

# EN MÅNGSYSSLARES BEKÄNNELSE

Av professor GUNNAR HECKSCHER

»Video meliora proboque; deteriora sequor.»

TVÅ personer samtalande på sin tid om dåvarande riksantikvarier Hans Hildebrand. Den ene sade, med beundran i rösten: »Begriper Du hur han hinner med allt han skall göra?» Den andre svarade ingenting, den gången. Men när de träffades härnäst kom svaret: »Nu har jag tagit rätt på hur det är med Hans Hildebrand. Han *hinner* inte med vad han skall göra.» Samma historia kunde berättas om många andra, icke minst i dagens Sverige. Vem vågar säga att han inte alls känner sig träffad? En annan historia, som förekommer i många varianter, gäller mannen som på sin gravsten, utom namn och data, ville ha endast orden: »Han dog av sammanträden.» Birger Sjöbergs »konferensman» har vissa drag av samma art, ehuru han pressas av särskilt höga andliga krav. Och så var det förgyllare Magnusson, kommunalman i Stockholm, som inte efterlämnat minnet av några märkliga arbetsresultat, men som ändå går till eftervärlden som mångsyssleriets prototyp. Flera än de som äro villiga att erkänna det torde likväl kunna göra honom rekordet stridigt.

Mångsysslarens tillvaro är hårt bunden vid den lilla dagboks-almanacka som drar upp gränserna mellan de olika momenten i hans liv. Klockan nio kommer han med andan i halsen från hemmet till sitt kontor. Där vänta två besökande med helt artskilda ärenden, av vilka den ene fått löfte att träffa honom redan 8.45; posten ligger framme på skrivbordet; en av hans närmaste medarbetare måste ha ett besked för att komma i gång med dagens arbete. Klockan tio måste mångsysslaren personligen infinna sig hos någon myndighet för att försöka övertala vederbörande att gå med på den ena eller andra åtgärden. På vägen till förmiddags-sammanträdet (klockan elva) hinner han åter titta in på kontoret och konstatera, att fyra särskilda personer sökt honom i telefon

och måste tala med honom senast på eftermiddagen. Före lunch har han redan varit tvungen att ställa in sig på sex—åtta olika slags frågor.

Lunchen är icke för mångsysslaren den luxuösa och vilsamma måltid en avundsam allmänhet förmodar. Antingen äter han med arbetskamraterna från kontoret, som passa på tillfället att fråga om allt vad de inte kommit åt förut. Eller också användes denna måltid för ett viktigt samtal, som inte kan pressas in på någon annan tid. Lång blir den i varje fall inte; eftermiddagssammanträdet börjar klockan två. Vid fyratiden vänder mångsysslaren (i bästa fall) tillbaka till sitt skrivbord, dikterar några brev, ringer upp ett tiotal personer som sökt honom under dagen (de flesta vid det här laget själva oanträffbara). Inemot klockan sex drar han sig hemåt, bärande på en portfölj med papper att arbeta med — till stor del desamma som åkt olästa fram och tillbaka mellan hemmet och kontoret hela den senaste veckan. Halv åtta börjar kvällssammanträdet; frågan är ju alltid om man orkar läsa något mera när denna dagens tredje parlamentariska övning nått sitt slut.

En karikatyr? Knappast. Ungefär så ser tillvaron faktiskt ut för många människor, och det finns vissa drag som förvärra saken. Telefon och post äro mångsysslarens värsta fiender. De tvinga på honom en opåräknad kontakt med omvärlden, och all sannolikhet talar för att de avbryta hans försök till koncentration på en för ögonblicket aktuell arbetsuppgift med påminnelse om några av de femtioelva andra järn han har i elden. För den som arbetar med koncentration på en huvuduppgift innebär avbrottet antingen en ofta stimulerande avspänning eller — lika ofta — en erforderlig komplettering till arbetet, en puzzlebit som förut saknats. Mångsysslaren har intet behov av den sortens avspänning; och sannolikheten för att den bit som levereras per brev eller telefon skall passa in just i det puzzle, som han håller på att lägga när den kommer, är tämligen ringa. Vidare: mångsysslaren hör till dem som framför alla andra »jäkta», inte minst i trafiken. Det beror på att tiden bokstavligen inte räcker till: han håller alltid på att komma för sent. Han kommer till sammanträdet några minuter sedan det börjat, han går därifrån innan det är slut för att hinna vara med en stund vid nästa sammanträde. Hans insatser bli under sådana förhållanden något sporadiska, och medvetandet härom driver honom att »jäkta», så att det åtminstone skall bli någon möjlighet för honom att få något gjort. En ytterligare försening på fem minuter kan betyda att han inte får följa ett viktigt ärende från

början; den kan också innebära att en annan person, som han skulle träffa, dels blir arg och ledsen, dels i sin tur får sitt dagsprogram förstört.

Överhuvudtaget kan det nog inte förnekas, att sammanträdesvanan är mångsyssleriets livsnerv. Där mötas mångsysslarna och blinka som augurer mot varandra; halvt stolta, halvt generade utbyta de förtroenden: »Nu har jag suttit fem timmar i sammanträden idag...» »Det här var mitt åttonde sammanträde denna vecka...» Sammanträdena driva också till mångsyssleri. Den som råkar säga något som faller flertalet på läppen får omedelbart straffarbete: han måste utarbeta sitt förslag, eventuellt delta i ett nytt sammanträde för att ta ställning till detaljerna. Men också den som stannar i minoritet riskerar en fortsättning. De som delat hans mening kräva att saken skall »fullföljas»; också detta kan leda till nya överläggningar, om inte annat så för att utforma reservationen. Endast den kan känna sig någorlunda lugn som sitter tyst, suger på sin pipa och ser vis ut samt går före omröstningen.

En ovanligt handlingskraftig och självkritisk mångsysslare sammanfattade en gång sin tillvaro så, att han varje morgon tog ställning till frågan: »Vilka av mina plikter skall jag i dag försumma?» Det är inte alla som se situationen så klart som han, inte heller alla som verkligen medvetet ta ställning till frågan. Det kan vara enklare att låta försummelserna så att säga ge sig själva. Så mycket kan emellertid sammanfattningsvis sägas, att den hederlige mångsysslaren kännetecknas av att han varje kväll efter att ha arbetat intill överansträngningens gräns går till sängs med dåligt samvete. Endast cynikern kan med oberört sinne tänka på allt vad han underlåtit att göra, fastän man haft rätt att vänta det av honom.

Ty man måste se sanningen i ögonen: det är onekligen plikter av betydelse, som bli försummade. Den största risken är för övrigt att *allt* blir försummat, att arbetsförmågan plottras bort på oavslutade bitar av olika saker, så att ingen av alla uppgifterna röner tillräcklig uppmärksamhet. Den som har ambitionen att sköta åtminstone någonting ordentligt möter oförstående blickar från sina medmångsysslare, som inte förstå varför just han skall försöka vara bättre än andra, och ärlig indignation från företrädarna för de intresseområden han då måste försumma mera än vad som är brukligt. Framför allt är det frestande att försumma att tänka. Den som läser en bok eller sitter ensam och försöker bena upp ett

sammanhang är ju inte »upptagen» i vanlig mening — varför går han då inte på sammanträdet klockan elva? Mångsysslaren ger sig inte tid till sådant som skall göras på lång sikt; han bindes vid det löpande arbetet, som är svårare att försumma, eller, kanske rättare sagt, som det kräver större hänsynslöshet och målmedvetenhet att försumma. Inte minst riksdagsarbetets inverkan på redan förut upptagna personer är i det hänseendet betecknande.

Och på det sättet blir mångsysslaren så småningom utsliten. Inte så att han dör; det händer också, men tillhör undantagen, att jäktandet i det hänseendet leder till något avsteg från det normala. I regel synes mångsysslaren emellertid, såvitt man nu kan se, ha skäl att hoppas på en betydande livslängd. Men han börjar mala tomt. De egenskaper som en gång gjorde honom användbar och eftersökt nötas bort i springet från sammanträde till sammanträde. Han kan inte längre göra någon insats av betydelse, men han sitter kvar i styrelser, kommittéer och utskott, segare, ihärdigare och mera orubblig ju mindre han i verkligheten kan utträta.

Mångsysslaren är en plåga för sin omgivning. Han frestas att mäta sitt eget värde i antalet uppdrag och sammanträden: den som är så upptagen måste vara en märklig person. Alla måste rätta sig efter honom. Varför skall sammanträdet hållas just lördag eftermiddag, då folk i allmänhet vill ägna sig åt sin familj? »Jo, X (som inte har några barn hemma) kunde inte någon annan tid.» Sex hustrur och tolv barn till sammanträdet övriga deltagare klaga bittert över sina familjefäders frånvaro; men det är ingenting att göra åt saken. X är omöjlig att få tag i; var gång man ringer är han upptagen; får man mot förmodan tag i honom, är han ofta mindre hövlig än han bort vara. Också för sina närmaste medarbetare kan han vara besvärlig: otålig, ryckig, glömsk och fordrande.

Sina enskilda angelägenheter försummar han: dem kan man inte heller anföra som förhinder för sammanträden. En framstående kvinnlig mångsysslare (det finns också sådana) satte en ära i att ägna halvtimmen från sju till halv åtta varje morgon åt sina barn. Det gav henne gott samvete. Historien förmäler inte hur barnen sågo på saken, men lyckligtvis fanns det morföräldrar. Det finns emellertid andra enskilda angelägenheter, som den äldre generationen inte kan ta hand om. Det vore intressant att veta, hur många förskingrande kommunalmän som ursprungligen kommit på obestånd därför att mångsyssleriet bringat deras privataffärer i olag. En framstående politiker begick för några år sedan självmord,

sedan man kommit på honom med att sko sig på felaktiga reseräkningar. Hans ansvar var ofrånkomligt, ty han hade skrivit sitt namn på de felaktiga räkningarna. Däremot hade han inte upprättat dem själv, inte heller haft tid att läsa igenom dem.

Att mångsyssleriet är en samhällsfara låter sig knappast bestridas. För moralisten är det nog att konstatera detta. Ingen skall åta sig mera än han har tid till. Vad som över huvud är värt att göra, är också värt att göras bra; till återstoden skall man helt enkelt säga nej.

Men är saken verkligen så enkel? Kanske måste man se den från flera sidor, innan man fäller den slutliga domen. Och till en början: hur ha vi kommit in i det här läget?

I själva verket är nämligen situationen i Sverige värre än på de flesta andra håll. De stora västeuropeiska folken ha icke tillnärmelsevis kommit så långt på jäktets och mångsyssleriets väg som svenskarna. Vad det amerikanska samhället beträffar gäller ungefär detsamma. Jäktet var på sin tid ett ideal i Förenta Staterna, men det blev aldrig verklighet så som hos oss. Om »amerikanisering» kan man således inte tala. Inte heller rör det sig om ett specifikt nordiskt drag: våra bröder i Danmark, Finland och Norge se ömsom med småsyskonens beundran och avund, ömsom — och allt oftare — med det sunnda förnufts avsmak på de svenska levnadsvanorna.

Naturligtvis är det delvis fråga om en suggestion, som drivit oss längre och längre på den väg vi en gång valt. Det har blivit »modernt» och »fint» att ha bråttom. Men det finns nog också vissa mera påtagliga orsaker, som kunna identifieras.

Sverige är den representativa demokratiens och den kollegiala arbetsformens land par préférence. Folket väljer sina riksdagsmän; riksdagen väljer sina utskott, och där, kring långa förhandlingsbord, skola frågorna diskuteras igenom. Departementscheferna få inte heta ministrar, inte fatta beslut på eget ansvar: det är i princip »regeringen» som handlar, och så snart frågan exempelvis är av verklig politisk betydelse skall regeringen in corpore också faktiskt ta ställning. Över huvud anses det otillfredsställande och odemokratiskt att låta något betydelsefullt avgöras av *en* person. Man skall alltid ha en styrelse eller en kommitté. Även om medlemmarna äro självvalda antas denna ordning ge större garantier för kloka avgöranden — och antagandet är förmodligen i stort sett riktigt. Helst skall styrelsen emellertid »innefatta representan-

upptagne generaldirektören skall ägna en kväll i veckan åt att diska, att professorn varje morgon skall elda i värmepannan, att den kvinnliga byråchefen skall stoppa strumpor, att redaktören skall tvätta blöjor när hans hustru är sjuk. Men: vem skulle annars göra det? Det går knappast att för goda ord och penningar få tag i någon. Också den arbetskraften är sysselsatt. Man behöver sannernligen inte ge sig in på sådana kvasifilosofiska funderingar som Ulrich Herz för att konstatera, att en rad enkla och ledsamma arbetsuppgifter faktiskt måste delas på personer med mycket högre kvalifikationer än de nödvändiga.

Slutsatsen kan i själva verket inte bli mera än en. I grunden är mångsyssleriet en konsekvens av vår strävan att uppehålla en standard, som åtminstone skenbart ligger över vad som berättigas av våra personella resurser. Alternativet är att sänka denna standard. Kanske har moralisten rätt i att man måste ta den konsekvensen, men han får inte inbilla oss att saken är enkel. Det är nämligen inte bara fråga om att så där i allmänhet besluta sig för en sänkning, utan man måste också tala om var den skall ligga. Är det förvaltningens effektivitet, det mellanfolkliga samarbetet, den sociala omvårdnaden, folkbildningen eller den vetenskapliga forskningen som skall reduceras? Därom torde var och en ha sin egen mening, och den som intresserar sig för någon eller några av de uppgifter som komma i farozonen torde ha vissa anspråk på förståelse, om han inte vill ge med sig — utan hellre blir mångsysslare. *Något* mera kanske samhället ändå får på den vägen.

Naturligtvis finns det många människor som dra på sig uppdrag i onödan, av fåfänga, därför att de överskatta sin egen förträfflighet eller — kanske oftast — därför att de underskatta sina medmänniskors förmåga. Sådant kan förklaras, men icke försvaras. Men två andra typer av orsaker torde vara vanligare. Den ena är, att det nya uppdraget står i nära sammanhang med en uppgift som vederbörande redan åtagit sig. Varför gick X in i den styrelsen — har han tid med det? I verkligheten har han inte tid att låta bli. Det skulle kräva mera arbete att söka kontakt med styrelsemedlemmarna var gång de ha att avgöra ett ärende av vital betydelse för de saker X redan förut är ansvarig för. Hur har riksdagsman Y tid att sitta i den kommittén? Ja, säger han nej till det uppdraget kan han så gärna lämna riksdagen också. Kommittén skall nämligen syssla med just den typ av frågor där partiet räknar med Y som sin expert. Är han icke med från början blir det trassel i fortsättningen.

Den andra typen av orsaker ligger i vad man skulle kunna kalla »relativ outhärlighet». Låt oss börja med riksdagsman Y igen. Han passar för kommittéuppdraget — därför bjuds det honom. Säger han nej, går budet till en medlem av ett annat parti, och det betyder att hans meningsfränder gå miste om ett tillfälle att påverka frågans lösning (eller att ta sin del av äran av ett gott resultat). Ur moralistens högre synpunkt kan det vara likgiltigt vilket parti som blir representerat, men för politikern är det icke likgiltigt. Ett annat exempel! Z har vissa bestämda åsikter, och det bekymrar honom att man i allmänhet saknar förståelse för dessa, även inom det parti han tillhör. Så bjuder man honom en inflytelserik post. Säger han ja, kan han göra en insats för sin mening; säger han nej (vilket han borde göra för att undvika mångsyssleri) går posten till en som har motsatt uppfattning. Det är inte lätt för Z att träffa sitt val. Nästa fall: Q anser det vara av verkligt stor betydelse att en viss utredning eller annan åtgärd kommer till stånd. Men någon måste göra arbetet. Q är inte den ende som har erforderlig kompetens, men det visar sig att ingen annan kompetent person är tillräckligt intresserad för att vilja åta sig uppgiften. Tar Q uppdraget, blir det utfört, och kanske blir resultatet sådant att även andra med tiden bli intresserade för att göra en insats. Säger han nej, blir det ingenting av med hans initiativ. Skall han besluta sig för att låta saken förfalla för att inte bli mångsysslare? Igen måste det sägas att avgörandet är utomordentligt svårt att träffa.

Faktiskt belysa dessa exempel, vilkas verklighetstrohet ingen torde våga bestrida, endast den nyss uttalade satsen om disproportionen mellan våra standardkrav och våra personella resurser. Man kommer icke ifrån det dilemma som där påvisats. Och här liksom på andra områden gäller att sänkning av en redan uppnådd standard hör till de ting som äro svårast att genomföra. Den enskilde måste träffa sitt val under eget ansvar, men som samhällsföreteelse lär nog mångsyssleriet bli bestående, såvida icke hela samhällskicket genomgår en fullständig omvälvning. Man bör då till slut fråga sig, om något kan göras för att begränsa dess omfattning eller minska dess skadliga verkningar.

Först och främst måste vi söka motarbeta tendensen att bedöma förslag och undersökningar mindre efter innebörden än efter vem som står bakom. Däri ligga flera olika svårigheter. Den »korporativa» karaktären av svenskt samhällsliv, med kravet på »återförsäkring» i alla berörda grupper, utgör en av mångsyssleriets

huvudorsaker. Alltför många dugliga krafter bindas vid uppgiften att »representera» sina organisationer i styrelser och utredningar — därför att ingen vågar lägga fram ett arbetsresultat utan att ha förvissat sig om sådan medverkan. Felet är till stor del organisationernas eget. De ha nästan alla ett slags mindervärdeskomplex, grundat på att man tidigare varit benägen att förbise deras meningar, och därför är deras grundinställning ej sällan negativ mot sådant till vilket de icke fått formligen medverka. Sak samma gäller om förhållandet mellan generationerna. Ett medelmåttigt föredrag eller en medelmåttig utredning som tillverkats av en professor väcker t. ex. ofta större aktning än ett mycket bättre arbetsresultat härrörande från en licentiat eller magister. Uppgifter som kräva initiativförmåga, arbetskraft och ansvarsglädje överlämnas ofta hellre åt den som är utarbetad men »erfaren» än åt den som anses vara »för ung». Vi ha haft statsråd och statssekreterare som nått sin ställning omkring trettioårsåldern, och ett av våra världsföretag har sedan ett par år en chef som ännu har en bra bit kvar till de fyrtio. Men det hindrar inte att en partiledare i fyrtiofemårsåldern fortfarande anses vara »i yngsta laget» — »han kunde väl ha fått vänta några år...». Sådant är orimligt, både därför att åldersbegränsningar av detta slag minska antalet av dem som stå till förfogande och därigenom öka mångsyssleriet, och därför att just mångsyssleriet kräver unga friska krafter.

Det finns också ett och annat att göra för att lätta arbetsbördan för de många skiftande uppgifternas män (och kvinnor). Först och främst sekreterare! Det är dock en egenartad anakronism att exempelvis statsråd och verkchefer först på allra sista tiden börjat få ordentliga sekreterarbiträden till sitt förfogande. I själva verket innebär personal för dylika uppgifter (vilka äro betydligt mera lockande än vanligt kontorsarbete) en lättnad av verklig betydelse ej blott för den mycket upptagne själv utan kanske än mera för alla dem som ha att söka kontakt med honom: man behöver inte telefonera om och om igen utan kan lämna ett besked och vid tillfälle få ett svar. Hjälpmedel av mera teknisk natur kunna också nämnas. De måste brukas med måtta, så att inte värden av leksakerna tar all den tid som kan inbesparas genom deras medverkan, men nog står en hel del att vinna här också. Bland annat skulle det vara väl om våra anslagsbeviljande myndigheter lärde sig inse att den uppfinning som går under namnet automobil inte är en tjänare hos kapitalistlyxen utan har praktisk



betydelse. Det låter mycket demokratiskt och rörande att berätta för utlänningar att statsminister Per Albin Hansson träffades av slaganfall när han höll på att åka hem i spårvagnen, men i grund och botten betecknar händelsen en upprörande misshushållning. I tjänsten kan herr Zetterberg kanske få låna en bil från Långholmen, herr Vougt en från försvarsstaben och herr Mossberg ett av statspolisens fordon. Övriga kolleger (med undantag för utrikesministern) lära få åka taxi; och för färden till och från hemmet kan ingen regeringsmedlem eller hög statsämbetsman begagna tjänstebil. För dylika företeelser finns det bara två ord: löjligt och dumt.

Över huvud har den offentliga förvaltningens gränsdragning mellan tjänst och privatliv åtskilliga antediluvianska drag. Skattdirektören i Stockholm anmäldes på sin tid för justitieombudsmannen därför att han anlitat skattekontorets personal för att renskriva manuskriptet till en bok om — skattelagstiftning. Han undgick åtal, men inte snubbor. Att arbetet i fråga skulle kunna ha betydelse för skatteverkets verksamhet förnekades inte, men ansågs tydligen irrelevant. Det vore god ekonomi med mänsklig arbetskraft att se frågor av det slaget litet mera i stort.

Naturligtvis träffar kritik av anfört slag icke sakens kärna. Det är en gammal iakttagelse, att de verkligt svårlösta problemen äro de mänskliga; praktiska svårigheter kunna alltid övervinnas. Men förutsättningen är då att man verkligen försöker övervinna dem. Underlåter man detta, blir följden att även de mänskliga svagheter framträda med större tydlighet och få allvarigare konsekvenser.

Att mångsyssleriet över huvud kan fortsätta utan att samhällsmaskineriet går varmt beror till stor del på den precision med vilken man är van att arbeta i vårt land. Vi röra oss, för att tala ingenjörsspråk, med mycket små toleranser. Det går inte att ge efter på krav av detta slag. Även i arbetskraftsbristens tid måste man ha rätt att kräva god »service», vilket betyder att man skall kunna lita på folk. Kan mångsysslaren inte räkna med att tåg och spårvagnar hålla tidtabellen, går hans dagsschema sönder. Får han inte exakta uppgifter av sina underordnade, blir han oduglig; ger han inte själv exakta uppgifter åt sina kolleger, blir han farlig. I sista hand måste kraven ställas på honom själv. Det kan inte hjälpas att han försummar en hel del av vad han åtar sig, men han skall hålla reda på vad han gör — han skall åtminstone ha dåligt samvete. Och kärnpunkten är att det måste finnas en klar

*Gunnar Heckscher*

rangordning mellan hans olika plikter. Vissa saker kunna utan större skada lämnas åsido vid behov, andra endast i undantagsfall; men det finns också ting som han aldrig får försumma. Av hövlighetsskäl bör han kanske underlåta att ge någon annan del av denna rangskala, men den måste finnas, han måste komma ihåg den, och framför allt får han icke av fåfänga, vinningslystnad eller lättja låta locka sig att förfalska den.

---