackföreningsrörelsen till den lokala organiseringen. Den tredje är en uppsättning tekniker som används för att rekrytera och organisera medlemmar: ”mapping” av den arbetskraft man vill organisera för att förstå dem och deras karaktäristika, användandet av en representerande ”organizing committee” i kampanjer för att involvera lokala medlemmar på riktigt, betoning på aktioner för att få uppmärksamhet och för att få arbetarna att identifiera sig med facket, ”Like-to-like recruitment” där unga arbetare rekryterar unga, kvinnliga arbetare rekryterar kvinnor etc. samt användande av ”levers” i media och ”the wider community” för att sätta press på motvilliga arbetsgivare. I USA, Australien och Storbritannien har facken startat särskilda akademier för organizerutbildning: AFL-CIO:s *Organizing Institute* i USA, Australian Council of Trade Unions

Organising Works Programme och brittiska TUC:s *Organising Academy*, som startades 1998 (Heery 2002).

Forskningen om organizermodellen är i huvudsak positiv till den och menar att fack som använt sig av varianter av denna modell lyckats uppnå önskade utfall, som att få fler medlemmar. Arbetsmarknadsforskaren Melanie Simms har dock påpekat att det är viktigt att inte bara se organizermodellen som en knippe tekniker för att öka medlemsantalet och organiseringsgraden. Förnyelsen av organiseringsverksamheten måste också ha högre mål, som ökad demokrati i organisationerna och större engagemang bland medlemmarna. Genom detta uppstår också en fackföreningsrörelse som får ökad vitalitet som social rörelse (Simms och Holgate 2010, Simms 2012).

Eftersom Danmark är ett land som är likt Sverige på många sätt och med liknande förutsättningar för fackföreningsrörelsen ska vi ta en särskild titt på hur organizermodellen använts i vårt sydvästra grannland.

Organizermodellen i Danmark

Arbetsmarknadsforskarna Jens Arnholtz, Flemming Ibsen och Christian Lyhne Ibsen har gjort en fascinerande studie av organizermodellen i Danmark. De konstaterar att den fackliga anslutningsgraden i Danmark har fallit kraftigt sedan mitten av 1990-talet. Det är framför allt bland unga, lågutbildade och anställda i privat tjänstesektor som facket tappar mark. Förändringar i a-kassan har förändrat incitamenten att gå med i facket, liksom i Sverige efter 2006. Dessutom och mer överraskande lyfter Arnholtz et al. fram att "gula" fack, som avfärdar strejker och blockader och inte sluter kollektivavtal, har vuxit på traditionella fackförbunds bekostnad. Den strategiska anpassningen i facket har gått långsamt, säger Arnholtz et al. Men en förändring har ändå skett. Bland annat har facken tittat på de anglosaxiska länderna för inspiration till förnyelse. Arnholtz et al. pekar på att en intressant ironi med denna utveckling är att facken i länder med hög anslutningsgrad (som Danmark) har börjat lära sig av facken i länder med låg anslutningsgrad (som Storbritannien och USA).

Arnholtz et al. skriver fascinerande om hur organizermodellen, som utformats i de anglosaxiska länderna, delvis krockar med de danska förhållandena, på åtminstone fyra olika sätt. (1), att det danska facket har ett förexisterande finmaskigt nät för rekrytering som saknats i Storbritannien och USA. (2), att lokala fackliga företrädare har ett mer konsensusartat förhållande med arbetsgivaren än vad man har i Storbritannien och USA. Där kan arbetsgivarnas motstånd mot facklig organisering vara mycket starkt, särskilt i USA. (3), att kollektivavtalen är sektoriella och inte lokala till skillnad från i Storbritannien och USA.

Och att lokala fackklubbar omfattas av fredsplikt under avtalsperioden. (4), att danska anställda har sett facklig anslutning som något "automatiskt". Organizermodellen kan sägas vara särskilt passande för brittiska omständigheter av två anledningar. Den första är att kollektivavtalsförhandlingar där faktiskt sker på lokal nivå. Det impliceras i organizermodellen, som betonar den lokala fackliga aktivismens betydelse, vilket underlättas om förhandlingsmandatet faktiskt finns på den nivån, som den gör i Storbritannien men inte i lika hög grad i Danmark eller Sverige. Den andra är att det inte, åtminstone inte efter Thatcher, finns någon stark tradition av partnerskap mellan fack och arbetsgivare. Det gör att organizermodellens konfliktkänsla mellan fack och arbetsgivare inte är så svår att framkalla som i t ex Danmark.

Importen av organizermodellen till Danmark började nästan av en slump. LO-distriktet i Köpenhamn skulle ordna en språkresa till England och läraren på kursen var en tidigare brittisk facklig aktivist som flyttat till Danmark. När han planerade kursen tyckte han att de danska fackliga aktivisterna också skulle kunna passa på att lära sig om det brittiska facket när de ändå var i landet. Han kontaktade facket i Storbritannien och på språkresan år 2004 berättade det brittiska facket för de danska besökarna om organizermodellen. Danskarna lärde sig begrepp som "mapping", "work place leaders" och "organizing". De blev entusiastiska över att gå tillbaka till den fackliga organiserings rötter. Den stora entusiasmen bland deltagarna gjorde att LO tillsatte en av deltagarna till att sköta en kurs om facket i Storbritannien. År 2005-2009 åkte mellan 200 och 250 fackliga aktivister, mest från Köpenhamnsdistriktet, på kursen. LO-organisatören fick själv gå de brittiska fackens organizer-kurs, och startade därefter motsvarande kurs hemma i Danmark. Intresset för modellen passade väl in med en omdirigering mot medlemsrekrytering som skett i danska LO sedan kongressen år 2003.

Organizermodellen var och är dock inte okontroversiell i danska facket. På LO-kongressen 2007 hade de båda ordförandekandidaterna väldigt olika synsätt på hur facket skulle jobba. Den ena stod mer för politiska påtryckningar och kompromisser. Utmanaren ville "gå tillbaka till fackets rötter" och fokusera mer på aktivt deltagande av medlemmarna, bland annat genom organizermodellen. Kandidaten som var för organizermodellen vann, men i handlingsprogrammet skrevs inget om denna in. Implementeringen av organizermodellen har snarare hamnat på förbunds nivå. Arnholtz et al. jämför därför hur facken i två olika branscher, byggsektorn och handelssektorn, jobbar med organizermodellen. Inom byggsektorn avfärdade ett av tre förbund modellen rakt av. Rörmokarnas förbund använde den utförligt, mest på ett instrumentellt sätt. För att öka medlemsantalet och öka kollektivavtalens täckningsgrad, snarare än att för att involvera medlemmarna mer. Elektrikernas och målarnas förbund är de som använde organizermodellen på "djupast" sätt. De la betoning på att komma ut

och prata med folk och låta dem definiera sina egna problem och aktivera sig för att lösa dem. Inom handelsfacket har man inte använt organisermodellen på central nivå, även om några lokalavdelningar gjort det.

Arnholtz et al. slutsatser är att organisermodellen är dyr att jobba med och att den därför inte kan förväntas spridas till alla förbund. De tror att den mest kommer att användas av mindre förbund med relativt radikala ledningar. Mer spridning tror de att en urvattnad version, som fokuserar på tekniker för rekrytering och organisering, kan få.

Kommentar

Organizermodellen har diskuterats relativt utförligt här. Det är inte för att den är den enda metoden för förnyelse av det fackliga arbetet i allmänhet eller medlemsrekryteringen i synnerhet. Men diskussionen om organisermodellen belyser flera intressanta och viktiga frågor för det fackliga arbetet idag. Hur mycket man ska tänka på metoder som en "verktygslåda" kontra på ett djupare sätt om deras innebörd. Balansen mellan vad medlemmarna på arbetsplatserna ska göra i facket och vad ombudsmännen ska göra. Och hur facket når ut till de grupper som man idag har svårast att organisera, såsom de yngre. Och, som vi återkommer till i rapporten flertalet gånger, hur organiserar vi medlemmar och inte enbart rekryterar dem?

3. Intervjuer

I denna sektion redovisas vad vi har kommit fram till om hur fackens avdelningar i Göteborgsregionen arbetar med organisering. I bokstavsordning redovisas här intervjuer med representanter för Handels, HRF, IF Metall, Kommunal och Transport.

Det finns flera strukturella förutsättningar som påverkar den fackliga organiseringen och som därför är viktiga att förstå om vi ska kunna förstå den fackliga förnyelsen. En skiljelinje är den mellan privat och offentlig sektor. I de flesta länder är den fackliga anslutningsgraden högre i offentlig sektor än i privat sektor. Offentliga arbetsgivare tenderar att vara mer positiva (eller mindre negativa) till facklig organisering och aktivitet. Ett tydligt exempel på detta är USA, där privata arbetsgivare oftare militant motsätter sig facklig organisering (Bronfenbrenner och Juravich 1994). Offentliganställda är också i Sverige i högre grad fackligt anslutna. Den allra mest fackligt anslutna sektorn för arbetare är tillverkningsindustrin (85 procent) men anslutningen är

nästan lika hög i kommun och landsting (82 procent) och stat (79 procent). Det är mycket högre än i den privata tjänstesektorn som bara når upp till 60 procent (Larsson 2010, s 16). På tjänstemannasidan är anslutningen högst inom den offentliga sektorn.

En annan strukturell skiljelinje är mellan större och mindre företag och arbetsplatser (Pontusson 1995). Inom Pappers, som organiserar få och stora arbetsplatser, är organisationsgraden över 95 procent. Men inom Handels och HRF, som organiserar många små arbetsplatser, är organisationsgraden mycket lägre. Det är relativt sett mycket dyrare för facket att upprätthålla en klubb och aktivitet på en mindre arbetsplats. De fasta kostnaderna för facklig aktivitet finns oavsett arbetsplatsens storlek och gör att stora arbetsplatser har skalfördelar. Och facket kan förväntas satsa sina resurser på större arbetsplatser där det finns fler anställda att rekrytera.

En tredje viktig strukturell faktor i dessa dagar är ökningen av anställda i så kallade prekära anställningar (Gumbrell-McCormick 2011). Alltså deltid, visstid, vikariat, bemanning och liknande. Den fackliga organisationsgraden är lägre i dessa grupper än bland folk med heltids- och tillsvidareanställningar. En anledning kan vara att dessa grupper har lägre anknytning till sitt yrke och sin bransch än vad de tillsvidareanställda har. En annan anledning kan vara att de är svårare att hinna söka upp för den fackliga organisationen.

De tre strukturella faktorerna här spelar roll för den fackliga organiseringen och därmed också för förnyelsen av densamma. För att i rapporten ge en så gedigen bild som möjligt av förnyelsen av facklig organisering i LO-förbunden har vi med förbund som organiserar både i offentlig och privat sektor (Kommunal), och i industrin (IF Metall) och den privata tjänstesektorn (Handels, HRF, Transport). Förutsättningarna är olika och som vi visar nedan har också förbunden valt rejält olika strategier för förnyelsen av organiseringen.

Handelsanställdas förbund avdelning 24, Göteborg

Handels är verksamma i privat tjänstesektor, den del av ekonomin som har lägst facklig organisationsgrad. Men de är idag ett av de förbund som lyckats vända ett minskande medlemsantal till ett växande. Från 2006 till 2011 sjönk organisationsgraden i handeln från 64 till 56 procent för arbetare (Kjellberg 2013, s 11). Men under 2012 (räknat vid november månads utgång) växte förbundet som helhet med 3 597 betalande medlemmar netto. Det innebär att förbundet överträffade sitt mål om att växa med 3 000 medlemmar under 2012. Göteborgs-avdelningen var en av de mest framgångsrika avdelningarna i landet med 395 fler medlemmar netto (en ökning med 4 procent för helåret). I början av december hade de 10 189 medlemmar. Nedan följer en

redogörelse för hur Handels arbetar med medlemsorganisering både lokalt ute på arbetsplatserna i Göteborg men också vad förbundet centralt bidrar med. Framställningen är baserad på intervjuer med Marijan Kozjak, medlemsrekryteringsansvarig och Martin Karlsson, vice ordförande i avdelningen.

En bärande del i arbetet är den uppsökande verksamheten. Handels organiserar delar av arbetsmarknaden som består av många, små och geografiskt utspridda arbetsplatser där det ofta saknas en facklig klubb, exempelvis små butiker. Men de organiserar även större arbetsplatser med många anställda där det inte sällan finns en facklig klubb, exempelvis större varuhus och lager. Givet den bilden har förbundet valt att rikta in en stor del av sin verksamhet på uppsökande verksamhet. Vi kommer nu titta närmare på vad det innebär i praktiken för Handels Göteborgsavdelning.

Avdelningen genomför cirka tio uppsökeriveckor under ett år. Genomgående är att samma arbetsplats besöks flera gånger. Exempelvis gör man uppsökeri vecka sex varje år med en större grupp uppsökare. Därefter genomförs uppföljande besök av en mindre grupp uppsökare runt vecka tio. Vikten av att återkomma till samma arbetsplats flera gånger betonas av företrädarna. Skälen till det är flera. Dels för att uppsökarna normalt sett inte lyckas träffa alla anställda vid samma tillfälle på grund av att de anställda har arbetstider utspridda från tidig morgon till sen kväll. Dels för att de återkommande besöken gör att uppsökarna får en chans att bygga relationer med de anställda. Marijan berättar: "Första gången jag besöker en butik ser jag det som en bonus om jag lyckas värva. Då går jag mera in för att presentera mig och facket och lyssna av. Andra gången vi är på ett ställe och kanske anordnar möten vid deras frukost eller lunch eller på kvällen är det fler som vågar komma fram och fråga än första gången vi var där. Det lossnar efter ett tag."

Uppsökeri i praktiken

I Göteborgsavdelningen har man tidigare låtit det vara öppet för alla som vill vara med och genomföra uppsökeri i avdelningen. Detta har man nu frångått. Marijan förklarar: "Det måste vara rätt person som har det här utpekade uppdraget att ge sig ut och organisera i ett uppsökeri. Det kostar ändå pengar när vi är ute och då måste det ge något tillbaka till förbundet." Därför handplockas uppsökarna av medlemsorganiseringsansvarig. Marijan försöker se till att få en blandad grupp bl a avseende ålder. Men den personliga lämpligheten är viktigast. Marijan förklarar vad han menar med att vara lämplig: "Egentligen är det inga komplicerade saker. Man ska kunna prata med folk och veta varför man själv gick med i facket. Det låter enkelt och det är det också, men

samtidigt sällar det undan ändå. Alla är inte lämpade att vara ute på uppsökeri men det finns massa annan verksamhet i facket som man kan vara med och bidra med ändå." När potentiella uppsökare identifierats får de genomgå en kortare utbildning, med sammanhängande praktik, i samarbete med Handels Malmöavdelning. Efter utbildningen ger de sig ut på uppsökeri under några dagar i Malmö. Sedan åker hela gänget till Göteborg och gör samma sak. "Utbildningen är viktig och i några lägen har vi tagit hjälp utifrån från proffs. Vi trimmar hur vi jobbar med kroppsspråk, bemötande, hur man orkar ta emot massa 'nej tack' och annat." Under varje uppsökeri samlas uppsökarna en heldag i veckan innan man ska gå ut. Där går man igenom värvarmaterial, aktuella frågor inom förbundet och eventuella förändringar i medlemsavgifter, försäkringar med mera. Träffarna syftar till att alla ska känna sig trygga och peppade inför uppsökeriet. Under själva uppsökarveckan träffas sedan uppsökarna varje morgon och går igenom hur gårdagen gick och hur dagen som ligger framför dem ska se ut. Marijan berättar: "I Göteborg har vi kommit överens om att målet är att värva en ny medlem per uppsökare och dag. Sedan kan det ju bli en ny ena dagen och tre nya andra dagen. Det viktiga är att man har ett mål. Jag och några andra är sådana att vi jobbar bäst om vi har lite press på oss." Handels mäter sedan en tid ett flertal nyckeltal som jämförs på avdelningsnivå, bland annat avslutsfrekvens (hur många som värvats) och värvningsproduktiviteten (hur många som värvats per åttatimmars pass).

Marijan återkommer ofta till hur viktigt det är med förberedelsearbetet. Allt från vilka som genomför uppsökeriet och kartläggning av specifika problem på de arbetsplatser man ska besöka till utformning av material och utbildningar. Det är också tydligt att han har ett utpräglat service- eller säljtänkande i sig. Kanske spelar hans yrkesbakgrund som säljare på Stadium in?

Efter varje besök på en arbetsplats fyller uppsökarna i en blankett som används vid utvärdering och planering av nästa uppsökeri. Marijan poängterar vikten av att personligen återkoppla frågor som medlemmarna ställt. Han menar att det är i de lägena som hela förtroendet för facket provas – går det att lita på facket? Därför är det viktigt ta sig tid att gå tillbaka till medlemmen och verkligen visa att man menar allvar med att medlemmarna är viktigast i facket.

Organisering på arbetsplatser med klubb

Uppsökarna används även på arbetsplatser som har lokal verksamhet, exempelvis genom att de har en egen klubb. Det kan tyckas märkligt eftersom det redan ingår i klubbens uppgift att rekrytera medlemmar. Men Marijan och Martins erfarenhet är att en utomstående uppsökare

kan lyckas där den egna klubben haft det svårt. Martin menar att "Där har de som inte är med vant sig vid att svara på den fackliga företrädarens argument. Man behöver någon som kommer utifrån."

Handels har en hel del arbetsplatser som det inte är möjligt att genomföra spontana uppsökier på, exempelvis lager och frisörsalonger. På de arbetsplatserna får värvningen gå till på ett annat sätt än i butiker. Oftast behöver man sätta av tid och samla så många anställda som möjligt på ett möte. Som nämnts ovan kan det vara återkommande frukost-, lunch- eller kvällsmöten. När det lämpar sig för det använder sig Handels av en workshop-övning för att väcka intresse för facket som de kallar "Sitter det säkert eller hänger det löst?". Materialet är anpassat för att kunna användas flexibelt oberoende av lokal och består av kort och magnetskyltar. Kärnan i övningen är att klargöra skillnaden mellan lag och avtal och syftar till att bygga upp grundläggande kunskap om facket genom att deltagarna själva är aktiva.

Behålla de man värvat

Avdelningen ringer upp medlemmar med bristande betalning, framförallt nyvärvade medlemmar som inte betalt sin första avgift. Detta för att så snabbt som möjligt fånga upp någon som kanske är på väg att straffa ut sig. Handels jobbar även aktivt med att få medlemmar att betala sin medlemsavgift via autogiro, något som visat sig öka behållandegraden. Ett exempel på en sådan aktivitet är erbjudandet om att medlemmar som går över till autogiro får två biocheckar. Utöver detta menar Marijan att de ständigt återkommande besöken ute på arbetsplatserna är en viktig del i arbetet med att behålla medlemmar. På så sätt går värvningsaktiviteterna och jobbet med att behålla medlemmar hand i hand. Uppsökierorna genomförs alltså inte bara på arbetsplatser med låg organisationsgrad.

Förbundskontorets stöd

Förbundet centralt gör flera saker för att understödja det lokala organiseringsarbetet. Dels beslutar man om en norm för hur många tjänster som bör finnas för organiseringsarbete ute i avdelningarna. För Göteborgsavdelningen innebär det att man har fyra verksamhetsassistenter som delvis arbetar med organisering och stöd gentemot arbetsplatserna. Marijans tjänst är en av dessa och de andra jobbar bland annat med att stötta arbetsplatsombud, arbetsplatsklubbar och arbetsmiljöverksamheten. Göteborgsavdelningen har utöver dessa centralt tilldelade tjänster en halvtidstjänst inriktad på avtalsteckning.

Nytt för i år är att avdelningen visstidsanställt en ungdomssekreterare som arbetar heltid med att rekrytera, organisera och utbilda ungdomar. Dessutom har en uppsökare varit anställd under större delen av året för att arbeta kontinuerligt med uppsökande verksamhet, vilket har gett väldigt goda resultat.

Avdelningen anlitar även den centrala "Ringresursen". Den består av en grupp pensionerade fackliga funktionärer som från förbundskontoret telefonledes bearbetar enskilt anslutna medlemmar i a-kassan. Resursen, som alla avdelningar använder sig av, har ett bra facit vad gäller lyckade ärenden. Resursen kan även ges i uppdrag att ringa till enskilt anslutna innan Handels genomför ett arbetsplatsbesök på just deras arbetsplats. Detta för att så många som möjligt ska få chansen att träffa uppsökarna som är på väg ut.

Handels centralt bidrar även med telefonjouren *Handels Direkt*. Dit kan alla medlemmar eller blivande medlemmar ringa för enklare medlemsärenden samt frågor om medlemskap och inte minst frågor kopplade till a-kassan.

Handels förhållande till just a-kassan kräver ett särskilt klagörande. Förbundet har valt att göra det möjligt att vara enskilt ansluten till antingen fackförbundet eller deras a-kassa. I Handels organiseringsarbetet innebär det att man konsekvent talar om vikten av att vara med facket. I värvarmaterial och samtal med potentiella medlemmar visar man enbart avgiften till fackförbundet, inte vad det kostar att vara med i a-kassan. Detta skiljer sig en från hur en del andra förbund ser på förhållandet till a-kassan. Martin och Marijan menar att förbundet valt att helt och hållet rikta in de första insatserna mot att få medlemmar till facket, när de väl blivit medlemmar får de erbjudande om de även vill vara med i a-kassan. Det upplägget innebär att alla frågor från medlemmar som rör a-kassa hänvisas till Handels Direkt vilket innebär att uppsökarna lägger minimalt med tid på att redogöra för avgifter och regler i a-kassan.

Handels centralt genomför även nationella kampanjer för ökad organisationsgrad genom annonser och riktad reklam. Alla sådana insatser utvärderas och följs upp. Bland annat har man börjat med att märka allt kampanjmaterial med ett ID-nummer så att det går att spåra hur många nya inträden en specifik kampanj resulterat i. I princip allt värvningsmaterial som används ute i avdelningarna är numera centralt producerat för att upprätthålla en enhetlig bild av Handels.

När Martin och Marijan blir ombedda att sammanfatta varför deras avdelning lyckas öka medlemsantalet säger de; att Handels syns mera ute på arbetsplatserna så att folk känner igen dem, att de hinner bygga relationer trots varierande arbetstider och att de återkopplar alla frågor. Det låter kanske självklart, men som synes krävs det en hel del arbete för att lyckas.

Hotell- och restaurangfacket avdelning 1 Väst

HRF är det förbund som utan tvivel lidit hårdast av den förändrade synen på fackligt medlemskap. I en bransch med många yngre med korta påhugg blev förändringen och fördyringen av a-kassan ett hårt slag mot förbundet. Den fackliga organiseringsgraden för arbetare i hotell- och restaurangbranschen sjönk från 2006 till 2011 från 52 till 33 procent, vilket är lägst på hela arbetsmarknaden (Kjellberg 2013, s 11). Hotell- och restaurangbranschen har en hög personalomsättning och många får där sitt första jobb, och går därefter vidare till en annan bransch. För HRF innebär det att man har en mycket stor medlemsomsättning där en stor del av medlemskåren byts ut under ett fåtal år. Med en tredubbling av avgiften till a-kassan lämnade närmare hälften av medlemmarna förbundet under 2007. Innan var man ett förbund med cirka 60 000 medlemmar, idag är man nere på 30 843. Med genomgående satsningar på facklig närvaro på arbetsplatserna har man nu börjat skymta en ljusning. Under 2011 lyckades man på några håll i landet att stoppa tappet och även göra en liten vändning. HRF i stort kämpar fortfarande med att få samma vändning i hela förbundet.

Framställningen här är baserad på en intervju med Lena Svensson, ledamot i avdelningsstyrelsen med ansvar för medlemmen på arbetsplatsen. Hon är också förtroendevald med anställning på Grand Hotell Opera. Med vid intervjutillfället var också Ann-Sofie Tsupukka, ordförande i avdelningen.

Arbete för att bli fler medlemmar

Förbundet lanserade 2011 35 000-projektet som gick ut på att växa till 35 000 medlemmar. Lena och Ann-Sofie berättar att det efter att projektet lanserats finns en tydlighet i förbundet om att medlemsrekrytering och medlemsvård står högt på dagordningen och att det satsas mycket på olika projekt. Så också i Västavdelningen. Man har anställt åtta medlemsvärvare i projekt på mellan fyra och sju månader. Lena Svensson är en av dessa, hon berättar: "Förbunden hade satt upp 202 prioriterade arbetsplatser som skulle besökas under de två värvarveckor som var planerade, en på våren och en på hösten. I Väst hade vi då 30 prioriterade arbetsplatser, idag har vi 35. Till stor del handlade det om att åka ut visa upp sig. Många gånger var det positiva reaktioner på att vi kom ut. Oftast kom den stora positiviteten när man gjorde återbesök på samma arbetsplats." Idag, som arbetsplatsansvarig, vill Lena se en annan gång gällande arbetsplatsbesök. Hon och Väst kommer i år inte att köra värvarveckor utan istället månadsvis besöka arbetsplatser under hela året. Lena anser att man inte kan låta något så viktigt som organisering endast fokuseras på två veckor om året. På

kongressen förra året beslutades att en handlingsplan, Agenda 14, skulle tas fram. Avdelning Väst har sedermera satt upp mål och aktiviteter utifrån denna. Målen är att öka med 200 medlemmar under verksamhetsåret, att genomföra minst två planerade arbetsplatsbesök per arbetsplats på de 30 prioriterade arbetsplatserna, att ha minst 15 aktiva uppsökare, att erbjuda alla medlemmar utbildning och att erbjuda alla anställda inom HRF:s kollektivavtalsområde introduktionsutbildning.

Uppsökare som är förtroendevalda från olika arbetsplatser har i uppdrag att under året vara med och besöka de tilltänkta arbetsplatserna. Till stor del handlar det då om att inledningsvis boka besök hos arbetsgivarna. Man jobbar mycket med att kontakta företagen per telefon för att meddela att man har för avsikt att komma ut och hälsa på om cirka två veckor. Under det samtalet bestämmer man sig för när. Lena berättar: "Många gånger är det inga problem att vi kommer ut. Dock kan man få alla varianter av besök. Beroende på arbetsgivaren, blir besöken väldigt olika utformade. Ibland samlas alla i pausrummet, där vi ges möjlighet att informera. Ibland ges vi möjlighet att springa runt på hela arbetsplatsen och prata med en och en." Uppsökarna, som idag består av 13 personer, inkluderat Lena själv, har gått en tvådagars introduktion. Där går man igenom rutinerna för det praktiska. Lena förklarar: "Första halvdagen får de vara med och lyssna på hur de själva 'låter' när man pratar med arbetsgivaren och bokar in besöken. De som har erfarenhet sköter samtalet och nya uppsökare får en känsla av vad som sker. Sen vid nästa tillfälle, cirka 14 dagar senare, får de vara med på just den arbetsplatsen som man var med och bokade. Då handlar det också om att få en känsla av hur ett besök går till och hur vi 'låter' när vi pratar med medlemmar och ickemedlemmar. Tanken är att visa hur man säljer in sig som förbund."

Precis som flertalet andra förbund ser HRF vinsten i återbesök på samma arbetsplats. I HRF har man valt ut 202 arbetsplatser som man kommer att börja med. Lena berättar: "De 202 prioriterade arbetsplatserna som förbundet årligen kartlägger består av de företag som har flest medlemmar. Man har valt detta för att bygga fackliga organisationer där, så att man inte tappar flera medlemmar. Spontant tänker man nog att man borde besöka de arbetsplatser med få eller inga medlemmar. "Det är minst lika viktigt att vårda som att värva medlemmar. I och med denna hållning har förbundet ett krav att de 202 prioriterade arbetsplatserna får minst två besök per år. Dessa 202 arbetsplatser revideras årligen och kan då givetvis bestå av nya företag.

Idag har förbundet inga projektanställda. Man har däremot anställt fem organisationsombudsmän, varav en är placerad i Väst men har även Karlstad på sitt bord. Utöver dessa ombudsmän har styrelsen ett stort ansvar för att bedriva verksamhet. Lenas uppgift blir till stor del att matcha uppsökarna, de flesta kommer från produktionen med förtroendeuppdrag. I god tid får de möjlighet att begära ledigt för att kunna

ta hand om de arbetsplatser som blivit bokade. Hon förklarar: "Även om vi har våra prioriterade arbetsplatser är det inte så att man skiter i alla andra arbetsplatser. Många gånger blir det "droppisar". Man är ute och åker och får syn på en arbetsplats och då blir det ett spontanbesök, 'droppis'. Ibland kommer arbetsgivaren och meddelar att det inte passar, då är man bara ödmjuk och meddelar att man gärna kommer tillbaka när det passar bättre. Men oftast är det inget bekymmer."

Policy

HRF har likt många andra förbund beslutat att man kan vara med enbart i facket. I vissa förbund är det tvärtom, det går inte att välja bort a-kassan och enbart vara med i facket. Lena kommenterar: "Det blir väldigt svårt om man måste rekrytera till a-kassan också. Det är väldigt många regler att hålla reda på. Det enda vi gör är om de har frågor gällande a-kassan är att vi lotsar dem rätt, nummer och hemsida. Fokus ligger på att förklara vad facket gör och är."

Framåt, till nästa kongress, arbetar man utifrån *Agenda 14* med dess mål och handlingsplaner för att jobba med medlemsfrågorna kring organisering och värveri. När man läser *Agenda 14* ligger vikten till stor del på att bygga relationer och att med kontinuitet besöka arbetsplatser och synas. Väst kan med sin vändning av siffrorna bara ytterligare understryka vikten av att synas. Lena: "Ta till exempel avtalsrörelsen. Vi är ute innan och informerar vad som pågår. När avtalet är klart besöker vi samma gäng igen och berättar om resultatet och delar ut en enkel folder med lite info kring nya rättigheter. Vi får ett oerhört positivt bemötande. Många säger – att ni tog er tid att besöka oss. Klart brukar jag säga. Informationen måste skickas ut och jag är portot! Den mänskliga kontakten är så himla viktig." Efter uppsökerierna sammanställer avdelningen rapporter om uppsökeriet som sedan sänds till förbundskontoret för utvärdering. Utifrån det beslutar man om vilka arbetsplatser man ska prioritera till nästa år.

Industrifacket Metall avdelning 36, Göteborg

IF Metalls Göteborgsavdelning har idag cirka 18 500 medlemmar och en organisationsgrad på 86 procent. Sett till hela landet är organisationsgraden för arbetare inom industrin 78 procent (år 2011, från Kjellberg 2013, s 11). Men den fackliga anslutningen i avdelningen varierar mellan allt från 50 till 100 procent från arbetsplats till arbetsplats. Organisationsgraden är högre på arbetsplatser som har en lokal klubb och många anställda jämfört med mindre arbetsplatser och

arbetsplatser utan klubb. De bemanningsanställda är en grupp där förbundet har långt kvar till en acceptabel organisationsgrad. Vår framställning här är baserad på en intervju med Inga-Lill Samuelson, ombudsman på avdelningen.

"Starka tillsammans"

En stor del av avdelningens arbetssätt för medlemsorganisering grundades i slutet av 2000-talet, i samband med det nationella projektet "Starka tillsammans – organisera, rekrytera". Projektet sattes efter de omtumlande åren runt 2007, med historiskt stora fackliga medlemstapp, och bedrevs under 2008 och 2009. "Vi var ju tvungna att göra något utöver det vanliga för att vända trenden", säger Inga-Lill som själv ingick i ledningen för det nationella projektet. Projektet innebar bland annat att man genomförde utbildningsinsatser där man gick igenom praktiska rutiner kring medlemsvärvning, argumentationstrimning och bemötande. Utöver detta arbetade man fram metoder för medlemsorganisering som skulle komma att testas de kommande åren. Några av dessa testas idag på Göteborgsavdelningen, vilket vi återkommer till nedan. En viktig del av Starka tillsammans-projektet bestod i att avdelningarna tog fram egna handlingsplaner, med aktiviteter för ökad organisationsgrad, som man sedan sökte delfinansiering till från en central fond. I nästan alla avdelningar utsågs en projektledare som samordnade de lokala aktiviteterna. På Göteborgsavdelningen innebar detta att man anställde en projektledare på heltid för att hålla i alla trådar. När Starka tillsammans-projektet summerades i början av 2010 kunde man konstatera, genom att summera antalet inträden som projektet resulterat i, att satsningen betalat sig själv. Vidare stod det klart att 48 av 52 IF Metall-avdelningar sökt och blivit beviljade projekt-pengar. Av de 15 miljoner som förbundet avsatt hade 12 miljoner betalats ut till lokala projekt. Projekten skiljde sig naturligtvis en del åt. Alla var inte helt framgångsrika. Men satsningen som helhet gjorde ändå att man under en relativt begränsad tid kunde pröva och utvärdera en mängd olika metoder varav de bästa kom att spridas inom förbundet. "Framförallt satte vi frågan om medlemsorganisering på dagordningen i hela förbundet. Alla anställda och förtroendevalda har väldigt klart för sig hur viktigt det är att ställa frågan 'vill du bli medlem i IF Metall?', säger Inga-Lill.

Arbetsplatser utan fackklubb

Som nämndes inledningsvis är det på arbetsplatser utan klubb som avdelningen möter störst utmaningar i att öka den fackliga anslutningen. Ansvaret för organiseringsarbetet på dessa arbetsplatser är fördelat på fyra geografiskt avgränsade regioner inom avdelningen. I varje region finns det regionala skyddsombud (RSO) och regionala fackliga ombud. De regionala fackliga ombuden genomför enklare avtalskontroller, informerar om försäkringar, rekryterar avdelningsombud, uppmuntrar till att starta lokala klubbar och rekryterar medlemmar. "Fördelen med att ha regioner är att medlemmarna på arbetsplatser utan klubb får en grupp förtroendevalda som de känner igen och lättare kan ta kontakt med. Regionerna blir lite som de medlemmarnas 'klubbar' ", säger Inga-Lill.

Ett annat viktigt uppdrag som de förtroendevalda i regionen har är att kartlägga organisationsgraden. Detta är ett resultat från Starka tillsammans-projektet. Där bestämde sig förbundet nämligen för att systematiskt börjat mäta nyckeltal. Ett av de viktigaste är organisationsgraden, och detta är kanske det viktigaste, man bestämde sig även för hur man ska mäta den. Problemet med organisationsgrad som mått betraktat är ju att den hela tiden förändras, framförallt på senare tid när användandet av olika formerna av tidsbegränsade anställningar blivit vanligare. Efter att ha provat en rad olika metoder, såsom att skicka ut enkäter till arbetsgivare eller att ringa till arbetsplatsen, fastnade förbundet för följande metod. Varje gång en representant för IF Metall (exempelvis en ombudsman, RSO, regionalt fackligt ombud, studieorganisatör eller likande) besöker en arbetsplats ska denna ta reda på antal anställda och rapportera in det till avdelningen. Detta ska alltså göras oavsett i vilket ärende representanten är på arbetsplatsen. På så sätt får avdelningen en någorlunda väl uppdaterad bild av organisationsgraden samtidigt som medlemsvärvning blir en naturlig del vid alla arbetsplatsbesök. Organisationsgraden följs sedan upp varje månad av avdelningsstyrelsen som i sin tur kan sätta in riktade insatser när det behövs. Samtidigt som den här intervjun genomförs så testas en teknisk lösning för inrapportering av bland annat organisationsgraden. Testet genomförs i tre avdelningar varav Göteborgsavdelningen är en. Försöket, som än så länge fallit väl ut, bygger på att man med hjälp av iPad och en specialutformad programvara på ett enkelt sätt kan rapportera in när man genomfört arbetsplatsbesök, antal anställda, om det finns företagshälsovård, om det finns skyddskommitté med mera.

Nytt för i år är att Göteborgsavdelningen ska genomföra en stor samlad uppsökarvecka under vecka 24. Då är tanken att alla anställda och förtroendevalda i avdelningen (cirka 100 personer) ska besöka samtliga företag som inte har klubb. Det handlar om cirka 500 arbetsplatser. Inga-Lill berättar: "Detta är första gången vi gör en sådan här satsning.

Blir det lyckat är tanken att det blir en återkommande aktivitet, ungefär som Handelsanställdas förbund jobbar med sin 'vecka 6'. Konceptet har testats i några andra IF Metall-avdelningar med gott resultat. Men vi har inte kunnat hitta en gemensam uppsökarvecka för hela förbundet utan det är upp till varje avdelningen att bestämma när man vill köra.”

Göteborgsavdelningen arbetar sedan några år mycket aktivt med att organisera anställda i bemanningsbranschen. Arbetet består bland annat i att avdelningen avsatt personella resurser för avtalskontroller. Man har också jobbat för att öka medvetenheten bland klubbarna om att ta hand om de kamrater som blir inhyrda på den egna arbetsplatsen. Avdelningen har även etablerat ett lokalt samarbete med andra fackförbundsavdelningar i Göteborg vilket underlättar arbetet. Resultaten har inte låtit vänta på sig. I början av 2009 hade avdelningen någonstans mellan 20-50 medlemmar som var anställda i bemanningsföretag. Efter aktiv avtalskontroll och uppsökande verksamhet i branschen har man idag cirka 800. Trots denna massiva medlemsökning tvingas Inga-Lill konstatera att det är stora problem att etablera lokal facklig verksamhet på bemanningsföretagen. Vid åtminstone två tillfällen har man lyckats bilda klubb. Men ganska snart efteråt har företagen drabbats av varsel om uppsägningar, som vid krisen 2008, vilket lett till att den fackliga verksamheten splittrats och tvingats lägga ner.

Arbetsplatser med fackklubb

Samtidigt som organisationsgraden oftast är hög på arbetsplatser med klubb är det sannolikt där som det finns störst potential att växa i antal nya medlemmar. Det innebär att de lokala klubbarna har ett stort ansvar. Som stöd har de avdelningens kurs- och konferensverksamhet, personal och förtroendevalda. Frågan om organisationsgraden tas alltid upp när avdelningen har möten med klubbarna. ”Det finns bara en metod att få fler att gå med i facket – ut och prata”, konstaterar Inga-Lill och fortsätter: ”Det handlar om att stärka den vardagliga fackliga verksamheten ute på klubbarna. Fungerar den då kommer deras organisationsgrad också att öka.”

Göteborgsavdelningens Skol- och ungdomskommitté, SUK, besöker även arbetsplatser som har många ungdomar anställda för att på så sätt stötta de lokala klubbarna i värvningsarbetet. ”Oftast är det klubbarna själva som ber om hjälp med att rekrytera yngre på arbetsplatsen. Ibland är det ju enklare att unga rekryterar unga”, menar Inga-Lill. För att kratta manegen åt klubbarna jobbar även SUK med att bearbeta unga och blivande IF Metallare. Detta sker dels genom skolinformation i yrkesprogrammen. ”SUK besöker alla klasser en gång per läsår och

ger facklig information och rekryterar ungdomarna till att teckna ett elevmedlemskap”, berättar Inga-Lill. I början av sommaren genomför SUK ett uppföljande telefonsamtal med elevmedlemmarna för att få dem att uppgradera sig till fullvärdiga medlemmar i förbundet. Elevmedlemskap är möjligt att teckna för gymnasieungdomar under 20 år och är gratis, men för de som är med i a-kassan tillkommer 175 kronor i avgift per månad (IF Metall, 2013)

Övriga insatser

Inga-Lill känner igen beskrivningen om att facken förlorar alldeles för många medlemmar i samband med att en medlem ska byta förbund. Hon hoppas att man kommer att kunna lösa detta genom LO:s arbete med denna fråga. När medlemmar ringer och vill gå ur förbundet måste de ha ett samtal med en ombudsman innan ärendet kan gå vidare. Om medlemmen är anställd på en arbetsplats med klubb är det klubben som har ansvar för att genomföra samtalet. IF Metall är ett av de förbund som håller ihop det fackliga medlemskapet med medlemskap i a-kassan. Det är alltså inte möjligt bara gå med i facket, vilket gör att vissa uppfattar den fackliga avgiften som högre än vad den egentligen är.

Utöver de tekniska hjälpmedel som beskrivits tidigare bistår förbundet centralt med uppdaterat utdelningsmaterial, en hemsida som uppdateras dagligen med tillhörande intranät samt med utbildningar inriktade på medlemsvärvning. Men Inga-Lill är noga med att avsluta intervjun med att slå fast att: ”Det är på arbetsplatserna vi måste vara starka med aktiva och kunniga förtroendevalda. Avdelningen och förbundet kan bara vara ett stöd.”

Svenska Kommunalarbetareförbundets avdelning Väst

Kommunal Väst är en stor avdelning, både geografiskt och räknat i antal medlemmar. Avdelningen har i dagsläget cirka 47 000 medlemmar fördelade på cirka 1 300 arbetsgivare i kommuner, kommunala bolag, Västra Götalandsregionen och arbetsgivare inom privat verksamhet. Geografiskt sträcker sig avdelningen från Strömstad i norr till Kungsbacka i söder. Organisationsgraden för Kommunal på nationell nivå uppgår till cirka 67 procent för anställda i kommuner och landsting/regioner. I övriga branscher där Kommunal organiserar kan organisationsgraden variera mycket.

”Medlem 007 – med rätt att värva”

Kommunals nuvarande arbete med medlemsorganisering sjuösattes 2007 genom förbundets nationella projekt ”Medlem 007 – med rätt att värva”. Projektet, som numera är införlivat i den ordinarie verksamheten, syftade till att öka organisationsgraden. Det skulle göras genom ett aktivare och effektivare organiseringsarbete lokalt ute på arbetsplatserna. Satsningen genomfördes mot bakgrund av flera års sjunkande medlemsantal. Förbundets ansvariga ombudsman, Ewa Wetterström, var redan vid starten av projektet tydlig med att det lokala arbetet inte fungerade tillfredställande: ”Absolut inte. Det tycker de inte själva heller, och det är ingen lätt fråga att lösa. Men vi måste vara ute på arbetsplatserna och möta medlemmarna där. Och det har vi inte gjort i den utsträckning vi borde” (Junttila, 2007).

Projektet resulterade bland annat i att man satte mål för medlemsvärkning, producerade material och sattes igång ett utvecklingsarbete inriktat mot unga (Kommunal, 2008, s. 17). En av de saker som lever kvar från projektet är de noggranna mätningar som görs varje månad. Mätningarna omfattar en mängd saker, bland annat organisationsgrad och antal arbetsplatsbesök. Utifrån uppgifterna kan man bryta ner hur det ser ut inom respektive bransch och för olika anställningsformer. ”Det ger en överblick om var vi behöver finnas någonstans. Till exempel ser vi att runt 150 000 har visstidsanställning inom våra avtalsområden i landet, men bara 50 000 ungefär är med i Kommunal”, säger Lena Laumann, ombudsman på avdelningen. Statistiken visade till en början att de flesta arbetsplatsbesöken gjordes på de, som Lena säger, ”kända eller trygga” ställena, framförallt inom kommunerna. Men det är inte där som den största potentialen till nya medlemmar finns. Därför jobbar Kommunal numera aktivt med att komma ut på andra ställen, till exempel verksamheter som drivs av privata arbetsgivare. Parallellt med traditionella uppsökerier har förbundet startat en ambitiös satsning mot dessa verksamheter, något som vi återkommer till lite längre fram i intervjun.

Sektionerna

Basen i Kommunals organisation är sektionerna. Det finns minst en sektion i varje kommun och i större kommuner kan det finnas en för varje stadsdelsnämnd eller teknisk förvaltning. Sektionerna har ofta fackliga förtroendevalda som arbetar på heltid med fackliga frågor och det finns alltid någon som är ansvarig för medlemsorganisering. Sektionerna är fullt ut ansvariga för det lokala organiseringsarbetet inom sitt område och utgör den viktigaste kontaktytan ut gentemot medlemmarna. Därför är det också sektionerna som ansvarar för att

rapportera in statistiken som nämndes ovan. Utifrån siffrorna erbjuder sedan avdelningen sektionerna stöd i de delar där man kan bli bättre. "Lite gnälligt kan det väl vara att få de där banketterna ifyllda, erkänner Lena, men de [sektionerna] tycker ändå att underlagen är användbara trots allt." Målet är ju att bedriva en facklig verksamhet som är fokuserad och ändamålsenlig. I det sammanhanget kan underlagen vara till hjälp. Sedan ett år tillbaka genomför avdelningens ombudsmän verksamhetsuppföljning i varje sektion. På mötena går man igenom hur sektionen lever upp till förbundets fokusområden och sektionernas egna prioriterade verksamheter. De prioriterade verksamheterna kan skilja sig åt från sektion till sektion. I vissa sektioner är problemen med antalet visstidsanställda minimalt, medan det för andra är en stor utmaning. Det viktiga vid uppföljningarna är att utvärdera och reda ut vad det blev av de satsningar man genomfört. På så sätt hoppas man få till ett mera systematiskt arbetssätt på det lokala planet.

Till sitt stöd har sektionerna givetvis en rad utbildningar. Sedan en tid har Kommunal valt att jobba med ledarskap, förhållningssätt och värdegrund i alla sina funktionsutbildningar. Det innebär att frågor om exempelvis bemötande av nuvarande och blivande medlemmar ständigt finns på agendan. Hur man uttrycker sig och inte minst vilka ord man använder märks även när det kommer till det interna språket inom förbundet. "I början pratade vi mycket om medlemsvärning, men det kan ju hända mycket annat som gör att organisationsgraden inte blir bättre. Nu pratar vi om organisationsgrad", säger Lena.

Kommunal Direkt

Veckan efter att intervjun med Lena genomfördes laserade förbundet Kommunal Direkt. Namnet känns igen från Handels, men flera andra förbund jobbar på likande sätt. För Kommunals del innebär det att en telefonjour hålls öppen för nuvarande och blivande medlemmar klockan 8.00-18.00 alla vardagar. Ombudsmannakåren förstärktes på de fem avdelningar i landet som ska bemanna jouren och som på sikt ska serva hela landet. I jouren ska man kunna få svar på enklare fackliga frågor till exempel om lagar och om Kommunals avtal.

För de arbetsplatser som inte faller under sektionernas ansvar finns det regionala fackliga ombud och regionala skyddsombud. De jobbar gentemot de vitt skilda verksamheter som rymms under Kommunals avtal. Det är allt från privata vårdarbetsgivare till sotning, djurparker, lantbruk, travbanor, hushållsnära tjänster med mera.

Organizermodellen i praktiken

Den 15 april 2013 inledde Kommunal en mycket ambitiös satsning på att organisera de som är anställda av privata arbetsgivare. Som antytt ovan är detta en bransch där man har problem med organisationsgraden. Satsningen går under namnet "strategisk organisering" när den genomförs i Kommunal. Det är alltså den svenska versionen av den amerikanska organizermodellen som diskuterats i sektion 2 av denna rapport. Insatsen leds från förbundskontoret men genomförs av lokalt placerade organiserare som är projektanställda av förbundet. I Kommunal Väst har två privata vårdföretag valts ut till att börja med.

Lisa Björck är idag ansvarig ombudsman för satsningen på Kommunals förbunds kontor. Hon jobbade tidigare på Transport och var den som anpassade organizermodellen till svenska förhållanden. Så här förklarar hon hur arbetssättet fungerar (Sjögren, 2012):

Först tittar vi på vilka arbetsplatser som är strategiskt viktiga, där organisationsgraden är låg. När vi sen börjar jobba med en arbetsplats startar vi med kartläggning. Vilka arbetar här? Därefter genomför vi samtal med alla anställda, 45-60 minuter per person. Det handlar inte om värningssamtal utan vi ska ta reda på vilka frågor som är viktiga för just den här personen, på just den här arbetsplatsen. Skapa förtroende genom att lyssna på berättelserna. Det kan vara svårt att få till samtalen, dels vill folk inte ta sig tid och dels kan arbetsgivaren vara motsträvig. Det gäller att vara både uppfinningsrik och envis. Genom samtalen urskiljs sedan några personer som alla går till när de har bekymmer, de naturliga ledarna. Vi vill att de ska företräda Kommunal och hjälper dem att bilda en grupp som driver frågor på arbetsplatsen. I det läget värvas också medlemmar. Få vill stå utanför när de ser att deras viktigaste frågor kommer upp på agendan.

Arbetssättet är som sagt hämtat från USA och det fackliga arbetet där. Organizermodellen betonar bland annat "empowerment" samt att lägga vikten på medlemsorganisering istället för att ge service till medlemmarna. "Organisering handlar om att medlemmarna ska bli aktiva, om att skapa aktivitet på arbetsplatserna. Facket har faktiskt dubbla problem idag. Dels har vi tappat medlemmar, dels minskar den fackliga aktiviteten. Självklart måste vi fortsätta värva, det är jätteviktigt! Men organisering krävs också, då inser medlemmarna att de går med för att själva ta fajten på arbetsplatsen och känna 'facket - det är jag'", menar Lisa och fortsätter. "Organisering är en av fackets främsta uppgifter, men den har inte prioriterats. Vi har istället satsat på att förhandla och ge medlemsservice. Det är klokt när medlemmarna är många. Men nu måste strategin ändras, kampen måste föras direkt på arbetsplatserna" (Sjögren, 2012).

Lisa är noga med att poängtera att organisermodellen förutsätter att alla delmetoder används och att de som använder modellen faktiskt är med på tänket bakom den. Att implementera arbetssättet tar tid, även om det på pappret kan se ut att vara ganska enkelt. "Vi håller på att återuppbygga kunskapen om hur man gör när man organiserar. Det våra organiserare gör är det facket gjorde för 100 år sedan. Men de senaste 30-40 åren har vi fokuserat på att hjälpa medlemmar med individuella problem, genom att förhandla och erbjuda bra försäkringar till exempel, säger Lisa och fortsätter. Tänk på innehållet i de fackliga utbildningar som du gått – vad är det för saker du har lärt dig där? Ofta är det mycket om lagar och avtal, men inte om hur man samlar folk och får dem att stå enade på jobbet. Det är den kunskapen vi bygger upp nu igen."

Målet är att arbetssättet från organisermodellen ska implementeras i Kommunals ordinarie verksamhet, exempelvis bland de förtroendevalda på sektionerna. Men, återigen kommer Lisa tillbaka till vikten av att skynda långsamt. "Nu har vi nio organiserare i landet. Till hösten kommer vi att anställa fyra till. Men först när de är varma i kläderna och vi visat att resultaten håller i sig kan vi gå vidare och börja införa arbetssättet i fler delar av Kommunal. Det tar tid att göra det här med kvalité. Men vi har negligerat frågan i för många år nu och därför måste det göras riktigt grundligt."

Än så länge går det över förväntan för de fyra organiserare som jobbat längst i Kommunal. På de två arbetsplatser som de bearbetat har man inom loppet av tre månader hunnit genomföra enskilda samtal med 268 anställda. Samtalen har i sin tur ökat det fackliga intresset och den fackliga aktiviteten högst påtagligt. Ungefär 100 personer har blivit aktiva i någon form och 144 har anmält sig till facklig utbildning, varav 80 redan har genomgått sin första kurs.

Erfarenheterna från Transport visar att satsningarna också håller i sig över tid, förutsatt att organisationen runtomkring också är uthållig. Lisa berättar bland annat om en terminal inom Transports avtalsområde som besöktes av organiserare för två år sedan. Då hade terminalen infört så kallad totalbemanning, alltså att hela personalen var inhyrda från ett bemanningsföretag - bara arbetsledarna var anställda av företaget som drev terminalen. Efter idogt organiseringsarbete fick man upp organisationsgraden till cirka 70 procent. Ett och ett halvt år efter att organiserarna lämnat terminalen värvade den nybildade klubben på terminalen sin etthundrade medlem och kunde notera en organisationsgrad på cirka 95 procent!

Lisa Björck betonar att arbetet med organisermodellen är ambitiöst och nyskapande. "Skillnaden mellan det Transport och Kommunal nu gör gentemot hur facket hittills löst frågan är att vi går från ord till handling. Vi pratar inte bara om att det är viktigt med medlemsorganisering. Vi gör det, och talar även om hur vi ska göra det."

Det låter kaxigt. Men de båda förbunden har nog fog för att råta på ryggen. Satsningarna är ambitiösa och utmanar en del fackliga strukturer och arbetssätt, något som vi återkommer till i vår avslutande diskussion.

Svenska Transportarbetareförbundet avdelning 3

Transport har idag cirka 63 000 medlemmar och är ett av de förbund inom LO som ökar. Transport som alla andra förbund inom LO tappade medlemmar efter förändringarna av a-kassereglerna 2007. Transport hade cirka 68 000 medlemmar vid tidpunkten och tappade nära på 8 000 medlemmar efter de ökande kostnaderna för a-kassan. Organiseringsgraden för arbetare inom transportsektorn sjönk från 71 procent år 2006 till 60 procent år 2011 (Kjellberg 2013, s 11). Denna fallande trend har idag vänts. Som framgått i kommunalintervjun, har Transport bland annat satsat stort på organiser-modellen. Vår framställning är baserad på en intervju med Patrik Ljunggren, ordförande i Transports avdelning 3 som organiserar transportarbetare i hela Göteborg (förutom de i hamnen).

Att vända trenden med medlemstapp

Patrik ser inte tappet av medlemmar som enbart en konsekvens av fördyringen av a-kassan. "Man kan väl snarare anse att tappet skedde på grund av att man under alldeles för många år arbetat för dåligt med organisationsarbetet. Att sedan förändringen i a-kassan gjorde det mer påtagligt är inte så konstigt." Medlemstappet har dock slutat och både förbundet och avdelningen har ökat både medlemsantal och i organisationsgrad. 2008 hade Transport avdelning 3 14-15 klubbar på arbetsplatser runt om Göteborg, men idag har man hela 33 aktiva klubbar. Patrik förklarar. "Avdelningen har mer aktivt arbetat med organisationsarbetet de senaste åren. Genom en ökad tillströmning till Transports grundutbildningar och genom ett digert arbete från vår studieorganisatör, klubbar och sektioner har grunden lagts för att sedermera jag som ordförande eller våra ombudsmän kunnat organisera arbetsplatsklubbar på en mängd företag. I det organisationsarbetet har vi lärt oss att ställa krav på våra medlemmar. De ska lösa sina egna arbetsplatsproblem snarare än att förlita sig på att någon annan ska göra det. De kan sin arbetsplats bäst och är därför mest lämpade, när man fått verktyg genom utbildning, att lösa sina arbetsplatsproblem."

Organizerprojektet

En annan påverkan på organisationsgraden är Transports organizerprojekt. När organizermodellen först introducerades möttes den inte enbart av jubel. Modellen är som vi sett i sektion 2 hämtad från USA och handlar om hur man ska jobba med organisering. USA:s organisationsgrad är cirka 12 procent och frågan var vad Sverige hade att lära av deras organisationsarbete. Särskilt med tanke på att organisationsgraden i Sverige fortfarande var acceptabel. Men Patrik medger att modellen verkligen har varit framgångsrik. Organizerna (den amerikanska titeln används) är förbundsanställda och är idag åtta anställda som är utplacerade i hela landet. I avdelning 3 har man en sådan person som delas med regionens tre andra avdelningar. Patrik förklarar. "Många gånger tidigare har facket i form av en ombudsman kommit till en arbetsplats med problem, tagit tag i problemet och löst det åt de berörda. Organizermodellen handlar om att skapa en organisation som löser problemen på arbetsplatsen där ombudsmannen är behjälplig med att driva avtalsfrågor tills de på arbetsplatsen själva kan ta över den rollen." Målet är att en klubb bildas. Men först ska organizern kartlägga arbetsplatsen genom enskilda samtal med alla som jobbar där. Det kan vara allt ifrån samtal på en rast till hembesök. Genom dessa samtal får man fram vilka avtals- eller arbetsmiljöproblem som finns på företaget. Man får också fram vilka som är informella ledare. Både genom att andra säger vilka de har förtroende för och genom egna analyser. Organizern bildar sedan en arbetsplatskommitté som ska arbeta med att lösa problem på arbetsplatsen. De informella ledarna som bildar en kommitté ges sedan uppdrag. Allt ifrån att sätta upp info-lappar till att försöka lösa en viss situation med arbetsgivaren. Det kan också handla om att rekrytera arbetskamrater till en utbildning.

Från förbundet finns det klara mål i kartläggningen som ska uppfyllas. När en organizer har kartlagt en arbetsplats ska, utefter hur många som arbetar på arbetsplatsen, X antal gå en facklig grundutbildning. Och X antal utses till att ta fackliga uppdrag m m. Patrik förklarar. "När organizern märker att kommittén börjar bli självgående lämnar han över organisationsansvaret på avdelningen. Då verkställer avdelningen ett formellt val till klubbstyrelse och avdelningen tar sedan över hela ansvaret för att stötta och hjälpa klubben i sin utbildning och sitt arbete. Mycket i det initiala skedet handlar om att bygga relationen. Att man vågar börja lita på facket. Bilden av facket är inte alltid vad man önskar, så kontakten och hur man uppfattar facket blir jätteviktig." För utvärdering och utveckling av organizerarbetet krävs en del pappersarbete. Organizerna går även igenom en gedigen utbildning. Då går man bland annat på ett av Transport anordnat seminarium med besök av fack från USA som berättar om erfarenheterna av modellen. Även utbildning i samtalsmetodik är en viktig del. Det finns en framarbetad

strukturerad metodik för hur organiser-arbetet ska gå till. Man kan efter några år nu konstatera att det är ett tufft jobb. Patrik klargör. "Man är lika mycket ett bollplank för alla de problem som finns som organisatör. Att lyssna och diskutera problem är ingen lätt match. Det gäller att man inte bränner ut sig och att förbundet tar ansvar för sina anställda, att organizerna får träffas och prata av sig och att avdelningarna stöttar upp."

Facklig utbildning

Utbildning och bildning är en förutsättning för organisationsarbete och allt annat folkrörelsearbete. När det gäller den första utbildning man går har Transport likt många andra förbund satsat på en endagarsutbildning. "Startpunkten" är en 6-8 timmar lång träff som innehåller mycket ideologi. Transport kör den i egen regi och endast med Transportare. Både medlemmar och ickemedlemmar erbjuds denna utbildning. Vanligt är att man kör den på lördagar och att deltagarna gör det frivilligt och utan ersättning. Patrik menar att "Det finns faktiskt en stor vilja att komma på denna sortens av information trots att man inte får ersättning." Vidare erbjuder man medlemmar en femdagars medlemsutbildning man kallat V.I.T (Vi i Transport) Där blandar man ideologi med mer konkret kunskap om arbetsrätt, avtal och försäkringar. De personer som väljs till ett fackligt förtroendeuppdrag går vidare till F.L.I.T (facklig ledarskapsutbildning i Transport). Transport kör sina utbildningar i egen regi. "Det är viktigt att bygga kontaktnät som kan fortsätta att gro även utanför utbildningen. Tillhörighetskänslan är viktig och detta tillsammans med vikten av att bygga lokala kontaktnät inom avdelningen är en anledning till varför vi valt att inte köra tillsammans med andra förbund när det gäller dessa utbildningar." säger Patrik.

Medlemsvärveri

I övrigt har förbundet sedan länge beslutat att köra medlemsvärveriveckor, en på våren och en på hösten. Då är alla med och värvar. Patrik förklarar. "Det som kan vara en fara med satsningar på organizers är att övriga anställda kan hamna i ett tankesätt gällande värveri och organisering, att 'det gör någon annan, det är inte min uppgift'. Ska man få ett riktigt bra organiseringsarbete så måste vi alla förstå att det är den viktigaste uppgiften. Men jag menar inte att modellen är dålig för det, men det kan vara en risk med dessa värvarprojekt att vi glömer att vara organisatörer och tänka att det gör de som är anställda för

det och ingen annan." Utöver förbundets satsningar på organizers och värveriveckor jobbar avdelningen lokalt med medlemsvärveri genom yrkessektioner. Sektionerna har klara arbetsuppgifter som de ska jobba med. Utifrån detta ska man ta fram en verksamhetsplan och en budget. Vanligt är att man jobbar en hel del med medlemsvärveri. Man har också styrt upp och ställer krav på formalian. För att få igång verksamheten har tydliga ramar varit väldigt bra. Man har på representantskapet antagit en Val- och arbetsordning för avdelningen, ett dokument som är ett förtydligande av stadgarna gällande vad olika uppdrag innebär. Patrik berättar. "Med förtydligandet av vad man önskar av sektionerna har det blivit lättare för de inblandade att göra verksamhet. Det finns för övrigt en attityd hos avdelningen att blir det verksamhet betyder det något bra. Man är helt enkelt positiv till den verksamhet som det ansöks om. Givetvis ska det vara facklig verksamhet, men min upplevelse är att styrelsen har dragit ner på sådant som är av mindre väsentlighet som konferenser och möten som inte direkt påverkar medlemmarna eller organisationen och istället prioriterar all facklig verksamhet. Det finns ett väldigt bra engagemang och intresset för fackliga frågor är stort."

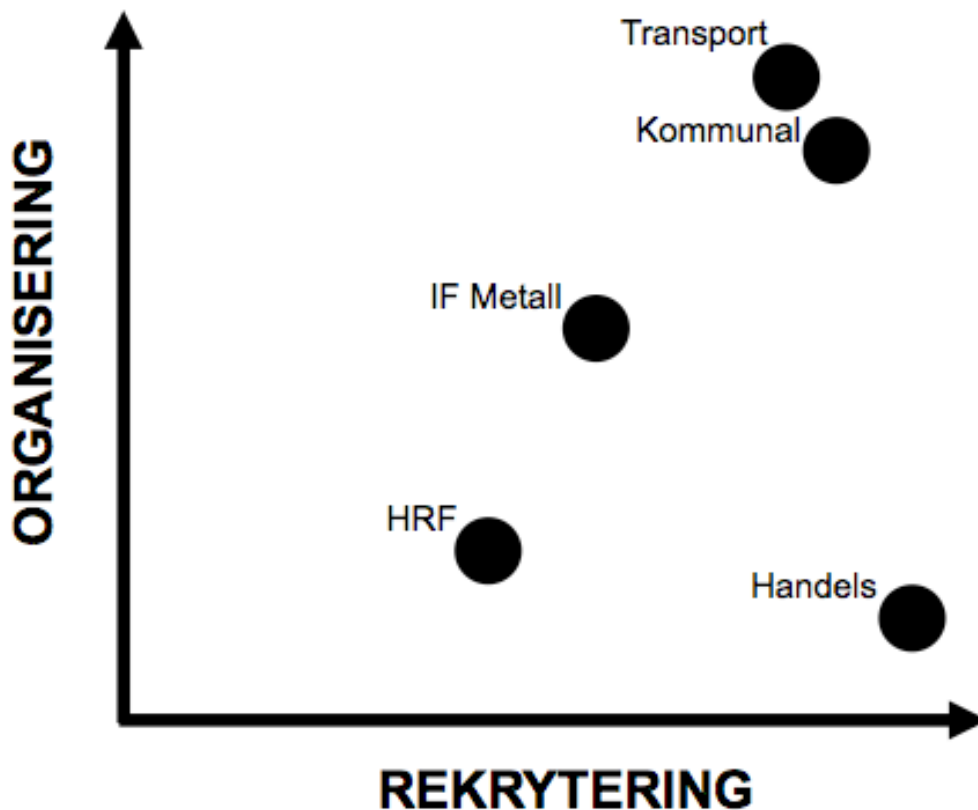
Med sina satsningar på organisering kan Transport vara nöjda när de under ett antal år sen 2007 kan se positiva siffror gällande medlemsantal. Patrik menar att det är viktigt att samtliga avdelningar arbetar hårdare med att utbilda och bilda medlemmar och att man som förbund strukturerar upp avdelningarna att gå från ett förhandlande förbund till ett organiserande förbund. Men man kan också dra slutsatsen att det inte finns någon målgång; det fackliga arbetet och arbetet med organisering är ett ständigt pågående projekt. Modellen med organizers är ett projekt som fortsätter tills vidare. Och det är nog precis det som det handlar om.

Sammanfattning av intervjuer

Som sammanfattning av vad vi lärt oss av intervjuerna om hur de fem förbunden arbetar med organisering har vi skapat en typologi som klassificerar organiseringsstrategierna på två skalor. Denna typologi syns i bilden på nästa sida.

I typologin har vi placerat in förbundens arbetssätt utifrån två parametrar, organisering och rekrytering. Med organisering menar vi de insatser som syftar till att etablera ett arbetsplatsanknutet fackligt arbete där medlemmarna själva driver verksamheten. Alltså ett långsiktigt, ofta tidskrävande, gräsrotsarbete. Det tydligaste exemplet på detta finner vi i organizermodellen som Kommunal och Transport arbetar med. Med rekrytering menar vi de insatser som är primärt inriktade på att värva medlemmar till facket.

En typologi av fackligt organiseringsarbete



Det tydligaste exemplet på detta är Handels ambitiösa värvningsarbete som genomförs av professionella uppsökare. Som synes har vi valt att placera IF Metall ungefär i mitten av skalan. Skälet till det är att deras insatser till stor del drivs av verkstadsklubbar ute på företagen. Där bedriver man ett traditionellt fackligt arbete där organiseringsarbetet är en förutsättning. IF Metalls framgångsrika insatser gentemot bemanningsbranschen motiverar en placering något över mitten på y-axeln. HRF:s och Handels insatser betraktar vi som i huvudsak inriktade på att rekrytera nya medlemmar, något som får anses helt naturligt givet den mycket höga personalomsättning som förbunden har att hantera. Handels långt drivna arbete med "proffsvärvare" ute på fältet såväl som per telefon menar vi motiverar en placering längst ut på x-axeln.

4. Slutsatser och diskussion

Den fackliga organiseringsgraden har sjunkit i Sverige och är i dag lägre bland arbetare än bland tjänstemän. LO-förbunden har därför all anledning att fundera på hur man kan förnya och förbättra sitt

organiseringsarbete. Våra intervjuer visar att detta också verkligen sker, om än på olika sätt. HRF och IF Metall arbetar till viss del traditionellt. Handels har systematiserat sitt organiseringsarbete i högre grad. Kommunal och Transport har gjort den mest radikala förnyelsen genom sin import av den amerikanska organisermodellen. Hur förbunden bör arbeta varierar säkerligen beroende på faktorer som sektor, hur arbetsplatserna ser ut i sektorn och hur människorna är som arbetar där. Trots det verkar det som att ingen arbetsplats eller bransch är omöjlig att organisera. Handels arbete visar att de trots att de har många små arbetsplatser där det dessutom är vanligt med visstids- och/eller deltidsanställningar är möjligt att vända trenden och öka medlemsantalet. Transport och IF Metalls insatser visar att det finns arbetssätt som gör det möjligt att organisera medlemmar i den svårbemästrade bemanningsbranschen. Det kanske mest glädjande exemplet på detta är Transportmedlemmarnas framgångar på terminalen där alla var inhyrda från ett bemanningsföretag (se intervjun med Lisa Björck i sektion 3). Utifrån vad som framkommit i denna rapports teoriavsnitt (sektion 2) och i intervjuerna kommer vi nu att försöka dra några slutsatser kring vad facken borde göra för att komma till rätta med den sjunkande organisationsgraden.

Det första vi vill lyfta fram handlar om ett ordval. Det kanske kan verka petigt att i det här sammanhanget ta upp en semantisk diskussion. Men faktum är att orden vi använder formar våra bilder av verkligheten. De bilderna påverkar i sin tur hur vi tänker och, i förlängningen, hur vi kommer att agera. Ordvalet som vi vill lyfta upp är medlemsvärkning kontra medlemsorganisering. Det förstnämnda betonar värkningen av medlemmar, alltså att skriva in nya personer i facket. Detta är såklart en viktig del i fackens arbete - utan nya medlemmar kommer vi successivt att minska i medlemsantal. Det andra ordet, medlemsorganisering, är ett vidare begrepp som både innefattar att skriva in nya medlemmar men också att använda sig av dem på ett strukturerat sätt. I facket är en organiserad medlemskår oundgänglig. Det är till och med hela idén med en fackförening - att anställda går samman och gör sig redo att agera mot ett gemensamt mål. I de flesta av fackens stadgar talar man om att organisationens uppgift är att tillvarata medlemmarnas intressen och att omdana samhället i en viss riktning. Det är uppgifter som kräver mer av sina medlemmar än att de bara betalar sin medlemsavgift. Medlemsorganisering innefattar både att värva och att involvera medlemmar i den fackliga verksamheten, till exempel genom facklig utbildning, mötesverksamhet och aktioner. Därför är medlemsorganisering ett mer adekvat ord än medlemsvärkning. När facken använder rätt ord tror vi att det blir lättare att vara konsekvent när de lägger upp strategier för att öka medlemsantalet eller sätta in insatser för att "värva" medlemmar. Att tala om medlemsorganisering manar även facken till att redan från början sätta in insatser som syftar till att behålla medlemmarna.

Den andra slutsatsen är att de insatser som facken gör måste vara noga genomtänkta, relativt omfattande samt att de utvärderas på ett systematiskt sätt. Det måste vara slut på den typ av allmänna satsningar på medlemsvärvning som vi tror många fackligt aktiva varit med om genom åren. Vi syftar då på allmänt formulerade satsningar i projektform där man hoppas på medlemsökning på kort sikt och där man arbetar med rena kvantitetsförhoppningar. Dessa projekt blir ofta misslyckade då de inte sällan genomförs med kort varsel och utan uppföljning eller vidare utvärderingar. Att prata om vikten av att klubbar och sektioner blir bättre på medlemsvärvning kan vara bra, men det räcker inte. Att sprida informationsmaterial om facket är också bra, men det räcker inte. Att skicka ut uppsökare är bra, men det räcker inte det heller. Dessa metoder har facken provat under många år. Trots det har vi sett en sjunkande organisationsgrad. I inledningen nämnde vi flera tänkbara skäl till sådant som inte ligger i fackens händer helt och hållet. Men givet det (eller kanske just på grund av det) måste vi konstatera att de traditionella metoderna inte längre biter. Trots det väljer facken till viss del att ösa på med "mera av samma". I den här rapporten har vi visat några arbetssätt som däremot levererar resultat. Tydligast ser vi det i Kommunal och Transports satsning på organisermodellen och Handels systematiserade, nästan professionaliserade, arbetssätt. Även IF Metall verkar vara något på spåren efter att ha provat och utvärderat en mängd metoder och inte minst med sitt framgångsrika arbete riktat mot bemanningsbranschen. Vi menar att dessa arbetssätt har några saker gemensamt. För det första förutsätter de att man tar sig tid att kartlägga vilka arbetssätt och metoder som faktiskt levererar resultat i den miljö som man agerar. Ett belysande exempel är att Handels valt att använda två delvis olika arbetssätt anställda i detaljhandel (där det ofta är möjligt att möta många potentiella medlemmar i enskilda möten på kort tid) respektive anställda i parti-handel/lager (där det inte är möjligt med spontana besök och enskilda möten på samma sätt). Efter kartläggningen har förbunden testat, förfinat och testat ännu en gång. Det här grundliga, nästan vetenskapliga, sättet att ta sig an problemen med sjunkande organisationsgrad tror vi är nödvändigt givet situationens allvar. Helt enkelt - det är inte som "på varvet under sjuttioalet" - människor går inte längre med i facket bara för att man säger till dem att göra det. Det kräver att facken tar sig tid att hitta arbetssätt som fungerar på dagens arbetsmarknad. Sist men inte minst har de framgångsrika satsningarna det gemensamt att de fått lov att kosta en hel del, både räknat i tid och pengar. Det är givetvis inte ett självändamål att satsningarna ska kosta mycket pengar. Men vi tror att det är nödvändigt med den typ av mycket ambitiösa satsningar som vi nyss nämnt för att vända en mångårig negativ trend och årtal av mindre framgångsrikt organiseringsarbete. Att tro att "mera av samma" ska fungera för att komma upp på rätt köl igen är dömt att misslyckas.

Med detta sagt är det lätt att blicken riktas mot fackförbundens ledningar centralt. Det är ofta där man har mandat och resurser att besluta om mera omfattande satsningar såsom organisermodellen eller Handels systematiserade arbetssätt för medlemsrekrytering. Till viss del är det nog också sant – fackförbundsledningarnas syn på hur man ska arbeta strategiskt med medlemsorganisering har betydelse för vad som blir möjligt att göra på regional eller lokal nivå i facken. Men det finns också en risk att företrädarna på den lokala nivån ”sätter sig och väntar” på att ledningen centralt ska ta initiativ till den här typen av satsningar. Vi menar att det trots allt är möjligt för den regionala eller lokala nivån att genomföra en hel del av de insatser som vi lyfter fram i den här rapporten. Det borde inte finnas särskilt mycket som hindrar en fackförbundsavdelning, eller motsvarande, att avsätta tid och en del resurser för att arbeta fram genomtänkta, relativt omfattande insatser som man sedan utvärderar och förfinar. Till exempel kan man tänka sig att en avdelning väljer ut en eller två arbetsplatser som man sedan bearbetar utefter organisermodellen. Visst, en sådan satsning kräver en hel del utbildning och samarbete med de förbund som har erfarenheter av modellen för att metoden ska kunna tillämpas korrekt. Det kommer även att innebära att de utvalda arbetsplatsernas anställda får mycket fler fackliga besök än andra arbetsplatser i avdelningen. Vidare krävs det nog att satsningen har starkt stöd i fackförbundsavdelningen för att den ska kunna jobba uthålligt under en längre tid, vilket är helt nödvändigt för att man ska nå resultat. Men trots detta tror vi alltså ändå att det är möjligt på regional eller lokal nivå i förbunden ta initiativ till och sätta igång arbetssätt som går i den här riktningen, utan att invänta att förbundsledningarna centralt tar första steget.

Den tredje slutsatsen är sprungen ur en av de saker som organisermodellen och Handels systematiserade arbetssätt har gemensamt. Bägge satsningarna innebär nämligen att uppsökarna handplockas av ansvarig på förbundsavdelning eller förbundskontoret. Vi tror att det är ett bra sätt att jobba på. Av samma anledning som facken aldrig skulle komma på tanken att låta den som ”känner för det” ta hand om fackliga förhandlingar borde man inte heller göra det när det kommer till uppsökande verksamhet. Men, kanske någon invänder, ska inte alla medlemmar känna ett ansvar att skriva in sina arbetskamrater i facket? Självklart är det så, men det vi talar om här är de insatser som facken gör när de betalar en företrädare för att på fackets uppdrag söka upp nya medlemmar på andra arbetsplatser. För dessa företrädare måste det finnas tydliga kunskapskrav, möjlighet till utbildning och praktik. Men därefter måste facken även kunna ställa krav på resultat. Visar det sig att företrädaren inte är framgångsrik i mötet med blivande medlemmar, inte får folk att gå med i facket eller inte lyckas få iväg dem på utbildningar, ja – då bör någon annan utses för uppgiften. Detta reser även frågan om dessa uppdrag (som exempelvis uppsökare) verkligen lämpar sig för utses genom demokratiska val? Vid val inom

facket vägs det alltid in en dimension som kretsar kring representativitet. Klubbar, sektioner, branscher, yrkesgrupper eller andra konstellationer vill känna sig representerade i verksamheten. Det påverkar givetvis vilka personer som nomineras och väljs. För uppsökande verksamhet och medlemsorganisering är knappast sådana överväganden lämpliga, kanske till och med direkt kontraproduktiva. Detta leder oss till slutsatsen att fackliga uppsökare inte bör väljas, utan handplockas av dem som är ansvariga för uppsökande verksamheten. Genom utbildning och praktik får det sedan visa sig vilka som är lämpliga att fortsätta. Detta borde egentligen inte vara något uppseendeväckande förfarande. Betänk bara det faktum att man mycket sällan skulle komma på tanken att utse fackliga kurshandledare genom demokratiska val. Anledningen till att fackliga uppsökare idag inte handplockas och förses med rejäl utbildning och uppföljning av resultat tror vi är ett direkt resultat av att facken inte prioriterat medlemsorganisering i tillräckligt stor utsträckning.

Det är så här långt vi kommer med slutsatser och/eller rekommendationer inom ramen för denna rapport. Med det sagt vill vi avsluta med att resa en fråga som är kopplad till de positiva exempel som vi lyft fram i den här rapporten. Gemensamt för de positiva exemplen är nämligen att man, på olika sätt, professionaliserat det fackliga organiseringsarbetet. I förbunden som använder organisermodellen ser vi det genom att de anställer organiserare som utför jobbet. I IF Metall ser vi det där de avdelat personella resurser för att bearbeta bemanningsbranschen. Och i Handels ser vi det kanske allra tydligast genom deras "proffsvärvare". Frågan är vad en sådan ordning leder till på sikt? Kommer förtroendevalda och medlemmar börja tänka att "organiseringsarbete är något som proffsen får sköta"? Vi tror att en sådan utveckling vore problematisk för facken. Trots allt är fackens styrka att många känner ett ansvar för organisationen och därmed är med och bidrar i den. Å andra sidan börjar läget med en sjunkande organisationsgrad bli så pass allvarligt att man helt enkelt måste göra något. Då kanske baksidorna av en ökad grad av professionalisering ändå måste accepteras. Dessutom finns det nog en hel del facken kan göra för att motverka att förtroendevalda och medlemmar skjuter över ansvaret på "proffsen". Man kan bland annat öka inslagen i de fackliga utbildningarna som handlar om metoder för medlemsorganisering, något som även påpekades i intervjun med Kommunal.

Helt klart är att facken kan göra mycket av egen maskin för att öka organisationsgraden. Det visar de exempel på facklig förnyelse och strategier för medlemsorganisering som vi lyft fram i den här rapporten.

Referenser

Intervjuer

- Lisa Björck, ombudsman Kommunals förbunds kontor. Telefonintervju 13 maj 2013
- Marijan Kozjak, medlemsrekryteringsansvarig samt Martin Karlsson, vice ordförande i Handels avdelning 25, Göteborg. Intervju i Göteborg 6 december 2012
- Lena Laumann, ombudsman Kommunal Väst. Intervju i Göteborg 7 maj 2013
- Patrik Ljunggren, ordförande i Transport avdelning 3. Intervju i Göteborg 25 april 2013
- Inga-Lill Samuelsson, ombudsman IF Metall avdelning 36. Intervju i Göteborg 13 februari 2013.
- Lena Svensson, styrelseledamot Hotell- och restaurangfacket avdelning 01 med ansvar för medlemmen på arbetsplatsen, samt Ann-Sofie Tsupukka, ordförande i avdelningsstyrelsen. Intervju i Göteborg 12 mars 2013

Organisationsmaterial

- IF Metall, "Din medlemsavgift". Tillgänglig från:
http://www.ifmetall.se/ifmetall/home/content.nsf/aget?openagent&key=medlemsavgift_1294928604126 (hämtat 19 maj 2013)
- Hotell- och restaurangfacket, "Agenda 2014: en handlingsplan". Tillgänglig från:
http://www.hrf.net/sites/default/files/field/doc/agenda_2014_version.pdf (hämtat 19 maj 2013)

Litteratur

- Arnholtz, Jens, Flemming Ibsen och Christian Lyhne Ibsen. 2012. "Importing low density ideas to high density revitalization: The 'organizing model' in Denmark", paper, februari 2012.
- Brady, David. 2007. "Institutional, rconomic, or solidaristic? Assessing explanations for unionization across affluent democracies". *Work and Occupations* februari 2007.
- Bronfenbrenner, Kate och Tom Juravich. 1994. "The impact of employer opposition on union certification win rates: A private/public sector com-

- parison". *Working Paper* No. 113. Washington, D.C.: Economic Policy Institute.
- Fontana, Natale. 2012. "A comparative analysis on trade union approaches to precarious work in the cleaning sector using the examples of the US, Germany and the Netherlands". Magisteruppsats, Berlin School of Economics and Law, juni 2012.
- Gumbrell-McCormick, Rebecca. 2011. "European trade unions and 'atypical' workers". *Industrial Relations Journal* nr 3 2009.
- Heery, Edmund, John Kelly och Jeremy Waddington. 2003. "Union revitalization in Britain". *European Journal of Industrial Relations* nr 1 2003.
- Kjellberg, Anders. 2009. "Det fackliga medlemsraset i Sverige under 2007 och 2008". *Arbetsmarknad & Arbetsliv* nr 2 2009.
- Kjellberg, Anders. 2013. "Kollektivavtalens täckningsgrad samt organisationsgraden hos arbetsgivarförbund och fackförbund". *Studies in Social Policy, Industrial Relations, Working Life and Mobility Research Reports* 2010:1. Sociologiska institutionen vid Lunds universitet. Uppdaterad version från januari 2013.
- Larsson, Mats. 2010. "Facklig anslutning år 2009: Facklig anslutning bland anställda efter klass och kön år 1990–2009". Stockholm: LO.
- Lind, Jens. 2009. "The end of the Ghent system as trade union recruitment machinery?". *Industrial Relations Journal* november 2009.
- Peterson, Abby, Mattias Wahlström och Magnus Wennerhag. 2012. "Swedish trade unionism: A renewed social movement?". *Economic and Industrial Democracy*.
- Pontusson, Jonas. 1995. "Explaining the decline of European social democracy: The role of structural economic change". *World Politics* juli 1995.
- Simms, Melanie och Jane Holgate. 2010. "Organising for what? Where is the debate on the politics of organising?". *Work Employment and Society* mars 2010.
- Simms, Melanie. 2012. "Imagined solidarities: Where is class in union organising?". *Capital and Class* februari 2012.
- Sjögren, Anna, 2012, "Organisering är en viktig utmaning för facket", *Mitt Kommunal*, Tillgänglig från:
<http://www.kommunal.se/Mitt-Kommunal/Nyheter/2012/Organisering-ar-en-viktig-utmaning-for-facket/> (hämtat 9 december 2012)
- Vandaele, Kurt och Janine Leschke. 2010. "Following the 'organizing model' of British unions? Organizing non-standard workers in Germany and the Netherlands". *ETUI Working Paper* 2010:2. Bryssel: European Trade Union Institute.



Utgivna rapporter

- ▶ Anders Nilsson & Örjan Nyström, *Ny strategi för jämlikhet* (sept. 2011)
- ▶ Anna Johansson, *Obligatorisk valfrihet? – Nej tack!* (okt. 2011)
- ▶ Gösta Esping-Andersen, *Att investera i barn och utjämna livschanser* (nov. 2011)
- ▶ Sofia Jonsson, *Trafficking i Europa* (jan. 2012)
- ▶ Erik Bengtsson, *Varför är fackföreningsrörelsen så svag i USA?* (jan. 2012)
- ▶ Johan Lönnroth, *Fragment av en hegeliansk historieskrivning över nationalekonomin från svensk horisont* (febr. 2012)
- ▶ Roland Kadefors, *Jobba till 75? Om ålder, arbete och pensionering* (mars 2012)
- ▶ Anders Nilsson & Örjan Nyström, *Ungdomsarbetslöshet i Sverige och Leerwerkpflicht i Nederländerna* (april 2012)
- ▶ Anna-Lena Lodenius & Mats Wingborg, *Arbetarrörelsen och hotet från högerpopulisterna* (april 2012)
- ▶ Erik Bengtsson, Jack Rolka och Fredrik Stähle, *Arbetsmiljörapport* (maj 2012)
- ▶ David Ljung, *Nya tider – nya jobb. Utmaningar och utvecklingsvägar i jobbpolitiken* (juni 2012)
- ▶ Kerstin Littke, *Förutsättningar för framtidens livslånga lärande i Sverige* (juni 2012)
- ▶ Anders Nilsson, *Underbara dagar framför oss. Om sociala investeringsstrategier med barnperspektiv* (Storstadsrapport för Almedalen på uppdrag av Arbetarekommunerna i Stockholm, Göteborg och Malmö, juli 2012)
- ▶ Christer Thörnqvist & Charles Woolfson, *Upphandlingar och nerköp. Om lagstadgad social dumpning i byggbranschen* (sept. 2012)
- ▶ Anna Johansson & Johan Büser, *Ett förslag till socialdemokratisk handlingslinje mot riskkapitalister i välfärden* (okt. 2012)
- ▶ David Ljung, *Är vi smarta nog för de nya jobben?* (nov. 2012)
- ▶ Anders Nilsson & Örjan Nyström, *Dags att skrota "Full sysselsättning"?* (nov. 2012)

- ▶ Anders Nilsson, *Nystartzoner – möjligheter, hot eller retoriskt slag i luften?* (nov 2012)
- ▶ Delvin Arsan, Tor Gustafsson och Stig-Björn Ljunggren, *Gläntan i skogen – om socialdemokratins utmaningar i en ny tid* (dec. 2012)
- ▶ Erik Bengtsson, Sören Mannheimer, Anders Nilsson & Örjan Nyström, *Att skifta överskottet i bytesbalansen till inhemska investeringar* (jan 2013)
- ▶ Ingvar Johansson, *Välfärdskapitalism med jämlikhetsnorm* (febr. 2013)
- ▶ Gösta Esping-Andersen, *Jämlikhet med en lycklig bourgeoisie. Den socialdemokratiska vägen till jämlikhet* (mars 2013)
- ▶ David Ljung, *Har vi råd att inte satsa med på ökad jämställdhet?* (mars 2013)
- ▶ Lars Ag, Bo Elmgren, Helmuth Föll, Sune Gidgård & Stig Lahti, *Arbetsförsäkring åt alla!* (april 2013)
- ▶ Paul S. Adler, *Det dynamiska förhållandet mellan kodifierad och icke-kodifierad kunskap* (april 2013)
- ▶ Anders Nilsson, *Att förstå världen* (juli 2013)
- ▶ Sandrine Bony m.fl., *Koldioxid och klimat: perspektiv på en vetenskaplig bedömning* (aug. 2013)

Rapporterna finns att ladda ner kostnadsfritt i pdf-format från: www.tankeverksamheten.se. Skicka din e-postadress till redaktion@tankeverksamheten.se får du utan kostnad kommande rapporter i din e-postlåda

- ▶ TANKEVERKSAMHETEN/ABF HAR ÄVEN GIVIT UT BOKEN *Jämlikhetsnormen* av Anders Nilsson och Örjan Nyström (sept. 2012)



"Ideologisk vitaminspruta" Peeter-Jaan Kask

"Måsteläsning för alla som på något sätt är intresserade av politiska idéer och konkreta reformen för framtiden" Marika Lindgren Åsbrink

Cirkapris 249 kr. Finns att beställa från bl.a. AdLibris och Bokus på nätet. Organisationer inom arbetarrörelsen och folkbildningen erbjuds rabattpris om 169 kr vid beställning av minst fem exemplar direkt från Tankeverksamheten. Gratis studiehandledning finns på hemsidan.

Erik Bengtsson är fil. doktor i ekonomisk historia, tidigare utredare på LO Göteborg.

Jack Rolka är ombudsman på Byggnads, aktiv i ABF, tidigare snickare.

Fredrik Ståhle är maskinoperatör och aktiv i Livs, studerar på Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet.



Ansvarig utgivare: Ann-Sofie Hermansson

www.tankeverksamheten.se

redaktion@tankeverksamheten.se

ISBN 978-91-87077-29-6