

TOLLE RAMSTEDT:

Det fria ordet

Håller våra sammanträden på att ta loven av oss – och av våra förvaltningar, företag och organisationer? Har mångsysslarna och pamparna blivit ett hot mot demokratin? Dessa frågor diskuteras i denna artikel av direktör Tolle Ramstedt. Som utredare och organisationsman har han arbetat med parlamentariska procedurfrågor och praktisk sammanträdesteknik. Han vet hur det går till att stimulera de tysta. De enskilda människorna blir alltför lätt undanträngda av professionella storpratare.

Sammanträdet har vind i seglen som aldrig förr. Som arbetsform och informationsmedel – och som sysselsättning – kommer sammanträdet till allt flitigare användning inom samhälle, förvaltning och utbildning, inom näringsliv, yrkes- och arbetsliv liksom inom fritidens frivilliga föreningsverksamhet. Men våra sammanträden har ändrat karaktär och stil. Förr var sammanträdena ofta auktoritära, stela och gediget tråkiga. Det gällde att hålla på hävdvunna former. Man omgav sig med formalistisk vokabulär och dekorativa ordvändningar. Om man inte behärskade den konsten skulle man vara tyst. Avspänd naturlighet hörde inte hemma på sammanträden. Spontan och omedelbar fick man inte vara.

Mycket har hänt på detta område bara under de senaste 10–15 åren. Spärrarna har lossnat. De strikta överläggningsreglerna har luckrats upp, beslutsfraser och andra termer har blivit mindre konventionella, samtalsformerna ledigare. Det känns på många sätt positivt och befriande. De faktorer som har betytt mest för denna utveckling är väl den nya öppenheten i samhället med vidgat samarbete i arbetslivet, breddade sociala kontakter och det allmänna duandet.

Vi går på sammanträde inte bara för att delta i överläggningar och kollektiva beslut i former som utvecklats med våra politisk-parlamentariska organ som förebilder. Vi har en uppsjö av sammanträden av mer eller mindre olika slag: beredningssammanträden, planeringsammanträden, samrådsammanträden, förhandlingssammanträden, sammanträden med lednings- och styr-

grupper, delegationer, utskott, nämnder, kommittéer, projektgrupper, referensgrupper, arbetsgrupper etc. Det finns också någonting som kallas organ för övergripande planering.

Säkert deltar vi ibland i sammanträden för erfarenhetsutbyte och i diskussionsmöten, rådslag, informationsmöten och rapportmöten. På våra arbetsplatser kan vi få vara med på stormöten och småmöten. Ingen behöver gå sammanträdeslös. Det bjuds kanske också på avdelningsmöten, avdelningschefsmöten, sekreterarmöten, möten för personalen på första, andra och tredje våningen osv – för att inte nämna gruppmöten och samtalsmöten. Vid sidan av sammanträden kommer så personaltidningar, instruktioner, cirkulär, promemorior, informationsbroschyrer, organisationsmeddelanden. Måltidssammanträden – arbetsluncher, arbetsmiddagar, kaffesammanträden – är mycket populära. De anses speciellt effektiva, eftersom man kan slå två flugor i en smäll genom att äta och dricka och prata på en gång.

En betydelsefull roll spelar kurser och konferenser och deras varianter kurskonferenser och konferenskurser. Den som är särskilt aktiv kan få komma med på kongresser och stämmor eller rentav på seminarier och symposier.

Att det gått inflation i antalet sammanträdesbenämningar liksom i användandet av själva ordet sammanträde är uppenbart. Det kan man naturligtvis rycka på axlarna åt. Värre är det med inflationen i själva sammanträdet. Håller inte sammanträdena på att ta loven av oss - och av våra förvaltningar, företag och organisationer?

Ekonomiskt slöseri

Undersökningar på en rad arbetsområden vittnar samstämmigt om att det myckna sammanträddandet drar stora kostnader. Den tid och de krafter som ägnas åt diskussion och information står ofta inte i rimlig proportion till utbytet. Det pratas för mycket och utträtas för lite. Därmed försvårar eller hindrar sammanträdena andra sysselsättningar och aktiviteter, som det skulle vara nyttigare att ägna sig åt. Man kan inte komma ifrån – hur kommersiellt och följaktligen fullt det än låter – att tid fortfarande är pengar. Det gäller också sammanträdestid.

Det samhällsproblem, som detta ekonomiska slöseri innebär, skall inte ytterligare diskuteras i detta sammanhang. Det finns också andra problem i anslutning till det myckna sammanträddandet som behöver tas upp till debatt, bla arbetsformer och spelregler, attityder och beteenden. Såväl i det offentliga livet som inom ekonomisk och facklig samverkan och i ideellt föreningsarbete framträder här tendenser som kan bli till ett hot mot den demokrati och det medbestämmande, som det ju ändå var meningen att man skulle befästa och utveckla.

Först skall sägas att många hälsar det sväljande sammanträddandet med tillfredsställelse. De menar att fler och fler människor behöver mer och mer information. De hävdar att det innebär ökad demokrati om det blir fler och fler tillfällen att diskutera den ökade mängd frågor som berör oss.

Detta låter sig naturligtvis sägas. Men hur blir det i praktiken? Får vi inte för mycket av det goda – med resultat att det vällovliga syftet motverkas?

Mångsysslarna

Det är här vi finner hotet mot demokratin och medbestämmandet. Detta hot kommer från mångsysslare, pampar och pratmakare och från alla dem, för vilka sammanträdet tillgodoser ett obetvingligt hävdelsebegär. Dessa sammanträdessabotörer har på många håll redan sett till att de fått fast fot i de nya informations-, diskussions-, samråds- och beslutsorgan som sett dagens ljus under senare år, och de är på god väg att ta kommandot över dem. Hemligheten i deras strategi är bla att de är medvetna om organisationsdemokratins ömma punkt: att sammanträdes spelregler blivit allt liberalare. De förstår att tänja ut dem till bristningsgränsen. Då kan de sätta sig på folk.

Det är naturligtvis inte något nytt att potentater sätter sig på folk. Det har de alltid gjort. Det nya är att de nu får ett större verksamhetsfält och därmed fler att sätta sig på.

Genom det ökade sammanträddandet blir det ju fler mångsysslare; eller kanske lägger de tidigare mångsysslarna beslag på fler uppdrag. I varje fall får de mer att säga till om. De går från sammanträde till sammanträde och får allt mindre tid att sätta sig in i den växande mängd frågor som de åtagit sig att sköta. Men goda röstresurser och verbal uttrycksförmåga har de vanligen.

Pamparna och förmyndarna kan i kraft av sin personliga auktoritet och/eller status också utöka sin makt. Ofta är det ingen som vågar eller kommer sig för att protestera eller ifrågasätta. Om man med tanke på sitt eget välbefinnande vill hålla sig väl med chefen eller pampen, är det nog bäst att tiga och

samtycka eller – ännu hellre kanske – hålla tal och samtycka.

De talträngda och de tysta

Så har vi de i största allmänhet talföra. De känner det som en plikt att göra sig till tolk för sin oförgripliga mening i snart sagt varje fråga. Ofta pratar de rakt ut i luften och avbryter andra utan att bekväma sig med att vänta på sin tur eller begära ordet. De pratar omkull folk. Den timide och kanske valhänste ordföranden låter dem hållas. Man skall ju gunås ha ett öppet meningsutbyte. Inga restriktioner. Fritt fram för alla som vill komma till tals. Det finns också ordförande som inte kan hålla sig själva i skinnet. De lämnar sina egna bidrag till ordflödet genom att ta till orda så fort de kommer åt.

De som blir lidande av att detta oskick får sprida sig är sammanträdenas tysta och anonyma majoriteter. Det är alltså alla de som i högtidliga deklARATIONER utlovats insyn, inflytande, delaktighet och medansvar.

Men hur ser verkligheten ut? Den stora massan, de många enskilda människorna, lockas – eller känner sig kanske mer eller mindre tvingade – att gå till sammanträde. Ofta går de därifrån besvikna. Det pratas så mycket. Det är de gamla vanliga aktörerna som breder ut sig, eller också svarar Höjdaren i stort sett ensam för hela föreställningen. Då är det inte lätt att själv ta till orda, även om man skulle anse sig ha något på hjärtat. Blyghet, försagdhet, brist på själv-säkerhet lägger hinder i vägen. Vad hjälper då otvungna diskussionsformer? Det är så många människor man måste tala till, och då kan man blamera sig.

I stället får man utlopp för sina åsikter och idéer och sin eventuella kritik i kretsen av de närmaste kamraterna på väg från sammanträdet. Då vågar man yttra sig, och debattens vågor kan gå höga. Fast då är det förstås för sent att påverka sammanträdets diskussioner och beslut.

Så småningom tröttnar man på alla informationer och diskussioner och tappar lusten att engagera sig. Det mesta går ändå över ens huvud, och man kan förresten ingenting uträtta, eftersom man inte har ordet i sin makt. Också andra ledsnar – kunniga, erfarna och duktiga människor, som skulle kunna göra en värdefull insats för det gemensamma men som inte vill kasta bort sin tid på ändlösa sammanträden utan hellre ägnar sina krafter åt andra intressen och uppgifter. Man kan undra hur många konstruktiva idéer och uppslag som stannar vid tankar och ansatser i stället för att få mäta sina inneboende kvaliteter med pratmakarnas ordflöde och pamparnas dekreterande?

Måste vi då resignera? Kan vi inte göra våra sammanträden effektivare och samtidigt stärka de enskilda människornas engagemang och inflytande?

Vad ordföranden betyder

Här har självfallet ordföranden huvudansvaret. Det första han måste tänka på är att noga planera och förbereda sammanträdet, att disponera ärendena och punkterna – och den tid de bör och får ta.

Tidsplaneringen försummas ofta. Då är det lätt hänt att ordföranden tappar greppet om helheten. Sammanträdet fastnar i diskus-

sioner om detaljer och oväsentligheter. När man efter ett par timmar kommer fram till en särskilt betydelsefull fråga, är deltagarna trötta och vill gå hem. Vem har under sådana förhållanden lust att begära ordet och argumentera för sin sak? Säkert klaras nu i stället frågan av mer eller mindre omgående. Så hade det nog inte gått, om man hade haft en annan arbetsordning och en tidsplanering som tagit hänsyn till frågornas betydelse och det förväntade intresset. Ordföranden måste ha en sådan överblick av verksamheten och en sådan kännedom om stämningar och åsikter att han i stora drag kan bedöma dessa frågor. Den ordförande, som inte lägger ner omsorg på att förbereda sammanträdet och att ge riktlinjer för funktionärerna och information till deltagarna, skall inte förvåna sig över att han möter missnöje och dåliga sammanträdesresultat.

Vad skall man göra åt en ordförande som på ett eller annat sätt inte klarar sin uppgift? I första hand: Vädja till honom – ensam eller tillsammans med andra, vid sammanträdet eller utanför. Be honom följa smidig svensk organisationspraxis. Framhåll för honom att han i sitt agerande måste ta hänsyn till att deltagarna kan ha olika förkunskaper i överläggningsteknik och i själva sakfrågan och alltså olika förutsättningar att följa och delta i diskussionen och bilda sig en uppfattning i den aktuella frågan.

Det är svårt för en ordförande att nonchallera en sådan opinionsyttring. Gör han det ändå, måste man ta mod till sig och öppet protestera mot hans sätt att sköta förhandlingarna och kräva att han rättar till vad som brister. I beslutande organ blir det då i sist-

hand nödvändigt att – i demokratisk ordning – fatta särskilt beslut om hur konflikten skall lösas.

Givetvis är det bra om sammanträdets diskussioner kan ledas och föras i fria former. Men när detta resulterar i lössläpplighet och några deltagare börjar ägna sig åt deklamatoriska utsvävningar eller gång på gång faller andra i talet, är det tid för ordföranden att säga ifrån. Han får lov att strama åt diskussionen – följa talarlistan – inskränka replikerna – hindra avbrott – se till att talarna håller sig till ämnet – uppmana dem att koncentrera sig. Då kan sammanträdet komma i balans, vilket inte behöver innebära formalism. Det läggs ju ingen annan hämsko på deltagarna än att de skall iaktta självdisciplin.

De enskilda deltagarna

För de flesta människor är det lättare att yttra sig när de blir tilltalade eller får frågor av andra än att ta till orda på eget initiativ. Detta bör sammanträdesordföranden ta till vara och utnyttja. Han kan inte nöja sig med att registrera de professionella talarnas inlägg och yrkanden och kanske själv ta del i debatten. Det räcker inte heller med att förklara ordet fritt i största allmänhet och vänta sig att de som brukar vara tysta skall ge sig in i diskussionen just den här gången. Det gör de inte.

I stället bör ordföranden enkelt och anspråkslöst vända sig direkt till någon deltagare: ställa frågor – intervjua – föra en dialog – samtala; tala med, och inte till henne eller honom – diskutera den aktuella sammanträ-

desfrågans innebörd, dess praktiska konsekvenser. Det går att ställa frågor till flera deltagare och dra in också dem i samtalet.

Den motvilja som många känner då det gäller att yttra sig i större församlingar kan försvinna om det på detta sätt utan åthävor förs ett samtal mellan några stycken. Det lossnar för den som är tillbakadragen. Att tala känns inte som att hålla ett tal.

Inom ideella och fackliga organisationer och informationsorgan på arbetsplatser har man med sådana okonstlade medel lyckats få större uppslutning kring sin verksamhet. Aktiviteten och samhörighetskänslan har ökat, och nya dugliga medverkande har stimulerats att ta del i arbetet med de gemensamma uppgifterna. Den ordförande som är mån om att hans organisation skall ha sin förankring i en bred, intresserad och aktiv opinion bör verka efter dessa linjer.

Vad skall sådana här amatörpsykologiska råd tjäna till, undrar kanske någon. Har folk inte mål i mun och kan göra sig gällande, får de väl skylla sig själva. Inte kan man begära att arbetstygda chefer, ombudsmän och förtroendemän skall behöva ta reda på vad folk tycker i en mängd olika frågor och att de skall ta hänsyn till detta i sitt handlande. Folk kan ju så lite. Alla får ju ändå information om vad som uträttas till deras eget bästa.

Denna inställning – oreflekterad eller medveten – är dessvärre mycket vanlig. Det vore olyckligt om den tillåts breda ut sig. Vi har alla ett ansvar för vår egen närdemokrati. Var och en kan i sin sammanträdesvärld göra en insats för att motverka fåtalsväldet och stärka de enskilda människornas inflytande.